



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF ECONOMICS**

# **MARKETINGOVÝ MIX SPOLEČNOSTI ALCON**

**MARKETING MIX OF COMPANY ALCON**

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**MASTER'S THESIS**

**AUTOR PRÁCE**

**AUTHOR**

**Bc. JANA SVOBODOVÁ**

**VEDOUCÍ PRÁCE**

**SUPERVISOR**

**Ing. PAVEL MRÁČEK**

**BRNO 2012**

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Svobodová Jana, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Marketingový mix společnosti Alcon**

v anglickém jazyce:

**Marketing Mix of Company Alcon**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

FORET, Miroslav. Marketingová komunikace. Vyd. 2. . Brno: Computer Press, a. s. , 2008. ISBN 80-251-1041-9.

HESKOVÁ, Marie; ŠTARCHOŇ, Peter. Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu. Vyd. 1. .Praha: Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

KOTLER, Philip, et al. Moderní marketing. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

PŘIKRYLOVÁ, Jana; JAHODOVÁ, Hana. Moderní marketingová komunikace. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka, et al. Marketing. Vyd. 1. Praha: Fortuna, 2006. 248 s. ISBN 80-7168-979-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Pavel Mráček

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA  
Děkan fakulty

V Brně, dne 05.05.2012

## **Abstrakt**

Tématem diplomové práce je rozbor společnosti Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o., zabývající se prodejem a výrobou přípravků pro oční péči, na základě marketingového mixu. Mým cílem je pomoci zkvalitnit péči o stávající zákazníky a najít nejvhodnější kombinaci prostředků, které povedou k získání klientů zcela nových. Ve své práci se zaměřuji převážně na divizi CLC (Contact Lenses Care).

## **Klíčová slova**

Marketingový mix, marketing, reklama, komunikace, swot analýza, konkurence, zákazník, cíl

## **Abstrakt**

The theme of this thesis is an analysis of Alcon Pharmaceuticals Ltd. Czech Republic, engaged in the sale and manufacture products for eye care on the basis of the marketing mix. My goal is to help improve the care of existing customers and find the best combination of funds that will lead to entirely new customer acquisition. In my work I focus mainly on the division of CLC (Contact Lenses Care).

## **Key words**

Marketing mix, Marketing, promotion, communication, swot analysis, competition, customer, target

## **Bibliografická citace práce**

SVOBODOVÁ, J. *Marketingový mix společnosti Alcon*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 101 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Pavel Mráček.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 24. května 2012

.....

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Pavlu Mráčkovi, za odborné vedení a cenné rady.

Dále děkuji slečně Ing. Evě Svobodové, obchodnímu zástupci společnosti Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o., za ochotu a čas, který mi věnovala.

ÚVOD.....	11
1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE A POSTUPU ŘEŠENÍ.....	12
1.1. Cíle práce.....	12
1.1.1. Hlavní cíle.....	12
1.1.2. Dílčí cíle.....	12
2. METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ.....	13
2.1. Analýza obecného okolí.....	13
2.1.1. SLEPTE analýza.....	13
2.1.2. Porterův model pěti sil.....	14
2.2. Analýza interních faktorů.....	16
2.2.1. Faktory úspěchu firmy - 7S.....	16
2.3. Analýza rizik.....	20
3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	21
3.1. Marketing.....	21
3.1.1. Funkce marketingu.....	21
3.1.2. Význam marketingu pro firmu.....	22
3.1.3. Pilíře marketingu.....	23
3.2. Marketingový mix.....	24
3.2.1. Výrobek (produkt).....	25
3.2.2. Cena (price).....	25
3.2.3. Místo, distribuce (place).....	26
3.2.4. Propagace (promotion).....	27
3.3. Vztahy marketingu s jinými odděleními společnosti.....	28
3.4. Časté problémy podniků v oblasti marketingu.....	29
3.5. Guerilla marketing.....	29
3.6. Konkurenceschopnost jako pojem.....	30
3.7. Souhrn analýz SWOT.....	31
3.7.1. Vnitřní prostředí.....	31
3.7.2. Vnější prostředí.....	31
4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	32
4.1. Základní údaje o společnosti.....	32
4.2. Předmět podnikání.....	32
4.3. Historie společnosti.....	33

4.3.1.	Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o. ....	34
4.4.	Obchodní situace .....	34
4.5.	Analýza vnitřních faktorů.....	34
4.5.1.	7S – faktory.....	34
4.6.	Analýza obecného okolí .....	38
4.6.1.	SLEPTE .....	38
4.6.2.	Analýza konkurence, Porterova analýza pěti sil .....	43
4.7.	ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU .....	50
4.7.1.	Product .....	50
4.7.2.	Price .....	54
4.7.3.	Place .....	56
4.7.4.	Promotion.....	58
4.8.	Souhrn analýz SWOT.....	64
5.	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	68
5.1.	Samostatné marketingové oddělení.....	68
5.1.1.	Zaměstnanci nového oddělení – marketing divize CLC.....	69
5.1.2.	System předávání zpráv mezi obchodními zástupci a marketingovým oddělením divize CLC .....	70
5.1.3.	Zprávy o výsledcích prodeje.....	71
5.1.4.	Sankční systém.....	71
5.1.5.	Kalkulace pro zavedení nového marketingového oddělení .....	72
5.2.	Propagace volně prodejných produktů .....	74
5.2.1.	Stojany s informacemi o společnosti .....	75
5.2.2.	Reklama v periodikách vyhledávaných koncovými .....	76
	zákazníky .....	76
5.2.3.	Televizní smyčky .....	77
5.2.4.	Vytvoření firemního maskota .....	78
5.2.5.	Guerilla marketing .....	79
5.2.6.	Využití reklamy v MHD .....	80
5.2.7.	Prezentace produktů v prodejních stáncích umístěných v lékárnách... ..	82
5.3.	Tvorba nápadité efektivní reklamy .....	83
5.4.	Podpora obchodních zástupců.....	85
5.5.	Zvýšení konkurenceschopnosti .....	86
5.6.	Analýza rizik .....	87

5.6.1.	Identifikace rizik .....	87
5.6.2.	Ocenění rizik .....	89
5.6.3.	Mapa rizik .....	90
5.6.4.	Opatření ke snížení rizik .....	91
5.7.	Shrnutí .....	92
ZÁVĚR	.....	93
POUŽITÁ LITERATURA	.....	94
SEZNAM OBRÁZKŮ	.....	99
SEZNAM TABULEK	.....	99
SEZNAM GRAFŮ	.....	100

## ÚVOD

Budování stálých a věrných zákazníků je jedním z nejdůležitějších atributů společnosti. Podnikání v konkurenčním prostředí v sobě nezahrnuje pouhý nákup, výrobu nebo prodej produktů či služeb, ale především neustálý monitoring konkurence, vytváření přidaných hodnot pro své zákazníky a průběžné připomínání identity společnosti.

Diplomová práce pojednává o společnosti Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o., jež je jedním z leaderů na českém trhu v oblasti oční optiky. Ačkoli tato firma poskytuje dlouholeté zázemí očním specialistům po celém světě, odhalila jsem zde několik výrazných nedostatků, především v oblasti marketingu. Ve své práci jsem se zaměřila výhradně na divizi CLC (Contact Lenses Care), kde jsem navrhla několik řešení současné neefektivní situace.

Svojí prací bych chtěla přispět k zefektivnění interních a externích procesů ve společnosti, převážně v oblasti marketingové propagace a komunikace. Věřím, že dojde-li k opětovnému nastartování efektivního marketingového působení na klienty společnosti Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o., dojde v budoucnu ke zvýšení prodejů produktů firmy a potažmo ke zvýšení zisku.

# **1. VYMEZENÍ PROBLÉMU, STANOVENÍ CÍLŮ PRÁCE A POSTUPU ŘEŠENÍ**

Stanovení hlavních a dílčích cílů pro mne bylo jednou z nejvýznamnějších fází při rozhodování o pojetí celé diplomové práce. Rozhodla jsem se pro rozbor současného marketingového mixu společnosti, na jehož základě navrhnu řešení neefektivních procesů ve společnosti.

## **1.1. Cíle práce**

### *1.1.1. Hlavní cíle*

Na základě provedené analýzy navrhnout změny vedoucí ke zlepšení současného marketingového mixu společnosti.

### *1.1.2. Dílčí cíle*

Dílčími cíli jsou návrhy vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků, zvýšení poptávky po produktech a zkvalitnění identifikace identity společnosti, především mezi zákazníky. Dalšími dílčími cíli jsou zefektivnění komunikace v interních odděleních společnosti, převážně v úseku marketingu, a zkvalitnění podmínek pro práci jednotlivých zaměstnanců společnosti, převážně divize CLC.

## **2. METODY A POSTUPY ŘEŠENÍ**

V této kapitole uvádím metody a postupy řešení, které následně využiji pro jednotlivé návrhy zlepšení ve společnosti.

### **2.1. Analýza obecného okolí**

#### *2.1.1. SLEPTE analýza<sup>1</sup>*

- **Sociální**

Mezi sociální faktory patří faktory spojené s kupním chováním spotřebitelů a faktory podmiňující chování organizací. Jedná se tedy o spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, životní úroveň, příjmy, majetek, životní styl, úroveň vzdělání, demografické faktory apod.

- **Legislativní**

Do těchto faktorů řadíme především stabilitu vlády, politickou stabilitu, daňovou politiku, členství země v politicko-hospodářských seskupeních, sociální politiku, zákony apod.

- **Ekonomické**

K ekonomickým faktorům patří například vývoj HDP, úrokové sazby, měnové kurzy, inflace, míra nezaměstnanosti, fáze ekonomického cyklu, zahraniční obchod, platební bilance státu apod.

- **Politické**

K těmto faktorům řadíme především zákony a normy platné v dané zemi.

- **Technologické**

Tyto faktory představují trendy v rychlosti technologických změn, trendy ve výzkumu a vývoji, představují vodní, dopravní, komunikační, skladovací a informační technologie.

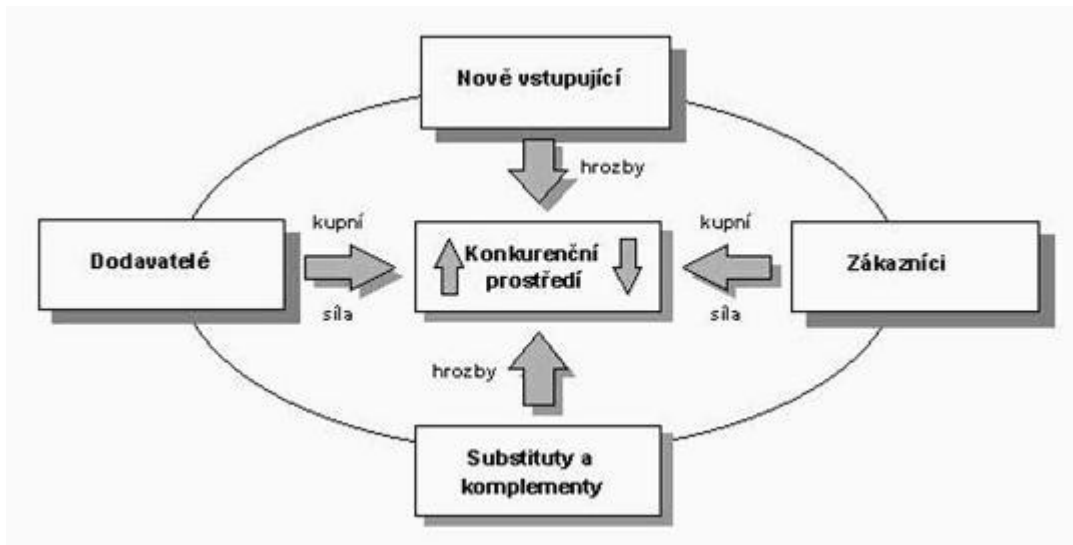
---

<sup>1</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2008. s. 83.

- **Ekologické**

Faktory zaměřené na dodržování ekologických zákonů a úmluv. Dle těchto faktorů společnost hodnotíme z hlediska nezávadnosti k životnímu prostředí. Patří sem tedy, ekologická likvidace odpadů, dodržování limitů pro znečišťování ovzduší apod.

### 2.1.2. Porterův model pěti sil



Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil

(Zdroj: Porter[online].2012[cit.2012-22-03].Dostupný z WWW:[http://www.strateg.cz/Strategicka\\_analyza.html](http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html))

- **Dodavatelé<sup>2</sup>**

Úspěch firmy závisí z velké míry na dodavatelích. Při výběru nejvhodnějšího dodavatele zpravidla hodnotíme jeho postavení na trhu, jeho inovační potenciál, technologickou pružnost, jeho ceny, kvalitu dodávaných produktů, včasnost a spolehlivost dodávek.

Podstatou nákupního marketingu je chápání dodavatelů, jako specifických zákazníků. Je třeba analyzovat jak stávající, tak i potenciální dodavatele.

<sup>2</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2008. s. 85.

- **Konkurence (nově vstupující)<sup>3</sup>**

U konkurence nejčastěji zjišťujeme její cíle, strategie, silné a slabé stránky, oblast, ve které nám konkuruje, apod. Existence konkurence je velmi silným faktorem ovlivňujícím marketingové možnosti firmy.

- **Zákazníci<sup>4</sup>**

Zákazníky mohou být jak právnické, tak fyzické osoby. Vzhledem ke vztahu zákazníka k firmě rozlišujeme tak zvané kupce a uživatele. Marketingové zkoumání se snaží odhalit, podle čeho se zákazníci rozhodují, co ovlivňuje jejich chování a jaké okolnosti podmiňují jejich vztah k daným produktům. Ze zjišťovaných faktorů jmenujme například odhadované roční nákupy, růst prodejů, demografické a socioekonomické faktory zákazníka, geografická koncentrace, kupní motivy, informace o nákupním rozhodování apod.

- **Substituční výrobky**

Jedná se o tak zvanou hrozbu náhražek. Substitutem se rozumí zboží, které lze vzájemně zaměnit. Například pomeranč a mandarinka. Pokud se tedy na trhu objeví nový výrobek, jenž se stane substitutem pro výrobek zkoumané firmy, může tuto společnost tento substitut výrazně ohrožovat, především proto, že zvýší-li se cena výrobku zkoumaného podniku, zvýší se tím také poptávka po substitučním konkurenčním produktu.

---

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. Strategický marketing. 2008. s. 85.

<sup>4</sup> Tamtéž. s. 85.

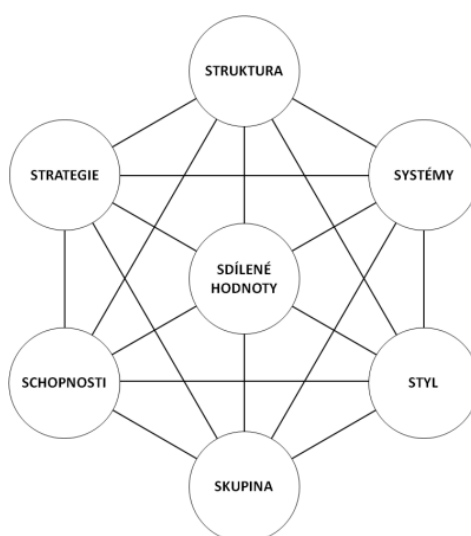
## 2.2. Analýza interních faktorů

### 2.2.1. Faktory úspěchu firmy - 7S

„Svá nejdůležitější aktiva – své lidi, svou pověst, své značky a své zákazníky – v účetních knihách nenajdete.“

*Ted Levitt*

Dle T. J. Peterse a R. H. Watermana je „úspěšná firma ovlivňována sedmi vnitřními, vzájemně závislými faktory, které musí být rovnoměrně rozvíjeny“.<sup>5</sup>



**Obrázek 2: Rámec 7s faktorů**

(Zdroj:Management.[online].2011[cit.2011-12-07].Dostupný z WWW:<http://managementmania.com/mckinsey-7s>)

### Strategie firmy<sup>6</sup>

„Mít konkurenční výhodu je jako mít pistoli v zápase na nože.“

*Anonym*

Strategie je to, co společnost charakterizuje. Je to vize a poslání organizace vedoucí ke splnění dlouhodobých cílů. Takovýmto dlouhodobým strategickým cílem obvykle bývá dosažení určité konkurenční výhody ve srovnání s ostatními firmami.

<sup>5</sup> RAIS, K., DOSKOČIL, R. Risk management. 2007. s. 11.

<sup>6</sup> Tamtéž. s. 13-15.

Strategii společnosti lze odhalit buď v písemných materiálech nebo jako nepsaný směr či trend, kterým se organizace ubírá.

Ve společnosti existuje hierarchie strategií:

- Corporate strategie – nbl. podnikatelská
- Business strategie – nbl. obchodní
- Funkční strategie – marketingová, výrobní, informačních technologií, finanční, řízení lidských zdrojů a vědecko-technického rozvoje

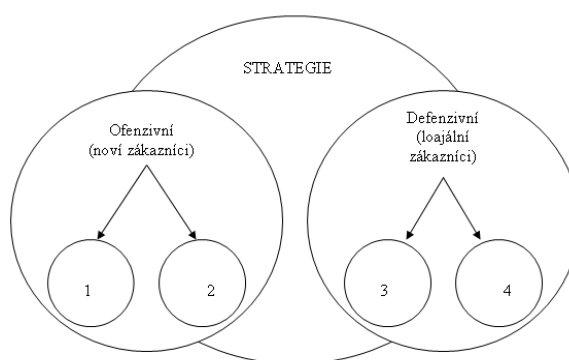
Vedení společnosti se musí rozhodnout, kterou konkurenční výhodu bude ve svém rozhodování preferovat a cíleně budovat. Podle Portera lze vybírat z:

- Strategie nízkých nákladů v odvětví
- Strategie diferenciací v odvětví
- Focus strategie v určitém segmentu
  - Pozornost na nízké náklady
  - Pozornost na diferenciaci

Strategie zaměřené na získání zákazníka<sup>7</sup>

- Ofenzivní – záměr získat nové zákazníky
- Defenzivní – záměr udržet stávající zákazníky

- 1... rozšiřování trhu
- 2... zvyšování tržního podílu
- 3... bariéry vůči konkurenci
- 4... zvyšování spokojenosti



**Obrázek 3: Strategie**

(Zdroj: Vlastní s použitím: TOMEK, G., VÁVROVÁ V. Sřety marketingu. 2004. s. 109.)

<sup>7</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ V. Sřety marketingu. 2004. s. 109.

Konkrétní marketingovou výhodou může být například nejvyšší jakost, nejlepší výkon, nejtrvanlivější, nejlevnější, nejpohodlnější, nejprestižnější nebo nejbezpečnější produkt s nejsnazším použitím apod.<sup>8</sup>

Neexistuje však jen jediná, ta správná, cesta k firemnímu úspěchu, nelze spoléhat jen na jedinou ze svých předností, je nutné zkombinovat všechny marketingové aktivity tak, aby byl vytvořen co nejefektivnější mix charakteristik a aktivit, které budou pro společnost konkurenční výhodou. „Profesor M. Porter z Harvardu tvrdí, že podnik vlastně žádnou firemní strategii nemá, vykonává-li stejné činnosti jako jeho konkurenti, jen o něco lépe. Vykazuje prostě vyšší provozní efektivnost.“<sup>9</sup> Podle Portera je strategicky silný podnik takový, který se svou strategií výrazně liší od konkurence. Tato strategie musí být jedinečná svou konfigurací vzájemně se podporujících aktivit tak, aby se co nejvíce zamezilo možnosti nepodobení ze strany konkurenčních organizací.<sup>10</sup>

### **Organizační struktura firmy<sup>11</sup>**

Dle uplatňování rozhodovací pravomoci mezi jednotlivými organizačními jednotkami se nejčastěji odvozuje organizační struktura ve společnosti.

Rozlišujeme dva základní typy organizačních struktur, a sice liniovou a štábní. Existují však i kombinované formy organizačních struktur a celá řada dalších forem. Pro organizační struktury je typické uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktura a sdružování činností tvořících hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.

### **Systémy**

Systémy se rozumí užití všech informačních procedur, které v organizaci probíhají.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 2004. s. 73.

<sup>9</sup> Tamtéž. s. 23.

<sup>10</sup> Tamtéž. s. 23-24.

<sup>11</sup> Typy organizačních struktur a jejich členění[on line].2012[cit.2012-03-27].

<sup>12</sup> RAIS, K., DOSKOČIL, R. Risk management. 2007. s. 20.

## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty znamenají stejný hodnotový systém pro všechny zaměstnance. Jsou to hodnoty, které jsou prosazovány managementem společnosti a jsou většinou zachyceny ve firemních směrnících.

## **Schopnosti**

Schopnostmi rozumíme tlak na ekonomické, právní a infromatické dovednosti a znalosti personálu společnosti. Důležitým atributem schopností zaměstnanců je schopnost rychle se adaptovat na nastalé situace. Ne všechny dovednosti lze ale získat studiem nebo cvičeními, v praxi je důležité také spoléhat na svoji intuici a víru ve své schopnosti.<sup>13</sup>

## **Spolupracovníci**

Spolupracovníci nejsou jen podnikoví kolegové, ale všechny osoby, zajišťující chod podniku. Tito lidé pomáhají organizaci v dosahování jejich cílů, především ve vztahu ke spotřebitelům. Do skupiny spolupracovníků patří tedy také dodavatelé, logistické firmy, marketingové agentury a prostředníci.<sup>14</sup>

- **Prostředníci** – Osoby, které stojí mezi výrobcem a spotřebitelem – distributoři, dealeři, agenti, komisionáři.
- **Dodavatelé** – Tyto osoby mohou přímo ohrozit podnik na existenci v důsledku poskytování zboží nízké kvality, zpoždění v dodávkách, jsou-li nezastížitelní, popřípadě trpí-li častými stávkami.
- **Marketingové agentury** – Reklamní agentury, firmy zajišťující podporu prodeje
- **Logistické firmy** – Dopravci, expediční firmy, sklady<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> RAIS, K., DOSKOČIL, R. Risk management. 2007. s. 24.

<sup>14</sup> KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 2004. s. 101.

<sup>15</sup> Tamtéž. s. 101-102.

## **Styl**

Faktor styl vyjadřuje společný způsob myšlení a chování jednotlivých zaměstnanců ve společnosti. Celá firma tedy jedná na venek konzistentně, i když ji tvoří stovky zaměstnanců. Do stylu zahrnujeme firemní oblečení, styl jednání, volbu slov při jednání s klientem apod.

### **2.3. Analýza rizik**

Abychom mohli úspěšně minimalizovat rizika, je nutná jejich předchozí analýza. Obvykle definujeme hrozby, pravděpodobnost jejich uskutečnění a dopad na aktiva, čímž stanovíme jejich závažnost. Zpravidla se tedy věnujeme identifikaci rizik, stanovení hodnoty aktiv, identifikaci hrozeb a slabin a stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> RAIS, K., DOSKOČIL, R. Risk management. 2007. s. 50-51.

### **3. TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE**

„Čas strávený průzkumem bojiště je zřídka kdy promarněný.“

*Sun Tzu, 4.století př.n.l.*

#### **3.1. Marketing**

Respektování specifických vlastností, potřeb, požadavků a přání trhu je předpokladem každého správného rozhodnutí. Marketingové oddělení každé společnosti by tedy mělo pomáhat specializovaným výzkumným pracovníkům v realizaci co nejpřesnějších výstupů, které by odpovídaly požadavkům trhu. Úkolem každého takového oddělení je předkládání prognóz, segmentačních studií, testů výrobků apod. Obsahem práce každého marketingového útvaru je propagace výrobků a udržení efektivní komunikace se zákazníky, jímž je výrobek či služba určen. Tento útvar také formuluje témata reklamní kampaně a vymezuje objekty komunikace s veřejností ve shodě s umístěním produktu. Mezi komerční funkce marketingu patří zejména uplatnění prodejních metod a povzbuzení pracovního úsilí prodejců. Komerční funkce se však dotýká nejen samotné organizace, ale také se také vztahů s distributory, se kterými je třeba sjednávat cenové a logistické podmínky. Při sjednocování a sladování marketingových aktiv s celkovou politikou firmy hraje rovněž marketingový útvar společnosti klíčovou roli. Mezi hlavní úlohy patří vypracovávání marketingových plánů, koncipování strategií firmy a kontrola realizace cílů stanovených v těchto plánech. Spojuje tedy všechny marketingové a prodejní aktivity ve společnosti.<sup>17</sup>

##### *3.1.1. Funkce marketingu<sup>18</sup>*

- Průzkum trhu
- Komunikace se zákazníky a propagace
- Komerční funkce
- Marketingová strategie, plánování a kontrola

---

<sup>17</sup> MARUANI, L. Abeceda marketingu. 1995. s. 46-48.

<sup>18</sup> Tamtéž. s. 46.

### 3.1.2. Význam marketingu pro firmu<sup>19</sup>

Myšlení orientované na trh musí být uvědomělé a především součástí celého podniku. Nutností se stává pohlížení na všechny činnosti firmy z hlediska zákazníků. O osudu společnosti rozhoduje trh, a to si musí nutně uvědomit každý ze zaměstnanců – marketing tedy není pouze funkčním útvarem, ale musí proniknout do celého podniku. Správně postavená marketingová koncepce, jejíž hodnotový řetězec je navázán na zákazníky představuje pro společnost konkurenční výhodu. Předpokladem pro spokojené zaměstnance jsou spokojení zákazníci.

„Tím, že roste zapojení zaměstnance firmy do procesu vztahu se zákazníkem, musí být řešeny kompetence zaměstnanců od nabídky produktu přes jeho přípravu, výrobu, dodávku, doprovodné služby až po jeho užití. Delegování pravomocí, uplatnění samokontroly zaměstnanci, zavádění dočasných pravidelných paralelních struktur, překrývání funkcí apod., to vše vede ke zlepšování informačních toků, osobních vztahů a posunu rozhodovacích funkcí s co možná největším delegováním úkolů na ty stupně řízení, které jsou nejbližší vlastním výkonným činnostem. Umožňuje určování úkolů v projekčních týmech, lepší využití potenciálu individuálních schopností tím, že systém je strukturován ve vztahu k osobám, podle jejich osobnostního i profesního profilu, s ohledem na silné a slabé stránky.

Podpora sebevědomí spolupracovníků, jejich tvůrčí volnost a uvolnění jejich individuality musí být k prospěchu firmy i zákazníků zajištěny patřičně kulturně orientovanou koncepcí, jejímž základem je právě z marketingové filozofie vycházející, zákaznicky orientovaná, plně vnitřně zažitá, **celopodniková kultura**.“<sup>20</sup>

Tato kultura se pak vyznačuje:<sup>21</sup>

- pružností v myšlení a jednání a v připravenosti na změny
- kreativitou a inovačním myšlením
- pocitem vlastní zodpovědnosti
- sounáležitostí a spoluúčastí na jednotném díle

---

<sup>19</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Sřety marketingu*. 2004. s. 64.

<sup>20</sup> Tamtéž. s. 65.

<sup>21</sup> Tamtéž. s. 65.

### 3.1.3. Pilíře marketingu

Pilíři marketingu jsou marketingová komunikace, marketingová strategie, marketingové nástroje a marketingový mix.<sup>22</sup>

- **Marketingová strategie**

Ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu a způsob marketingové komunikace se nazývá marketingovou strategií.<sup>23</sup>

- **Marketingové nástroje**

Mezi marketingové nástroje řadíme všechny kontrolovatelné faktory externího a interního působení v rámci marketingu – jsou tedy součástí tzv. marketingového mixu.

Konkrétně se pak může jednat o slevy, reklamu, vnitrofiremní komunikace apod.<sup>24</sup>

- **Marketingová komunikace**

Marketingová komunikace zahrnuje nejen proces komunikace mezi firmou a potenciálním zákazníkem, ale i mezi vlastními zaměstnanci, zájmovými skupinami a veřejností. Termíny, obsah a frekvence i způsob sdělení je plánovaným úkonem, jenž úzce souvisí s realizací nástrojů marketingové strategie.<sup>25</sup>

#### Tabulka 1: Osobní versus masová komunikace

(Zdroj: PELSMACKER, P. Marketingová komunikace. 2005. s. 24.)

	Osobní komunikace	Masová komunikace
Oslovení široké veřejnosti		
Rychlost	Nízká	Vysoká
náklady na jednoho příjemce	Vysoké	Nízké
Vliv na jednotlivce		
Hodnota dosažené pozornosti	Vysoká	Nízká
Selektivní přijetí	Relativně nízké	Vysoké

<sup>22</sup> Pilíře marketingu [online].2011[cit.2011-12-05].

<sup>23</sup> Tamtéž.

<sup>24</sup> Tamtéž.

<sup>25</sup> Tamtéž.

Ucelenost	Vysoká	Mírně nižší
Zpětná vazba		
Přímost	Dvoustranná	Jednostranná
Rychlost zpětné vazby	Vysoká	Vysoká
Měření efektivity	Přesné	Obtížné

### 3.2. Marketingový mix

Aby byly potřeby zákazníka skutečně uspokojeny, používá každý pracovník marketingového výzkumu ve firmě řadu nástrojů, které se tradičně dělí do 4 kategorií (Produkt, Cena, Místo, Propagace). Tyto jednotlivé strategické nástroje však musí být brány v úvahu komplexně. Jeden bez druhého by ztrácely svoji funkci a nepostačovaly by k dosažení stanovených cílů.<sup>26</sup>

**Tabulka 2: Nástroje marketingového mixu 4**

(Zdroj: PELSMACKER, P. Marketingová komunikace. 2005. s. 24.)

Výrobek	Cena	Místo, distribuce	Komunikace, podpora
Přínos, prospěšnost	Deklarovaná cena	Cesty	Reklama
Vlastnosti	Slevy	Logistika	Public relations
Varianty	Úvěrové podmínky	Sklady	Sponzorování
Kvalita	Platební lhůty	Doprava	Podpora prodeje
Design	Zvýhodnění	Sortiment	Přímý marketing
Značka		Umístění	Prodejní místa
Balení			Výstavy a veletrhy
Služby			Osobní prodej
Záruky			Interaktivní marketing

<sup>26</sup> SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. Marketing očima světových marketing managerů. 2006. s. 18.

### 3.2.1. Výrobek (produkt)

Prostřednictvím produktu lidé upřednostňují své potřeby a přání. Cokoli, co umožňuje uspokojit potřebu nebo přání lze tedy nazvat produktem, proto do tohoto základního přehledu řadíme zboží, služby, zkušenosti, události, osoby, místa, vlastnictví, organizace informace a ideje. Čím větší hodnotu a uspokojení produkt poskytuje cílovému zákazníkovi, tím je nabídka úspěšnější.<sup>27</sup>

Produkt (výrobek) můžeme dále dělit na tři vrstvy:

- Jádru – přináší základní užitek zákazníkovi
- Vlastní produkt – kvalita, vlastnosti, design, značka výrobku
- Rozšířený produkt – doprovodné služby, dodávky apod.

Abychom dosáhli konkurenční výhody, je třeba své produkty diferencovat. Základem pro takovouto diferenciaci může být například:<sup>28</sup>

- Fyzické rozdíly – vlastnosti, výkon, trvanlivost, spolehlivost, design, balení,...
- Rozdíly v dostupnosti – možnost objednání přes internet, faxem, telefonem, zboží dostupné v obchodě,...
- Rozdíly v servisu – v dodávce, instalaci, zaškolení, údržbě, opravách,...
- Cenové rozdíly – vysoká cena, nízká cena, středně vysoká cena, závratná cena, velmi nízká cena,...
- Rozdíly image – symboly, atmosféra, pořádané akce, média,...

### 3.2.2. Cena (price)

*„Na každém trhu jsou dva hlupáci. Jeden má cen příliš nízké, druhý příliš vysoké.“*

*Staré ruské přísloví*

Cenou se rozumí hodnota nebo částka, kterou je spotřebitel ochoten směnit, aby získal nabízený produkt nebo službu.<sup>29</sup> Většina spotřebitelů označuje jako „rozumnou

---

<sup>27</sup> KOTLER, P. Marketing management. 2001. s. 28.

<sup>28</sup> Tamtéž. s. 117.

<sup>29</sup> SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. Marketing očima světových marketing manažerů. 2006. s. 19.

cenu“ (tj. Cenu, kterou považují za přiměřenou) za důležité kritérium nákupního rozhodnutí.<sup>30</sup>

- Nákladová tvorba cen - odhadované náklady + obchodní rozpětí
- Hodnotová tvorba cen – odhad maximální ceny, kterou by byl spotřebitel ochoten zaplatit za produkt minus spotřebitelská marže

Jednotlivé kroky plánování cen:<sup>31</sup>

- Stanovení cílů cenové tvorby
- Odhad poptávky
- Určení nákladů
- Vyhodnocení faktorů prostředí
- Volba strategie cenové tvorby
- Vytvoření taktiky cenové tvorby

### 3.2.3. *Místo, distribuce (place)*

Pod pojmem místo rozumíme dostupnost produktu nebo služby pro zákazníka. Dostupnost se pojí nejen s místem, ale i s časem dle zákaznickova přání. Za místo prodeje se v minulosti považovalo pouze místo přímého prodeje a nákupu – tzn. prodejním místem byl pouliční stánek, zboží bylo dostupné na tržnicích apod. V dnešním technologicky vyspělém světě však tato definice neplatí – prodávající a kupující se ani nemusí fyzicky setkat. Místo prodeje tak může mít podobu například nákupního centra, teleshoppingu, prodejního katalogu, elektronické aukce, nabídky služeb v podobě webových stránek apod.<sup>32</sup>

Ve vztahu k marketingovému mixu je však pojem „místo“ širší než v předchozích definicích. Pod označením této aktivity si můžeme představit také distribuční cesty, dostupnost distribuční sítě, prodejní sortiment, síť prodejních dealerů, apod.

---

<sup>30</sup> SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. Marketing očima světových marketing manažerů. 2006. s. 319.

<sup>31</sup> Tamtéž. s. 320.

<sup>32</sup> Tamtéž. s. 7, 20.

Tento pojem tedy spojuje veškeré aktivity vedoucí k tomu, aby se produkt stal pro zákazníka fyzicky dostupným.<sup>33</sup>

### 3.2.4. *Propagace (promotion)*

Propagace pokrývá všechny komunikační nástroje, které předávají spotřebiteli nějaké sdělení. Tyto nástroje lze dělit do 5 kategorií:

- Reklama – inzeráty, billboardy, symboly a loga, reklamní nápisy, filmy, plakáty a letáky,...
- Podpora prodeje – odměny a dary, exponáty, veletrhy a prodejní výstavy, slevy, programy trvalých nákupů, kupóny,...
- Public relations – projevy, semináře, publikace, veřejné akce, sponzorské dary,...
- Prodejní personál – prodejní prezentace, prodejní porady, vzorky, pobídkové programy, veletrhy a prodejní výstavy,...
- Přímý marketing – katalogy, telemarketing, faxová pošta, hlasová pošta, televizní nákupy, adresné zásilky listovní poštou, elektronické nákupy, elektronická pošta,...

#### Prodejní personál:<sup>34</sup>

Podnikový prodejní personál je jedním z nejzákladnějších nástrojů marketingové komunikace. Pohybují-li se prodejci v terénu, tráví se zákazníky přibližně 30% svého času. Zbytek času stráví prodejce studiem produktů, prodejních metod, vyplňováním výkazů, účastí na poradách nebo cestováním. Řízení tohoto prodejního zdroje je tedy nezbytné a vyžaduje velkou obratnost. Nezbytnost využívání prodejců roste přímo úměrou se složitostí nabízeného produktu. Největší prodejcovou výhodou je přímý kontakt se zákazníkem – tzn. možnost okamžitého zodpovězení klientových dotazů, probuzení jeho zájmu apod.

Čtyři „P“ však představují pohled prodávajícího na marketingové nástroje dostupné k ovlivnění kupujících. Z pohledu zákazníka musí ale každý

---

<sup>33</sup> KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 2004. s. 106-107.

<sup>34</sup> KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 2004. s. 131.

z marketingových nástrojů přinášet určitou výhodu. To vedlo k vytvoření čtyř „C“ faktorů, jakožto složek marketingového mixu vnímaného ze strany zákazníka (customer).<sup>35</sup>

**Tabulka 3: Složky marketingového mixu: 4P a 4C**

(Zdroj: KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 2007. s. 71.)

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

### 3.3. Vztahy marketingu s jinými odděleními společnosti

Mezi jednotlivými odděleními společností obvykle panuje rivalita vycházející z přerozdělování firemních zdrojů. Každý zástupce oddělení se snaží dokázat, že právě jeho oddělení by dokázalo finanční prostředky využít efektivněji, než oddělení jiné. To přispívá k ne příliš lichotivé situaci ve společnosti. Navíc se setkáváme s názory, které považují marketingové oddělení za část firmy, která plýtvá nadměrně přidělenými prostředky bez zjevného výsledku. Pracovníci marketingového oddělení se musí potýkat s negativními postoji především pracovníků finančních oddělení, odborných pracovníků a inženýrů, pracovníků oblasti nákupu, dále výrobních pracovníků, informatiků, atd. Je tedy více než potřebné harmonizovat vztahy na pracovišti a sladit úsilí jednotlivých oddělení tak, aby pracovala jako tým. Jednou z možností může být například organizování různých setkání, kde bude mít každé oddělení možnost vyjádřit své názory na situaci ve společnosti. Tato metody by měla vést ke zlepšení vzájemných vztahů.

<sup>35</sup> KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. 2007. s. 71.

### 3.4. Časté problémy podniků v oblasti marketingu<sup>36</sup>

- Zákazníci jsou stále zkušenější a citlivější na cenu
- Mají málo času a žádají větší uživatelská komfort
- Uvědomují si rostoucí vyrovnanost produktů různých dodavatelů
- Méně jim záleží na značce výrobce a snáze akceptují značky distributorů či prodejců a neznačkové zboží
- Mají vyšší požadavky na služby
- Vyznačují se klesající loajalitou vůči dodavateli

Častými chybami podnikatelů bývá následující<sup>37</sup>

- Jejich produkty se nijak výrazně neliší od produktů jejich konkurentů
- Aby dosáhli potřebného prodeje, poskytují zdarma spoustu nákladných služeb a dodatečných výhod
- Konkurenti se snadno vyrovnají jejich cenám
- Reklama je čím dál dražší a méně efektivní
- Vydávají příliš mnoho peněz na podporu prodeje
- Náklady na prodejní personál rostou

### 3.5. Guerilla marketing<sup>38</sup>

Guerilla marketing zjednodušuje složité a vysvětluje, jak může majitel firmy využít marketing k tvorbě maximálních zisků za minimálních investic. Guerilla marketing je levný, složitý, výjimečný, neotřelý, nepopsaný v učebnicích ekonomických škol, jen zřídka realizovaný reklamními agenturami, neznámý většině konkurence vaší společnosti.

Podstatou guerilla marketingu je spoléhání nikoli na hrubou sílu bezedného marketingového rozpočtu, ale na představitost a kreativitu. Oproti tradičnímu marketingu, který se zaměřuje především a zkoumání výše prodeje, nebo reakcí na nabídku, či návštěvnost webových stránek nebo obratu skladů, guerilla marketing připomíná, že hlavní údaj, který si zasluhuje pozornost, je výše dosaženého zisku.

---

<sup>36</sup> KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. 2004. s. 24.

<sup>37</sup> Tamtéž. s. 24.

<sup>38</sup> LEVINSON, J. C. Guerilla marketing. 2009. s. 6-17

Guerilla marketing je založen na znalosti lidské psychologie (tedy zákonitostí lidského chování). Samozřejmostí je i kvalitní péče o zákazníka v rámci poprodejní komunikace s cílem dlouhodobého udržení tohoto klienta. Guerilla marketing se zaměřuje na komunikaci se zákazníkem používajíc převážně slovo „vy“ (nikoli „my“ jako tomu je u tradičního marketingu). Guerilla marketing se dále zaměřuje na to, co lze zákazníkovi nabídnout, nikoli co od něj lze získat. Guerilla marketéři oslovují úzkou cílovou skupinu, nebo dokonce jednotlivce, se kterými nevedou monolog, nýbrž dialog.

### **3.6. Konkurenceschopnost jako pojem<sup>39</sup>**

Konkurence znamená vzájemné soupeření mezi jednotlivými subjekty s cílem dosáhnout něčeho.

Podnik je konkurenceschopný, jestliže:

- je schopen udržet se na trhu a zvyšovat svůj tržní podíl
- je schopen plnit své závazky vůči svému okolí (mzda zaměstnancům, vyplácení dividend, splátky úvěrů a pod.)

Podnik není konkurenceschopný, jestliže:

- není schopen nabídnout na trhu takové zboží a služby, aby je spotřebitelé byli ochotni kupovat
- není schopen plnit své finanční závazky

Konkurenceschopnost firmy může být založena zejména na:

- nižších nákladech oproti ostatním firmám v daném odvětví
- vyšší kvalitě

Mezi dvě základní konkurenceschopnosti podniku patří konkurence cenová a konkurence kvalitou.

---

<sup>39</sup> SEKERKA, B., BRČÁK, J. Mikroekonomie. 2010. s. 145.

### 3.7. Souhrn analýz SWOT

Abychom mohli charakterizovat silné a slabé stránky organizace společně s analýzou příležitostí a hrozeb pocházejících z vnějšího prostředí, použijeme souhrn analýz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). SWOT analýza umožňuje firmám vyhýbat se vnějším rizikům, které by mohly uškodit objemu prodeje a ziskům a současně vytvářet strategie, které by využily příležitostí k růstu tím, co umí firma nejlépe. Slabé a silné stránky se vztahují k vnitřnímu prostředí společnosti, hrozby a příležitosti souvisí s prostředím vnějším.<sup>40</sup>

#### 3.7.1. Vnitřní prostředí

Do širokého trychtýře vnitřního prostředí společnosti spadají například technologie, patenty, výrobní zařízení, úroveň finanční stability, vztahy s dodavateli, pověst, zaměstnanci, schopnost vyrábět kvalitní produkty, nebo vlastnictví silné značky na trhu. V rámci vnitřního prostředí rozeznáváme silné stránky společnosti, které jsou především její konkurenční výhodou. Na opačné straně stojí stránky slabé, které společnost oslabují a ohrožují v konkurenčním boji.

#### 3.7.2. Vnější prostředí

Mluvíme-li o vnějším prostředí, máme na mysli především působení spotřebitelů, vládních regulací, konkurence, hospodářské situace, trendů a kultury. Tyto faktory jsou mimo kontrolu managementu společnosti.<sup>41</sup> Vnější prostředí přináší podnikateli mnoho příležitostí, ale i hrozeb. Aby bylo podnikání co nejefektivnější, je potřeba důkladně zvážit veškeré hrozby a příležitosti, která daná oblast podnikání přináší a provádět jen ta rozhodnutí, která korespondují s celkovým postavením společnosti na tom či onom trhu, v tom či onom prostředí a s tou či onou klientelou.

---

<sup>40</sup> SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. Marketing očima světových marketing manažerů. 2006. s. 38.

<sup>41</sup> Tamtéž. s. 38.

## **4. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU**

Při analyzování současného stavu ve společnosti se budu výhradně věnovat rozboru divize Contact Lenses Care (dále jen CLC) , kde také budu navrhopvat změny vedoucí k efektivnějšímu fungování této divize. Pro úplnost uvádím na začátku této kapitoly souhrnná základní data celé společnosti Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o., tzn. včetně všech divizí.

### **4.1. Základní údaje o společnosti<sup>42</sup>**

*Název společnosti:* Alcon Pharmaceuticals Czech republic s.r.o.

*Sídlo:* Praha 3, Vinohradská 2828/151, PSČ 130 00

*IČO:* 264 27 389

*Právní forma:* Společnost s ručením omezeným

*Den zápisu do OR:* 15. ledna 2001

*Internetové stránky:* [www.alcon.com/cz](http://www.alcon.com/cz)

*Předmět podnikání:*

- nákup, skladování a prodej zdravotnických prostředků
  - a) třídy IIb a III, s výjimkou kondomů,
  - b) třídy I a IIa, které mohou být prodávány prodejci zdravotnických prostředků
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

### **4.2. Předmět podnikání<sup>43</sup>**

Alcon Pharmaceuticals (dále jen Alcon) je mezinárodní farmaceutickou společností, která se specializuje na vývoj, výrobu, distribuci a výzkum přístrojů a přípravků pro oční lékařství. Tato přední světová společnost se celosvětově snaží o rozvoj nových technologií a metod v péči o zrak a předcházení slepotě. Součástí práce zaměstnanců společnosti je i vzdělávání veřejnosti o prevenci očních chorob.

---

<sup>42</sup> Výpis z obchodního rejstříku [on line].2012[cit.2012-01-14].

<sup>43</sup> Předmět podnikání společnost Alcon Pharmaceuticals [on line].2012[cit.2012-01-14].

### **4.3. Historie společnosti<sup>44</sup>**

Historie společnosti se začíná psát v roce 1945 ve městě Forth Worth v Texasu. V této době začínají dva farmaceuti spojovat své zdroje a otevírají malou lékárnu. Již v této době vzniká název společnosti v podobě, ve které ho znají miliony zákazníků po celém světě. Název Alcon vznikl spojením příjmení jeho dvou zakladatelů, a sice Roberta D. Alexandera a Williama C. Connera.

Během spolupráce s očními lékaři našli Alexander a Conner mezeru na trhu v podobě absence přípravků zaměřených na péči o oči. V době kdy společnost Alcon stála na počátku své existence byli pacienti odkazováni pouze na přípravky z destilované vody, přičemž docházelo k častým infekcím způsobeným ne vždy stoprocentní kvalitou této vody. Alexander s Connerem se tedy rozhodli vyrábět sterilní oční přípravky a v roce 1947 založili akciovou společnost s cílem navýšit kapitál a začali nabízet své přípravky oftalmologům. Roku 1970 dosáhl objem odbytu 25 miliónů dolarů.

Během následujících let vedla společnost Alcon produktivní výzkumnou činnost k vývoji oftalmologických přípravků se speciálním složením. Jednou z inovací, je i plastová kapací lahvička, která se nyní běžně používá pro oční přípravky. Společnost Alcon postupně rozšiřovala svou činnost i na vývoj přípravků pro oční chirurgii a pro péči o kontaktní čočky.

V roce 1997 získala společnost pozici vůdčí firmy na trhu s očními přípravky a přístroji pro oční chirurgii.

---

<sup>44</sup> Historie společnosti Alcon Pharmaceuticals [on line].2012[cit.2012-01-14].

#### 4.3.1. *Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o.*<sup>45</sup>

Společnost Alcon začala působit v Československu v roce 1971, jakožto prodejce několika léčivých přípravků.

V roce 1992 začala společnost Alcon vyvíjet obchodní činnost prostřednictvím distributorů a vzniklo tak oficiální obchodní zastoupení v České republice.

Od roku 2001 se společnost jmenuje Alcon Pharmaceuticals Czech Republic a má statut s.r.o.

### **4.4. Obchodní situace**

„Od zahájení své činnosti se společnost zaměřuje na marketing, prodej a distribuci. Její struktura je rozčleněna do několika odborně zaměřených divizí: léčiva, chirurgie a péče o kontaktní čočky. V oblasti chirurgie zajišťuje také odborný technický servis. Všechny zdravotnické prostředky jsou certifikovány společností TÜV a nesou označení CE. V průběhu roku 2005 proběhl audit i v pobočce Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o. a společnost získala certifikát prokazující shodu dle standardu ISO 13485:2003.“<sup>46</sup>

### **4.5. Analýza vnitřních faktorů**

#### 4.5.1. *7S – faktory*

#### **Strategie**

Strategií společnosti Alcon je vytváření inovativních produktů, které zlepšují kvalitu života tím, že pomáhají pacientům lépe vidět. Alcon poskytuje svým klientům výrobky nejvyšší kvality v oblasti péče o oči. Další strategií je udržování trvale dobrých vztahů s odborníky o zdravotní a oční péče a s každou ze svých divizí.<sup>47</sup>

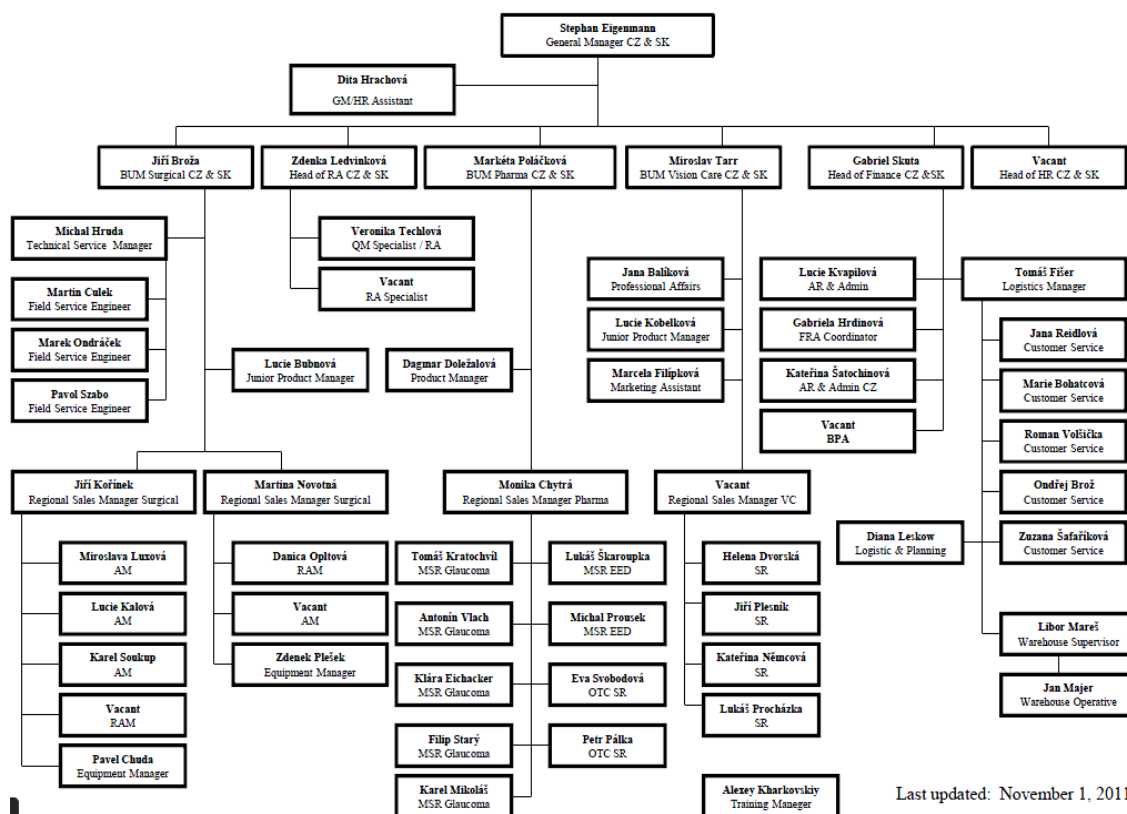
---

<sup>45</sup> Historie společnosti Alcon Pharmaceuticals (Czech Republic)[on line].2012[cit.2012-01-14].

<sup>46</sup> Obchodní situace společnosti Alcon Pharmaceuticals (Czech Republic)[on line].2012[cit.2012-01-14].

<sup>47</sup> Strategie Alcon [on line].2012[cit.2012-04-06].

## Organizační struktura



Last updated: November 1, 2011

Obrázek 4: Organizační struktura společnosti (Czech Republic)

(Zdroj: Interní zdroje společnosti)

## Styl

Zaměstnanci společnosti Alcon nemají firemní uniformy, ale musí jednat se svými klienty ve vhodném reprezentativním úboru. To znamená, že ženy jsou zavázány nosit boty na podpatku, sukně či šaty neodhalující kolena, punčochové kalhoty za každého počasí a halenku nebo blůzku. Kostým není vyžadován. Muži musí reprezentovat společnost v kompletním obleku, vyjma vesty. V letních měsících je povolena absence saka.

Všichni obchodní zástupci užívají firemní vozidlo stejné značky a barvy. Při jednání s klienty užívají zástupci společnosti vždy spisovnou formu jazyka.

Veškeré materiály vztahující se ke společnosti Alcon jsou unifikovány a jsou tedy totožné pro všechny dceřiné společnosti, nevyjímaje Českou republiku. Obchodní zástupci po celém světě tedy pracují s totožnými materiály podporujícími prodej produktů.

## **Schopnosti**

Každý člen týmu společnosti Alcon se musí perfektně orientovat v hlavních zrakových onemocněních a ve způsobech jejich léčby. Tyto znalosti jsou trénovány, vyučovány a zkoušeny na školeních, kterými musí každý zaměstnanec projít.

Dalšími školeními, které se týkají obchodních zástupců jsou převážně tréninky zaměřené na jednání s klientem, profesionální vystupování apod. Tato aktivní cvičení většinou probíhají mimo Českou republiku na seminářích sdružujících obchodní zástupce více dceřiných společností. Obchodní zástupci tak mohou konfrontovat své znalosti a dovednosti s kolegy z jiné země a posílit tak svou pozici při jednání s klienty.

Každý ze zaměstnanců musí plynně ovládat minimálně anglický jazyk.

## **Sdílené hodnoty**

Na pracovišti panuje příjemné klima s převážně přátelskými vztahy. Pracovní hierarchie je ale poměrně striktně dodržována a neplatí zde familidérní rodinné klima. Každé úterý a čtvrtek v dopoledních hodinách tráví většina zaměstnanců na povinných kurzech anglického jazyka hrazených zaměstnavatelem. Na oběd se obvykle chodí hromadně, přičemž dochází k utužování vztahů na pracovišti. Teambuildingové aktivity jsou pořádány jedenkrát do roka a vždy na iniciativu zaměstnanců.

Zaměstnanci jsou vybízeni k vlastní iniciativě ve formě nápadů na vylepšení, návrhů ne zefektivnění procesů ve firmě apod. Tyto návrhy jsou však málokdy akceptovány vedením společnosti, což vede k útlumu aktivity zaměstnanců se v této oblasti jakkoli osobně angažovat.

## **Systém řízení**

Celá společnost Alcon ČR je podřízena vedení centrální společnosti v Texasu. To znamená výraznou restrikcí v oblasti kreativního marketingu, jelikož není možné propagační materiály jakkoli upravovat ve srovnání s mateřskou firmou. Jediná možná kreativa je například velikost formátů papíru, přeměna letáku v roller apod. Design musí zůstat v každém případě zachován. Přebírání vzoru z Ameriky se netýká výhradně marketingového oddělení, ale společnosti jako celku.

Celá společnost je propojena totožným informačním systémem. V rámci Evropy je tento systém propojen natolik, že je možné dostat se do systému kterékoli země, v níž působí Alcon Pharmaceuticals, na vzdálený přístup – v rámci intranetu společnosti. Ve firmě jsou využívány následující informační systémy:

- Salsa – pro reportování
- SPZ – pro knihy jízd
- InfoPharma – pro přehled prodeje z lékáren

### **Spolupracovníci**

V rámci jednotlivých divizí se jednotliví zaměstnanci mezi sebou znají a udržují přátelské vztahy. Ve svých aktivitách se podporují a vytváří tak ucelený profesionální tým. Všichni zaměstnanci jsou zaměstnáváni po dlouhou dobu, fluktuace zaměstnanců není tedy příliš častá. Noví pracovníci jsou velmi rychle začleněni do pracovního procesu a jsou nenásilně asimilováni mezi ostatní pracovníky. Jelikož si zaměstnanci jednotlivých divizí nekonkurují ani produktově ani teritoriálně, nepanuje mezi nimi rivalita, proto spolu úzce spolupracují.

Jedinou slabou stránku, z personálního hlediska, shledávám jako problémy v mezilidské komunikaci. Jednotliví zaměstnanci si mezi sebou předávají pracovní informace buď neefektivně, nebo vůbec. To v minimální sféře znamená prodlužování časů splnění projektů, v maximální neplnění úkolů. Těžko odhadovat, čím je tento trend ve společnosti způsoben. Domnívám se, že na vzájemných mezilidských vztazích se zde podepisují velkou měrou především osobní sympatie a antipatie, kvůli nimž vznikají jednotlivé skupinky zaměstnanců, které odmítají komunikaci se skupinkami jinými. Bohužel, dalším neblahým trendem je, že obchodní zástupci, jakožto zástupci společnosti komunikující se zákazníky, nejsou považováni za rovnocenné spolupracovníky a jsou jim úmyslně znepríjemňovány veškeré administrativní úkony. Dle mého názoru by společnost měla právě tyto pracovníky upřednostňovat, jelikož přímo ovlivňují prodejnost výrobků a jsou jedinými zástupci společnosti, kteří hovoří se zákazníky. V praxi se potom stává, že obchodní zástupce požaduje po marketingovém oddělení reklamní předměty určitého typu, dostane však typ jiný, který po zvážení zákazníkovi ani nepředloží, jelikož nesplňuje jeho požadavky.

V rámci logistických úkolů v Evropě je využívána primárně společnost TopTrans pro všechny dceřiné společnosti Alcon Pharmaceuticals . Každá země má ale právo dopravce individuálně zvolit dle, pro ni, nejvýhodnějších cenových podmínek. Výběr dopravce musí projít výběrovým řízením.

Alcon Pharmaceuticals Czech republic s.r.o. spolupracuje s pražskou reklamní společností, která zajišťuje výrobu reklamních předmětů a tiskovin. Tato se nepodílí na kreativě.

## **4.6. Analýza obecného okolí**

### **4.6.1. SLEPTE**

#### **Sociální**

Společnost působí na území celé České republiky. Proto budeme veškerá následující data sledovat pro území celé České republiky.

Jelikož zákazníky společnosti Alcon tvoří výhradně lékárny, optiky a oční lékaři, následující statistické údaje tedy uvádím jak pro ně, tak pro koncové zákazníky, kteří produkty odkupují pro svoji potřebu.

Dle databáze lékáren na stránkách státního ústavu pro kontrolu léčiv je v současné době na území České republiky provozováno 2712 lékáren.<sup>48</sup>

Na základě údajů zveřejněných Ústavem zdravotnických informací a statistiky ČR počet pacientů léčených očními lékaři stále vzrůstá. Nejvýraznější nárůst se projevil u diagnózy glaukom, za období 2000 - 2004 (37 %). V roce 2004 byl počet léčených pacientů 3 163 518, při 5 549 287 ošetřeních.<sup>49</sup>

Pomocí lékáren, očních lékařů a optik lze potenciálně oslovit až 10 504 203 milionů obyvatel české republiky. Tento údaj zveřejnil český statistický úřad na svých stránkách ke dni 5.4. 2012. Průměrná měsíční mzda těchto obyvatel tvořila v roce

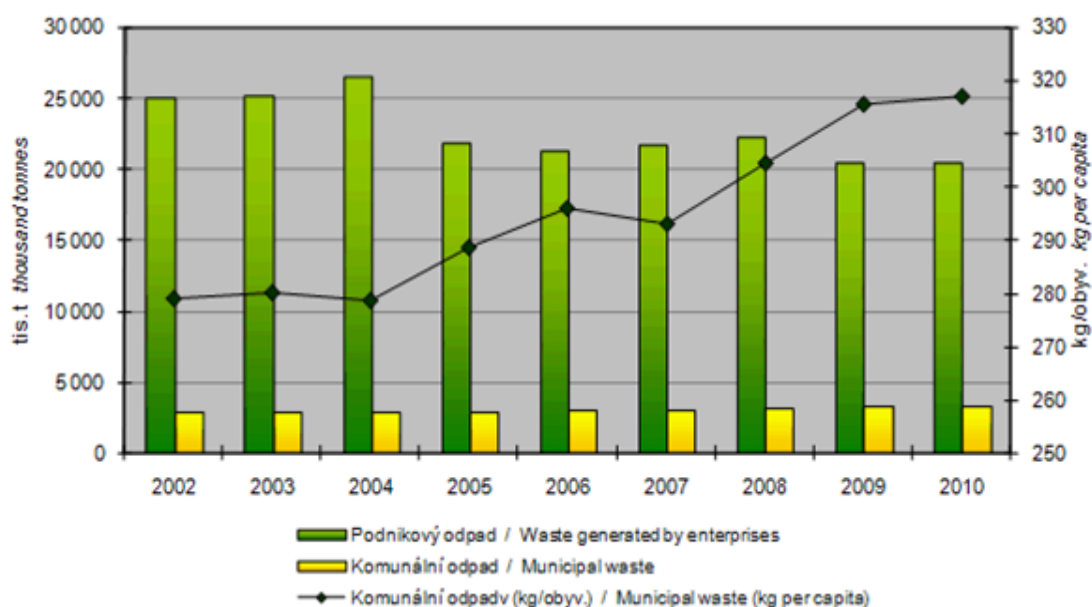
<sup>48</sup> Databáze lékáren [on line].2012[cit.2012-04-06].

<sup>49</sup> Pacienti očních lékařů [on line].2012[cit.2012-04-06].

2011, při průměrné meziroční míře inflace 1,9 %, 24 319 Kč. Počet osob ucházejících se o jedno pracovní místo byl v České republice, v roce 2011, 14,2.<sup>50</sup>

Jelikož velká část očních chorob souvisí s vyšším věkem, nejčastějšími pacienty očních lékařů jsou lidé důchodového věku. V roce 2011 byl počet důchodců v ČR 2,3 milionu, přičemž tento počet meziročně vzrostl o 55 tisíc. Průměrná penze obyvatel důchodového věku se pohybuje okolo 10 539 Kč. Průměrný věk starobních důchodců je u žen nižší o 2 roky než u mužů. Ženy také pobírají menší důchody než muži. V průměru mužům stát vyplácí 11 692 korun, zatímco ženám je to 9 572 korun.<sup>51</sup>

Ekologická zátěž v ČR byla v letech 2002-2010 následující:



**Graf 1: Vývoj produkce odpadů v ČR**

Zdroj: (Zdroj: Vývoj produkce odpadů v ČR. [online].2012[cit.2012-04-06].Dostupný z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/tab/1A002D0D03>)

Tento graf uvádím v souvislosti s trendem snižování odpadních látek při výrobě a minimalizaci zatěžování životního prostředí.

<sup>50</sup> Demografické údaje[on line].2012[cit.2012-04-06].

<sup>51</sup> Lidé důchodového věku [on line].2012[cit.2012-04-06].

## Legislativní

Při podnikání v České republice je nezbytné dodržování zákonů. Níže uvádím výčet nejvýznamnějších ustanovení, zákonů a norem, které, dle mého názoru, ovlivňují podnikání na tomto území.

### Zákony:<sup>52</sup>

- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů
  - § 5 Humánní léčivé přípravky
  - § 5b Reklama na humánní léčivé přípravky zaměřená na odborníky
- Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech), ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů
- Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 261/2007 Sb., ekologické daně
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmů
- Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční

### Pokyny:<sup>53</sup>

- UST-27 verze 3 Regulace reklamy na humánní léčivé přípravky a lidské tkáň a buňky
- UST-23 verze 2-Poskytování reklamních vzorků humánních léčivých přípravků
- UST-16 verze 1 - Sponzorování a odměňování odborníků podle zákona o regulaci reklamy
- DIS-15 verze 1 Sledování a kontrola teploty při skladování a přepravě léčiv
- VYR-32 pokyny pro správnou výrobní praxi – doplněk 9 Výroba tekutých lékových forem, krémů a mastí

---

<sup>52</sup> Zákony v ČR [on line].2012[cit.2012-04-06].

<sup>53</sup> Pokyny [on line].2012[cit.2012-04-06].

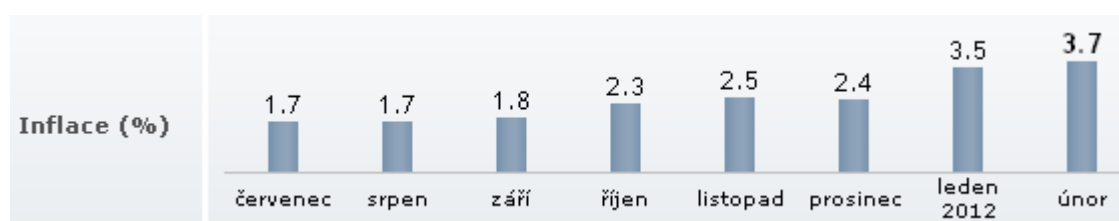
## Ekonomické

HDP v České republice byl za rok 2011 ve výši 3 807.2 mld. Kč, a meziročně vzrostl o 1.7 %.<sup>54</sup>



**Graf 2: Základní úroková sazba ČNB**

(Zdroj: Základní úroková sazba ČNB.[online].2012[cit.2012-04-06].Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/ekonomika.php>)



**Graf 3: Inflace**

(Zdroj: Inflace.[online].2012[cit.2012-04-06].Dostupný z WWW: <http://www.euroekonom.cz/ekonomika.php>)

Nezaměstnanost obyvatel byla v únoru roku 2012 541 685, na počet volných pracovních míst 36 671. Procentuální míra nezaměstnanosti byla 9,2%.<sup>55</sup>

Sazba daně z příjmu právnických osob je 15%, daň z přidané hodnoty pro základní sazbu činní 20% a pro sníženou sazbu 14%. V současnosti se chystá daňová reforma, konkrétně úprava sazby DPH, kdy postupnou úpravou dojde ke sjednocení základní a snížené sazby na shodnou 17,5%ní výši.

Ústředním orgánem státní správy pro státní finance je Ministerstvo financí. Do jeho působnosti spadá státní rozpočet a státní závěrečný účet republiky.

<sup>54</sup> HDP [on line].2012[cit.2012-04-06].

<sup>55</sup> Nezaměstnanost [on line].2012[cit.2012-04-06].

## **Politické**

V roce 2004 vstoupila ČR do Evropská unie, čímž završila dlouholeté utužování vztahů s Evropskými společenstvími. Dle Přemysla Michálka a Františka Hrubíše, zástupců Evropského polytechnického institutu přineslo členství v EU několik výhod a současně i nevýhod. Jmenuji jen vybrané:

Výhody:<sup>56</sup>

- Mezinárodní prestiž ČR jakožto členského státu EU
- Možnost růstu životní úrovně až na úroveň členských států EU
- Podíl na jednom z největších trhů světa
- Příliv investic
- Snížení nezaměstnanosti
- Zavedení evropských standardů, sjednocení zákonů a norem

Nevýhody:<sup>57</sup>

- Ztráta státní suverenity
- Ztráta rozhodovat svobodně o vlastních zákonech
- Zvýšení cen potravin, základních potřeba a služeb
- Ztráta vlastní zahraniční politiky

## **Technologické**

Kvůli velmi stabilní a silné konkurenci je nezbytné neustálé investování do technologického pokroku ve vývoji a výrobě produktů, které společnost Alcon nabízí. Jelikož ale vývojové a výrobní centrum této společnosti nesídlí v České republice, není žádoucí provádět bližší rozbor možností pro technologický rozvoj společnosti v ČR.

## **Ekologické**

„Zdravé životní prostředí je životně důležité pro dlouhodobou prosperitu a kvalitu života, a občané Evropy požadují vysokou úroveň ochrany životního prostředí. Environmentální standardy jsou současně hnací silou pro inovaci a nové obchodní

---

<sup>56</sup> Výhody členství v EU [on line].2012[cit.2012-04-06].

<sup>57</sup> Nevýhody členství v EU [on line].2012[cit.2012-04-06].

příležitosti. Společnost musí celkově oddělit ekonomický růst od nepříznivých dopadů a degradace životního prostředí. Podniky musí vyvíjet své činnosti způsobem, který bude efektivnější z ekologického hlediska, jinými slovy musí dodávat stejně nebo více produktů s menším vstupem a menším objemem odpadu, a modely spotřeby musí být trvale udržitelnější.<sup>58</sup>

„Evropská politika ochrany životního prostředí je zabezpečována na úrovni orgánů Evropské unie. Právní předpisy EU a ES jsou nadřazeny vnitrostátnímu právu (směrnice EU jsou do vnitrostátního práva implementovány). EU klade na ochranu životního prostředí velký důraz.

Ústavně právní základ ochrany životního prostředí je upraven v ústavním zákoně č.1/1993 Sb., Ústavě České republiky (čl. 7), a v Listině základních práv a svobod, ústavní zákon č. 2/1993 Sb. (čl. 35). Pro fyzické, ale hlavně právnické osoby působící na našem území jsou závazné právní předpisy EU/ES a ČR.<sup>59</sup>

Z pohledu společnosti Alcon je ochrana životního prostředí způsob, jak vytvořit dlouhodobě udržitelnou hodnotu pro své akcionáře. Alcon se zaměřuje na dopady na životní prostředí pomocí životního cyklu výrobků, která zahrnuje dopady na fáze navrhování, spotřeby přírodních zdrojů, ekologicky přínosných výrobních operací a ekologické likvidace odpadů. Systém environmentálního managementu v Alconu je v souladu s Mezinárodním standardem ISO 14001, který se zaměřuje na účinky na životní prostředí v důsledku výrobků, činností a služeb.<sup>60</sup>

#### 4.6.2. *Analýza konkurence, Porterova analýza pěti sil*

Společnost Alcon spolu se svojí konkurencí zaujímá místo leadera na českém trhu. Toto postavení si vybudovala především díky své velikosti, kvalitě služeb a výrobků, oblíbenosti u zákazníků a dlouholeté známosti a oblíbenosti značky. Samozřejmě v tomto procesu hrály nemalou roli také finanční prostředky, kterými společnost disponuje a může je tedy investovat do výzkumu, vývoje, potažmo marketingové propagace.

---

<sup>58</sup> Životní prostředí [on line].2012[cit.2012-04-06].

<sup>59</sup> Evropská politika ochrany životního prostředí [on line].2012[cit.2012-04-06].

<sup>60</sup> Ekologie ve společnosti Alcon [on line].2012[cit.2012-04-06].

## **Konkurenti společnosti Alcon, divize CLC**

- **Bausch and Lomb**

Největší společnost, zabývající se prodejem kontaktních čoček a příslušenství v České republice. Společnost Bausch and Lomb prodává své produkty prostřednictvím internetového obchodu, díky čemuž dokáže velmi rychle reagovat na aktuální požadavky klientů.

Z marketingového hlediska má tato společnost poměrně velkou nevýhodu v tom, že musí veškeré své propagační materiály kopírovat přesně dle předlohy ze zahraniční centrály. Proto není v silách obchodních zástupců, vymoci si na vedení společnosti například individuální formát letáku dle přání svého klienta. K veliké výhodě z hlediska marketingových prostředků považují jedinečné přizpůsobení se přáním klientů v oblasti jednotlivých balení roztoků či očních kapek. Tato společnost je schopna reagovat na sezónní poptávku po roztocích a kapkách například tak, že v období letních dovolených, vyrobí, dle požadavků klientů, roztoky a kapky v menších baleních (které jsou jinak během roku v tomto objemu neprodejné), které si spotřebitelé mohou pohodlně sbalit na své cesty. V nedávné době přišla tato společnost také s praktickou limitovanou letní edicí na cesty do letadla, kdy byly prodávány lahvičky v menších baleních s přibaleným hadříkem pro lepší manipulaci s roztokem. Tyto služby nabízí pouze společnost Bausch and Lomb, ostatní společnosti musí dodržovat standardní objemy lahviček s roztoky celosvětově shodně. Díky tomu, že společnost Bausch and Lomb nevynakládá příliš prostředků do marketingu, jsou její produkty levné a mezi klienty dlouhodobě oblíbené.

- **Ciba vision**

Společnost Ciba vision je součástí jedné z největších farmaceutických firem na světě, a sice společnosti Novartis.

Tato společnost vynakládá velké množství finančních prostředků pro marketingovou podporu prodeje svých produktů a služeb. Níže uvádím některé z marketingových prostředků, jež Ciba vision využívá:

- Plastové postavičky panáčků s okem, na kterém lze trénovat nasazování/snímání kontaktní čočky do/z oka. U optiků a očních lékařů velmi oblíbená pomůcka, které slouží nejen jako prostředek pro učení svých klientů jak zacházet s čočkami (podpora pro aplikátora kontaktních čoček), ale také jako milý maskot.
  - Nafukovací panáčky a panenky do výloh sloužící jako maskot a jako poutač pozornosti spotřebitelů.
  - Ciba vision odměňuje své zákazníky dárky, které obdrží za splnění dohodnutého počtu prodejů kapek a roztoků spotřebitelům. To je oproti společnosti Alcon velká výhoda, jelikož společnost Alcon nemotivuje své zákazníky k prodeji, pouze je dárky odměňuje v rámci Vánoc či jiných vhodných příležitostí.
  - Společnost Ciba také motivuje své zákazníky bodovým ohodnocením. Čím více prodejů lékař/optik uskuteční, tím více bodů pro sebe získá. Za nasbírané body si poté zákazník může vybrat odměnu z katalogu společnosti Ciba vision. Tato akce funguje velmi motivačně a výrazně zvyšuje prodeje produktů.
  - Ciba vision provádí lékařsky podpořené odborné studie. Toto slouží především jako podpora pro obchodní zástupce, kteří mohou svá tvrzení vždy potvrdit výsledky studií a působí tak ve svých jednáních s klienty věrohodněji a profesionálněji.
  - Ciba vision také využívá propagaci pomocí televizních smyček, které jsou poté promítány na veletrzích, v lékárnách, v čekárnách apod. Lékař takovouto smyčku, vhodnou k promítání ve své ordinaci či čekárně, může obdržet za předem smluvený objem prodejů. Znovu je tedy lékař/optik motivován k větším prodejům produktů značky Ciba vision. Vysílané spoty jsou pravidelně obnovovány a aktualizovány.
- Cooper vision
    - Cooper vision je jeden z největších světových výrobců kontaktních čoček. Tato společnost v České republice však vynakládá marketingové prostředky do propagace svých produktů velmi sporadicky. Prezentuje se především

na veletrzích, konferencích a odborných seminářích. Presentaci na těchto akcích ovšem pojímá velmi zodpovědně, prezentační stánky této společnosti patří vždy k těm největším a nejpoutavějším.

- Wilens

Tato společnost s bohatou tradicí v oblasti péče o oči je největším cenovým konkurentem všech společností působících na českém trhu zabývajících se prodejem kontaktních čoček. Roztoky na čočky se kvalitativně vyrovnají roztokům od konkurenčních společností, jsou však levnější. Tato společnost nevyužívá téměř žádné marketingové podpory pro své produkty, pravidelně se však účastní veletrhů, kongresů a odborných seminářů, kde své produkty prezentuje a domlouvá se na spolupráci se zákazníky.

- Johnson & Johnson

Tato společnost nabízí nejkomplexnější sortiment výrobků pro zdraví. Společnosti Alcon konkuruje převážně v oblasti kontaktních čoček a očních kapek. Roztoky pro kontaktní čočky tato společnost nevyrábí. Mezi těmito společnostmi panuje už dlouhá léta dohoda o doporučování konkurenčních výrobků a sice: Společnost Alcon, doporučuje svým zákazníkům kontaktní čočky Johnson and Johnson a společnost Johnson and Johnson doporučuje klientům roztoky na oční čočky společnosti Alcon. Tato dohoda je oboustranně výhodná.

Společnost Johnson and Johnson vynakládá velké prostředky do marketingové propagace. Vždy se snaží maximálně přizpůsobit svoji nabídku aktuálním požadavkům klientů. To znamená především pravidelné obnovování designu svých produktů s měnícím se sortimentem. Okamžité reakce jsou oproti společnosti Alcon, která reaguje vždy na měnící se sortiment se zpožděním, nebo vůbec, velikou konkurenční výhodou. Společnost Johnson and Johnson vyrábí také prázdné krabičky a obaly k produktům, které nabízí lékařům a optikům k vystavení ve vitrínách nebo ve výlohách. Nepochází tak ke znehodnocování roztoků.

Samozřejmostí jsou marketingové prostředky poutající pozornost spotřebitelů a zákazníků, jako jsou rolupy, kvalitní a propracované stojánky na letáky apod.

### **Riziko vstupu konkurence na trh, divize CLC**

Nově vznikajících společností v oboru péče o zrak je minimum, proto společnost Alcon není těmito firmami akutně ohrožena. Jedinou výjimkou může v budoucnu být společnost **Sauflon**, která je na trhu poměrně nová a začíná distribuovat k zákazníkům českého trhu. Výraznou konkurenční odlišností této společnosti je to, že rezolutně odmítá využívání internetového obchodu jako prostředek pro prodej svých produktů (jako jediná v ČR). To znamená, že obchodní zástupci, lékaři a optikové budou mít nesrovnatelně výhodnější pozici v prodeji svých produktů koncovým spotřebitelům, jelikož ti nebudou moci produkty koupit za levnější cenu v internetovém obchodě. Tato strategie se musí ovšem potýkat s výrazným rizikem, a sice, že spotřebitelé upřednostní jinou značku výrobku, která bude na internetovém obchodě dostupná, převážně kvůli cenové výhodnosti. Společnost Sauflon se rozhodla pro tuto rizikovou strategii převážně kvůli snaze o zmírnění dopadů internetových obchodů na malé podnikatele, kteří jsou jejich působením prakticky likvidováni. Pokud se tato strategie výhodná pro lékaře a nevýhodná pro zákazníky ujme, může společnost Sauflon v budoucnu konkurovat společnosti Alcon. Jelikož společnost Sauflon působí celosvětově a tuto taktiku praktikuje ve všech zemích své působnosti, je pravděpodobné, že se tato strategie ujme i v České republice. Nový trend, který donesla společnost Sauflon do České republiky se již dnes začíná pozvolna rozšiřovat mezi drobné podnikatele, za předpokladu kvalitní marketingové podpory se může v budoucnu masově rozšířit.

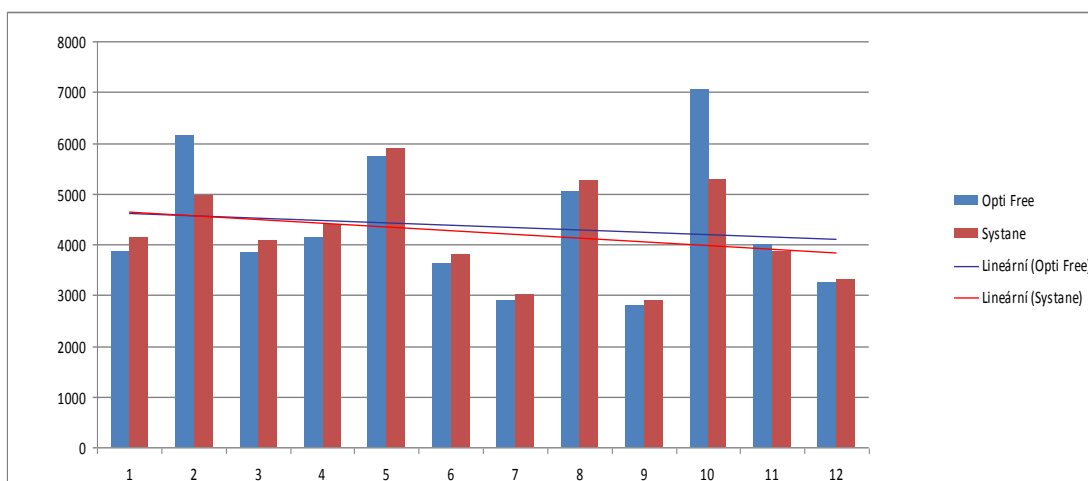
### **Rivalita mezi konkurencí**

Všechny společnosti působící na českém trhu si navzájem konkurují především cenou, marketingovou podporou svých produktů a doprovodnými službami pro zákazníka. Z velké části závisí úspěch prodeje produktů společnosti zákazníkům na schopnostech, dovednostech a zkušenostech obchodního zástupce, který by měl být schopný promptně reagovat na požadavky klienta a empaticky vyhodnotit nejvhodnější kombinaci prostředků, kterými klienta osloví. Proto, aby obchodní

zástupce měl co nejpevnější výchozí pozici je potřeba kvalitní marketingová podpora, kterou společnost Alcon výrazně zanedbává.

Společnost Alcon je v současné době nejdražším prodejcem produktů pro péči o zrak na českém trhu. Díky dlouhodobému působení na trhu jsou však stále pro své zákazníky oblíbenými partnery. Spoléhání na znalost značky však pomáhá udržet pouze stávající klienty. Noví klienti jsou získáváni jen velmi obtížně, nebo vůbec, což je vidět na poklesech prodejů za posledních 5 let.

Následně uvádím graf prodejů dvou stěžejních produktů společnosti Alcon divize CLC, a sice očních kapek Opti Free a Systane za rok 2011.



**Graf 4: Pokles prodejů produktů Systane a Opti Free v roce 2011**

(Zdroj: interní zdroje společnosti)

Plán prodejů pro rok 2011 byl:

- Opti Free 88 000 ks
- Systane 65 000 ks

Splnění plánu v %

- Opti Free 59,56%
- Systane 78,56%

## **Smluvní síla odběratelů**

Společnost Alcon dodává své zboží do optik, očních ordinací, lékárenským distributorům a internetovým obchodům.

- **Lékaři, internetové obchody**

Na základě smluvního vztahu odebírají lékaři a internetové obchody zboží přímo od společnosti Alcon. Pokud obchodní zástupce získá nového klienta, většinou tento zákazník nemá důvod z nově nabytého smluvního vztahu vycouvat. Ve smlouvách nejsou ve většině případů stanoveny limitující podmínky zavazující k minimálním odběrům apod. Obvykle jsou smluvní vztahy rozvazovány z důvodu úmrtí, zkrachování pobočky nebo kvůli neplnění smluvních podmínek, nikoli z důvodu nespokojenosti s poskytovanými službami.

Při nezaplacení faktury je dlužník obvykle opakovaně upomínán, v budoucích případech jemu snižována doba splatnosti, nejsou od něj přijímány objemné objednávky nebo je mu zboží zasíláno výhradně na dobírku.

- **Distributoři**

Distributoři zajišťují přímou distribuci do lékáren.

Mezi významné lékárenské distributory odebírající produkty od společnosti Alcon patří:

- Gehe
- Pharmos
- Allianz Pharma

## **Hrozba substitutu**

Výrobky společnosti Alcon jsou deklarovány jako produkty s nejvyšší kvalitou. Oční kapky zaručují nejdelší dobu zvlhčení oka, teoreticky, by tedy díky tomuto prvenství neměla být firma ohrožena konkurenčními výrobky. V praxi tomu tak však není. Nositel kontaktní čočky zřídka kdy pozná, bez možnosti srovnání, rozdíl mezi jednotlivými kapkami a roztoky od různých výrobců. Jelikož je spotřebitel většinou navyklý na jednu konkrétní značku., kterou dlouhodobě používá, konkurenční výhoda vysoké kvality nesnižuje konkurenční hrozbu.

## **4.7. ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU**

### *4.7.1. Product*

Společnost Alcon nejen prodává, ale i vyrábí a vyvíjí chirurgické přístroje a zařízení, produkty péče o zrak a farmaceutika ve více než 180 zemích světa. Během následujících pěti let plánuje společnost Alcon investovat přibližně čtyři miliardy USD do vývoje nových léčebných metod a řešení poruch zraku včetně očních nemocí.<sup>61</sup> Klienty společnosti Alcon tedy nejsou pouze koncoví spotřebitelé, ale také optici a oční chirurgové.

- Chirurgické produkty
- Farmaceutické produkty
- Produkty pro ošetřování kontaktních čoček (CLC divize)

---

<sup>61</sup>Produkty společnosti Alcon[on line].2012[cit.2012-01-21].

## Chirurgické produkty<sup>62</sup>

V oblasti oční chirurgie je společnost Alcon světovým leaderem.

- a) produkty na operaci šedého zákalu
- b) vybavení pro vitreoretinální operace (operace sítnice)
- c) vybavení pro refrakční chirurgii (korekce zraku)



**Obrázek 5: NFINITI® Vision Systém**

(Zdroj: Produkty chirurgie[on line].2012  
[cit.2012-01-21].Dostupný z WWW:  
<http://www.alcon.com/en/alcon-products/cataract-surgery-products.aspx>)



**Obrázek 6: DUOVISC® Viscoelastic system**

(Zdroj: Produkty chirurgie [on line].2012  
[cit.2012-01-21].Dostupný z WWW:  
<http://www.alcon.com/en/alcon-products/cataract-surgery-products.aspx>)

## Farmaceutické produkty<sup>63</sup>

Tyto produkty společnosti Alcon jsou skutečnou revolucí v péči o zrak. Jedná se o stěžejní produkty, které společnost nabízí. Tyto produkty jsou používány po celém světě, miliony spokojených spotřebitelů.

- a) přípravky k léčbě oční alergie
- b) přípravky k léčbě oční infekce
- c) přípravky k léčbě zánětů oka
- d) přípravky k léčbě ušní infekce
- e) přípravky k léčbě glaukomu (Glaukom bývá hlavní příčinou slepoty, která se obvykle vyskytuje v důsledku zvýšeného nitroočního tlaku)

<sup>62</sup> Produkty Alcon - chirurgie[on line].2012[cit.2012-01-21].

<sup>63</sup> Produkty Alcon - farmacie[on line].2012[cit.2012-01-21].



**Obrázek 7: AZOPT® Eye Drops Suspension**

(Zdroj: Produkty farmacie [on line].2012

[cit.2012-01-21].Dostupný z WWW:

<http://www.alcon.com/en/alcon-products/glaucoma.aspx>



**Obrázek 8: MOXEZA® Ophthalmic Solution**

(Zdroj: Produkty farmacie [on line].2012

[cit.2012-01-21].Dostupný z WWW:

<http://www.alcon.com/en/alcon-products/eye-infections.aspx>

### Produkty pro ošetřování kontaktních čoček (CLC divize)<sup>64</sup>

Společnost Alcon je největším výrobcem kontaktních čoček na světě.

- a) kontaktní čočky
- b) roztoky na kontaktní čočky
- c) vitamíny pro oči
- d) produkty zamezující nedostatečnému zvlhčení oka



**Obrázek 9: SYSTANE® ULTRA Lubricant Eye Drops**

(Zdroj: Produkty čočky [on line].2012

[cit.2012-01-21].Dostupný z WWW:

<http://www.alcon.com/en/alcon-products/dry-eyes.aspx>



**Obrázek 10: AIR OPTIX® Contact Lenses**

(Zdroj: Produkty čočky [on line].2012

[cit.2012-01-21].Dostupný z WWW:

<http://www.alcon.com/en/alcon-products/contact-lens.aspx>

<sup>64</sup> Produkty Alcon – péče o kontaktní čočky[on line].2012[cit.2012-01-21].

Mezi stěžejní produkty divize CLC patří:

- OPTI-FREE® RepleniSH® Multi-Purpose Disinfecting Solution (MPDS)  
Ošetřující roztok na kontaktní čočky, udržující vlhkost v kontaktních místech mezi okem a kontaktní čočkou.
- SYSTANE® ULTRA Lubricant Eye Drops  
Oční kapky zabraňující pocitu suchého oka. Složí k dlouhodobé léčbě a díky svému unikátnímu složení zlepšují kvalitu vidění.

K dalším nabízeným produktům společnosti Alcon - divize CLC patří:<sup>65</sup>

- AIR OPTIX® Contact Lenses  
Pohodlné a prodyšné kontaktní čočky, zadržující vlhkost a poskytující maximální komfort pacientovi.
- DAILIES® Contact Lenses  
Komfortní jednodenní čočky.
- FreshLook® Contact Lenses  
Decentní barevné kontaktní čočky.
- OPTI-FREE® EXPRESS® MPDS Lasting Comfort Formula  
Roztok pro čištění, desinfekci a skladování kontaktních čoček.
- ICAPS® Eye Vitamins  
Vitamíny pro oči obsahující antioxidantní vitamíny, minerály a karotenoidy, lutein a ostatní živiny, které blahodárně působí na zrak pacienta díky schopnosti pohlcovat volné radikály.
- SYSTANE® Lubricant Eye Drops  
První oční kapky, u kterých bylo klinicky prokázáno, že poskytují úlevu od syndromu suchého oka. Díky speciálnímu složení poskytují oku ochranný povlak, který zaručuje dlouhotrvající udržení vlhkosti a tudíž okamžitou úlevu.
- GENTEAL® Lubricant Eye Drops  
Tyto oční kapky byly vyvinuty opět pro léčbu suchého oka. Kapky fungují jako přírodní slzy a umožňují tak rychlou úlevu od nepříjemných pocitů.

Přehled všech produktů, které společnost Alcon nabízí, je k dispozici on line na webové adrese <http://rtk.complyplus.com/frame.asp>.

---

<sup>65</sup> Produkty CLC divize[on line].2012[cit.2012-01-23].

Společnost Alcon dosáhla celosvětového úspěchu především díky kvalitnímu výzkumu a vývoji svých produktů. Klíčovou roli v jejím úspěchu však hrají také kvalitní zaměstnanci, vykonávající svou práci na nejvyšší úrovni kvality. Společnost Alcon také dbá na ochranu životního prostředí a na ochranu zdraví svých zaměstnanců, proto se zavázala k řízení ochrany životního prostředí a k řízení ochrany bezpečnosti práce.

Díky recyklačním programům, dokáže Alcon obnovit více než 51% odpadů, které vyprodukuje. Emise vypouštěné do ovzduší, se od roku 2006 díky pečlivým a přísným ekologickým zásahům nezvýšily. Díky zkvalitňování bezpečnosti pracovního prostředí dosáhla společnost Alcon nejnižší globální nehodovost v historii. Alcon také nabízí svým zaměstnancům wellness programy, dle regionálních potřeb svých zaměstnanců. Společnost Alcon funguje v souladu s mezinárodní normou ISO 14001, která se zaměřuje na vliv Alconu na životní prostředí. Dále také jedná v souladu s Nařízením REACH 1907/20066, čl. 33 (1), jež se zaměřuje na bezpečné používání chemikálií, článek 33(1) speciálně na "Povinnost sdělovat informace o látkách v předmětech", aby bylo možné jejich bezpečné používání.<sup>66</sup>

Společnost Alcon neustále dodržuje vysokou míru kvality svých výrobků. V současné době dodržuje normy ISO 9001:2000 pro kvalitu obecně, ISO 15378:2006 pro léčiva a ISO 13485:2003 pro chirurgické přístroje.<sup>67</sup>

#### 4.7.2. *Price*

V následujících odstavcích se věnuji výhradně divizi CLC.

Díky dlouholeté tradici kvalitní značky a mnoha letům péče o spokojené zákazníky společnost Alcon nabízí své produkty za ceny vyšší než její konkurence. Mnoho produktů je pacienti kupováno i za tuto vyšší cenu právě díky velmi kvalitním výrobním procesům a jedinečným produktovým vlastnostem.

---

<sup>66</sup> Bezpečnost a prostředí[on line].2012[cit.2012-01-21].

<sup>67</sup> Kvalita výrobků [on line].2012[cit.2012-01-21].

Všechny produkty divize CLC jsou volně prodejné v lékárnách, optikách a u očních lékařů. Díky orientaci na koncové spotřebitele a volnému prodeji nabízených produktů, není prodej zatížen žádnými legislativními omezeními.

Společnost Alcon přímo dodává své produkty do optik a ordinací očních lékařů. Lékárný využívají služeb vlastních lékárenských distributorů (Pharmos, Gehe).

Obchodní zástupci společnosti Alcon zprostředkují očním lékařům a optikům prodej produktů spolu s doporučenou cenou pro koncového pacienta. Je na libovůli každého individuálního lékaře či optika, za jakou cenu bude následně produkty svým pacientům prodávat. Cena je obvykle stanovována na základě analýzy postavení na trhu, regionálních možností, poptávky po produktech, etického kodexu a konkurenceschopnosti. V případě lékáren je situace poněkud odlišná. Každá lékárna využívá služeb svých smluvních lékárenských distributorů, od kterých nakupuje. Tento distributor nakoupí produkty hromadně u společnosti Alcon a následně je odprodává jednotlivým lékárnám. Rozdíl je viditelný v momentě cenové kalkulace. Distributor nakoupí od výrobce (společnost Alcon) za stejnou cenu jako oční lékař nebo optik, přirazí si ke zboží vlastní marži a za cenu zvýšenou o tuto přírážku prodává produkty lékárnám. Lékárný tedy mají na zboží menší marži, nebo prodávají produkty draž.

#### Cenová zvýhodnění pro oční lékaře a optiky:

- Prodejní akce 10+1
- Sleva při velkoodběru
- Prodejní cenově zvýhodněné balíčky
- Slevy závislé na obchodní taktice obchodního zástupce

Obchodní zástupce je oprávněn poskytnout na základě strategického jednání odběrateli slevu v rozmezí 10-15%. Ve výjimečných případech může sleva dosáhnout až 20%, tato však musí projít schválením nadřízeného orgánu obchodnímu zástupci.

- Slevy dle počtu objednaných kartonů

1 karton obsahuje 24 ks jednotlivých balení produktu. Při objednávce více jak půl kartonu balení je poskytována odběrateli sleva 3% z ceny. Při odběru více

jak jednoho a zároveň méně jak dvou kartonů tato sleva činí 5% a při objednávce převyšující počet 2 kartonů se slevy dostává na hranici 10% původní ceny.

- Slevy na výstavách, kongresech  
Odměna za okamžitý nákup, nebo objednávku. Obvykle ve výši 20-25% z původní ceny.
- Dárky pro oční lékaře a optiky  
Při odběru určitého počtu kusů dostane lékař drobný dárek (např. mlýnek na pepř)

Výše zmíněná slevová zvýhodnění se týkají převážně roztoků na kontaktní čočky. Na oční kapky je maximum poskytnuté slevy stanoveno na 3% z původní prodejní ceny z důvodu vysokých výrobních nákladů. Díky vysokým výrobním nákladům nelze zvýšit prodejní cenu pro koncového spotřebitele natolik, aby z ní bylo možné poskytovat slevy větší jak 3% z důvodu výrazně levnějších konkurenčních produktů.

#### Platební podmínky:

- Společnost Alcon neumožňuje svým klientům platbu na úvěr.
- Zboží je fakturováno se 14 denní splatností, ve výjimečných případech (u V.I.P. klientů, na základě individuálního rozhodnutí obchodního zástupce) se splatnost prodlužuje na 30 dní.
- 60ti denní splatnost pro platbu zboží mají výhradně velká nemocniční zařízení

#### *4.7.3. Place*

Centrální sklad veškerého zboží, pro všechny 3 divize, společnosti Alcon je v Praze. V chirurgické divizi je leckdy zboží vyráběno na zakázku, proto se tu skladuje jen část z nabízených produktů. Zbytek zboží této divize je objednáno po částech ze zahraničí a poté je instalováno a montováno přímo u objednavatele. Převážně se jedná o laserové přístroje a ostatní prostorově výrazné chirurgické produkty. Centrální sklad v Praze je tedy výhradně skladem hotových výrobků.

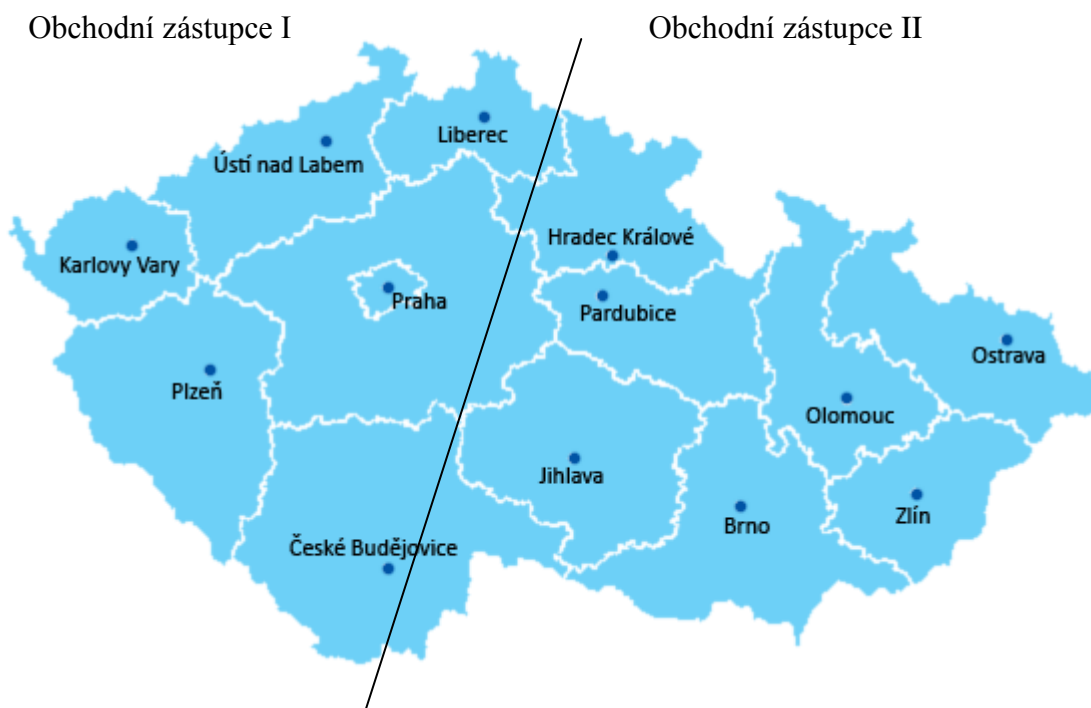
Zboží, které je objednáváno do centrálního skladu se dováží z Ameriky (stát Texas), Česká republika není výrobcem žádného z použitých komponentů ani výrobků. Centrální sklad funguje na principu First in first out.

Obchodní zástupce pouze zprostředkovává svým klientům (očním lékařům a optikům) nákup zboží. Fyzicky s jednotlivými produkty tento zaměstnanec společnosti nepřijde do styku. Po zaregistrování poptávky, potažmo objednávky klienta objednává obchodní zástupce zboží přímo z centrálního skladu. Objednané zboží je přepravováno obvykle do druhého dne (při objednání do 12:00) nebo do 48 hodin (při objednání po 12:00). Minimální odběr objednávky je 10 produktů, při menší objednávce musí objednavatel uhradit poštovné v hodnotě 150 Kč.

Jediný moment, kdy obchodní zástupce přijde do styku s nabízenými produkty je v momentě, kdy si objednává z centrálního skladu neprodejné vzorky produktů, se kterými následně pracuje s lékaři a optiky. Tyto vzorky si obchodní zástupce buď ve skladu vyzvedne osobně, nebo jsou mu zaslány na adresu bydliště.

Obchodní zástupci používají služební automobily, které slouží výhradně ke služebním jízdám.

Jednotliví obchodní zástupci mají rozdělenou oblast celé České republiky podle regionů na části, za které zodpovídají. V současnosti operují v terénu pro oblast ČR 2 obchodní zástupci, přičemž jejich regionální zastoupení je zobrazeno na obrázku níže:



**Obrázek 11: Obchodní zastoupení jednotlivých obchodních zástupců v ČR**  
 (Zdroj: Vlastní s využitím: Mapa ČR.[online].2012[cit.2012-04-10].Dostupný z WWW:  
<http://www.stopstav.cz/12-seznam-participujicich-spolecnosti.html>)

#### 4.7.4. *Promotion*

Pro oslovení svých klientů mají obchodní zástupci společnosti Alcon, divize CLC k dispozici velké množství prostředků. Veškeré propagační aktivity jsou však zaměřeny na lékaře, optiky a lékárníky, převážně na farmaceutických veletrzích, výstavách a kongresech. Koncový spotřebitel v současné době není žádným způsobem oslovován.

##### Zvýhodnění pro koncové odběratele:

- Drobný dárek k nákupu (např. čisticí hadřík na brýle)  
Dárky předává obchodní zástupce optikům a lékařům. Lékař (optik) poté pomocí těchto pozorností snáze oslovuje koncové spotřebitele.
- Cenová zvýhodnění (viz Cena)

Veškeré zajištění podpory prodeje prochází schvalovacím procesem marketingového oddělení společnosti. Tým lidí pracující v tomto oddělení přijímá návrhy na marketingové aktivity od obchodních zástupců, zvažuje jejich proveditelnost, relevantnost, aktuálnost a finanční náročnost. Po vyhodnocení návrhů

přechází buď k jejich realizaci, modifikaci, nebo k tvorbě vlastního konceptu. Divize CLC nyní náleží pod společné marketingové oddělení s farmaceutickou divizí společnosti Alcon, pod které přešla přibližně před dvěma a půl lety. To s sebou přináší spoustu komplikací v oblasti marketingové komunikace a efektivního fungování marketingových aktivit.

V době před dvěma a půl lety, když měla divize CLC své vlastní marketingové oddělení, byla kvalita marketingové komunikace s klienty na mnohem vyšší úrovni. Po zrušení pracovních pozic tohoto oddělení, z důvodů pracovní nadbytečnosti, se mnohdy stává, že je neefektivně plýtváno finanční prostředky vynakládanými na proces reklamní komunikace. Hlavním důvodem současné nízké efektivnosti fungování marketingového oddělení je malá zainteresovanost pracovníků tohoto oddělení k divizi CLC, která byla přidružena. Jelikož marketingoví pracovníci farmaceutické divize (pod kterou nyní spadá i CLC divize) považují sdružení agendy za neadekvátní zvýšení množství jejich pracovních úkolů, snaží se práci si usnadnit. Pracují tedy i nadále na kvalitní propagaci farmaceutické divize, avšak na úkor divize CLC, jejíž agendu nestíhají. Jelikož často dochází k neúplnému vyčerpání schváleného budgetu pro propagaci CLC divize, z důvodu zanedbání plánování PR aktivit, je tento obnos průběžně meziročně snižován. To zapříčiňuje neustálé snižování kvality reklamní komunikace.

Dalším z důvodů snižování kvality marketingové komunikace se zákazníky je poměrně častá fluktuace pracovníků marketingového oddělení v posledních několika letech. Ať již byly jejich důvody osobního či pracovního charakteru, vždy došlo k téměř totožnému scénáři, a sice, že pracovník rozpracoval návrhy pro marketingovou propagaci CLC divize, poté zaměstnání opustil a jeho návrhy byly stornovány. Část návrhů ve fázi rozpracování bylo však nutné uhradit. Tato situace se několikrát opakovala, čímž došlo k nadměrnému zatížení vytyčeného budgetu s téměř nulovým výstupem pro propagaci celé divize.

### Reklamní prostředky využívané společností Alcon, divize CLC:

Dopad na prodejnost je uváděný dle vyjádření obchodního zástupce, který přišel do styku se všemi z následujících prostředků podporujících marketingovou komunikaci se zákazníkem. Tyto dopady jsou tedy subjektivním názorem jednotlivce, ovšem jednotlivce plně zainteresovaném do dění ve společnosti.

**Tabulka 4: Reklamní prostředky využívané před zrušením marketingového oddělení divize CLC**  
(Zdroj: Vlastní)

Reklamní prostředek	Zaměřeno na	Dopad na prodejnost	Poznámka
Letáková reklama v pražském metru, velikost A4	koncového spotřebitele	kladný	
Originální myš k počítači	lékaře, optiky	kladný	
Plakáty, letáky, bannery v ordinacích lékařů	lékaře, optiky, koncového spotřebitele	kladný	kvalitní provedení, precizní textová úprava
Propisky s logem produktu	lékaře, optiky	kladný	kvalitní, malý náklad
Lepicí poznámkové bločky	lékaře, optiky	kladný	kvalitní, malý náklad
Nástěnný kalendář	lékaře, optiky	kladný	
Roční diář	lékaře, optiky	kladný	atraktivní design, požadovaný formát

**Tabulka 5: Reklamní prostředky využívané po zrušení marketingového oddělení divize CLC**

(Zdroj: Vlastní)

Reklamní prostředek	Zaměřeno na	Dopad na prodejnost	Poznámka
Reklama v odborném měsíčníku	lékaře, optiky	velmi malý	jednorázová reklama, pro čtenáře odborníka
Plakáty, letáky, bannery v ordinacích lékařů	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	velmi malý	nekvalitní provedení, textové chyby
Propisky s logem produktu	lékaře, optiky	velmi malý	nekvalitní, velký náklad
(Ne)Lepicí poznámkové bločky	lékaře, optiky	velmi malý	nekvalitní nebo nelepí, velký náklad
Nástěnný kalendář	lékaře, optiky	kladný	
Roční diář	lékaře, optiky	malý	neatraktivní design, často v nepraktickém formátu
Žetony do nákupních košíků	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	
Hadříky na brýle	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	
Pinzety na kontaktní čočky	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	
Krém na ruce	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	
Ručník	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	
Tekuté mýdlo	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	
Těžitko	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	
Stojan na mobil	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	

Stojan na propisku	lékaře, optiky, koncové spotřebitele	malý	
--------------------	--------------------------------------	------	--

Při plánování marketingových aktivit často dochází k chybám a nedorozuměním, jejichž odstraňování je velmi finančně a časově náročné. Při procesu plánování jsou dotazováni obchodní zástupci ohledně jejich vlastních návrhů na koncept marketingové komunikace se zákazníky. Často zainteresovaní zaměstnanci podají návrhy založené na zkušenostech získaných z praxe, avšak většinou nejsou jejich požadavky vyslyšeny. To je zapříčiněno převážně tím, že návrhy obchodních zástupců nekorespondují s předem určeným budgetem. Pracovníci obchodního oddělení ovšem budget své divize neznají, proto se jen zřídka do rozpočtu trefí. Marketingová specialista tedy vyhodnocuje praxí podložené návrhy za nekorespondující s potřebami společnosti a návrhy zavrhuje nebo modifikuje. Výsledkem tohoto procesu je zahrnutí obchodních zástupců velkým množstvím nekvalitních reklamních předmětů, které mnohdy neplní svoji funkci.

Díky integraci divize CLC pod marketingové oddělení farmaceutické divize došlo k navýšení množství pracovní agendy všech pracovníků marketingového oddělení. Z tohoto důvodu často dochází k chybám ve schvalovacím řízení, kterým musí projít každý z navržených výstupů pro reklamní komunikaci. Pracovník mající na starost schvalovací proces mnohdy udělá chybu. Schválené reklamní předměty jsou vyrobeny ve velkém množství, avšak po dodání výrobcem jsou objeveny dříve neodhalené chyby. Vadná dávka reklamních předmětů musí být tedy zničena. Tento neefektivní přístup k výrobě reklamních prostředků způsobuje značné finanční zatížení rozpočtu pro marketing.

V nedávné době došlo k polepení velkého počtu tekutých mýdel vadnou etiketou. Pracovnice marketingového oddělení, v rámci ušetření vlastní práce, navrhla design etikety naprosto totožný s letáky, které již byly dříve vyrobeny. Pracovník zodpovídající za schvalovací proces pochybil a nevyšiml si, že na etiketě nalepené na lahvičce s mýdlem bude, v pravém spodním rohu, nyní napsáno „otočte list“. Bylo tedy vyrobeno mnoho mýdel, které se pro propagaci společnosti nedaly použít.

Pracovníci obchodního oddělení divize CLC se mnohdy snažili o pomoc s návrhy možné propagace, dle osobních zkušeností a poznatků z práce v terénu. Jedním z jejich návrhů bylo orientovat zacílení reklamních předmětů převážně na koncového spotřebitele. Toho chtěli dosáhnout uveřejněním reklamy v deníku Blesk, který je koncovému spotřebiteli blízký. Tento návrh byl však zamítnut s odůvodněním, že společnost Alcon nebude snižovat svou prestiž spojením s bulvárním plátkem.

Společnost Alcon není sponzorována žádnou společností, sama však sponzoruje vybrané výstavy a sjezdy oftalmologického zaměření.

## 4.8. Souhrn analýz SWOT

**Tabulka 6: Silné stránky**

(Zdroj: Vlastní)

Silné stránky	
Známa značka s atributem kvalitních produktů	Díky tomu, že je společnost Alcon a její produkty, mezi zákazníky známá, je snazší tyto klienty oslovit a své produkty jim nabídnout. Stálí zákazníci nemají důvod měnit značku výrobků, na které jsou po dlouhé roky zvyklí a které jim svojí kvalitou vyhovují, i když jsou tyto produkty dražší, než výrobky konkurenčních společností.
Silné zázemí mateřské společnosti	Všechny dceřiné společnosti podléhají jednotnému vedení mateřské společnosti v Texasu. V rámci Evropy sídlí vedení společnosti ve Švýcarsku, které ale také podléhá mateřské texaské společnosti. Sjednocení veškerých procesů v dceřiných společnostech dle centrálního vedení je to, co dělá společnost silnou a odolnou vůči výkyvům ekonomik jednotlivých států a vůči změnám v poptávce po produktech.
Výzkum a vývoj je součástí společnosti Alcon	To, že společnost oplývá vlastním výzkumným a vývojovým zařízením, je bezesporu to, co dělá z Alcon Pharmaceuticals, s.r.o. silnou a nezávislou společnost, která se nemusí podvolovat podmínkám či požadavkům externího výzkumného a vývojového pracoviště. Veškeré procesy související s těmito dvěma odděleními jsou tedy maximálně efektivní.

**Tabulka 7: Slabé stránky**

(Zdroj: Vlastní)

Slabé stránky	
Vysoká cena produktů	Vysoká cena produktů ohrožuje již nyní poptávku po produktech. Maximální kvalita výrobků není vždy prioritou spotřebitele k nákupu zboží. Špičková kvalita navíc není mnohdy zákazníkem vůbec vnímána, jelikož bez možnosti srovnání s jinými produkty je tento klad téměř neodhalitelný.
Není osloven koncový spotřebitel	Marketing společnosti se zaměřuje výhradně na oslovení svých klientů (tj. oční lékaři, optiky a lékárny). Ten, kdo však produkt od nich kupuje, je koncový spotřebitel, který mnohdy společnost Alcon a její produkty vůbec nezná. Je tedy žádoucí zaměřit se také na koncového zákazníka a společnost mu představit.
Jedno marketingové oddělení pro dvě divize	Absence samostatného marketingového oddělení pro divizi CLC, je jeden z důvodů neefektivního hospodaření s prostředky vynakládanými na marketingovou podporu prodeje. Kvůli neexistenci tohoto oddělení dochází k chybám a nesrovnalostem v rámci marketingu, ale také ke vzájemné nevraživosti mezi kolegy společnosti a tudíž ke znehodnocování firemní atmosféry.

**Tabulka 8: Příležitosti**

(Zdroj: Vlastní)

Příležitosti	
Změna marketingové strategie k oslovení nových klientů	Marketingová strategie zacílená na koncové spotřebitele je příležitostí pro upevnění pozice na trhu a větší schopnost konkurovat ostatním farmaceutickým společnostem působícím na stejném trhu.
Navázání spolupráce s některou z jiných společností	Fúze s některou s jiných farmaceutických je příležitostí pro získání stabilnějšího místa na trhu. Využit lze nejen fúze, ale také jiné formy vzájemné kooperace. Například smlouvou o vzájemném doporučování produktů zákazníkům apod.
Výroba kontaktních čoček	Mnoho zákazníků vyhledává komplexní služby, proto je příležitostí zaměřit se nejen na výrobu očních roztoků, ale také na kontaktní čočky, které by doplňovaly nabídku produktů. Alcon v současné době nevyrábí žádné kontaktní čočky, i když jsou mnohdy zákazníky poptávány.

**Tabulka 9: Hrozby**

(Zdroj: Vlastní)

Hrozby	
Silná a stabilní konkurence	Existence stálé, stabilní a velmi silné konkurence je jednou z nejvýznamnějších hrozeb. Bez neustálých inovací produktů ve smyslu jejich zkvalitňování by společnost Alcon neměla vyhlídky na dlouhodobou prosperitu v budoucnosti.
Hrozba nového trendu v ignoraci e-shopu	Pokud se tento nový trend ujme mezi zákazníky a společnostmi, hrozil by velký příliv konkurenčních společností, které by mohly ohrozit společnost Alcon.
Snižování počtu zákazníků kvůli vysokým cenám	Pokud bude společnost Alcon prosazovat i nadále strategii vysokých cen, reálně hrozí ztráta současných věrných zákazníků a absolutní absence výskytu zákazníků nových.

## **5. VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ**

### **5.1. Samostatné marketingové oddělení**

Navrhuji obnovení samostatného marketingového oddělení pro divizi CLC, které bylo zrušeno pro zdánlivou nadbytečnost. Jak ale ukazují předchozí analýzy, toto oddělení je nepostradatelným prvkem společnosti, jehož absence v současnosti brzdí další rozvoj této divize.

Vytvořením samostatného marketingového oddělení by došlo k ulehčení pracovní zátěže zaměstnancům marketingového oddělení farmaceutické divize, která v současnosti obhospodařuje i záležitosti v marketingové oblasti divize CLC. Díky **snížení zátěže** na zaměstnance by došlo k zefektivnění jejich práce a k minimalizaci chyb v jejich pracovních procesech. Odhaduji, že by došlo i ke **snížení fluktuace zaměstnanců** na těchto pracovních pozicích, kvůli zvýšení spokojenosti na pracovišti, čímž by také došlo ke zvýšení efektivnosti pracovních výkonů, jelikož stálí zaměstnanci znají dokonale společnost a nejčastější problémy a záležitosti, s nimiž se potýká.

Navrhuji, aby nově zřízené oddělení sídlilo v místě hlavní centrály spolu s ostatními odděleními marketingu a propagace společnosti, tj. v Praze. Toto oddělení by mělo mít **2 zaměstnance**. Oba tyto pracovníci by měli za úkol vyhodnocovat a zpracovávat požadavky obchodních zástupců dle poznatků z terénu. Dále by zajišťovali plynulý chod ve výrobě propagačních předmětů a zodpovídali by za správnost provedení veškerých úkonů.

Aby nedocházelo k neefektivnímu předávání informací směrem od obchodních zástupců k marketingovým pracovníkům a opačně, je potřeba vytvořit jednotný a ucelený **system předávání zpráv**, kterými by toto oddělení dosáhlo maximální efektivnosti.

Vzhledem k tomu, že v současné době nejsou nikterak postihováni zaměstnanci, kteří pochybili v oblasti marketingového plánování či obstarávání marketingových prostředků, navrhuji zavést jasně a přesně daný **sankční systém**, který zapříčiní snížení počtu selhání lidských faktorů v oblasti marketingu divize CLC. Jelikož je

v současné době vnímána marketingová propagace divize CLC jako druhořadá a podřadná činnost, je potřeba **zvýšit důležitost a vážnost procesů**, které nastartuje znovuoobnovení marketingové oddělení. K tomu by měly přispět **pravidelné zprávy o výsledcích prodejů** před a po zavedení nových reklamních strategií.

### *5.1.1. Zaměstnanci nového oddělení – marketing divize CLC*

Tito dva pracovníci mohou být najati z externího prostředí společnosti, jakožto nezaujatí zaměstnanci s neovlivněným kreativním myšlením a bez jakýchkoli předsudků o fungování lidských faktorů ve společnosti. Výhodou je jejich svěží myšlení, neovlivněné ustrnulými postupy, podle kterých se dlouhé roky zařizovala veškerá marketingová propagace. Nevýhodou může být především neznalost odvětví a potřeb zákazníků. V opačném případě by mohli do tohoto nového oddělení přejít dva zaměstnanci z jiné divize, ovšem tito zaměstnanci by museli být nahrazeni na svých pozicích zaměstnanci novými. Což by bylo jistě neefektivním rozhodnutím. Navíc tito zaměstnanci nemají mnohdy ani tušení o chodu marketingového oddělení – z časového i finančního hlediska. Proto bych dala důraz na předchozí zkušenosti v oblasti volně prodejných produktů, nikoli zkušenosti z farmacie, či lékařství. Jediný způsob, kdy by mohlo být nové oddělení obsazeno stávajícími zaměstnanci společnosti, je v případě, že by tito byli na svém pracovišti nadbyteční. V tuto chvíli ale vyvstává komplikace v obsazení míst nekvalifikovanými pracovníky s neznalostí trhu a zákazníků, možná i marketingové problematiky. Navrhují tedy na tyto dvě nové pozice najmout pracovníky zcela nové s potenciálem dlouholeté spolupráce a se zkušenostmi v oboru marketingu a farmaceutického prostředí.

#### **Úkoly nových pracovníků**

- Kreativní tvorba reklamních předmětů
- Obstarání produkce, za kterou nesou zodpovědnost
- Komunikace s obchodními zástupci
- Tvorba reportů o výsledcích prodejů závislých na marketingové podpoře
- Přerozdělování budgetu pro marketing
- Kreativní vytváření výhodných akcí pro podporu jednání obchodních zástupců s klienty (soutěže, bodové akce, motivační akce)
- Správa bodů zákazníků v soutěžích

- Vyřizování agendy spojené s marketingovou podporou
- Konzultace

### *5.1.2. Systém předávání zpráv mezi obchodními zástupci a marketingovým oddělením divize CLC*

Komunikace s obchodními zástupci bude zajišťována pomocí mobilních telefonů a elektronické pošty. Obě strany (obchodní zástupce i pracovník marketingového oddělení) mají za úkol reagovat na obdrženou zprávu nejpozději do tří hodin v době od 8:00-18:00. Mimo pracovní dobu není ani jeden ze zaměstnanců povinen reagovat na obdržené zprávy, je však žádoucí, aby tak učinil ve svém zájmu i zájmu celé společnosti. Je-li zpráva obdržena po skončení pracovní doby, je nezbytné, aby se začátkem pracovní doby dalšího pracovního dne byla odeslána odpověď minimálně o přijetí a akceptaci zprávy.

Po zaregistrování požadavku nebo jakékoli zprávy je zaměstnanec povinen neprodleně reagovat a snažit se v co nejkratší době problém vyřešit ku prospěchu společnosti.

K zefektivnění pracovních procesů bude docházet pravidelně ke konzultacím pracovníků marketingového oddělení s obchodními zástupci o oblasti jejich zaměření v plánovaných marketingových akcích. Tyto konzultace budou probíhat buď osobně, telefonicky, nebo přes telekonferenci vždy minimálně jedenkrát za 7 dní. Zaměstnanci marketingového oddělení jsou povinni informovat se u obchodních zástupců na ohlas u klientů při zavedení nového prostředku marketingové podpory a dle získaných informací přizpůsobit tuto produkci tak, aby došlo k maximálnímu efektu při následném oslovování zákazníka. To samé platí pro obchodní zástupce, kteří budou povinni dát automaticky zpětnou vazbu marketingovému oddělení při zavádění nového produktu apod.

Veškeré požadavky týkající se vzhledu, nákladu a charakteru reklamních materiálů jsou obchodní zástupci povinni zasílat v elektronické podobě elektronickou poštou.

### 5.1.3. *Zprávy o výsledcích prodeje*

Pro přehled úspěšnosti nového oddělení a potažmo i obchodních zástupců, budou pracovníci marketingu pravidelně na kvartálních meetingech prezentovat výsledky z prodeje před pracovníky marketingových oddělení ostatních divizí. Tato činnost má přispět k motivaci dosáhnout co nejvyšších počtů prodeje, potažmo se inspirovat nápady a návrhy ostatních kolegů z jiných divizí. Cílem je, aby nedocházelo k segmentaci jednotlivých oddělení, ale aby celá společnost byla zainteresovaná na úspěších ostatních divizí a spolupracovala jako celek.

### 5.1.4. *Sankční systém*

Jako prevence vůči selhávání lidského faktoru převážně v oblasti vzájemné komunikace s obchodními zástupci a v oblasti produkce, jsou zřízeny sankce za opoždění, nekvalitní vyřízení či ignoraci úkolů v následující výši:

- Překročení doby 3 hodin pro odpověď na obdrženou zprávu (platí i pro obchodní zástupce) – 250 Kč/hod
- Zanedbání schvalovací činnosti při zajištění produkce marketingových prostředků = schválení chybných údajů – úhrada všech nákladů spojených s chybou, nebo jejich poměrná část, minimálně však ve výši 25%. O částce rozhoduje vedení společnosti.
- Nedodržení stanoveného budgetu pro marketingovou propagaci – úhrada rozdílu převyšujícího stanovený budget – popř. podání žádosti na vedení společnosti o schválení vyššího budgetu s prezentací odhadovaného zvýšení prodeje, popř. jiných přínosů s vyšším budgetem spojených

### 5.1.5. Kalkulace pro zavedení nového marketingového oddělení

Vzhledem k tomu, že oddělení se zřizuje v místě centrály, která disponuje veškerým nábytkovým a informačním vybavením, nejsou tyto náklady započítávány do následující kalkulace (Tabulka 10).

Kalkulace je vytvořena na období tří měsíců, tedy na dobu zkušební lhůty dvou nově najatých zaměstnanců.

**Tabulka 10: Kalkulace-marketingové oddělení**

(Zdroj: Vlastní)

Náklad	Provádí	Časová náročnost [hod]	Finanční zatížení [Kč]
Výběrové řízení	vedoucí pracovník	8 (čas strávený aktivním hledáním - pohovory, tvorba požadavků apod.) 160 (čas vymezený pro přijmutí nových zaměstnanců)	4 000 (tj. 8* 500)
Školení nových zaměstnanců	pracovník marketingu nyní obhospodařující divizi CLC	24 (tj. 3*8)	6 000 (tj. 24*250)
Mzda nových zaměstnanců na první 3 měsíce		480 (tj. 8*5*4*3)	144 000 (tj. 8*5*4*3*2*150)
Příprava zázemí nového pracoviště	2 pracovníci úklidových služeb	8	1 280 (tj. 8*2*80)
Celkem			155 280 tj. náklad 25 880 na jednoho zaměstnance/ měsíc

## **Návratnost investice**

Zrození nezávislého marketingového oddělení, které bude plně podporovat prodejní aktivity svých obchodních zástupců přinese společnosti zvýšení počtu objednávek a potažmo také zvýšení zisku. Ve spolupráci s obchodním zástupcem společnosti, jsem se pokusila vytvořit odhad prodejů závislých na vytvoření marketingového oddělení pro divizi CLC. Tento odhad je vytvořen dle zprůměrovaných skutečných plánů prodejů pro jeden kalendářní měsíc v několika dceřiných společnostech Alcon působících v Evropě. Tyto společnosti mají zavedené marketingové oddělení pro CLC divizi.

### **Odhad měsíčních prodejů (oční roztoky) v ČR bez marketingového oddělení divize CLC**

- 8000 ks Opti Free + 4000 ks Systane = 12 000 ks
- Čistý zisk na 1 ks cca 100 Kč
- Zisk z prodejů = **1 200 000 Kč**

### **Odhad měsíčních prodejů (oční roztoky) v ČR s marketingovým oddělením divize CLC**

- 11 000 ks Opti Free + 6 000 ks Systane = 17 000 ks
- Čistý zisk na 1 ks cca 100 Kč
- **Zisk z prodejů = 1 700 000 Kč**

**1 700 000 – 1 200 000 = 500 000 Kč zisk** ze zavedení nového marketingového oddělení. Při nákladech 25 880 na jednoho zaměstnance je tento projekt ziskový a je vhodné do něj investovat finanční prostředky.

## 5.2. Propagace volně prodejných produktů

V oblasti této marketingové podpory je potřeba nejprve změnit uvažování nad zacílením reklamních prostředků. Zcela nutně je třeba **oslovovat** nejen lékaře, optiky a oční lékaře, ale také **konečné spotřebitele**. Pokud totiž bude například optik skvěle zásobený přípravky společnosti Alcon, ale pro spotřebitele bude tato firma zcela neznámá, upřednostní zákazník raději výrobky konkurenčních společností s příznivější cenou, aniž by odhalil výrazné rozdíly v kvalitě produktů Alconu. Skvělé zásobení tohoto optika je tedy neefektivní. Kvůli vysoké ceně produktů jsou nové zákazníci v současnosti získávání jen velmi obtížně. Propagace volně prodejných produktů koncovým zákazníkům by také měla zamezit situacím, kdy je oční lékař, optik či lékárník předzásoben produkty společnosti Alcon, které nestihne prodat koncovému zákazníkovi do konce doby spotřeby. Prošlé zboží poté požaduje vrátit, čímž zvedá náklady společnosti Alcon.

Aby mohla být vytvořena účinná propagace produktů zacílená především na koncového spotřebitele, je třeba **naslouchat požadavkům** a zkušenostem **obchodních zástupců**, pracujících v terénu a setkávajících se s individuálními požadavky svých klientů znalých svých pacientů. Dále pak je nezbytná **znalost budgetu** určeného pro tuto propagaci, aby návrhy, které obchodní zástupci předkládají marketingovému oddělení, byly relevantní.

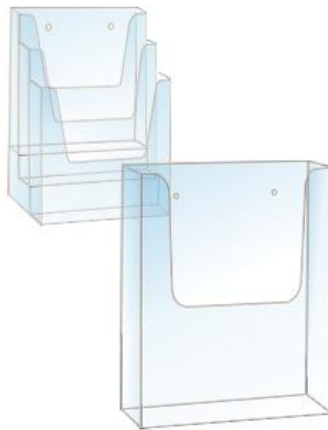
### Možné formy propagace zacílené na koncového zákazníka

- Vzhledné stojany s informacemi o produktech k rozebrání v ordinacích, lékárnách a optikách
- Televizní smyčky představující společnost a její produkty promítané v ordinacích, optikách a lékárnách
- Reklama v periodikách vyhledávaných koncovými zákazníky – ne odborná periodika
- Vytvoření firemního maskota, kterého by si spotřebitel spojil s produktem i společností samou.
- Využití guerilla marketingu pro zvýšení povědomí o společnosti s cílem upoutat media a širokou veřejnost
- Využití reklamy v MHD

- Presentace produktů v prodejních stáncích umístěných v lékárnách

### 5.2.1. *Stojany s informacemi o společnosti*

Plastové (ideálně z plexiskla) nebo papírové stojany, sloužící jako držák na reklamní tiskoviny společnosti Alcon, viz obrázek níže. Všechny tyto produkty musí být perfektní svojí kvalitou a provedením. V tomto případě není prioritou kvantita, nýbrž kvalita. Jeden takovýto stojan se pohybuje v ceně okolo 20 Kč (dle informace od společnosti JPM Technologies). Při větším odběru se tato cena snižuje.



**Obrázek 12: Plastový stojan**

(Zdroj:JPM.[online].20012[cit.2012-08-04].Dostupný z WWW:<http://www.jpm-technologies.cz/stojany/plastove/lite-stojanky-na-zed>)

Každý z obchodních zástupců má na starosti přibližně 350 aktivních zákazníků. Někteří z těchto klientů mají pod svojí působností více poboček, ne do všech se ale hodí umístit tyto stojany z nejrůznějších individuálních důvodů, jako jsou například malé prostory neumožňující instalaci reklamních materiálů. Vzhledem k těmto skutečnostem navrhuji nákup 600 stojanů, za zvýhodněnou cenu 13 Kč za kus (dle informace o ceně od společnosti JPM Technologies).

Cena tohoto návrhu je tedy **7 800 Kč**, při oslovení 78 zákazníků s efektem nákupu očního roztoku jsou tyto náklady vyrovnány. Jelikož oslovujeme klienty na 600 místech po celé republice, je tento cíl reálný.

### 5.2.2. *Reklama v periodikách vyhledávaných koncovými zákazníky*

Při výběru periodik, které jsou vyhledávány cílovou skupinou koncových spotřebitelů je nutné nejprve si tuto skupinu přesně definovat.

Cílovou skupinou jsou muži i ženy ve věku 15-neomezeně let, kteří:

- Jsou léčeni s některou z očních nemocí nebo vad
- Jsou neléčeni s některou z očních nemocí nebo vad
- Pracují dlouhodobě s počítačem
- Jsou v důchodovém věku
- Pracují v prostředí neúměrně namáhajícím oči (noční kluby, prašné prostředí, pracují v klimatizovaném prostředí a v prostředí osvětleném umělým světlem, sportovci, apod.)
- Používají kontaktní čočky
- Alergici

Jelikož je tato cílová skupina velmi rozsáhlá a je nesnadné specifikovat jedno konkrétní periodikum, které by pojalo celé penzum této skupiny, lze využít například kombinaci tří nejčtenějších periodik v ČR, ve kterých svoji reklamu umístit. Nejčtenějšími deníky jsou:

- Bulvární deník BLESK
- Mladá fronta DNES
- Právo

Reklama v těchto periodikách je odvislá od velikosti, počtu slov, barevnosti, umístění na stránce apod. V průměru se tato částka ale pohybuje okolo 20 000 Kč. Tento druh propagace patří k finančně nákladnějším variantám, proto je nezbytné důkladně zvážit a vyhodnotit nejvhodnější dobu pro zveřejnění reklamy, pozici na stránce, barevnost apod. Tato forma reklamního sdělení však může přivést mnoho nových klientů. Dle údajů na serveru [www.nasepenize.cz](http://www.nasepenize.cz) čte denně deník BLESK

až 1,3 milionu Čechů, Mladou frontu DNES až 892 000 Čechů a Právo až 448 000 Čechů.<sup>68</sup>

**Jedna z variant pro inzerci v periodiku může být následující:**

- Inzerce v deníku BLESK
- Využití celostátní plošné inzerce (tzn. ve všech periodikách po celé České republice)
- Využití inzerce v magazínu TV, který je součástí deníku BLESK vždy v pátek. Umístit reklamu do TV magazínu jsem se rozhodla z důvodu delší manipulace potencionálního zákazníka s touto tiskovinou. S denním tiskem je zákazník konfrontován pouze v aktuální den, TV magazín ale bere do ruky po celý týden.
- Umístění reklamy ve formátu 1/8 strany A4
- Dle ceníku zveřejněného na webových stránkách<sup>69</sup> BLESKu by tato reklama zatížila společnost částkou **63 000 Kč**.
- Při úspěšném oslovení 630 zákazníků se náklady na tuto propagační aktivitu srovnávají na nulu. Vzhledem k celorepublikovému působení je tento cíl reálný.

### 5.2.3. *Televizní smyčky*

Televizní smyčka představující společnost a její produkty je především využívána v čekárnách očních lékařů, v lékárnách, v optikách a na veletrzích.

#### **Kalkulace**

- Tvorba televizní smyčky vč. veškeré produkce – 30 000 Kč

Uvedená cena je pouze orientační, konkrétní náklady na televizní smyčku se odvíjí od jejího provedení, délky a použitých prostředků k jejímu vytvoření.

---

<sup>68</sup> Deník Blesk[on line].2012[cit.2012-04-08].

<sup>69</sup> Deník Blesk-ceník inzerce[on line].2012[cit.2012-04-20].

#### 5.2.4. Vytvoření firemního maskota

Firemní maskot by měl být snadno spojitelný se společností Alcon a s jejími produkty. Měl by charakterizovat hlavní poslání společnosti, a sice péči o zrak. Jeho barevné provedení by mělo odpovídat korporátním barvám (bílá, modrá, zelená) a měl by reflektovat s předmětem podnikání společnosti. Dle mého názoru by měl vypadat jako kapka (oční kapky; roztok i kapky se kapou se do oka), oko (kapky slouží pro léčbu oka) nebo lahvička s roztokem (pro jednoznačnou identifikaci Společnosti).

Nezbytné dále je, aby firemní maskot byl univerzální svým použitím. Aby nebyl spjat pouze s jedním produktem, ale aby byl použitelný pro jakoukoli propagaci společnosti Alcon. Firemní maskot je použit na všech propagačních materiálech. V rámci prodejních akcí na veletrzích a veškerých akcích pořádaných pro širokou veřejnost je využit kostým maskota. Maskot má za úkol poutat pozornost, rozdávat informační letáky a seznamovat zákazníky s produkty a službami společnosti Alcon.

#### **Kalkulace**

- Vytvoření designu nového maskota vč. grafického zpracování – 10 000 Kč
- Maskot jako obleček pro brigádníka – 50 000 Kč

#### **Návratnost**

Při přibližném zisku z 1 prodaného roztoku nebo kapek 100 Kč, stačí, když tato forma reklamy osloví **600** nových zákazníků (bez kostýmu maskota 100 zákazníků). Jelikož je firemní maskot využíván především na akcích s velikou fluktuací potenciálních zákazníků, není tento počet nereálný. Vzhledem ke snazší identifikaci společnosti a jejich produktů vyhodnocuji tuto formu propagace jako kladnou a vhodnou k investici.

Na následujícím obrázku (Obrázek 13) uvádím možný návrh firemního maskota.



**Obrázek 13: Návrh firemního maskota**

(Zdroj: Vlastní s využitím: kapka.[online].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW: <http://cs.detskehry.com/na-kapky-deste-11733.htm>)

#### 5.2.5. *Guerilla marketing*

Abych dodržela hlavní principy guerilla marketingu, a sice šokovat a překvapit, rozhodla jsem se umístit antibakteriální gelovou nálepku ve tvaru a designu lidské bulvy na spod jedné z venkovních sprch na veřejném koupališti v době letních měsíců. Tato bulva bude reagovat na styk s vodou - případě suché nálepky bude oko začervenat, jakmile přijde do styku s vodou zarudlé bělmo zbledá. Tato nálepka bude umístěna pod sprchou, jejíž tělo bude tvořit lahvička pro oční roztok Systane (návrh viz obrázek níže). Na zem umístím nápis: “Suchý? Se Systane ne!”



**Obrázek 14: Návrh pro guerilla marketing**

(Zdroj: Vlastní s využitím: Systane Ultra.[online].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW: <http://www.systane.com/Eye-Lubricant.aspx>)

**Tabulka 11: Kalkulace guerilla**

(Zdroj: Vlastní)

Nálepka	3 000 Kč
Model lahvičky	500 Kč
Produkce	1 000 Kč
Mzda instalujícího pracovníka	500 Kč
Nájem koupališti	500 Kč
Lepicí pás na zem se sloganem	500 Kč
Cestové	200 Kč
<b>Celkem</b>	<b>6 200 Kč</b>

Ceny uvedené v tabulce 11 jsou orientační, při realizaci vždy bude záležet na konkrétních podmínkách týkajících se jednotlivých dodavatelů, výrobců a smluvních partnerů.

#### **Návratnost investice**

Při přibližném zisku z 1 prodaného roztoku nebo kapek 100 Kč, stačí, když tato forma reklamy přiláká **62** nových zákazníků. Při statisícových denních návštěvnostech koupališť je tento cíl reálný a jistě překonatelný. Do této formy marketingové podpory se tedy z mého pohledu vyplatí investovat.

#### *5.2.6. Využití reklamy v MHD*

Pro oslovení co nejširšího okruhu koncových zákazníků navrhuji využít umístění reklamy v městské hromadné dopravě, konkrétně **letáky A3** umístit **do tramvají** v městě Brně. Tramvajové linky bych volila podle jejich vytíženosti. Dle osobních zkušeností jsem se rozhodla pro linku č.1 a č.12.

Další formou propagace v MHD bude **celopolep stěn přestupních tunelů v pražském metru**. K dispozici jsou 4 trasy metra, při denním průtoku okolo 725 000 cestujících, při minimální účinnosti 70%.<sup>70</sup>



**Obrázek 15: Celopolep tunelu pražské metro**

(Zdroj: Metro stanice.[online].2012[cit.2012-04-13].Dostupný z WWW:<http://www.penpro.cz/reklama-metro-stanice.html>)

### **Kalkulace<sup>71</sup>**

- Tramvaje - **6 240 Kč/ měsíc/65 ks**

Cena vychází z internetového zdroje: Reklama ve vozidlech.[online].2012[cit.2012-04-15].Dostupný z WWW: <http://www.dpmcb.cz/files/File/pdf/DPMCB%20cenik.pdf> .

Tuto cenu uvádím po předchozím porovnání se dvěma dalšími nabídkami společností zabývajících se poskytováním reklamy v tramvajích (SANCAR a AXIO), jelikož jsem ji vyhodnotila jako cenově nejvýhodnější.

- Metro – cca **150 000 Kč/měsíc**

Cena vychází z internetového zdroje: Metro stanice.[online].2012[cit.2012-04-15].Dostupný z WWW: <http://www.penpro.cz/reklama-metro-stanice.html>.

Tato cena je odhadnuta, při uskutečnění kampaně se bude lišit vždy dle aktuálního provedení a umístění reklamního sdělení.

<sup>70</sup> Metro stanice.[online].2012[cit.2012-04-13].

<sup>71</sup> Média.[online].2012[cit.2011-04-06].

## Návratnost investice

Investice se zaplatí v momentě, kdy pomocí těchto reklam během měsíce oslovíme cca 1 563 lidí. Vzhledem k fluktuaci lidí přepravujících se každodenně těmito hromadnými prostředky, vyhodnocuji tuto formu propagace jako finančně udržitelnou a doporučuji ji k aplikaci.

### 5.2.7. *Prezentace produktů v prodejních stáncích umístěných v lékárnách*

Abychom mohli ovlivnit mínění zákazníka o společnosti a jejích produktech, rozhodla jsem se navrhnout umístění prodejního stánku do lékáren. Zde se přímo setkáváme s cílovou skupinou pacientů, kteří si jdou pořídit léky na oči. Dále se tu setkáváme s lidmi, kteří přijdou pro jiný lék, avšak upoutá je probíhající promo akce. V neposlední řadě se tu vyskytují zákazníci, kteří čekají v dlouhé řadě zákazníků u pokladny a lze je tedy pohodlně oslovit a společnost jim představit.

Doporučuji, aby tyto akce byly prováděny nikoli dlouhodobě, ale vždy nárazově a vždy v jiné lékárně. Vyloučení dlouhodobosti má především důvod v možnosti využití obchodního zástupce k propagaci produktů. Tento člověk je znalý všech produktů a je schopný odborně zodpovědět jakýkoliv dotaz. To ušetří nemalé náklady za zaškolení a mzdu brigádníka, který by byl na tuto pozici přijat. Jelikož má ale obchodní zástupce svoje pracovní závazky, doporučila bych tuto akci uskutečňovat vždy jedenkrát do měsíce.

## Kalkulace

- Pronájem stánku na den – 5000 Kč
- Marketingová podpora stánku (letáky, plakáty, vzorky roztoků apod.) do 2 000 Kč
- Prodejní stánek – 2 000 Kč
- Oblečení pro promotéra (obchodního zástupce) vč. doplňků – 500 Kč
- Produkce 500 Kč
- **Celkem = 10 000 Kč**

Uvedené ceny jsou orientační, dle odhadu a konzultace s obchodním zástupcem společnosti. Konkrétní ceny budou vždy odvislé od množství poskytnutého prostoru pro prodejní stánek a od konkrétního smluvního partnera (lékárny).

### **Návratnost investice**

Aby se společnosti vrátily vynaložené náklady, je třeba pomocí této propagační akce oslovit 100 zákazníků. V rámci osobní konfrontace s cílovou skupinou s možností prezentace produktů sledávám tento cíl jako reálný a akceptovatelný.

Je na zvážení marketingových pracovníků, kterou z navrhovaných forem propagace využijí. Je možné využít jak jednotlivé reklamy samostatně, tak jejich kombinace, nebo současně všechny najednou.

### **5.3. Tvorba nápadité efektivní reklamy**

Základním pilířem pro efektivně fungující reklamu je **naslouchání požadavkům obchodních zástupců**, jakožto spojkám s aktuálními potřebami všech klientů divize CLC.


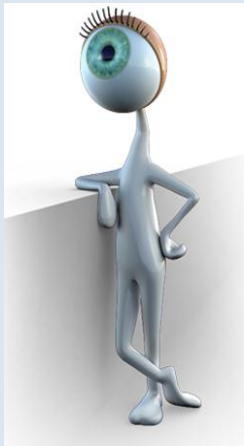

Pro tvorbu efektivní reklamy je dále nezbytný **kreativní přístup** zaměstnanců marketingového oddělení inspirovaný požadavky obchodních zástupců. Pro zintenzivnění kreativního myšlení navrhuji **vytvoření .xls souboru**, do kterého by byly průběžně zapisovány veškeré nápady na provedení a způsob reklamního sdělení pro své klienty a koncové zákazníky. Tento soubor by byl přístupný jak pro obchodní zástupce, tak pro pracovníky marketingového oddělení. V přehledné tabulce by byly uváděny nápady, které by byly vždy v případě potřeby zpracovány, vyhodnoceny a prokonzultovány na společném teambuildingu. Vítězné návrhy by byly dále rozpracovány a upraveny tak, aby došlo k maximální efektivitě oslovení cílové skupiny klientů.

Jelikož design reklamních tiskovin je centrálně určen a jako takový je bez výhrad neměnný, vztahuje se tato tabulka návrhů pouze na reklamní předměty a bližší specifikace reklamních tiskovin dle požadavků obchodních zástupců. Cílem by měla

být spolupráce všech zúčastněných zaměstnanců na finálním výstupu vedoucí ke spokojenosti všech stran. V následující tabulce (Tabulka 12) uvádím možný vzhled tabulky s jednotlivými návrhy:

**Tabulka 12: Návrh .xls souboru**

(Zdroj: Vlastní )

Produkt	Obrázek	Popis	Poznámka	Zpracoval/a
Systane		samolepicí papírky v bločku	Zaujaly mě tyto bločky, které jsem objevila v jednom papírnictví. Myslím, že kdybychom na ně natiskli logo Systane, klienti by je jistě ocenili více, než bločky s nelepícími papírky.	XYZ, obchodní zástupce
Eye care		maskot, pomůcka pro aplikátory čoček	U konkurence jsem si všimla tohoto maskota. Líbí se mi, že na něm lze ukazovat aplikaci čoček a ještě ke všemu funguje jako milá hračka. Konkurence ho má vystaveného ve výloze, pracuje s ním jako se zdravotní pomůckou a je díky němu pro zákazníky snáze identifikovatelná. Co se inspirovat a přijít s něčím na tomto principu?	XYZ, obchodní zástupce
Alcon		propisovací kuličkové tužky	Zaujaly mne tyto netradiční propisky, líbily by se našim klientům?	XYZ, marketingová ředitelka

## 5.4. Podpora obchodních zástupců

Aby byli obchodní zástupci při svých jednáních s klienty co nejefektivnější, je nezbytná nejen podpora reklamními tiskovinami a propagačními předměty, ale také vytvoření motivačních akcí pro klienty, díky kterým budou odebírat zboží častěji nebo ve větších objemech.

Navrhuji tedy zavést bodový systém, pomocí kterého budou **klienti odměňováni na základě množství nasbíraných bodů**. Čím více bodů klient za předem určené období nasbírá, tím hodnotnějším dárkem bude odměněn. Tato marketingová akce bude vždy podpořena letáky informujícími o budoucí či již probíhající akci. Každá akce a její bodová škála je sestavena individuálně dle aktuálních potřeb prodejní strategie.

Akce probíhá vždy dlouhodobě během období 3-12 měsíců. Body jsou klientům připisovány na „účty“ které spravuje marketingové oddělení divize CLC. Jednotlivé počty bodů jsou vygenerovány a zaznamenány do tabulky vždy na základě konkrétní objednávky. Po informační stránce toto zpracovává jednoduchý software spravovaný interním pracovníkem IT služeb společnosti. Zákazník se může kdykoli informovat na aktuální výši svého bodového ohodnocení telefonicky u pracovníků marketingového oddělení.

Pro přehledný seznam odměn včetně bodového ohodnocení je vytvořen katalog produktů, který slouží především pro motivaci klientů k větším objednávkám.

### Příklad

- 1 bod = 1 objednaná lahvička roztoku = cca 100 Kč čistý zisk pro společnost
- Klient našel v katalogu dárek v hodnotě objednávky 10 bodů (např. láhev archivního vína). Klient objedná 10 lahviček roztoku, aby na odměnu dosáhl
- Z 10 objednaných lahviček má společnost čistý zisk 1000 Kč. Láhev archivního vína stála 500 Kč, to znamená zisk 500 Kč pro společnost

Tento systém pomáhá obchodním zástupcům motivovat své klienty a navíc je pro společnost ziskový.

Další z možností, kterými lze podpořit efektivní činnost obchodních zástupců je **změna reportovacího informačního systému**. V současné době je pro reporty o provedených návštěvách zákazníků, využívaných výhradně pro reporty vedení společnosti, využíván systém Salsa. Tento systém však obchodním zástupcům nevyhovuje, kvůli generování možností odpovědí. Odpadá tak možnost jakkoli popsat problém, který bylo nutno s klientem řešit, či jakoukoli jinou záležitost, která nastala v terénu. Nyní obchodní zástupce pouze vybírá z možností, které mu nabídne počítač. To vede k neefektivnímu reportování a prakticky nulové zpětné vazbě z vedení.

Navrhuji tedy využívat jednoduchých tabulek v souboru .xls, do kterých bude možné zaznamenávat veškeré poznámky týkající se proběhlých schůzek s klienty.

## **5.5. Zvýšení konkurenceschopnosti**

Všechny výše uvedené návrhy vedou ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Alcon. Díky zaměření se na kvalitní marketingovou propagaci zaměřující se nejen na primární klientelu, ale také na koncového spotřebitele, dojde ke zvýšení prodejů, zisků, upevnění pozice na trhu a potažmo také ke zlepšení konkurenčního postavení firmy. Nejen reklama je důležitá pro efektivní fungování kvalitního marketingu. Nezbytné je také stabilní, kvalitní a správně fungující zázemí, které dokáže zodpovědně a elegantně reagovat na nastalé změny a situace v poptávce po produktech. Vytvořením takového zázemí opět dochází ke stabilnějšímu tržnímu postavení a větší šanci čelit nastalým rizikům.

## **5.6. Analýza rizik**

Všechny výše uvedené návrhy mohou být devalvovány některou nastalou neočekávanou, či neakceptovanou událostí. Je tedy nezbytné, analyzovat předpověditelná rizika a určit míru jejich dopadu na aktiva společnosti.

### *5.6.1. Identifikace rizik*

#### **Samostatné marketingové oddělení**

- Snaha vedení o úsporu finančních prostředků a neochota zřizovat nové oddělení
- Nekvalitní zaučení nových zaměstnanců
- Obsazení nových pracovních pozic nekvalitními zaměstnanci
- Nerespektování nových marketingových pracovníků stávajícími obchodními zástupci

#### **Stojany s informacemi o produktech**

- Nekvalitní provedení stojanů
- Umístěné stojany jsou zcizeny nebo zničeny

#### **Televizní smyčky**

- Jejich obsah není pro zákazníky poutavý

#### **Reklama v periodikách**

- Neoslovení potřebného počtu zákazníků
- Spojením s bulvárním periodikem snižuje dobré jméno společnosti

#### **Firemní maskot - kostým**

- Zničení, brzké opotřebení
- Nedodání nebo dodání poškozeného maskota výrobcem

#### **Guerilla marketing**

- Nespojení si reklamy se společností a jejími produkty
- Ignorace této formy propagace zákazníky

### **Reklama v MHD**

- Ignorace reklamy zákazníky

### **Prodejní stánky v lékárnách**

- Neznalost promotéra
- Nezájem potenciálních zákazníků
- Promotér onemocní

### **Vytvoření .xls souboru pro kreativní nápady**

- Neakceptování této pracovní pomůcky zaměstnanci s odůvodněním navýšení pracovních úkolů
- Nerespektování návrhů ze strany zaměstnanců

### **Bodový systém odměňování klientů**

- Malá motivace klientů pro sbírání bodů
- Vyhrané ceny nejsou dostupné v požadovaném čase
- Vyhrané ceny jsou poruchové

### **Změna reportovacího informačního systému**

- Odmítání ze strany vedení – stávající systém je zaběhlý, jsme na něj zvyklí
- Odmítání ze strany zaměstnanců – nechceme se učit vykazovat v jiném programu

## 5.6.2. Ocenění rizik

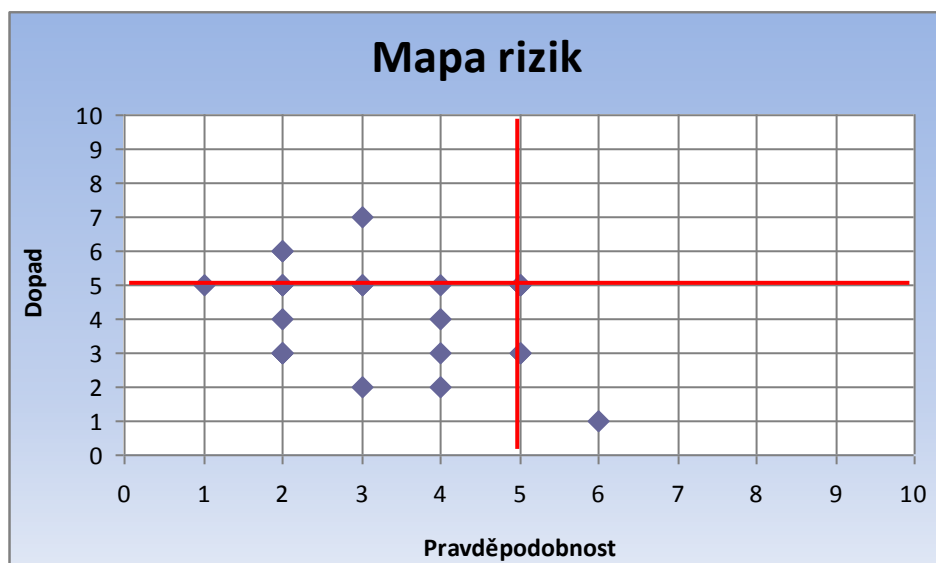
**Tabulka 13: Ocenění rizik**

(Zdroj: Vlastní)

Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Ocenění rizika
Samostatné marketingové oddělení			
Snaha vedení o úsporu finančních prostředků a neochota zřizovat nové oddělení	3	5	15
Nekvalitní zaučení nových zaměstnanců	2	5	10
Obsazení nových pracovních pozic nekvalitními zaměstnanci	5	5	25
Nerespektování nových marketingových pracovníků stávajícími obchodními zástupci	2	3	6
Stojany s informacemi o produktech			
Nekvalitní provedení stojanů	3	2	6
Umístěné stojany jsou zcizeny nebo zničeny	4	2	6
Televizní smyčky			
Jejich obsah není pro zákazníky poutavý	3	5	15
Reklama v periodikách			
Neoslovení potřebného počtu zákazníků	2	6	12
Spojením s bulvárním periodikem snižuje dobré jméno společnosti	3	7	21
Firemní maskot - kostým			
Zničení, brzké opotřebení	4	3	12
Nedodání nebo dodání poškozeného maskota výrobcem	2	3	6
Guerilla marketing			
Nespojení si reklamy se společností a jejími produkty	2	6	10
Ignorace této formy propagace zákazníky	2	5	10
Reklama v MHD			
Ignorace reklamy zákazníky	5	3	15
Prodejní stánky v lékárnách			
Neznalost promotéra	1	5	5
Nezájem potenciálních zákazníků	4	5	20

Promotér onemocnění	6	1	6
Vytvoření .xls souboru pro kreativní nápady			
Neakceptování této pracovní pomůcky zaměstnanci s odůvodněním navýšení pracovních úkolů	2	3	6
Neseriozní návrhy ze strany zaměstnanců	5	3	15
Bodový systém odměňování klientů			
Malá motivace klientů pro sbírání bodů	2	5	10
Vyhrané ceny nejsou dostupné v požadovaném čase	5	5	10
Vyhrané ceny jsou poruchové	5	5	10
Změna reportovacího informačního systému			
Odmítání ze strany vedení – stávající systém je zaběhlý, jsme na něj zvyklí	4	4	16
Odmítání ze strany zaměstnanců – nechceme se učit vykazovat v jiném programu	2	4	8

### 5.6.3. Mapa rizik



Graf 5: Mapa rizik  
(Zdroj: Vlastní)

#### 5.6.4. *Opatření ke snížení rizik*

V následujícím textu jsou vymezena jednotlivá opatření proti rizikům spadajícím do kvadrantů významných hodnot rizik:

- Neoslovení potřebného počtu zákazníků – reklama v periodikách  
Proti tomuto riziku se lze účinně bránit dobře zacílenou reklamou, vytvořenou odborníky po důkladné analýze cílové skupiny. Reklama musí být poutavá, věcná, stručná, výstižná a něčím zajímavá.
- Spojením s bulvárním periodikem snižuje dobré jméno společnosti  
Toto riziko spojené s předsudkem o nekvalitních informacích sdělovaných bulvárním tiskem lze minimalizovat seriózně vytvořenou reklamou. Mnoho společností inzeruje v bulvárních periodikách z jednoho důvodu – tyto deníky jsou nejčtenějšími novinami na českém trhu a lze pomocí nich oslovit široké spektrum zákazníků.
- Nespojení si reklamy se společností a jejími produkty – guerilla marketing  
Toto riziko minimalizujeme pečlivým obrandováním veškerých materiálů spojených s guerillovou propagací. Lze také umístit letáky s informacemi o společnosti v blízkosti guerilly.

## 5.7. Shrnutí

Pro zvýšení efektivity v komunikaci se zákazníci tedy doporučují vytvoření vlastního marketingového oddělení spolu s tvorbou reklamních kampaní zaměřených především na konečné spotřebitele. Dále navrhuji změnu reportovacího informačního systému a zavedení bodové škály sloužící k odměňování klientů. Doporučuji také využívat kreativního přístupu při oslovování zákazníků, a proto navrhuji využít systém zápisů do souborů .xls.

V následující tabulce (Tabulka 14) uvádím přehled návrhů včetně nákladů na jejich realizaci a návratností investovaných finančních prostředků.

**Tabulka 14: Shrnutí návrhů**

(Zdroj: Vlastní)

Návrh	Náklady (Kč)	Návratnost při oslovení x osob
Samostatné marketingové oddělení	155 280	5 000
Stojany s informacemi	7 800	600
Televizní smyčky	30 000	300
Reklama v periodikách	63 000	630
Firemní maskot	60 000	600
Guerilla marketing	6 200	62
Reklama v MHD	156 240	1563
Prodejní stánky v lékárnách	10 000	100
Tvorba .xls souboru	0	x
Bodový systém odměňování	0	x
Změna reportovacího IS	0	x

## **ZÁVĚR**

Tato práce se věnuje možnostem, pomocí kterých lze zvýšit spokojenost stávajících zákazníků a rozšířit okruh zákazníků nových. Informace, které jsem o společnosti získala, jsem podrobila analýzám vnitřního i vnějšího okolí, s cílem navrhnout marketingovou strategii, pomocí které bych tohoto cíle dosáhla.

Ve své práci jsem se zaměřila na divizi CLC společnosti Alcon Pharmaceuticals Czech Republic s.r.o., která má, dle mého názoru, v oblasti propagace produktů a komunikace se zákazníky nejvíce slabých míst. Mým cílem bylo nabídnout alternativy reklamní komunikace, které by samostatně, nebo ve svých kombinacích vedly ke zvýšení spokojenosti zákazníků, získání nových klientů, lepší komunikaci se zákazníky, zvýšení poptávky po produktech, zefektivnění komunikace v interních odděleních společnosti a zkvalitnění podmínek pro práci jednotlivých zaměstnanců společnosti. Stanovených cílů práce bylo dosaženo.

Ve své práci jsem navrhla několik opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti Alcon a pro upevnění jejího postavení na trhu. Většinu mých návrhů jsem shledala jako nízké rizikové a akceptovatelné z hlediska finanční návratnosti. Návrhy s vyšší mírou rizika jsem podrobila bližší analýze a navrhla jsem opatření vedoucí ke snížení těchto rizik.

Dle informací získaných od obchodního zástupce, se kterým jsem průběžně konfrontovala své návrhy, budou některé z mých návrhů v následujících měsících ve společnosti realizovány.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Knihy:

- [1] JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing*. 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [2] KOTLER, P. *Marketing management*. 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- [3] KOTLER, P. *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. 2007. 258 s. ISBN 80-7261-010-4
- [4] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 2004. 804 s. ISBN 80-247-0513-3
- [5] KOTLER, P., WONG, V., SAINDEERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing*. 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-15452
- [6] LEVINSON, J. C. *Guerilla marketing*. 2009. 326 s. ISBN 978-80-251-2472-7
- [7] MARUANI, L. *Abeceda marketingu*. 1995. 226 s. ISBN 80-85603-95-0
- [8] PELSMACKER, P. *Marketingová komunikace*. ROK. 581 s. ISBN 80-247-0254-1
- [9] RAIS, K., DOSKOČIL, R. *Risk management*. Studijní text pro kombinovanou formu studia. 2007. 152 s. ISBN 978-80-214-3510-0
- [10] SEKERKA, B., BRČÁK, J. *Mikroekonomie*. 2010. 261 s. ISBN 978-80-7380-280-6
- [11] SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. 2006. 564 s. ISBN 80251-1273-x
- [12] TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Střety marketingu. Uplatnění principu marketingu ve firemní praxi*. 2004. 216 s. ISBN 80-7179-887-8

Internetové zdroje:

- [13] *Předmět podnikání společnost Alcon Pharmaceuticals*[on line].2012[cit.2012-01-14].
- [14] *Historie společnosti Alcon Pharmaceuticals* [on line].2012[cit.2012-01-14].
- [15] *Produkty společnosti Alcon*[on line].2012[cit.2012-01-21]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.alcon.com/en/alcon-products/index.aspx>>.
- [16] *Produkty Alcon - chirurgie*[on line].2012[cit.2012-01-21]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.alcon.com/en/alcon-products/surgical.aspx>>.
- [17] *Produkty Alcon - farmacie*[on line].2012[cit.2012-01-21]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.alcon.com/en/alcon-products/pharmaceutical.aspx>>.
- [18] *Produkty Alcon – péče o kontaktní čočky*[on line].2012[cit.2012-01-21].  
Dostupný z WWW: <<http://www.alcon.com/en/alcon-products/consumer-vision-care.aspx>>.
- [19] *Bezpečnost a prostředí*[on line].2012[cit.2012-01-21]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.alcon.com/en/corporate-responsibility/environmental-management-safety.aspx>>.
- [20] *Kvalita výrobků* [on line].2012[cit.2012-01-21]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.alcon.com/en/corporate-responsibility/product-quality.aspx>>.
- [21] *Produkty CLC divize*[on line].2012[cit.2012-01-23]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.alcon.com/en/alcon-products/consumer-vision-care.aspx>>.
- [22] *Obchodní situace společnosti Alcon Pharmaceuticals (Czech Republic)*[on line].2012[cit.2012-01-14].Dostupný z WWW:<<http://cz.alcon.com/onas/index.asp>>.

- [23] *Databáze lékáren*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:<<http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php>>.
- [24] *Management*[online].2011[cit.2011-12-07]. Dostupný z WWW:<<http://managementmania.com/mckinsey-7s>>.
- [25] *Reklama ve vozidlech*.[online].2012[cit.2012-04-15]. Dostupný z WWW:<<http://www.dpmcb.cz/files/File/pdf/DPMCB%20cenik.pdf>>.
- [26] *Pilíře marketingu*[online].2011[cit.2011-12-05]. Dostupný z WWW:<<http://markcr.uhk.cz/documents/zakladyMARKETINGU/moderniMARKETING/Modern%C3%AD%20marketing.pdf>>.
- [27] *Výpis z obchodního rejstříku* [on line].2012[cit.2012-01-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=443145&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=885143e6adf76783b1bd0d262a41f940&sysinf.spis.@oddil=C&sysinf.spis.@vlozka=81433&sysinf.spis.@soud=M%ECstsk%FDm%20soudem%20v%20Praze&sysinf.platnost=13.01.2012>>.
- [28] *Typy organizačních struktur a jejich členění*[on line].2012[cit.2012-03-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/management-mpsp/typy-organizacnich-struktur-cleneni/1001663/59204/>>.
- [29] *Pacienti očních lékařů*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.google.cz/cse?cx=002651195016181801082:vaw3ri0c5ky&q=o%C4%8Dn%C3%ADch%20l%C3%A9ka%C5%99%C5%AF&oq=o%C4%8Dn%C3%ADch%20l%C3%A9ka%C5%99%C5%AF&aq=f&aqi=&aql=1&gs\\_l=partner....606611631111016339111311310101011501152011j1211310.gsnos%2Cn%3D13.1.&gs\\_204=1#gsc.tab=0&gsc.q=o%C4%8Dn%C3%ADch%20l%C3%A9ka%C5%99%C5%AF&gsc.ref=%C4%8Desk%C3%A1\\_republika](http://www.google.cz/cse?cx=002651195016181801082:vaw3ri0c5ky&q=o%C4%8Dn%C3%ADch%20l%C3%A9ka%C5%99%C5%AF&oq=o%C4%8Dn%C3%ADch%20l%C3%A9ka%C5%99%C5%AF&aq=f&aqi=&aql=1&gs_l=partner....606611631111016339111311310101011501152011j1211310.gsnos%2Cn%3D13.1.&gs_204=1#gsc.tab=0&gsc.q=o%C4%8Dn%C3%ADch%20l%C3%A9ka%C5%99%C5%AF&gsc.ref=%C4%8Desk%C3%A1_republika)>.

- [30] *Demografické údaje*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/statistiky>>.
- [31] *Lidé důchodového věku*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.parlamentnilisty.cz/arena/monitor/Pocet-duchodcu-v-CR-neustale-roste-Je-jich-uz-2-3-milionu-212669>>.
- [32] *Zákony v ČR*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:  
<<http://business.center.cz/business/finance/ucetnictvi/ceske-ucetni-standardy/podnikatele/013.aspx>>.
- [33] *Pokyny*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.sukl.cz/farmaceuticky-prumysl>>.
- [34] *HDP*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>>.
- [35] *Nezaměstnanost*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:  
<<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>>.
- [36] *Výhody členství v EU*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:  
<[www.svses.cz/konference/peu03/texty/hrubis.pdf](http://www.svses.cz/konference/peu03/texty/hrubis.pdf)>.
- [37] *Nevýhody členství v EU*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:  
<[www.svses.cz/konference/peu03/texty/hrubis.pdf](http://www.svses.cz/konference/peu03/texty/hrubis.pdf)>.
- [38] *Životní prostředí*[on line].2012[cit.2012-04-06].
- [39] *Evropská politika ochrany životního prostředí*[on line].2012[cit.2012-04-06].  
Dostupný z WWW:<[http://is.muni.cz/th/100353/esf\\_b/](http://is.muni.cz/th/100353/esf_b/)>.
- [40] *Ekologie ve společnosti Alcon*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:<<http://www.alcon.com/en/corporate-responsibility/iso-14001.aspx>>.

[41] *Strategie Alcon*[on line].2012[cit.2012-04-06]. Dostupný z WWW:<<http://www.alcon.com/en>>.

[42] *Deník Blesk*[on line].2012[cit.2012-04-08]. Dostupný z WWW:<<http://www.nasepenize.cz/denik-blesk-je-stale-nejctenejsim-listem-v-zemi-6821>>.

[43] *Média*[online].2012[cit.2011-04-06]. Dostupný z WWW:<<http://www.penpro.cz/media.html>>.

[44] *Metro stanice*[online].2012[cit.2012-04-13]. Dostupný z WWW:< <http://www.penpro.cz/reklama-metro-stanice.html>>.

[45] *Deník Blesk-ceník inzerce*[on line].2012[cit.2012-04-20]. Dostupný z WWW: < [http://data.mds.cz/obchodni\\_podminky/183/Blesk2010.pdf](http://data.mds.cz/obchodni_podminky/183/Blesk2010.pdf)>.

## **SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil.....	14
Obrázek 2: Rámec 7S faktorů.....	16
Obrázek 3: Strategie.....	17
Obrázek 4: Organizační struktura společnosti Czech Republic.....	35
Obrázek 5:NFINITI.....	51
Obrázek 6: DUOVISC.....	51
Obrázek 7: AZOPT.....	52
Obrázek 8: MOXEZA.....	52
Obrázek 9: SYSTANE.....	52
Obrázek 10: AIR OPTIX.....	52
Obrázek 11: Obchodní zastoupení jednotlivých obchodních zástupců v ČR.....	58
Obrázek 12: Plastový stojan.....	74
Obrázek 13: Návrh firemního maskota.....	76
Obrázek 14: Návrh pro guerilla marketing.....	77
Obrázek 15: Celopolep tunelu pražské metro.....	78

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Osobní versus masová komunikace.....	23
Tabulka 2: Nástroje marketingového mixu.....	24
Tabulka 3: Složky marketingového mixu: 4P a 4C.....	28
Tabulka 4: Reklamní prostředky využívané před zrušením marketingového oddělení divize CLC.....	60
Tabulka 5: Reklamní prostředky využívané po zrušení marketingového oddělení divize CLC.....	61
Tabulka 6: Silné stránky.....	63
Tabulka 7: Slabé stránky.....	64
Tabulka 8: Příležitosti.....	65
Tabulka 9: Hrozby.....	66
Tabulka 10: Kalkulace-marketingové oddělení.....	71
Tabulka 11: Kalkulace guerilla.....	77
Tabulka 12: Návrh .xls souboru.....	82
Tabulka 13: Ocenění rizik.....	87

Tabulka 14: Shrnutí návrhů.....	91
---------------------------------	----

## **SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1: Vývoj produkce odpadů v ČR.....	39
Graf 2: Základní úroková sazba ČNB.....	41
Graf 3: Inflace.....	41
Graf 4: Pokles prodejů produktů Systane a Opti Free v roce 2011.....	48
Graf 5: Mapa rizik.....	88

## **SEZNAM ZKRATEK**

Tzv.	.....	Takzvaně
Atd.	.....	A tak dále
Apod.	.....	A podobně
Nbl.	.....	Nebo-li
SWOT	.....	Analýza silných, a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
Popř.	.....	Popřípadě
CLC	.....	Contact Lenses Care