

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Zhodnocení marketingové komunikace vybrané sítě
lékáren na českém trhu

Petra Lukšánová

© 2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petra Lukšánová

Podnikání a administrativa

Název práce

Zhodnocení marketingové komunikace vybrané sítě lékáren na českém trhu

Název anglicky

Evaluation of Marketing communication in selected pharmacies in the Czech Republic

Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení a návrh konkrétních změn v marketingové komunikaci ve vybrané síti lékáren na českém trhu.

Metodika

Práce je zaměřena na zhodnocení marketingové komunikace vybrané sítě lékáren na českém trhu, a to jak z pohledu podniku, tak z pohledu konečného příjemce sdělení. K naplnění cíle práce bude použito vymezení a analýza aktuálních odborných a vědeckých zdrojů v teoretické části práce. Empirická část bude vycházet z části teoretické a budou v ní analyzovány jednotlivé prvky komunikačního mixu vybraného podniku a návrhy možných doporučení a změn.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

marketing, marketing služeb, marketingová komunikace, lékárenství

Doporučené zdroje informací

- BOČEK, M. – JESENSKÝ, D. – KROFIÁNOVÁ, D. *POP in-store komunikace v praxi : trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2840-7.
- FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0
- HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: nakladatelství Karolinum, 2015. ISBN 978-80-246-3075-5
- JUPPA, T. – KOTLER, P. – KELLER, K L. – MACHEK, M. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Harlow: Pearson, 2015. ISBN 9781292092621.
- METYŠ, K. – BALOG, P. *Marketing ve farmacii*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0830-2.
- PAULOVČÁKOVÁ, Lucie. *MARKETING: Přístup k marketingovému řízení*. Praha: UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2015. ISBN 978-80-7452-117-1
- VAŠŤÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8
- VYSEKALOVÁ, J. *Emoce v marketingu : jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4843-6.

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Stanislav Rojčík, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 2. 2017

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 2. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "*Zhodnocení marketingové komunikace vybrané sítě lékáren na českém trhu*" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2017

.....

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat panu Ing. Stanislavu Rojíkovi, Ph.D., za vedení diplomové práce, za věcné připomínky a rady, které přispěly k finální podobě této práce.

Zhodnocení marketingové komunikace vybrané sítě lékáren na českém trhu

Souhrn

Cílem diplomové práce je optimalizace komunikačního mixu vybrané sítě lékáren na českém trhu a v návaznosti také formulace doporučení vedoucí ke zlepšení pozice na trhu. K naplnění cíle práce je využitý výběr současné literatury týkající se zejména marketingu, marketingového a strategického řízení. Empirická část práce vychází z části teoretické a obsahuje aplikaci vybraných analýz marketingového a strategického řízení. Práce je doplněna o stručné dotazníkové šetření, které představuje kvantitativní ověření teze z interních zdrojů o znalosti značky. V závěru práce jsou formulována doporučení, která by měla vést nejen ke zvýšení zisku lékárenské sítě, ale i k udržení dobré pověsti u zákazníků.

Klíčová slova:

Komunikační mix

Lékárenství

Lékárna

Marketing

Marketing služeb

Marketingová komunikace

Situační analýza

SWOT analýza

Evaluation of Marketing Communication in the Selected Company

Summary

The aim of the thesis is the optimizing of communication mix of selected pharmacies on the Czech market and, finally, the formulation of recommendations to improve the market position. To fulfill the goals of this work there is exploited selection of contemporary literature concerning the marketing, marketing and strategic management. The empirical part is based on theoretical bases and includes application of analyzes of selected marketing and strategic management. The work is accompanied by a brief questionnaire, which represents a quantitative verification of argument of brand awareness from internal sources. In conclusion, there are recommendations formulated, which should lead not only to increase profits to pharmacy network, but also to maintain a good reputation among customers.

Keywords:

Communication Mix

Marketing

Marketing Communication

Marketing Services

Pharmacy

Pharmacy Practice

Situation Analysis

SWOT Analysis

OBSAH

OBSAH	8
SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT	10
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	12
1 ÚVOD	13
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	14
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	15
3.1 DEFINICE MARKETINGU	15
3.2 HOLISTICKÁ MARKETINGOVÁ KONCEPCE	16
3.3 SLUŽBY	18
3.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉ ANALÝZY	20
3.4.1 <i>Evaluace dosavadní strategie</i>	21
3.4.2 <i>Analýza zdrojů a kompetencí</i>	22
3.4.3 <i>STEP analýza</i>	23
3.4.4 <i>Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí</i>	24
3.4.5 <i>SWOT analýza</i>	25
3.5 KOMUNIKAČNÍ MIX	26
3.5.1 <i>Reklama</i>	27
3.5.2 <i>Podpora prodeje</i>	28
3.5.3 <i>Události a zážitky</i>	29
3.5.4 <i>Public relations a publicita</i>	30
3.5.5 <i>Přímý a interaktivní marketing</i>	32
3.5.6 <i>Ústní šíření a osobní prodej</i>	33
3.6 SOUHRN JEDNOTLIVÝCH NÁSTROJŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU	34
3.7 LÉKÁRENSTVÍ	35
4 VLASTNÍ PRÁCE	37
4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	37
4.2 BRAND MODEL PODNIKU	38
4.3 SITUAČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU	40
4.3.1 <i>Evaluace dosavadní strategie</i>	40
4.3.2 <i>Analýza zdrojů a kompetencí</i>	44
4.3.3 <i>STEP analýza</i>	46
4.3.4 <i>Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí</i>	52
4.3.5 <i>SWOT analýza</i>	54
4.4 ANALÝZA KLÍČOVÝCH PRVKŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU	58

4.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	63
4.5.1	<i>Popis výběrového souboru</i>	<i>64</i>
4.5.2	<i>Výsledky šetření a interpretace dat</i>	<i>66</i>
4.5.3	<i>Zhodnocení výsledků.....</i>	<i>72</i>
5	OPTIMALIZACE KOMUNIKAČNÍHO MIXU	73
6	FORMULACE DOPORUČENÍ.....	75
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
	SEZNAM PŘÍLOH.....	85
	PŘÍLOHY.....	I

SEZNAM TABULEK, OBRÁZKŮ, GRAFŮ A SCHÉMAT

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní typologie event marketingových aktivit.....	29
Tabulka 2 Souhrn nástrojů komunikačního mixu	34
Tabulka 3 Největší lékárenské řetězce v tuzemsku.....	41
Tabulka 4 ROA ve vybraném podniku v roce 2013 až 2015.....	42
Tabulka 5 ROI ve vybraném podniku v roce 2013 až 2015.....	42
Tabulka 6 Z-faktor 2013 až 2015.....	43
Tabulka 7 Kombinace hodnocení vybraných zdrojů a kompetencí	45
Tabulka 8 SWOT analýza vybraného podniku	55
Tabulka 9 SWOT analýza – vyhodnocení	56
Tabulka 10 Grafické zobrazení SWOT analýzy	57
Tabulka 11 Alokace médií v rámci launch kampaně Vaše zdraví si bereme na starost.....	58
Tabulka 12 Popis jednotlivých prvků podpory prodeje	59
Tabulka 13 PR nástroje.....	61
Tabulka 14 Optimalizace komunikačního mixu – varianta 1	73
Tabulka 15 Optimalizace komunikačního mixu – varianta 2	74
Tabulka 16 Lokální marketingová komunikace.....	76

Seznam obrázků

Obrázek 1 Promo letáky BENU.....	60
Obrázek 2 Logo BENU.....	III
Obrázek 3 Otevření 200. lékárny BENU	III
Obrázek 4 BENU prevence – Dny slunce.....	IV
Obrázek 5 BENU Léková karta	IV

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj počtu lékáren od roku 2006	36
Graf 2 Věková struktura obyvatelstva v ČR podle pohlaví v roce 2015	46
Graf 3 Počet obyvatel na 1 lékárnou	47
Graf 4 Nárůst uživatelů internetu m-ezi lety 2015 a 2016	48
Graf 5 Výběrový soubor dle pohlaví	64
Graf 6 Výběrový soubor dle věku	65
Graf 7 Slyšel/a nebo viděl/a jste reklamu na jakoukoliv síť lékáren, která v současné době probíhá?	66
Graf 8 Kde jste reklamu zaznamenali?	67
Graf 9 Na kterou síť lékáren si vzpomínáte?	68
Graf 10 Znáte síť lékáren BENU?	68
Graf 11 V jakých médiích jste viděl/a reklamu na lékárny BENU?	69
Graf 12 Navštívil/a jste někdy oficiální stránky sítě lékáren BENU?	70
Graf 13 Objednal/a jste si někdy volně prodejné léky v e-shopu lékáren BENU?	70
Graf 14 Které slovní spojení, podle vás, nejvíce vystihuje síť lékáren BENU?	71

Seznam schémat

Schéma 1 Složky holistického marketingu	17
Schéma 2 Typy marketingu ve službách	18
Schéma 3 STEP analýza	23
Schéma 4 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	24
Schéma 5 SWOT analýza dle Vochozky a kol.	25
Schéma 6 Vývoj strategie nového brand modelu podniku	38
Schéma 7 Brand modelu z pohledu firmy	39
Schéma 8 Brand model z pohledu zákazníka	39
Schéma 9 Funkcionální oblasti vybraného podniku	44

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

ATL	Above the line
BTL	Below the line
CRM	Customer relationship management
ČNR	Česká národní rada
EBIT	Earnings before interest and taxes
HDP	Hrubý domácí produkt
ICT	Information and communication technology
MPR	Marketing public relations
POP	Point of purchase
POS	Point of sale
PPC	Pay-per click
PR	Public relations
PRM	Partner relationship management
ROA	Return on assets
ROI	Return on investment
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
TTL	Through the line

1 ÚVOD

V minulých dobách byla profese lékárníka velmi vážená. Celé rodiny sdílely kontakty na dobré lékárníky, kteří mnohdy lidi léčili vlastnoručně vyrobenou medicínou. Odpovědnost lékárníka v minulosti se tedy značně lišila od dnešních povinností pracovníků lékáren. V současné době lékárny vykazují charakter nestátních zdravotnických zařízení, které díky státním zásahům mají řadu odlišností od běžné podnikatelské činnosti v tržní ekonomice. Jedná se zejména o soukromé subjekty, jimž jde, stejně jako v jiných odvětvích, především o zisk. Podnikání v lékárenství je však značně ovlivněno přísným legislativním rámcem v České republice, ale i nařízeními z Evropské unie. Přesto je lékárenský trh v České republice zdravě konkurenční prostředím, kde nejenže stávající soupeři se snaží stále posilovat svou pozici, ale do něhož mohou také vstupovat noví hráči.

Diplomová práce představuje marketingový pohled na lékárenství. Práce je zaměřena na zhodnocení marketingové komunikace vybrané sítě lékáren na českém trhu z pohledu zvoleného subjektu. V práci je použita řada analýz, jejichž syntézou je optimalizace současné marketingové strategie podniku a formulace doporučení pro zlepšení pozice na trhu. K jejich formulaci je kromě vybraných strategických analýz použita i identifikace klíčových prvků komunikačního mixu. Pro odpovídající hodnocení jsou v práci uvedeny i výsledky vlastního dotazníkového šetření, jež mělo ověřit východiska z interních materiálů o dobré znalosti značky ze strany stávajících i potenciálních zákazníků.

Práce vychází z odborné literatury zabývající se marketingem, marketingovými mixy, lékárenstvím, komunikačním mixem a strategickými analýzami mikro a makroprostředí podniku. Pro reálné dokreslení situace jsou použity i internetové zdroje, základní povinné údaje o podniku a interní informace o firmě, které jsou ze zákona povinně zveřejněny. Jiné interní materiály byly pro práci poskytnuty pouze velmi výjimečně.

Diplomová práce je členěna celkem do šesti kapitol, které jsou doplněny grafickými objekty (tabulky, grafy, obrázky i schémata). Nejvíce jsou v práci využity sloupcové, výsečové a také pruhové grafy. Stěžejní kapitola práce je třetí (teoretická východiska) a čtvrtá (vlastní práce). V závěru práce jsou shrnuty výstupy a formulována doporučení. Práce je určena především čtenářům, kteří se zajímají o marketingové analýzy a farmaceutický či lékárenský trh.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

Cílem diplomové práce je optimalizace komunikačního mixu vybrané sítě lékáren na českém trhu a v návaznosti také formulace doporučení vedoucí ke zlepšení pozice na trhu. K naplnění cíle práce je využitý výběr současné literatury týkající se zejména marketingu, marketingového a strategického řízení. Empirická část práce vychází z části teoretické a obsahuje aplikaci těchto analýz: STEP analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, evaluace dosavadní strategie a analýza zdrojů a kompetencí. Syntézou těchto analýz je posléze SWOT analýza, jejíž výstupy představují vstupy pro další zkoumání.

Následná analýza osmi nástrojů komunikačního mixu umožňuje identifikovat klíčové prvky komunikačního mixu tak, aby bylo možné v kombinaci se situační analýzou optimalizovat tento mix a navrhnout doporučení pro další směřování zvoleného subjektu. Práce je doplněna o stručné dotazníkové šetření, které představuje kvantitativní ověření teze z interních zdrojů o znalosti značky. Účel dotazování je tedy konfirmační.

V práci je tedy kromě kvantitativní metody dotazníkového šetření použita metoda dedukce i indukce, dále analýza i syntéza. V praktické části práce je pracováno jednak s daty primárními (z vlastního dotazování), jednak s daty sekundárními (z interních zdrojů, výročních zpráv, statistického úřadu apod.). Pro co největší relevanci práce se autorka pokusila pracovat s co nejaktuálnějšími daty, aby formulovaná doporučení byla založena na aktuální situaci podniku.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tato kapitola nejprve vymezuje marketing jako samostatnou disciplínu důležitou pro řízení podniku. Dále jsou představeny vybrané analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. V závěru teoretických východisek je uveden komunikační mix a jeho osm nástrojů.

3.1 DEFINICE MARKETINGU

Různí autoři definují marketing různě široce. Některé definice se nesou v nádechu spíše ekonomickém, jiné jsou více vázány na podnik. Aby se autoři s tímto problémem, který s přibývajícím množstvím nových marketingových titulů svou tradici ještě prohlubuje, vypořádali, obracejí se často k definici, kterou uznává Americká marketingová asociace: „*Marketing je proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a rozšiřování myšlenek, zboží a služeb za účelem vyvolání směny, která uspokojí požadavky jednotlivců i organizací*“ (Křížek a Crha, 2012, s. 18).

Paulovčáková (2015, s. 11) nabízí více společenské pojetí marketingu. Tvrdí, že se marketing „*zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb*“ (Kotler, 2013, s. 35). Marketing je, podle této koncepce, založen zejména na vztahu se zákazníky, ale nutno dodat, že nezáleží pouze na uspokojení potřeby či přání, ale marketing si klade rovněž za cíl vyvolat pocit nových potřeb, o kterých sám zákazník ještě nemá tušení. Cílem každého podniku by mělo tedy být nejen získávání nových zákazníků, ale i udržení stávajících, což je z dlouhodobého hlediska pro podnik výnosnější. Vytvoření takového vztahu se zákazníkem, který lze charakterizovat jako dlouhodobý a vzájemně prospěšný, by mělo být prostředkem pro dlouhodobý růst firmy, a právě i k tomuto účelu může marketing sloužit (Přikrylová a Jahodová 2010, s. 48).

Právě Přikrylová a Jahodová (2010, s. 48) považují dnešní definice marketingu, které lze označit za klasické, jako nedostačující pro současný globální trh a tvrdí, že jedinečná konkurenční výhoda je stále častěji hledána v oblasti komunikace, a to ve vztahu k důležitým cílovým skupinám. S tímto vnímáním marketingu souhlasí i Hesková a Štarmoň (2009, s. 11), kteří tvrdí, že „*marketing nepředstavuje pouze exaktní disciplínu s přesně a jednoznačně platnými pravidly a standardy*“. Rozmanitost definic marketingu proto lze chápat jako charakteristiku jednotlivých období, v nichž se marketing vyvíjel (Hesková a Štarmoň, 2009, s. 11).

3.2 HOLISTICKÁ MARKETINGOVÁ KONCEPCE

Holistický marketingový koncept si je vědom rozsahu a komplexnosti marketingových aktivit, které jsou založeny „na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti“ (Kotler, 2013, s. 49). Dochází k odklonění řízení portfolia produktů a pozornost se přesouvá přímo k zákazníkovi. Komunikace je směřována na zákazníka, sleduje se ziskovost vztahů a návratnost marketingových investic (Paulovčáková, 2015, s. 19). Holistická marketingová koncepce je založena na tom, že záleží na vývoji i designu, marketingových programech i procesech a všech dalších aktivitách, které jsou s nimi propojené. Holistický marketing se skládá ze čtyř prvků (Jakubíková, 2012, s. 60):

Vztahový marketing

Jedná se o hluboký, trvalý vztah s retencí na zákazníka pomocí customer relationship management (CRM), ale i na řízení vztahů s partnery (partner relationship management, nebo také PRM). Při vztahu se zákazníkem se také může jednat o tzv. cross-selling nebo up-selling. **Cross-selling** znamená, že je zákazníkovi nabídnut k prodeji i související produkt.¹ **Up-selling** spočívá v nabídnutí dražší verze zboží, než kterou zákazník původně zamýšlel² (Kotler, 2013, s. 50).

Integrovaný marketing

V komunikaci tohoto typu se používá většího počtu komunikačních nástrojů a kanálů současně, což znamená, že sdělení je přenášeno najednou např. pomocí televizního spotu, v tiskové inzerci, podporou prodeje apod. Výhody integrované marketingové komunikace jsou zejména cílenost (kdy je každá cílová skupina oslovena unikátně), úspornost a účinnost, která je dosažena pomocí vhodné kombinace komunikačních nástrojů, nebo interaktivita v dialogu aktérů. Další výhodou integrované marketingové komunikace je vyjádření jasného positioningu značky, jež přispívá k tvorbě jasného a konzistentního obrazu firmy v myslích zákazníků (Přikrylová a Jahodová, 2010, s. 48).

¹ Např. k volně prodejnému léku na kašel lékárník nabídne i čaj na odkašlávání.

² Např. při koupi určitého druhu kosmetiky bude zákazníkovi nabídnuta dermokosmetika vyšší řady.

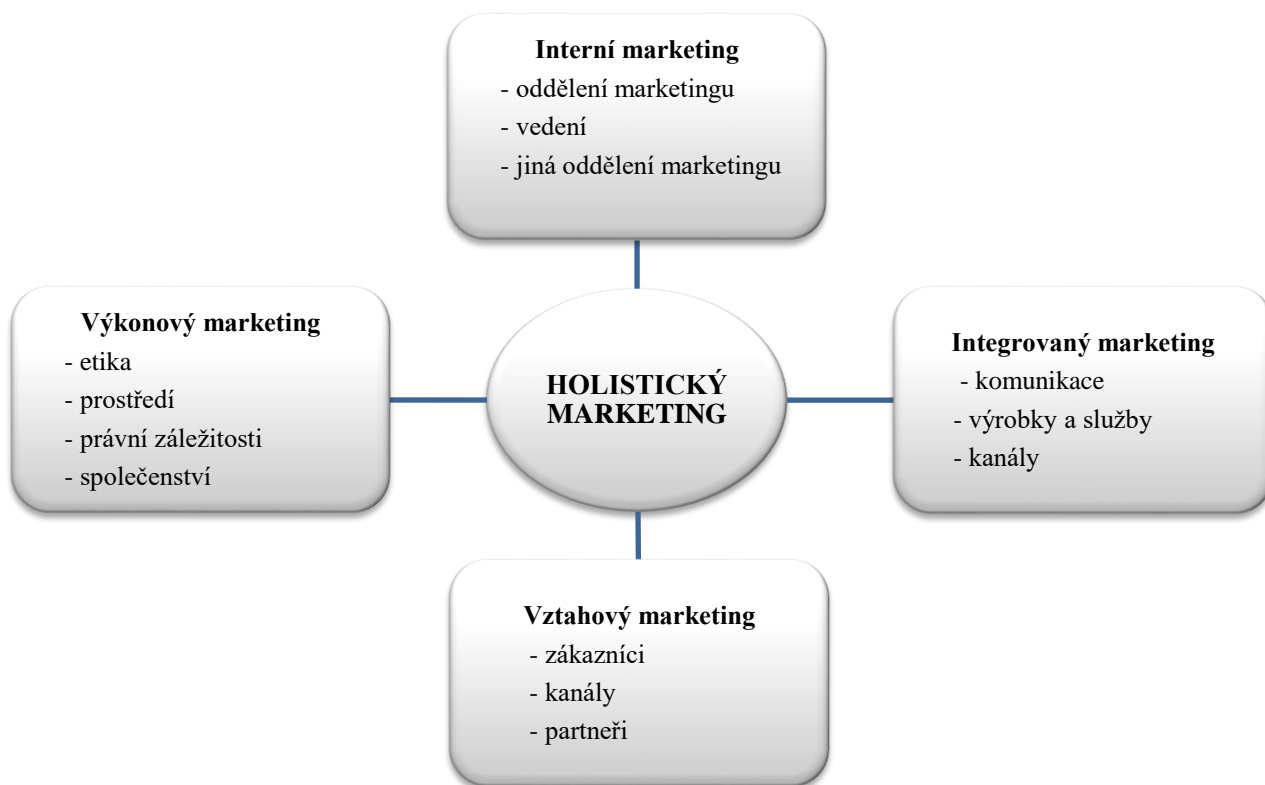
Interní marketing

Jedná se o prvek holistického marketingu, který si klade za cíl najímat, proškolit a motivovat schopné zaměstnance, kteří chtějí být nápomocni zákazníkům a podniku. Vedení podniku si uvědomuje, že nemá smysl slibovat a komunikovat excelentní služby, pokud personál není schopen takové služby poskytnout. Vyžaduje se vertikální soulad s nejvyšším vedením a horizontální soulad s ostatními odděleními (Kotler, 2013, s. 52).

Výkonový marketing

Zabývá se nejen finančním hodnocením, ale i marketingovým přínosem pro podnik a společnost. Kromě tržeb se zkoumá i dopad na vývoj podílu podniku na trhu, spokojenost zákazníků a úroveň nabízené kvality (Paulovčáková, 2015, s. 20).

Schéma 1 Složky holistického marketingu

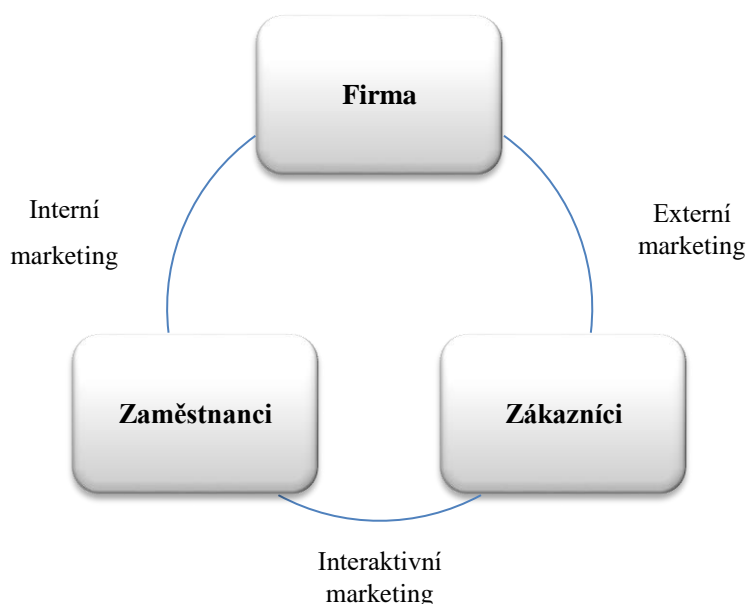


Zdroj: Vlastní zpracování podle Zamazalová, 2009, s. 38

3.3 SLUŽBY

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toho užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví toho hmotného zboží“ (Vašítková, 2014, s. 16). Základní charakteristiky služeb jsou proměnlivost, pomíjivost, absence vlastnictví, nehmotnost a neoddělitelnost, která bývá i příčinou častějšího vzniku lokálních monopolů poskytovatelů některých služeb (Vašítková, 2014, s. 21). Pro dokonalost marketingu v oblasti služeb je potřeba dosáhnout vynikající úrovně ve třech širších oblastech externího, interního a interaktivního marketingu (Kotler, 2013, s. 403).

Schéma 2 Typy marketingu ve službách



Zdroj: Vašítková, 2014, s. 163

Externí marketing představuje klasické úkoly, jako je příprava, stanovení ceny, distribuční kanály a komunikaci služby přímo zákazníkovi. *Interní marketing* je o motivaci, školení zaměstnanců a sounáležitosti s hodnotami firmy. *Interaktivní marketing* je schopnost zaměstnanců obsloužit zákazníka, a to nejen poskytnutím bezchybné služby, ale i zajištěním funkční kvality a ukázáním, že zákazník je pro zaměstnance důležitý (Paulovčáková, 2015, s. 190).

Konečná služba je zákazníky vnímána jako vysoce homogenní, a proto je důležité, aby se poskytovatelé služeb stále diferencovali. Diferenciace může probíhat mnoha způsoby, a to prostřednictvím zaměstnanců nebo procesů přidávajících hodnotu. Služby lze rozdělit na primární aspekt (co zákazník od služby očekává) a sekundární aspekt (co zákazník může získat navíc od standardního očekávání služby) (Kotler, 2013, s. 407).

Dnešní holistická marketingová koncepce již 4P (*product, promotion, price, place*) neodpovídá. Pokud má být soubor prvků pro dnešní dobu reprezentativnější, je potřeba ho modifikovat o další P, a to (Kotler, 2013, s. 55):

- **People / lidé:** reprezentují interní marketing i fakt, že marketéři musí porozumět spotřebiteli, a to nejen ve chvíli, kdy kupují službu.
- **Processes / procesy:** jde o řadu procesů při vytváření převratných výrobků, služeb a marketingových aktivit. Snaha o vyvarování se aktivit bez plánování.
- **Programs / programy:** jedná se o veškeré aktivity online i offline ze strany firmy směřované ke spotřebiteli.
- **Performance / výkon:** ziskovost, hodnota značky, spol. odpovědnost atp.

V rámci rychle se měnícího tržního prostředí se marketingový mix rozšiřuje i o pohled zákazníka. Tradiční 4P se tak mění ve 4C: *product* (produkt) se mění na *customer value* (hodnotu), *price* (cena) se mění na *cost to the customer* (náklady zákazníka), *place* (místo) se mění na *convenience* (pohodlí zákazníka) a *promotion* (propagace) se mění na *communication* (komunikace se zákazníkem) (Paulovčáková, 2015, s. 157). Pro zákazníka hodnota produktu znamená užitek, který očekává při vynaložení určitých finančních prostředků včetně určitého pohodlí. V dnešním komunikačním mixu je vítána oboustranná komunikace mezi zákazníkem a podnikem (Paulovčáková, 2015, s. 158).

Na základě již zmíněného rozšíření původních 4P o další modifikované aspekty je potřeba se zmínit o **kvalitě služeb**, které nabízejí lidé (people) a jsou pro službu nesmírně důležité. Pro případné vyjádření kvality služeb je nutné znát několik kritérií, které kvalitu vyjadřují. Kvalitu služeb vyjadřují dimenze dostupnost, důvěryhodnost, znalost, spolehlivost, bezpečnost, kvalifikace, komunikace, zdvořilost, pohotovost a hmotné prvky. Prvních pět dimenzí se týká samotné kvality služeb, zbýlých pět procesu poskytování služeb (Kotler, 2007, s. 727).

3.4 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ JAKO SOUČÁST MARKETINGOVÉ ANALÝZY

Strategické řízení je proces k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku. Jedná se o dosažení stanovených cílů v souladu mezi vnitřními zdroji a vnějším prostředím (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 1). Při strategickém řízení je často uplatňován hierarchický přístup založený na podnikové formulaci (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 2):

- **Poslání (mise):** základní funkce existence podniku, často současně vyjadřuje vztah k zainteresovaným stranám (především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům).
- **Vize:** dlouhodobá představa o budoucím stavu podniku.
- **Strategické cíle:** odvíjí se od poslání a vize podniku. Volba cílů a způsobu naplnění se odvíjí od hodnot, které podnik zastává.
- **Strategie:** stanovení způsobu jak se poslání, vize a cíle naplňují.

„Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekončící řetězec příležitostí i hrozeb. Úkolem marketingových pracovníků je tyto faktory analyzovat, identifikovat jejich působení a navrhnout způsoby možného přizpůsobení chování firmy ve vztahu jak k současnému, tak i k očekávanému vývoji prostředí“ (Jakubíková, 2013, s. 97). Strategické analýzy, tedy nástroje strategického řízení, jsou pro marketingové plánování velmi důležité, neboť podnik nelze řídit bez zohlednění vnějších a vnitřních vlivů, které na něj působí. Cílem analýz vnějšího prostředí je identifikace příležitostí a hrozeb, které z vnějšku podnik ovlivňují či mohou ovlivnit. Cílem analýz vnitřního prostředí je pak identifikovat silné a slabé stránky podniku (Jakubíková, 2013, s. 111).

Mezi analýzy vnějšího prostředí (neboli makroprostředí) patří např. STEP analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, analýza atraktivity odvětví, analýza hybných sil odvětví či analýza pomocí strategických map (Tichá a Hron, 2014, s. 71). Mezi analýzy vnitřního prostředí (neboli mikroprostředí) patří například evaluace dosavadní strategie, analýza hodnotového řetězce, analýza portfolia, dále lze zařadit analýzu zdrojů a kompetencí či analýzu klíčových procesů (Váchal a kol., 2013, s. 94). V této práci nejsou obsaženy všechny výše uvedené analýzy, ale jsou zvoleny dvě analýzy vnějšího a dvě analýzy vnitřního prostředí, které jsou aplikovány v praktické části práce.

3.4.1 Evaluace dosavadní strategie

Evaluace dosavadní strategie je analytický nástroj, který spočívá v zodpovězení základních, ale zároveň klíčových otázek pro firmu. Přestože odpovědi nemusí být vždy jednoduché či pro podnik pozitivní, je nutné odkrýt skutečný stav věcí a uvědomit si, zdali jsou cíle v souladu s posláním podniku či do jaké míry se manažerům podařilo strategii implementovat do podnikových procesů (Váchal a kol., 2013, s. 416). Přestože se tato metoda může zdát jednoduchá, pro management podniku může být mnohdy obtížné nalézt odpovědi například na tyto otázky (Tichá a Hron, 2003, s. 93):

- Je strategie stále vhodná?
- Jsou cíle a programy jasné a konzistentní s posláním podniku?
- Má podnik vhodnou organizační strukturu, aby mohl strategii realizovat?
- Je vztah mezi současnými a očekávanými výsledky vyvážený?
- Existuje v podniku všeobecný souhlas s realizovanou strategií?

Analýzu lze uchopit i kvantitativně a vyhodnocovat dosavadní strategii pomocí finančních ukazatelů, které umožňují vyhodnotit např. stupeň naplňování strategie, pozici podniku v rámci odvětví, exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů, budoucí růstový potenciál podniku a schopnost získání cizích zdrojů, schopnost podniku reagovat na nepředvídatelné změny nebo riziko bankrotu (Váchal a kol., 2013, s. 417).

I pokud se firmě daří, neměla by zapomínat právě na výpočet rizika bankrotu. Jedná se totiž o proměnnou, která dokáže rychle posoudit finanční zdraví podniku. Měří se pomocí **Z-faktoru** např. rovnicí: $Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5$ ³ (Tichá a Hron, 2003, s. 95). Z-faktor lze získat i pomocí vzorce, kde jsou tržby poděleny celkovými aktivy. Interpretace výsledku je jednoduchá; pokud podnik dosahuje Z-faktor vyšší než 2,99, je vystaven minimálnímu riziku bankrotu. Z-faktor nižší než 1,81 pak udává, že podnik čelí podstatnému riziku (Tichá a Hron, 2003, s. 96).

³ X_1 = pracovní kapitál / celková aktiva (v %)

X_2 = celkový nerozdělený zisk / celková aktiva (v %)

X_3 = provozní zisk / celková aktiva (v %)

X_4 = tržní hodnota vlastního jmění / účetní hodnota celkových závazků (v %)

X_5 = tržby / celková aktiva

3.4.2 Analýza zdrojů a kompetencí

Tato analýza pomáhá určit konkurenceschopnost podniku. Rozhodování probíhá na základě znalosti zdrojů a kompetencí, které je ovlivněno **nejistotou** (vyplývá z rychle měnícího se vnějšího prostředí, vývoje nových technologií, změnou ekonomických a politických trendů, včetně posunu spotřebitelské poptávky a transformace společenských hodnot), **složitostí** (způsob vnímání segmentů vnějšího prostředí a podnikatelského prostředí) a **vnitropodnikovými konflikty** danými různými zájmy zainteresovaných stran (Váchal a kol., 2013, s. 419).

Zdroje podniku se obvykle dělí na hmotné a nehmotné zdroje. Rozdílnost mezi zdroji lze definovat tím, že hmotné zdroje lze vidět a kvantifikovat, ale nehmotné zdroje jsou hluboce zakořeněny v historii podniku (Váchal a kol., 2013, s. 419). Mezi **hmotné zdroje** se řadí zdroje finanční, organizační, fyzické a technologické. Mezi **nehmotné zdroje** patří zdroje vázané na lidské zdroje (znalost, důvěra), inovační potenciál (myšlenky, inovace) a reputace u zákazníků i dodavatelů (Váchal a kol., 2013, s. 419).

Jakubíková (2013, s. 109) uvádí, že tato analýza se také nazývá analýzou VRIO (*Values / Rareness / Imitability / Organization*). Metoda VRIO „*pomáhá pochopit, které z podnikových silných stránek mohou poskytnout trvalou konkurenční výhodu, a tudíž by měly být základem podnikové strategie*“ (Cummings a Angwin, 2015, s. 105).^{4 5} Zdroje však nečlení na hmotné a nehmotné, ale na fyzické, lidské, finanční a nehmotné. Stejně jako Váchal a jiní autoři pak vyhodnocuje tyto zdroje pomocí čtyř kritérií, která reprezentují slova z názvu (Jakubíková, 2013, s. 109):

- **Hodnota / Value** > Je zdroj nákladný a snadno získatelný na trhu?
- **Vzácnost / Rareness** > Je zdroj vzácný nebo omezený?
- **Napodobitelnost / Imitability** > Je složitý zdroj napodobit?
- **Organizace / Organization** > Podporuje uspořádání využitelnost zdroje?

⁴ Vlastní překlad z originálu: „*Helps understand which of an organization's strength could provide a sustained competitive advantage, and hence should be the primary basis of that organization's strategy.*“ (Cummings a Angwin, 2015, s. 105).

⁵ Cummings a Angwin (2015, s. 110) dále doporučují metodu VRIO jednoznačně zařadit jako metodu poskytující vstupy pro SWOT analýzu.

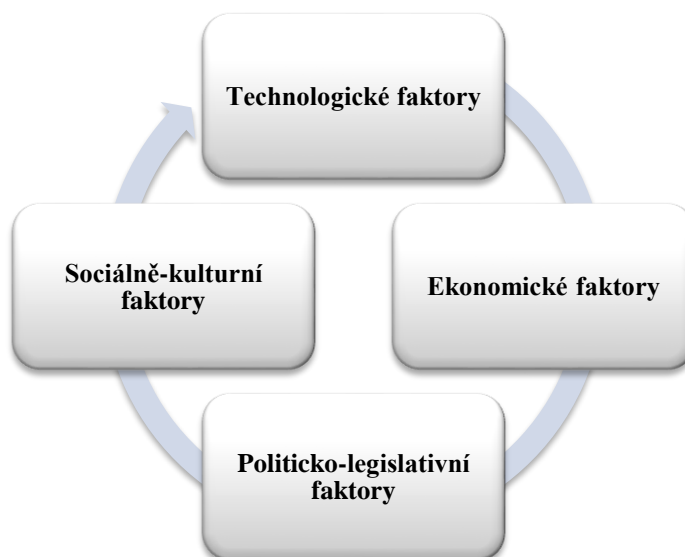
3.4.3 STEP analýza

STEP analýza má v odborné literatuře více podob. Někteří autoři pracují pouze s jinou skladbou týchž písmen (PEST analýza), jiní jdou v analýze více dopodrobna a klasický čtyřrozměrný model doplňují ještě o další faktory, např. PESTLE, PESTE, SLEPTE či PESTL (Mallya, 2007, s. 42).

První písmeno, *S*, představuje **sociálně-kulturní faktory** působící na dané odvětví. Sem patří například nákupní chování či trendy, věkové rozložení populace, vzdělanostní skupiny, ale i tradice a kultura. Písmeno *T* představuje **technologické faktory** ovlivňující dané odvětví, např. nové či změněné technologie, novinky v ICT, logistice či nové technologické patenty. Písmeno *E* značí **ekonomické faktory**, ale i environmentální faktory. Písmeno *P* představuje politické nebo také **politicko-legislativní faktory** (Zamazalová, 2009, s. 49-52).

Každý faktor by měl podněcovat k řadě otázek, které vedou k jeho popisu. Mallya (2007, s. 42) uvádí, že tato analýza je univerzální a lze její pomocí popsat jakýkoli podnik na světě. Klíčové jsou správné otázky, které je nutné při analýze každého faktoru pokládat. STEP analýza se totiž netýká podniku, ale odvětví, proto je třeba uvažovat v širším kontextu.

Schéma 3 STEP analýza



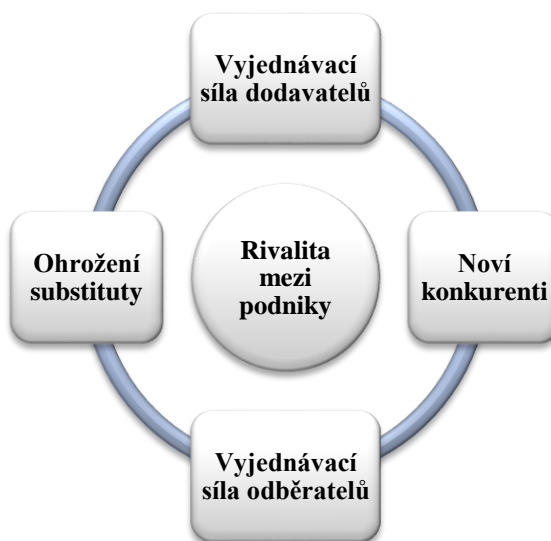
Zdroj: autor práce, 2017

3.4.4 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí (neboli Porterův model) pochází od amerického ekonoma Michaela E. Portera, který identifikoval pět proměnných, pomocí kterých je možné analyzovat konkurenční prostředí. Účel modelu spočívá v identifikaci vlastního individuálního přístupu, který povede podnik ke konkurenční výhodě (Jakubíková, 2013, s. 103-105). Konkurenční výhodu lze získat, pokud se podnik vymeze vůči těmto pěti faktorům (Hanzelková, 2009, s. 190):

- **Vyjednávací síla dodavatelů:** hlavním vyjednávacím nástrojem dodavatelů je cena. Firma se musí nabídce aktuálních dodavatelů na trhu přizpůsobit.
- **Vyjednávací síla odběratelů:** i odběratelé mají vliv díky ceně. Svými přáními a jejich změnami ovlivňují např. technologické odvětví velmi zásadně.
- **Hrozba vstupu nových konkurentů:** nová konkurence v odvětví může způsobit pokles cen i zvýšení nákladů, což může vést k celkově nižšímu zisku.
- **Hrozba substitutů:** substitut je náhradní produkt, který cílovou skupinu může zaujmout více. Substituty tak mají velký vliv na nákupní chování.
- **Rivalita firem působících na trhu:** konkurence na trhu probíhá stále. Soupeří se prostřednictvím cen i doplňkových služeb, lepších technologií i cílenou reklamou. Firmy tento boj musí sledovat, pokud se chtějí něčím odlišit a uspět.

Schéma 4 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí



Zdroj: autor práce, 2017

3.4.5 SWOT analýza

SWOT analýza je takový nástroj strategického řízení, který v sobě nejen integruje výsledky předchozích analýz, ale je také jejich syntézou. Silné (*Strengths*) a slabé (*Weaknesses*) stránky podniku jsou výsledkem analýz vnitřního prostředí (mikroprostředí podniku). Příležitosti (*Opportunities*) a hrozby (*Threats*) jsou pak výsledkem analýz vnějšího prostředí (makroprostředí podniku) (Jakubíková, 2013, s. 129). Jestliže jsou tyto jednotlivé prvky SWOT analýzy dány do vztahu, SWOT analýza tvoří jakýsi logický rámec, jež vede k systematickému zkoumání strategií, o nichž může podnik uvažovat (Zamazalová, 2009, s. 104).

Schéma 5 SWOT analýza dle Vochozky a kol.

	SILNÉ STRÁNKY - kapitálová síla a kvalita výrobků - silné zdroje a vysoký tržní podíl - moderní technologie - nízké mzdové náklady	SLABÉ STRÁNKY - slabá finanční pozice - vysoká zadluženost a režie - zastaralé technologie - slabý management
PŘÍLEŽITOSTI TRHU - růst poptávky, růst trhu - specializovaný trh s možnostmi vstupu - fragmentované trhy a možnost diferenciac	STRATEGIE S-O Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky. Snaha o vedoucí či útočnou pozici.	STRATEGIE W-O Snaha o využití příležitostí z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojení.
NEBEZPEČÍ TRHU - silná konkurence a nestabilita trhu - vstup zahraničních konkurentů - malá možnost diferenciac	STRATEGIE S-T Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí a oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu.	STRATEGIE W-T Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití či opuštění trhu.

Zdroj: Vochozka a kol., 2012, s. 350

SWOT analýza má několik hlavních výhod. Je jednoduchá, tedy nejsou potřeba speciální technické znalosti k jejímu vyhotovení. Druhá výhoda je, že může snížit náklady podniku, pakliže se využije správně. Třetí výhodou je flexibilita, se kterou se SWOT analýza může měnit jako reakce na prostředí. Další výhodou je spolupráce napříč divizemi, která je pro vytvoření úplné analýzy nutná (Ferrel a Hartline, 2014, s. 87).

3.5 KOMUNIKAČNÍ MIX

Jedná se o specifickou směs osmi hlavních nástrojů, které podnik používá pro dosažení svých reklamních a marketingových cílů (Kotler, 2013, s. 518). Stejně jako u definice marketingu ani zde není názor všech odborníků jednotný. Někteří (např. Vašítková, 2014, s. 126) zařazují do komunikačního mixu méně prvků než jiní autoři (např. Příkrylová a Jahodová, 2010, s. 42). Tato práce chápe komunikační mix jako soubor těchto nástrojů: reklamy, podpory prodeje, událostí a zážitků, public relations, přímého marketingu, interaktivního marketingu, ústního šíření a osobního prodeje. Uvedené komunikační prostředky lze zároveň rozdělit do dvou skupin (Halada, 2015, s. 56):

- Nadlinková komunikace (ATL)⁶ – masová komunikace v médiích;
- podlinková komunikace (BTL)⁷ – úzce vymezené komunikační aktivity.

V dnešní době se hovoří o minimálních rozdílech mezi ATL a BTL komunikací, které se v dnešní době spíše integrují, a tak je možné setkat se i s TTL⁸ přístupem (Frey, 2011, s. 32).

Úlohou komunikačního mixu je informovat zákazníky, jaké výhody má nabízená služba; budovat u zákazníka dobré jméno značky tak, aby se u nakupování nemusel rozmýšlet, kterou značku koupí; dále připomínat zákazníkům portfolio produktů a služeb průběžně; připomínat rozdíly vlastních produktů a služeb od konkurence a také komunikovat filozofii a hodnoty firmy (Vašítková, 2014, s. 136).

Komunikační mix pracuje s nástroji osobní i masové komunikace. Právě prostředky masové komunikace dokáží oslovit vysoké množství lidí, přičemž náklady na jednoho osloveného jsou nízké. U prostředků využívajících osobní komunikaci, je tomu přesně naopak. Co se týče vlivu na jednotlivce, u osobní komunikace je pozornost příjemce vyšší než u masové komunikace. Výhody osobní komunikace lze spatřit i u zpětné vazby, která je v tomto případě dvoustranná, kdežto u masové komunikace je jednostranná (Pelsmacker a kol., 2003, s. 27).

⁶ Above the Line

⁷ Below the Line

⁸ Through the Line

3.5.1 Reklama

Reklamou se rozumí „*jakákoliv placená forma neosobní prezentace a komunikace myšlenek, zboží nebo služby identifikované sponzora*“ (Kotler, 2007, s. 809). Zákon č. 40/1994 Sb. o regulaci reklamy říká, že „*Reklamou se rozumí oznámení, předvedení či jiná prezentace šířená zejména komunikačními médii, mající za cíl podporu podnikatelské činnosti*“ (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 16). Existuje více typů reklamy (Kotler, 2013, s. 544-545):

- **Informativní reklama** informuje spotřebitele o novém produktu nebo funkci, slouží k vytvoření primární poptávky.
- **Přesvědčovací reklama** se využívá k vytvoření obliby, preference, přesvědčení a rozhodnutí si výrobek nebo službu koupit. Mohou se porovnávat vlastnosti produktu dvou či více značek (srov. Paulovčáková, 2015, s. 221).
- **Utvrzující reklama** přesvědčuje zákazníky, že udělali správné rozhodnutí, když využili služeb dané firmy.
- **Připomínací reklama** se používá k tomu, aby spotřebitelé na produkt nezapomněli a zároveň stimuluje k opakovanému nákupu zboží nebo služby.⁹

Speciálním druhem reklamy je **sponzoring**. Základním účelem sponzoringu je vytvoření dobrého jména sponzora, jakož i dobrého jména jeho produktu, proto sponzorský vzkaz nemůže být ztvárněn způsobem, který by přesvědčoval diváka ke koupi zvláštním zmiňováním zboží nebo služeb za účelem propagace. Ve sponzoringu také nelze propagovat léčivé přípravky vázané na lékařský předpis (Karlíček, 2016, s. 54).

Důležitou součástí reklamy a komunikační strategie celkově jsou **reklamní apely**, které působí na cílové skupiny třemi způsoby: racionálně (kladou důraz na kvalitu, úspornost a výkonnost), emocionálně (vyvolávají kladné či záporné emoce, které motivují k nákupu) a morálně (apelují na publikum co je *dobré a správné*) (Vysekalová, 2014, s. 80).

⁹ Další možné členění reklamy mohou být dle Foreta (2011, s. 238) na:

- **Prestižní** (komunikace reklamy v určitém typu médiu) a
- **alibistická** (vůči zahraničnímu partnerovi, jak a kolik věnujeme makretingu).

3.5.2 Podpora prodeje

Podpora prodeje je krátkodobá pobídka povzbuzující prodej výrobku či služby. (Kotler, 2007, s. 880). Podpora prodeje spotřebiteli poskytuje přímý podnět ke koupi zboží. Přináší rychlejší a lépe měřitelné prodejní účinky než reklama, protože působí téměř ihned, avšak s časovým omezením. V případě špatně zvolené podpory cenového charakteru může dojít k poškození image firmy (Zamazalová, 2009, s. 203).

První velkou skupinou nástrojů jsou **nástroje podpory spotřebitele**,¹⁰ kdy prodejci mohou zvýšit krátkodobé tržby, získat dlouhodobý podíl na trhu, přesvědčit spotřebitele k vyzkoušení nového produktu či služby, získat zákazníka od konkurence a znásobit koupi produktu (Kotler, 2013, s. 880). Druhou skupinou nástrojů podpory prodeje jsou **nástroje podpory prodejců**, které si kladou za cíl motivovat maloobchodníky k zařazení nového produktu, přesvědčit o inzerování a správném umístění produktu v regálech. Třetí skupinou je **podpora organizací** (soutěže prodejců, kongresy a veletrhy) a čtvrtou **podpora prodejců** (motivace a zefektivnění úsilí prodejců – soutěže a prémie) (Kotler, 2007, s. 880).

Na první pohled se může zdát, že reklama nemusí být relevantní pro každodenní práci lékárníka. Avšak pochopením všech působících prvků může reklama a propagace celkovému řízení podniku přispět. Marketingové nástroje mohou být využity pro zvýšení povědomí o službě nebo k vyzvání ke koupi. Reklama je všudypřítomná a je známo, že může ovlivnit pacientovo chování ve výběru produktu (Chrisholm-Burns, 2014, s. 479).

Lékárny poměrně intenzivně používají i POS.¹¹ V lékárnách je možné vidět jak permanentní označení (např. rozčlenění zboží podle potíží), tak i dočasné materiály, které jsou používány při podpoře prodeje. Nejfrekventovanějším a nejviditelnějším místem je prodejní pult (neboli *tára*). POS komunikace v lékárnách je důležitá z důvodu ovlivnění zákazníka, který bez lékařského receptu přichází pouze s popisem svého problému (Boček, 2009, s. 101).

¹⁰ Vzorky produktu na vyzkoušení, ochutnávky (sampling), kupóny, prémie, odměny za věrnost, soutěže a výherní loterie, veletrhy, prezentace a výstavy, rabaty (sleva z prodejní ceny), vyzkoušení zdarma, záruka, vázaná podpora, cross-sellingová podpora, displeje a ukázky v místě prodeje (point-of-purchase = POP).

¹¹ Point of sales: reklamní materiály používané přímo v místě prodeje.

3.5.3 Události a zážitky

Události a zážitky jsou „zaměřeny na působení na smysly člověka aktivuje je prostřednictvím vlastního zážitku. Možnost vyzkoušet si produkt, sáhnout si na něj, na vlastní oči vidět, jak funguje, to je princip, který působí od nepaměti“ (Vysekalová a Mikeš, 2010, s. 145). Události a zážitky (neboli *event*) jsou sponzorované aktivity a programy pro každodenní nebo speciální interakce značky se spotřebitelem. Zahrnují zábavné, umělecké a sportovní události s méně formálními aktivitami (Kotler, 2013, s. 518). Výhodou je aktivní zaujetí spotřebitelů z důvodu přímé účasti na událostech a zážitcích (Paulovčáková, 2015, s. 205).

Events financují společnosti, které mají za cíl zprostředkovat zákazníkovi speciální interakce se značkou. Plánování těchto aktivit v rámci firemní komunikace se nazývá event marketing. Účelem events je vyvolat různé podněty (psychické i emocionální), které mají ovlivnit nákupní chování a image firmy. Mezi výhody events patří synergický efekt, který mohou events vyvolat v kombinaci s jinými formami komunikace. Další výhodou je např. snížení nákladů, jež integrace komunikace zajistí. Nevýhodou však je, že events nemohou dlouhodobě fungovat samostatně jako jediný nástroj komunikace (Jakubíková, 2012, s. 254-256). Události lze členit mnoha způsoby:

Tabulka 1 Základní typologie event marketingových aktivit

Podle obsahu	<ul style="list-style-type: none">• Pracovně orientované eventy• Informativní eventy• Zábavně orientované eventy
Podle cílových skupin	<ul style="list-style-type: none">• Veřejné eventy• Firemní eventy
Podle konceptu	<ul style="list-style-type: none">• Využívající příležitosti• Značkový (produktový) event marketing• Imageový event marketing• Event marketing vztažený k know-how• Kombinovaný event marketing
Podle místa	<ul style="list-style-type: none">• Venkovní eventy• Eventy pod střechou

Zdroj: Šindler, 2003, s. 36-39

3.5.4 Public relations a publicita

Jedná se o plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvoření a upevnění důvěry, porozumění a vytvoření dobrých vztahů podniku se zainteresovanými stranami. Cílové segmenty představují skupiny či jednotlivce spjaté s aktivitami podniku, případně jsou jimi ovlivněni. Vzájemný vztah vychází z roviny organizační, politické (plyne z legislativy) a ekonomické (přímý vliv jako jsou majitelé, akcionáři, investoři, zaměstnanci) (Foret, 2011, s. 275). „Mezi hlavní nástroje PR patří tisková prohlášení, publicita produktů, firemní sdělení, lobování a poradenství“ (Kotler, 2007, s. 810).

K náplni práce PR oddělení patří nejen vztahy s tiskem, publicita výrobků, ale i korporátní komunikace (pochopení a podpora jednotlivých kroků organizace pomocí interní i externí komunikace). PR oddělení také provádí lobbying a poradenství managementu (Kotler, 2013, s. 568). Základní **nástroje PR** je možné shrnout do výrazu PENCILS (Paulovčáková, 2015, s. 230):

- **P / publications:** zahrnuje publikace (výroční zprávy, firemní časopisy apod.).
- **E / events:** zahrnuje veřejné akce (sponzoring, výstavy apod.).
- **N / new:** novinky pro novináře, podklady pro tiskové zprávy.
- **C / community involvement activities:** zahrnuje angažovanost pro komunitu.
- **I / identity media:** zahrnuje jednotlivé projevy firemní identity.
- **L / lobbying activity:** zahrnuje lobbovací akce (legislativní opatření).
- **S / social responsibility activities:** znamená zajištění dobré pověsti na trhu.

Velké oblibě se také daří umístění produktu do filmu nebo zábavného programu. Taková akce se nazývá **product placement** a spojuje PR se sponzorstvím (Paulovčáková, 2015, s. 230).

PR ve farmacii

Co se týče farmaceutického trhu, produktové PR na podporu konkrétní značky léčivého přípravku lze považovat za standardní nástroj marketingové komunikace. Cílovými skupinami ve farmacii jsou (Metyš, 2006, s. 151):

- Média;
- všeobecná veřejnost;
- zájmové a nátlakové organizace (např. Svaz pacientů ČR);
- odborníci ve zdravotnictví (distributoři, nemocnice, názoroví vůdci, profesní společnosti, lékaři, další zdravotní personál, lékárny) a
- orgány státní správy (např. ministerstvo zdravotnictví a financí, zdravotní pojišťovny aj.).

Cílem farmaceutické společnosti je oslovit v první řadě špičkové odborníky v oblasti, a to převážně pomocí pozvání na zahraniční konference, kde se prezentují výsledky klinických studií pro daný výrobek, včetně případného přednostního dodání vzorku přípravku. Odborníci tak mohou významně ovlivnit většinu lékařů. Úskalí ovlivnění je osobní preference a názor jednotlivých odborníků. Současně farmaceutická společnost oslovuje plošně všechny lékaře v dané specializaci pomocí všech relevantních médií. Dokreslením situace je to, že každý lékař je čtenářem a divákem jak odborným, tak i laickým. Informace o léku ho tedy ovlivňují (Metyš, 2006, s. 152).

Mnohé společnosti přecházejí na *marketing public relation* (MPR) podporující korporátní nebo výrobkovou komunikaci a vytvářejí image společnosti. Název MPR nahradil starý název *publicita*, kdy úkolem bylo pouze zjištění redakčního prostoru v případné symbióze s placeným prostorem. V dnešní době MPR plní i mnoho dalších funkcí, jako je podpora uvádění nového produktu na trh, změna positioningu zavedeného výrobku, vytváření zájmu o výrobkovou kategorii, ovlivňování specifických zájmových skupin, ochrana výrobků, které čelí veřejným problémům, budování korporátní image, která se pozitivně přenáší na výrobky či služby podniku (Kotler, 2013, s. 569).

3.5.5 Přímý a interaktivní marketing

V **přímém marketingu** se jedná se o co nejpřesnější segmentaci trhu, koncentraci na přesný segment a jasně deklarovanou optimální pozici (Foret, 2011, s. 313). Přímý marketing (*direct marketing*) se výborně hodí na budování individuálních vztahů se zákazníkem.

Charakteristikou přímého marketingu je **neveřejnost**, kdy je sdělení adresováno konkrétní osobě. Přímý marketing je také **okamžitý**, tedy sdělení lze připravovat velmi rychle. Dalším rysem a zároveň výhodou je **přizpůsobivost**, protože sdělení lze přizpůsobit tak, aby bylo atraktivní pro konkrétního zákazníka. Posledním rysem je **interaktivita**, která umožňuje dialog mezi komunikátorem a spotřebitelem (Kotler, 2007, s. 837).

Interaktivní marketing je nejnovější a nejrychleji rostoucí kanál komunikace, a to díky internetu, který umožňuje vytvářet jednotlivé komunity, kontextové reklamy a přesné cílení na zákazníka pomocí vyhledávaných klíčových slov. Online aktivity oslovují stávající i potenciální zákazníky, přímo nebo nepřímo zvyšují povědomí o značce a zlepšují image firmy (Kotler, 2013, s. 518).

Nástroje interaktivního marketingu jsou (Paulovčáková, 2015, s. 235-241):

- **Webové stránky:** webové stránky mají přinášet informace o historii firmy, vizích, poslání, činnosti apod. Stránky by měly být atraktivní, příjemné, přehledné a zapamatovatelné.
- **Kontextová reklama:** jedná se o placené vyhledávací nebo PPC (pay-per click) reklamy.¹²
- **Digitální marketing:** tyto nástroje využívají emailový marketing, virální marketing (marketingové řízení online), guerilla marketing (nekonvenční marketingová komunikace s nízkými náklady) a mobilní marketing.

¹² Platební model na internetu, kdy zadavatel reklamy platí za proklik (Jurášková a kol., 2012, s. 165).

3.5.6 Ústní šíření a osobní prodej

Ústní šíření je jakákoli mezilidská ústní, psaná nebo elektronická komunikace vztahující se k používání nebo koupi výrobků či službě, která probíhá mezi spotřebiteli (Paulovčáková, 2015, s. 206). Využití ústního šíření (*word of mouth*) jsou si jednotlivé firmy vědomy. Někdy k němu dochází organicky s minimem reklamy, ale šíření lze i aktivně řídit a podněcovat (Kotler, 2013, s. 575).

Ústní šíření je úzce spjato i s růstem sociálních médií, kdy se může jednat o placená média (*paid media*), která jsou výsledkem v důsledku již vzniklých reklam, publicity nebo dalších komunikačních kanálů. Oproti tomu zasloužená média (*earned media*) nebo bezplatná média (*free media*) jsou přínosem firmy, aniž by za ně platila. Spadají sem novinové články, blogy, konverzace na sociálních sítích apod. (Kotler, 2013, s. 575). Některé firmy dokonce na využití ústního šíření staví celou svou marketingovou kampaň (Kotler, 2016, s. 645).

Osobní prodej je velice efektivní nástroj komunikace v situaci, kdy je snahou změnit preference, stereotyp a zvyklosti zákazníka. Díky bezprostřednímu osobnímu působení je účinnější než běžná reklama a jiné nástroje komunikace (Foret, 2011, s. 269). Ve srovnání s reklamou má osobní prodej hned několik výhod:

- Dochází k interakci mezi dvěma či více lidmi s okamžitou adaptací po zohlednění potřeb a charakteristiky protějšku;
- vytvářejí se vztahy (od objektivního vztahu prodeje až po osobní přátelství) a
- kupující má větší potřebu naslouchat a reagovat.

Osobní prodej je nejnákladnějším komunikačním nástrojem firmy, avšak tento typ komunikace je vysoce efektivní (Kotler, 2007, s. 836). Obsah a forma sdělení může být přizpůsobena konkrétnímu zákazníkovi a situaci, protože se jedná o jedinou komunikaci, která probíhá oběma směry. Osobní prodej ve službách má tyto výhody: osobní kontakt, posilování vztahů a stimulace nákupu dalších služeb (Vašítková, 2014, s. 135).

3.6 SOUHRN JEDNOTLIVÝCH NÁSTROJŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Tabulka 2 Souhrn nástrojů komunikačního mixu

NÁSTROJ KOMUNIKAČNÍHO MIXU	POSTŘEH
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> • Všudypřítomnost • Zvýrazněná expresivita • Kontrola
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> • Schopnost přilákat pozornost • Podnět • Výzva
Public relations a publicita	<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká důvěryhodnost • Schopnost oslovit obtížně dosažitelné zákazníky • Dramatizace
Události a zážitky	<ul style="list-style-type: none"> • Relevance • Zaujetí • Implicitnost
Přímý a interaktivní marketing (nabývají podobných charakteristik)	<ul style="list-style-type: none"> • Customizovanost • Aktuálnost • Interaktivnost
Ústní šíření	<ul style="list-style-type: none"> • Vliv • Osobní povaha • Vhodné načasování
Osobní prodej	<ul style="list-style-type: none"> • Osobní interakce • Pěstování vztahů • Reakce

Zdroj: vlastní úprava dle Kotler, 2013, s. 531-532

3.7 LÉKÁRENSTVÍ

Lékárna (též *apotéka* či lidově *apatyka*) je veřejné zdravotnické zařízení. Tím se řadí do systému zdravotnictví stejně tak jako nemocnice, polikliniky a ordinace lékařů. Lékárenské zařízení je omezeno nejen právními předpisy,¹³ ale především i náplní práce jako je poskytování zdravotní péče, zejména v oblasti léčiv.

V lékárně se pacientům věnují lékárníci, kteří se starají o přípravu léků. Lékárník vydává pacientům léky na předpis i volně prodejné léky. V případě potřeby pacientům a zákazníkům pomáhá s výběrem vhodné medikace. Minimální požadované vzdělání je magisterské (prace.cz, online, 2017). Lékárník by neměl dělat rozdíly mezi pacienty, stavět svůj prospěch a zisk lékárny nad zájmy pacientů, ani účastnit se nekalé hospodářské soutěže. Naopak by měl poskytovat úplné informace, odkázat pacienty na lékaře, pokud je třeba a také se vzdělávat (lekarnici.cz, online, 2017). „*Etický kodex upravuje chování a jednání lékárníků při výkonu lékárnické profese i vystupování na veřejnosti. Je pro všechny členy Komory závazný a jeho porušení může být disciplinárně trestáno*“ (lekarnici.cz, online, 2017).

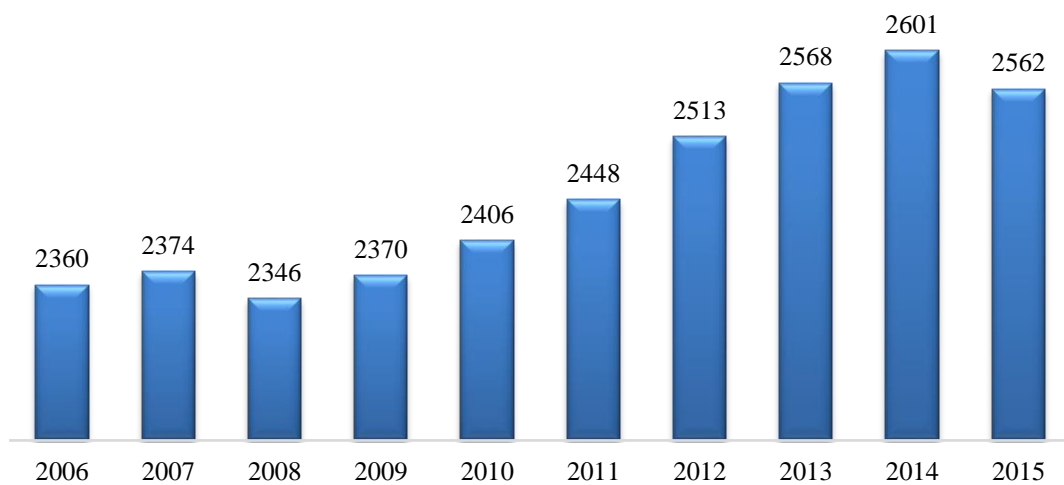
Zdravotní péče spočívá v obstarávání léčiv ambulantním pacientům a lůžkovým zařízením, včetně podávání informací o správné a bezpečné medikaci. Požadavky na provoz jsou velmi přísné, neboť musí být zabezpečena kvalita a bezpečnost léčby pacientů (Lekarnickekapky.cz, online, 2017). Reklama na léčivé přípravky má svá omezení. Je zcela zakázána reklama léků na předpis. Laické veřejnosti je zakázáno rozdávání vzorků těchto léků. Reklama nesmí mimo jiné cílit na osoby mladší 15 let a musí obsahovat výzvu k pečlivému přečtení příbalové informace (Karlíček, 2016, s. 51).

K 31.12.2015 bylo v ČR evidováno celkem 2562¹⁴ lékáren. Proti roku 2014 se počet lékáren snížil o 39. To pravděpodobně indikuje nasycenost trhu lékárnami.

¹³ „*Srovnávací reklama na léčivé přípravky určené k podávání lidem (dále jen "humánní léčivé přípravky") nebo na zdravotní služby je při splnění podmínek stanovených občanským zákoníkem přípustná, je-li zaměřena na osoby oprávněné tyto léčivé přípravky předepisovat nebo vydávat (dále jen "odborníci") anebo tyto zdravotní služby poskytovat*“ (Zakonyprolidi, online, 2017).

¹⁴ V celkovém počtu lékáren nejsou započteny tzv. odloučené oddělení pro výdej léků a zdravotnických prostředků (OOVL). Jedná se o detašované pracoviště lékárníků. Činnost těchto zařízení je však omezena.

Graf 1 Vývoj počtu lékáren od roku 2006



Zdroj: SÚKL, online, 2016

4 VLASTNÍ PRÁCE

Druhá část práce je zaměřena na aplikaci konceptů představených v předchozí části práce. Dvě analýzy vnitřního a dvě analýzy vnějšího prostředí jsou aplikovány přímo na zvolený podnik. Teze o dobré znalosti značky, která je založena na znalosti interních materiálů podniku, je testována stručným dotazníkovým šetřením.

4.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Zvoleným subjektem je **BENU Česká republika, a.s.**, se sídlem Praha 10 – Hostivař, K Pérovně 945/7, PSČ 102 00.¹⁵ Předmětem činnosti je zejména distribuce léčiv a provozování lékáren na základě rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb.¹⁶ Původně začínala společnost jako EUROPHARM a.s., ale 1.4. 2012 se přejmenovala na BENU Česká republika a.s. BENU je součástí největší lékárenské sítě v kontinentální Evropě s více jak 2000 lékárnami, 9 000 zaměstnanci v 11 zemích Evropy. Retailová společnost lékáren BENU má (k 10.3.2017) celkem 198 kamenných lékáren v rámci celé České republiky a provozuje vlastní e-shop. Léárny nabízejí osobitý přístup k medicínské i preventivní péči, který koresponduje s požadavky pacientů a zákazníků dnešní doby. Širokým výběrem doplňků stravy, volně prodejných léků, kosmetiky, zdravotních pomůcek a veterinárních potřeb se síť BENU liší od konkurence. Rovněž velmi dbá na odbornost svého lékárenského personálu, který dohlíží na příp. kontraindikace léků při jejich výdeji (BENU, online, 2017a).

Organizační strukturu marketingového oddělení lze charakterizovat jako plošší. Jedná se o rozšiřující se tým, který vznikl v roce 2016 s přibývajícím počtem akvizic lékáren. Před rozšířením na marketingovém oddělení pracoval pouze manažer oddělení a hlavní grafik. S přibývajícím počtem lékáren se tým nejdříve rozšířil o dalšího grafika, manažera věrnostního programu a o dva specialisty (trade a lokální marketing). Marketingové oddělení spravuje všechny nástroje komunikačního mixu kromě PR, který je společností outsourcován.

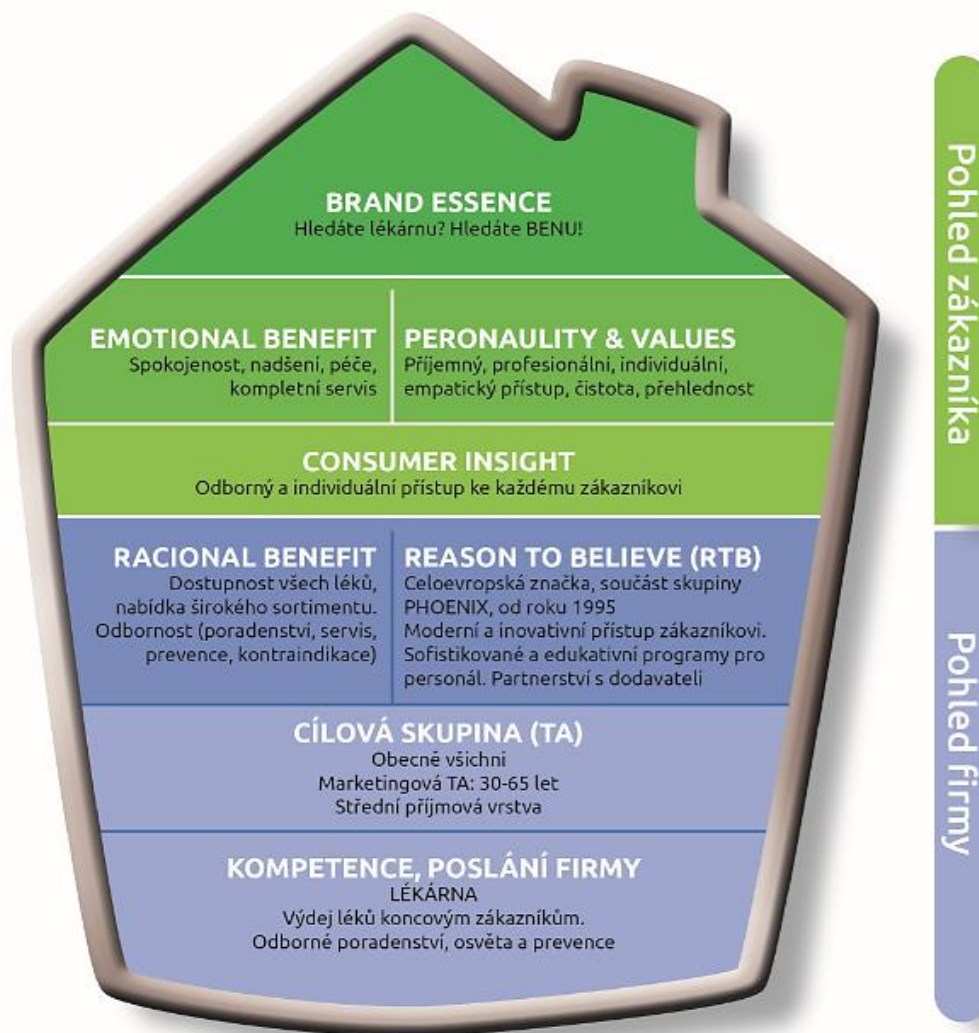
¹⁵ IČ: 496 21 173; Průměrný počet zaměstnanců k 31. 12. 2016 je 640.

¹⁶ K tomu se také váží činnosti: výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 a 3 živnostenského zákona a prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin.

4.2 BRAND MODEL PODNIKU

Před samostatnými analýzy vnitřního i vnějšího prostředí podniku je nutné pro zhodnocení marketingové komunikace uvést i tzv. brand model podniku, který vychází jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu firmy.

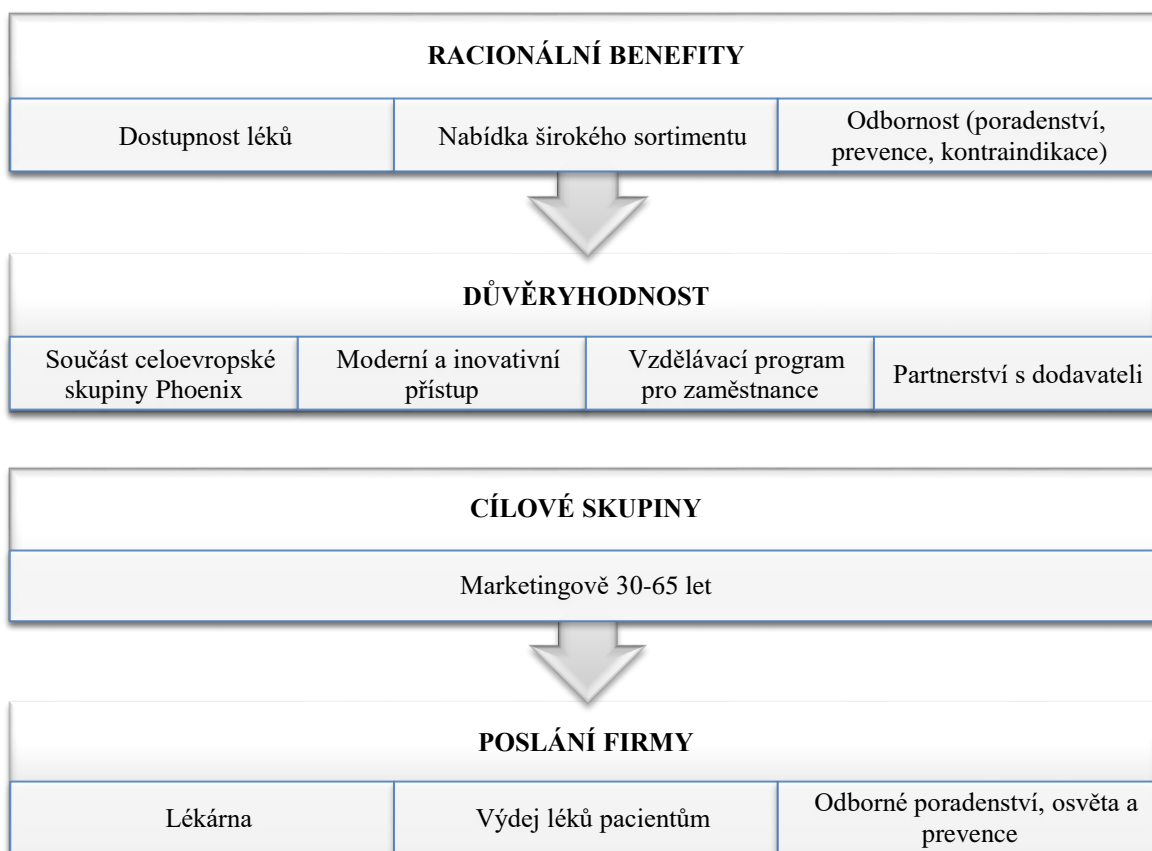
Schéma 6 Vývoj strategie nového brand modelu podniku



Zdroj: interní zdroj podniku

Z pohledu firmy lze cíle definované brand modelem rozdělit do čtyř skupin a to:

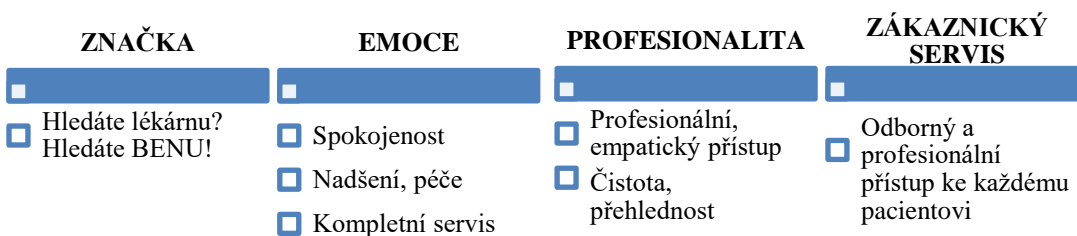
Schéma 7 Brand modelu z pohledu firmy



Zdroj: autor práce, 2017 a interní zdroj

Pohled zákazníka lze také rozdělit do čtyř skupin:

Schéma 8 Brand model z pohledu zákazníka



Zdroj: autor práce, 2017 a interní zdroj

4.3 SITUAČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

4.3.1 Evaluace dosavadní strategie

Naplňování současné strategie

Podnik plně naplňuje své strategie, a to jak z pohledu zákazníka, tak z pohledu samotného podniku. Konzistentní naplňování brand modelu je důsledné. BENU naplňuje svou strategii akvizic, kterou avizuje již ve výroční zprávě z roku 2008. Od roku 2008 se definice strategie podniku nezměnila: *“Společnost plánuje do budoucnosti nadále provozování svých stávajících lékáren, případně prodej nevýnosných lékáren, ale i další akvizice. V případě obchodních podílů chce své dceřiné společnosti v co možná nejkratším termínu fúzovat s mateřskou společností”* (BENU, online, 2017b).

BENU expanduje prostřednictvím franšizingu a akvizic, strategií je však také prodej nevýnosných lékáren. V roce 2015 koupili například Sunpharmu, která provozovala osm lékáren v České republice a 42 lékáren na Slovensku (BENU, online, 2017b). Rozvoj formou akvizic a franšizingu se tedy daří a BENU naplňuje svou strategii, kterou lze považovat za dobře definovanou; v roce 2015 byl výsledek hospodaření před zdaněním téměř 135 milionů Kč (BENU, online, 2017b).

Vymezení pozice podniku v rámci odvětví

Z tabulky č. 3 je patrné, že největším lékárenským řetězcem z pohledu počtu lékáren je **Dr. Max** s celkovým počtem 399 lékáren. Následuje řetězec **BENU**, který má přibližně o 100 poboček méně. Oba lékárenské řetězce provozují e-shop a nabízejí svým zákazníkům věrnostní program. Dalším významným řetězcem je síť lékáren **Agel**, jejíž provozovny jsou koncentrovány převážně na severní Moravě. I Agel lékárny provozují vlastní e-shop a nabízejí zákazníkům věrnostní program, avšak nemají mnoho poboček. Řetězce **IPC lékárny**, **Plzeňské lékárny** a **Devětsil** vedou konkurenční boj o západní a jižní Čechy a nenabízejí služby e-shopu a věrnostního programu. Za velkou konkurenční výhodou lze považovat fakt, že mateřskou společností BENU je lékárenský velkoobchod Phoenix.

Tabulka 3 Největší lékárenské řetězce v tuzemsku

Název sítě lékáren	Počet lékáren	E-shop	Věrnostní program
Dr. Max	399	ano	ano
BENU	198	ano	ano
IPC lékárny	34	ne	ne
Agel	25	ano	ano
Devětsil	19	ne	ne
Plzeňské lékárny	9	ne	ne

Zdroj: autor práce, 2017

Exponovanost podniku ve vztahu k poklesu příjmů

Klíčovým ukazatelem exponovanosti podniku je ROA neboli ukazatel rentability. Tzn. do jaké míry se daří podniku z dostupných aktivit generovat zisk. Je důležité, aby ukazatel vykazoval zlepšující se tendenci nebo alespoň stabilitu. Doporučená hodnota se pohybuje okolo 9 %. Hodnoty v jednotlivých letech jsou čerpány z výročních zpráv:

- **Pro ROA (rentabilita aktiv):** aktiva celkem za běžné období v NETTO ku výsledku hospodaření před zdaněním (stav v běžném účetním období od 1.2.20XX - 31.1.20XX = tj. fiskální rok podniku).
- **Pro ROI (návratnost investic):** aktiva celkem za běžné období v NETTO minus cizí zdroje, tj. krátkodobé závazky ku výsledku hospodaření před zdaněním (stav v běžném účetním období od 1.2.20XX - 31.1.20XX = tj. fiskální rok podniku).

Z výpočtů z výročních zpráv (na následující straně) za fiskální roky 2013, 2014 a 2015 je patrné, že podnik disponuje stabilními hodnotami nad doporučenou hodnotou 9 %.

Tabulka 4 ROA ve vybraném podniku v roce 2013 až 2015¹⁷

Rok		
2013	2014	2015
15,9 %	11,6 %	12,2 %

Zdroj: BENU, online, 2014-2016

Růstový potenciál podniku je závislý na míře návratnosti investovaných prostředků neboli ROI. Hodnota se pohybuje v rozmezí 12-15 % a čím je hodnota vyšší, tím je ukazatel rentability lepší.

Tabulka 5 ROI ve vybraném podniku v roce 2013 až 2015¹⁸

Rok		
2013	2014	2015
31,1 %	23,7 %	23,0 %

Zdroj: BENU, online, 2014-2016

Z výpočtů je patrné, že podnik má vyšší hodnotu než doporučenou. Podnik má tedy velmi dobrou návratnost investic, a tedy i velmi dobrý růstový potenciál a dobrou příležitost získávat vnější zdroje financování. V poslední hodnotící části analýzy je proveden zjednodušený výpočet Z-faktoru pro vyhodnocení rizika bankrotu podniku.

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva}$$

17

$$ROI = \frac{EBIT}{celkový\ kapitál}$$

18

Tabulka 6 Z-faktor 2013 až 2015

Rok		
2013	2014	2015
2,82	2,55	2,64

Zdroj: BENU, online, 2014-2016

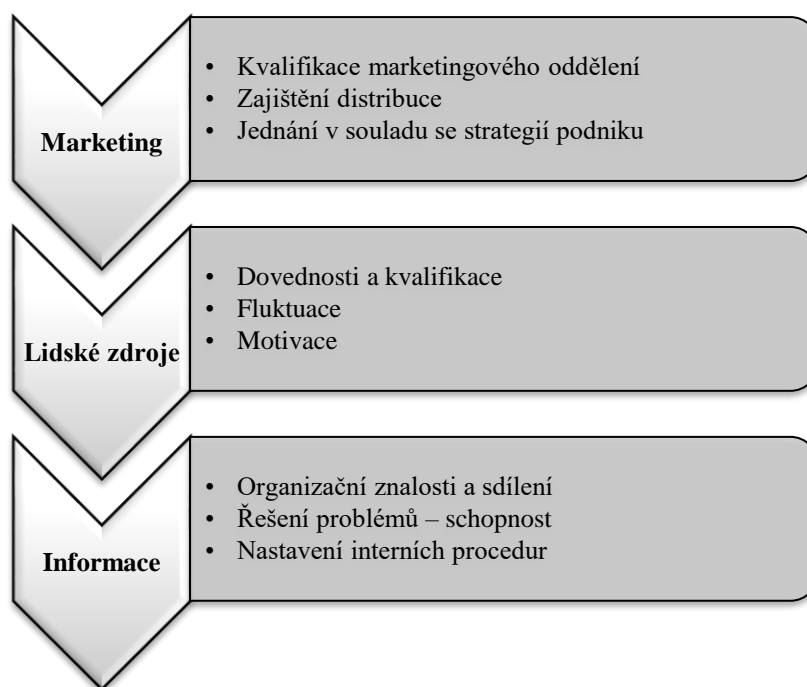
Hodnota Z-faktoru 2,64 určuje, že riziko bankrotu podniku sice není plně minimální (na základě definované hodnoty vyšší než 2,99), ale lze konstatovat, že riziko bankrotu je nepravděpodobné.

Na základě evaluace dosavadní strategie podniku lze konstatovat, že podnik je etablovaný ve všech potřebných ukazatelích. Podnik naplňuje svou stanovenou strategii akvizicemi nových a provozováním stávajících lékáren. Zároveň ukazatel exponovanosti podniku ve vztahu k poklesu příjmů se za poslední tři fiskální roky pohybuje okolo 12 %, což je velmi dobrý výsledek. Budoucí růstový potenciál je za poslední dvě období na dobré hodnotě, a to na 23 %. Případné riziko bankrotu je v posledním sledovaném roce na hodnotě 2,64, což ukazuje na nízké riziko bankrotu.

4.3.2 Analýza zdrojů a kompetencí

Zvolené funkcionální oblasti vybraného podniku vždy závisí na uspořádání podniku. Pro potřeby analýzy byly vybrány následující funkcionální oblasti: marketing, lidské zdroje a informace. Všechny tři oblasti spolu úzce souvisí. Bez vhodných informací nemůže marketing ani lidské zdroje správně fungovat, stejně tak lidské zdroje bez informací a marketingu. Schéma 9 představuje identifikaci zdrojů a jejich klíčových kompetencí.

Schéma 9 Funkcionální oblasti vybraného podniku



Zdroj: autor práce, 2017

Následující tabulka představuje samotnou analýzu. Zde je vhodné znovu zmínit, že v oblasti **marketingu** se jedná o nové oddělení, které se plně řídí strategií podniku. Kvalifikace oddělení marketingu je v porovnání s konkurencí v paritě, avšak existuje zde velký potenciál na trvale konkurenční výhodu v oblasti zajištění distribuce.

Zdroje a jejich hodnotnost jsou nestálé veličiny. V průběhu času a vlivem různých faktorů se zdroje mohou měnit. Proto je třeba analýzu udržovat živou, revidovat ji a nacházet zdroje nové. V oblasti **lidských zdrojů** má podnik trvalou konkurenční výhodu. Základem je přístup všech zaměstnanců společnosti. Podnik je znám profesionální úrovní vzdělání zaměstnanců, možnostmi kariérního růstu a odborností svých lékárníků.

V oblasti **informací** má BENU také trvalou konkurenční výhodu, a to díky interní komunikaci. Ostatní oblasti (řešení problémů aj.) jsou stanoveny v rámci konkurenční parity. Jedná se o klasické komunikační kanály, které jsou v dnešní době využívány napříč firmou (např. intranet).

Tabulka 7 Kombinace hodnocení vybraných zdrojů a kompetencí

Hodnotnost zdroje	Vzácnost zdroje	Napodobitelnost zdroje	Soulad s podnikem	Vyhodnocení zdroje
MARKETING				
ano	ne	ano/ne	ano	konkurenční parita
ano	ne	ano/ne	ano	konkurenční parita
ano	ano	ne	ano	dočasná konkurenční výhoda
LIDSKÉ ZDROJE				
ano	ano	ne	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda
ano	ano	ne	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda
ano	ano	ne	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda
INFORMACE				
ano	ne	ano	ano/ne	konkurenční parita
ano	ne	ano	ano/ne	konkurenční parita
ano	ano	ne	ano	relativně trvalá konkurenční výhoda

Zdroj: autor práce, 2017

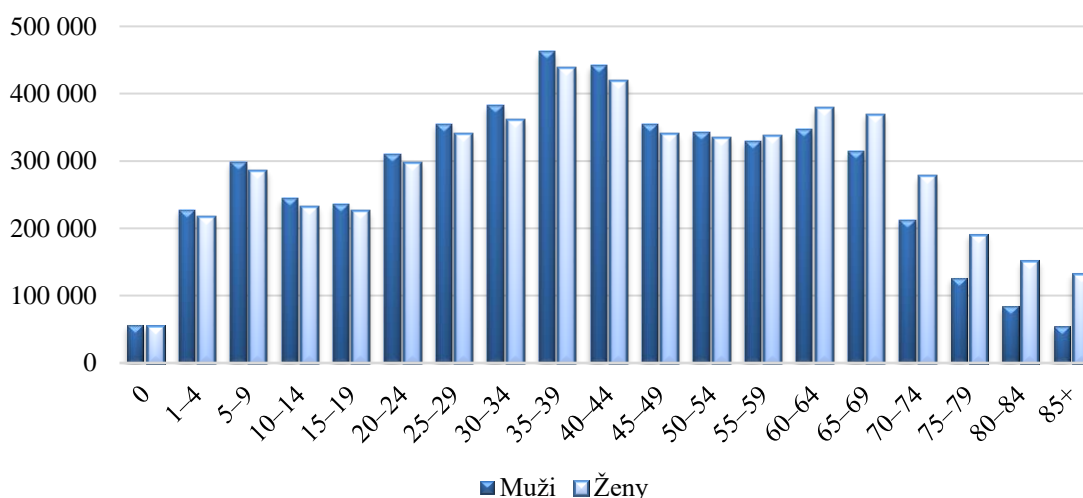
4.3.3 STEP analýza

Pro identifikaci makroekonomických faktorů, které mají vliv na odvětví lékárenství, je využita STEP analýza (více o STEP analýze viz kap. 3.4.3).

Sociálně-kulturní faktory

Mezi sociálně-kulturní faktory patří zejména vliv demografického vývoje populace na odvětví, mobilita obyvatel, vzdělanostní struktura populace, nákupní zvyky nebo životní styl. Právě **věková struktura populace** má na odvětví lékárenství velký dopad, protože přímo ovlivňuje produktovou nabídku. Lékárny se zaměřují na tyto cílové skupiny: děti obou pohlaví ve věku 5 až 9 let, ženy a muži 35 až 44 let a zejména ženy ve věku 60 a 69 let. Z následujícího grafu je patrné, že nad 55 let věku je v populaci více žen, proto jsou cílovou skupinou spíše ženy než muži. Podle údajů v grafu lze očekávat, že populace bude spíše stárnout. Na to by měly lékárny reagovat například rozšířením stávající nabídky pro tyto segmenty trhu.

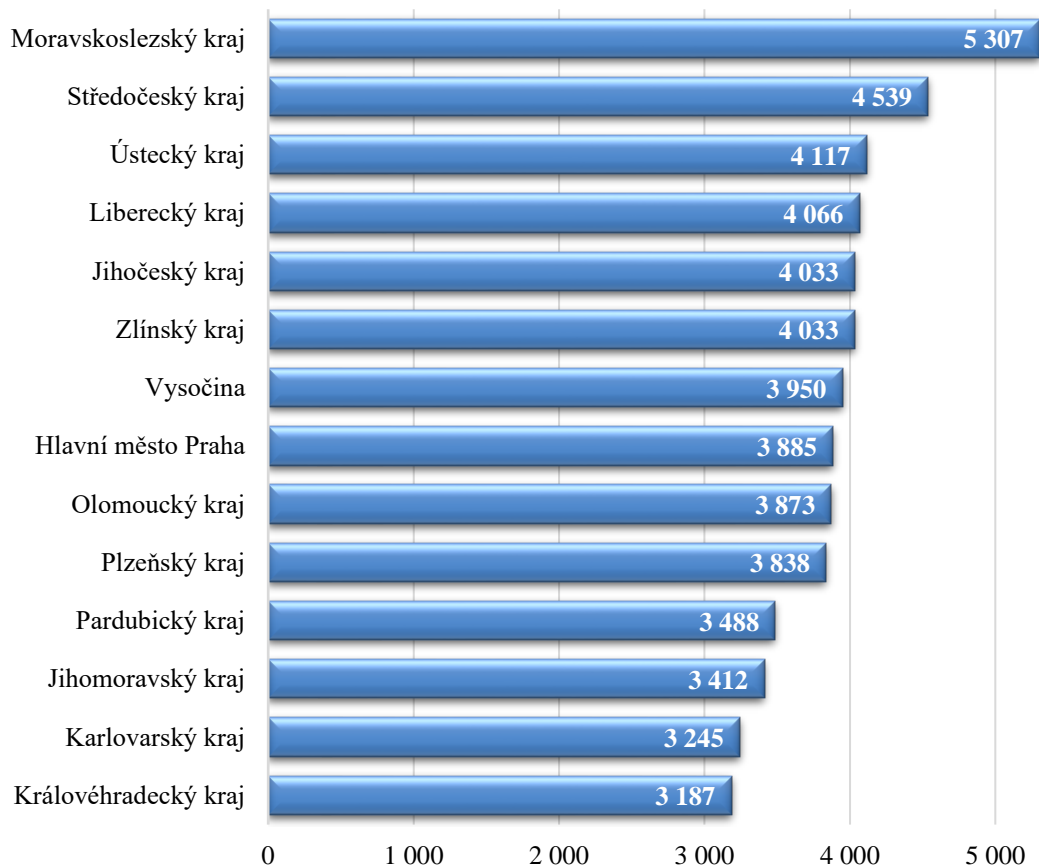
Graf 2 Věková struktura obyvatelstva v ČR podle pohlaví v roce 2015



Zdroj: ČSÚ, online, 2016a

Na oblast lékárnictví má vliv i **koncentrace obyvatel v jednotlivých krajích**. Graf 3 udává počet obyvatel na jednu lékárnou (rozděleno dle krajů). Na celorepublikové úrovni je průměr 3 926 obyvatel na jednu lékárnou. V Moravskoslezském kraji je však počet obyvatel na jednu lékárnou přibližně o 26 % vyšší než tento průměr (5 307 obyvatel na lékárnou). S rostoucím počtem obyvatel na jednu lékárnou roste potenciál pro expanzi v daném kraji.

Graf 3 Počet obyvatel na 1 lékárnu

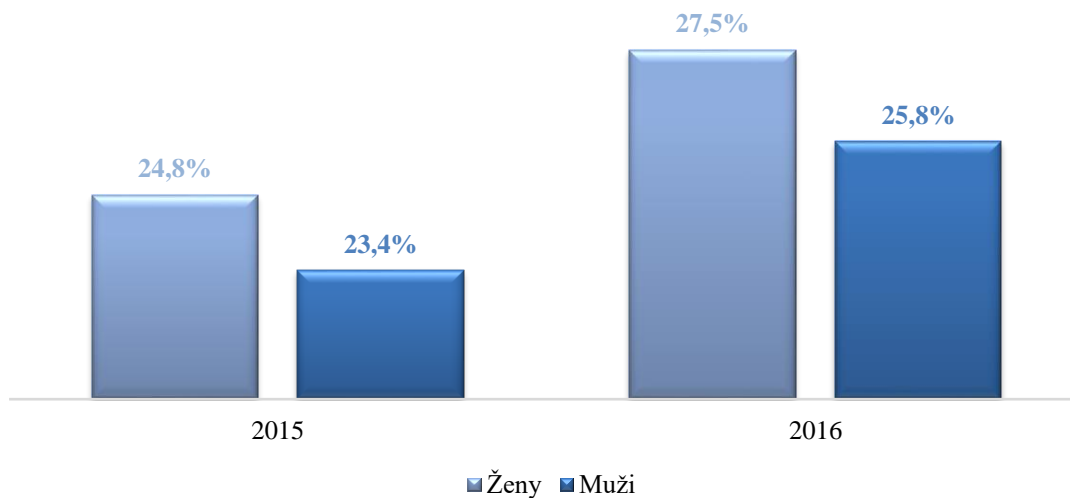


Zdroj: autor práce, 2017

Odvětví lékárenství ovlivňuje řada moderních trendů. Mezi ně patří i online nakupování, tedy **nákup zboží přes internet**. Nejenže stoupá počet lidí, kteří tuto službu využívají, ale stoupá i počet lidí, kteří mají k internetu přístup. Čím více lidí lze označit jako internetovou populaci, tím větší je cílová skupina pro e-shopy s volně prodejným sortimentem. Nejedná se tedy pouze o lékárny, ale i o jiné subjekty, které zprostředkovávají prodej doplňků stravy, zdravotních pomůcek apod.

Graf 4 na následující straně vypovídá o nárůstu uživatelů internetu mezi lety 2015 a 2016. Zatímco v roce 2015 internet používala čtvrtina žen nad 16 let (24,8 %), v roce 2016 už to bylo 27,5 % žen nad 16 let věku. Meziroční nárůst je tedy 2,7 %, což v číslech pro celou populaci představuje desítky tisíc žen. U mužů je meziroční nárůst o něco nižší, 2,4 %. Zatímco 23,4 % mužů starších 16 let používalo v roce 2015 internet, v roce 2016 už to bylo 25,8 %. Více uživatelů internetu je mezi ženami než muži. Ženy rovněž více nakupují na internetu (ČSÚ, online, 2016b).

Graf 4 Nárůst uživatelů internetu mezi lety 2015 a 2016



Zdroj: ČSÚ, online, 2016b

Dalším moderním trendem, který ovlivňuje odvětví lékárenství, je tlak na **zdravý životní styl** a s tím spojený prodej různých čistících čajů, detoxikačních preparátů apod. nejčastěji v podobě doplňků stravy. Stejně jako je zdravý životní styl trendem, který pozitivně ovlivňuje prodeje lékáren, je tomu tak i v případě nezdravého životního stylu. **Stres, nedostatek spánku, nevyvážená strava ochuzená o vitamíny a minerály** i nedostatek pohybu motivuje naopak jinou část populace kupovat doplňky stravy zabraňující únavě a bolestem hlavy, podporující imunitu či potlačující následky stresu.

Nedostatek pohybu pak svědčí prodeji s přípravky na hubnutí (koktejly, kapsle aj.). **Rozvoj alergií** spojený s takovým životním stylem opět nahrává trhu doplňků stravy. Různé bylinné přípravky, masti, kapky či kapsle opět prospívají lékárenskému odvětví a průmyslu potravinových doplňků a vitamínů. *"Největší zájem mají Češi o kloubní preparáty, probiotické přípravky a doplňky stravy s obsahem vitamínů a minerálů. Poptávka je také po kosmetických produktech určených pro péči o kůži a vlasy,"* řekl Bohumil Hlavatý, výkonný ředitel České asociace pro speciální potraviny (Týden, online, 2014).

V roce 2009 se v České republice utratilo za doplňky stravy 4,5 mld. korun, z toho 3 mld. utržily lékárny (Lidovky, online, 2010). O 4 roky později, v roce 2013, už to bylo 5,5 mld. korun (Týden, online, 2014). Přestože se prodávají tisíce doplňků stravy (více než 5 000), 80 % obrátu tvoří něco okolo stovky těchto produktů (Lidovky, online, 2010).

Technologické faktory

Odvětví lékárenství je ovlivněno zejména technologickými faktory z oblasti IT. Z hlediska vývoje software se jedná o **rozvoj technologií pro tvorbu webových stránek** a reklamy (např. Google Ad words), rozvoj interních **informačních systémů**, systémů pro skladové hospodářství, systémů pro komunikaci s dodavateli nebo pokladních aplikací. Mezi nejznámější informační systémy využívané v českém lékárenství patří Mediox¹⁹, LOS Maxima, Pentenium a PenWin, LEKIS (Lékařenský informační systém), FaRMIS, MEDICO, TARA a FytoExpert (Macešková a kol., 2010, s. 68-121). Z hlediska informačních systému lékárenství ovlivňuje i systém **AISLP** (Automatizovaný informační systém léčivých přípravků). Je to databáze léčivých přípravků registrovaných v České republice. Zároveň je garantem poskytování dalších databází (AISLP, online, 2017).

Významnou roli hrají také **nástroje pro správu věrnostních a zákaznických programů**, zákaznické aplikace pro chytré telefony nebo technologie pro tvorbu e-shopů.

31. března 2016 byla Státním ústavem pro kontrolu léčiv spuštěna **aplikace eRecept**, která slouží k elektronickému předepisování léků. Lékaři i lékárníci mají přístup k Centrálnímu úložišti elektronických receptů. Od 1.1.2018 bude předepisování léků pomocí elektronických receptů již plně povinné (SÚKL, online, 2017a).

Jelikož již většina lékáren využívá připojení k internetu, neměla by tato změna být spojena s dodatečnými investicemi. Lékárny však musí ověřit, zdali jejich systém umožňuje napojení na eRecept. Dále se očekává zjednodušení výdeje léků, a tím tedy zrychlení provozu lékárny. Také se, dle SÚKL, zjednoduší proces vyúčtování zdravotním pojišťovnám (SÚKL, online, 2017a). Rizikem je však možný výpadek systému, a tím nemožnost zákazníky obsloužit. O výpadech pravidelně informuje SÚKL na svých stránkách.

Z pohledu služeb má na odvětví vliv vývoj v oblasti **rychlosti připojení k internetu**. Díky rostoucí rychlosti je možné přesouvat větší množství dat k zákazníkům (reklamy, informace) nebo v rámci vnitropodnikového informačního systému. Česká republika byla ve třetím kvartálu 2016 na 15. místě v celosvětovém žebříčku rychlosti internetového připojení (DSL, online, 2017).

¹⁹ Tento systém používají lékárny BENU.

Ekonomické faktory

Z ekonomického hlediska má na odvětví lékárenství velký vliv inflace (cenotvorba), nezaměstnanost tlačící mzdy vzhůru, kurz koruny vůči euru (cena nákupu zboží) a hrubý domácí produkt (vliv na potenciální koupěschopné poptávky).

Vývoj **inflace** má vliv na cenotvorbu v odvětví a také na provozní náklady lékáren (ceny energií a služeb). Průměrná inflace v roce 2016 dosáhla hodnoty 0,7 %, což je o 0,4 procentního bodu více než v předešlém roce. V oddílu *Zdraví* byl však meziroční rozdíl indexu spotřebitelských cen v roce 2016 -0,0 %. Mezi lety 2015 a 2016 však došlo ke skokovému nárůstu cen v řádu jednotek procent (Trexler, online, 2017).

Vzhledem k dlouhodobě pasivní obchodní bilanci (import převyšuje export) v oblasti léčiv a farmaceutických výrobků (SITC 54)²⁰, která za rok 2016 dosáhla více než 43 mld. Kč (ČSÚ, online, 2017a), má z hlediska cenotvorby a nákladů na pořízení zboží v lékárenství významný **vliv kurz české koruny vůči euru**. Česká národní banka provádí **intervence** na trhu s eurem s cílem oslabovat korunu vůči euru, a udržovat tak kurz na úrovni okolo 27 Kč za euro (ČNB, online, 2017a). Díky tomu je dovoz zboží pro lékárny méně výhodný. Po opuštění tohoto režimu umělého oslabování je očekáváno posílení koruny vůči euru. Taková situace bude výhodnější také pro lékárny, které díky tomu budou zboží ze zahraničí nakupovat levněji. Proto je tento faktor pro oblast poměrně významný.

Průměrná **nezaměstnanost** v roce 2016 byla jedna z nejnižších od roku 2008. Ze zpráv vyplývá, že již delší dobu mají zaměstnavatelé problém nalézt potřebné množství kvalifikovaných zaměstnanců. Tento trend přímo ohrožuje podniky v odvětví, zároveň lze očekávat silnější tlak na růst mezd, a tedy na růst provozních nákladů (ČSÚ, online, 2017b).

HDP (hrubý domácí produkt), který ukazuje celkovou peněžní hodnotu statků a služeb vytvořených za dané období na určitém území, se v české ekonomice v roce 2016 mírně zrychlil a byl podpořen zejména rostoucí spotřebou domácností a zahraniční poptávkou. S rostoucím HDP lze očekávat také nárůst spotřeby lékárenských výrobků (ČNB, online, 2017b).

²⁰ Standard International Trade Classification

Politické a legislativní faktory

Právní předpisy, regulující vznik a provoz lékáren patří ke klíčovým faktorům ovlivňujícím odvětví lékárenství. Předpisy lze rozdělit do několika oblastí, kterými jsou zdravotnictví, léčiva a přípravky, zdravotní techniky pro potřeby provozu lékárny, pracovníci zdravotnictví a zdravotní pojištěnci. Legislativa, která má hlavní vliv na oblast lékárnictví v České republice (SÚKL, online, 2017b):

- Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech;
- Zákon č. 167/1998 Sb., o návykových látkách;
- Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování;
- Zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele a
- Zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy.

Na oblast lékárenství mají vliv také směrnice a nařízení Evropského společenství týkající se léčiv.²¹ V odvětví působí také několik institucí, které mají za cíl regulaci trhu s léčivy a jeho správný rozvoj. Jedním z nejvýznamnějších je **Česká lékárnická komora**, která byla zřízena zákonem ČNR č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře (ČLK, online, 2017). Další významnou institucí je **Státní ústav pro kontrolu léčiv** (SÚKL), který informuje o legislativě v tomto oboru, nabízí databázi léků i lékáren, databázi klinických hodnocení, registr zdravotnických prostředků, výpadky léků apod. (SÚKL, online, 2017a).

²¹ Mezi ně patří např. (SÚKL, online, 2017b):

- „Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2005/36/ES ze dne 6. 7. 2005 o uznávání odborných kvalifikací.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 469/2009 ze dne 6. 5. 2009 o dodatkových ochranných osvědčeních pro léčivé přípravky.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č. 816/2006 ze dne 17. 5. 2006 o nucených licencích na patenty týkající se výroby farmaceutických výrobků na vývoz do zemí s problémy v oblasti veřejného zdraví.
- Nařízení Evropského parlamentu a Rady (EU) č. 649/2012 ze dne 4. 7. 2012 o vývozu a dovozu nebezpečných chemických látek.“

4.3.4 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Tento model umožní pochopit jednotlivé síly, které v lékárenství působí a jaký mají význam i případné využití.

Vyjednávací síla odběratelů

V oblasti lékárenství jsou koncovými zákazníky převážně fyzické osoby. Vzhledem k regulaci v oblasti léčiv a omezeného množství dodavatelů v odvětví jsou léky a farmaka nabízená ve většině lékáren v České republice velmi podobná. Zákazníci lékáren tedy nejsou závislí pouze na jedné lékárenské síti. Lékárny lze odlišit od konkurence úrovní poskytovaných služeb nebo zákaznickými programy. Vzhledem k regulaci cen některých léků na předpis je vyjednávací síla zákazníků v oblasti ceny **malá**. Protože však mají zákazníci či lékaři jisté preference značky či výrobce, v případě nedostupnosti léku od daného výrobce mohou navštívit jinou lékárnou, kde zakoupí totožné zboží.

Vyjednávací síla dodavatelů

Vzhledem k preferencím zákazníků v oblasti výrobců léčiv a vzhledem k nákladům při vstupu do oblasti výroby léčiv je síla dodavatelů poměrně velká. Pozastavení či omezení dodávky v případě ztráty platební bonity může mít velmi negativní dopad na pacienta či zákazníka, a tím i na celou síť lékáren. Nedostupnost konkrétního léku v jedné síti může značně snížit konkurenceschopnost této sítě. Vyjednávací síla dodavatelů je tedy **vysoká**.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Vstup nových konkurentů do odvětví lékárenství je spojen s regulacemi. Oprávnění provozovat lékárnou vzniká na základě schválení registrace krajským úřadem nebo Magistrátem hlavního města Prahy. Žadatel musí také získat vyjádření SÚKL. Oprávnění je možné získat pouze při splnění taxativně zákonných požadavků: splnění hygienických požadavků na provoz zdravotnického zařízení, zajištění kvalifikovaného personálu a zajištění technických a věcných požadavků na vybavení. Ve srovnání s jinými zeměmi Evropy má Česká republika nejliberálnější předpisy ve vztahu k založení nové lékárny. Z toho vyplývá, že hrozba nových konkurentů je **vysoká**.

Hrozba substitutů

Některé produkty v lékárně je do jisté míry možné nahradit např. bylinkami, doplňky stravy či produkty specializovaných firem (např. s produkty na hubnutí). Léky na předpis však, pakliže se neuvažuje o metodách alternativní medicíny na stejné úrovni jako západní, nelze substituovat. U léků na předpis může být doporučen lékárníkem pouze substituční přípravek se stejnou či podobnou účinnou látkou.

Z pohledu distribuce léků na předpis je tedy možnost využití substitutů značně omezena. Důvodem je značná legislativní regulace v této oblasti a nemožnost přístupu k léčivům pro subjekty, které nemají pro provozování lékáren příslušná povolení. Variantou pro koncové zákazníky tak může být například přechod od léků na předpis na bylinné přípravky či využití volně prodejných doplňků stravy. To však na vlastní riziko pacienta. Hrozba přechodu k substitutům v oblasti lékárenství tedy **není vysoká**. BENU svou strategii na nezaměňování léku staví. U volně prodejných léků nabízí podnik také portfolio výrobků pod vlastní značkou. Díky tomu omezuje ztráty plynoucí z přechodu k substitutům.

Rivalita firem působících na trhu

Významným faktorem, který ovlivňuje konkurenceschopnost podniku v odvětví je velikost sítě lékáren. Jako další faktor lze identifikovat kvalitu a rozsah poskytovaných služeb a také podmínky zákaznických a věrnostních programů. Vzhledem k míře nasycení trhu lékárnami je nutné získat tržní podíl pouze konkurenčním bojem. Konkurenční boj probíhá zejména na poli rozsahu a kvality poskytování služeb a modelu zákaznických benefitů. Expanze v oblasti lékárenství je možná pouze na trhu internetového prodeje léků, avšak zde hrozí jistá míra kanibalizace vlastního portfolia zákazníků, kteří navštěvují běžné provozovny.

BENU dodržuje své benefity, tak jak je komunikuje pacientovi a zákazníkovi: nezaměňování léku, hlídání interakcí, nízké doplatky, vlastní příprava léků přímo v zázemí lékárny, věrností program a mnoho dalšího. U volně prodejných léků se lékárny snaží odlišit vytvořením vlastní značky výrobků se stejnou nebo obdobnou účinnou látkou. Tím se snaží získat cenovou výhodu proti konkurenci.

4.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrn všech předešlých analýz vnitřního a vnějšího prostředí. BENU se zatím SWOT analýzou nezabývá, ale je možné, že na základě doporučení tak učiní.

Silné stránky

Pacient i zákazník vnímá profesionální přístup lékárníků. Dle interních analýz zákazníci oceňují **nezaměňování léků, individuální přípravu léků a nízké doplatky**. Další silnou stránkou je dodržení claimu *Vaše zdraví si bereme na starost*, kdy je pacientům nabízena prevence v podobě **BENU akademie**, kde probíhají pravidelné konzultace na odvykání kouření, snižování hmotnosti apod. Další silnou stránkou je širší nabízeného sortimentu, které zahrnují nejen standardně dostupnou nabídku produktů, ale i produkty privátní značky, veterinární doplňky, exkluzivní kosmetiku, zdravou i sportovní výživu.

Slabé stránky

Podnik se nachází ve fázi **expanze**. Potřeba jednotlivých aktivit narůstá a je potřeba mít sestavený silně etablovaný tým, a to nejen na straně marketingu. Je potřeba mít k dispozici určité specialisty, kteří na trh mohou reagovat rychle, a tím být připraveni na rychlé změny. Další slabou stránkou jsou **neoddělitelné webové stránky podniku** s e-shopem. Základní webové stránky by měly být pouze informativní – naplňovat očekávání o informacích podniku – vize, cíle, posílání, strategie. Není vhodné slučovat produktovou nabídku uváděnou na webových stránkách se základy podniku.

Příležitosti

Podnik působící ve farmaceutickém odvětví má jako příležitost **stárnutí populace**, a tím i zvyšování spotřeby léků. Mezi další příležitosti, na které by se podnik měl zaměřit, je otevírání **dalších poboček** pro upevnění a udržení pozice na trhu, **rozšíření portfolia** o privátní značky a využití zvyšujícího se **trendu zdravého životního stylu**.

Hrozby

I přes profesionalitu, kterou podnik nabízí, je potřeba myslet na případnou hrozbu v podobě **rozšiřování se dalších řetězců lékáren**. Nyní je trh alokačně rozložen dostatečně a v případě vstupu nového lékárenského řetězce by to pro celý trh mohlo znamenat obrovskou hrozbu.

Tabulka 8 SWOT analýza vybraného podniku

SILNÉ STRÁNKY <i>Strengths</i>	SLABÉ STRÁNKY <i>Weaknesses</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalita • Formulovaný claim • Stabilní a silný tým magistrů • Dobré finanční zdraví společnosti • Široké portfolio nabízených produktů i služeb • Privátní značka výrobků • Exkluzivní značky 	<ul style="list-style-type: none"> • Nové marketingové oddělení • O 50 % méně poboček než hlavní konkurent

PŘÍLEŽITOSTI <i>Opportunities</i>	HROZBY <i>Threats</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Stárnutí populace – rostoucí poptávka po lécích • Zvyšující se povědomí o značce • Rozšíření a brand building privátní značky • Otevírání a akvizice dalších lékáren • Rozvoj franšizového konceptu s cílem získat provozovatele stávajících lékáren • Rostoucí počet lidí nakupujících prostřednictvím internetu • Změna kurzu Kč/EUR • Rozvoj marketingových nástrojů (cílená reklama, aplikace pro mobilní telefony) • Trend zdravého životního stylu 	<ul style="list-style-type: none"> • Míra regulace v odvětví, změna legislativy • Rostoucí počet lékáren konkurence • Masivní marketingová komunikace konkurence • Problémy s odborným personálním zajištěním • Zavedení e-receptu • Nasycenost trhu lékáren – meziroční pokles počtu lékáren

Zdroj: autor práce, 2017

Tabulka 9 SWOT analýza – vyhodnocení
Hodnotící škála 1-5 (5...nejvíce, 1...nejméně)

SILNÉ STRÁNKY		SLABÉ STRÁNKY	
Profesionalita	5	Nové oddělení marketingu	3
Formulovaný claim	5	O 50 % méně poboček než hlavní konkurence na trhu	3
Stabilní a silný tým lékárníků	4		
Dobré finanční zdraví společnosti	4		
Široké portfolio nabízených produktů i služeb	4		
Privátní značka výrobků	3		
Exkluzivní značky	3		
CELKEM	28		
PŘÍLEŽITOSTI		HROZBY	
Stárnutí populace – rostoucí poptávka po léčích	4	Míra regulace v odvětví, změna legislativy	4
Zvyšující se povědomí o značce	4	Rostoucí počet lékáren konkurence	4
Rozšíření a brand building privátní značky	4	Masivní marketingová komunikace konkurence	4
Otevírání a akvizice dalších lékáren	4	Problémy s odborným personálním zajištěním	3
Rozvoj franšízového konceptu s cílem získat provozovatele stávajících lékáren	3	Zavedení e-receptu	4
Rostoucí počet lidí nakupujících prostřednictvím internetu	3	Nasycení trhu lékáren – meziroční pokles počtu lékáren	3
Změna kurzu Kč/EUR	3		
Rozvoj marketingových nástrojů (cílená reklama, aplikace pro mobilní telefony)	3		
Trend zdravého životního stylu	4		
CELKEM	32	CELKEM	22

Zdroj: autor práce, 2017


Silné – slabé stránky

$$28 - 6 = 22$$

Příležitosti – hrozby

$$32 - 22 = 10$$

Tabulka 10 Grafické zobrazení SWOT analýzy

	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
PŘÍLEŽITOSTI		
HROZBY		

Zdroj: autor práce, 2017

4.4 ANALÝZA KLÍČOVÝCH PRVKŮ KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Cílem této kapitoly je identifikace klíčových prvků komunikačního mixu značky BENU, a to v rámci osmi nástrojů komunikačního mixu.

Reklama

Kromě standardního **reklamního mixu** podnik pro svou reklamní kampaň v roce 2016 využil služeb reklamní agentury. Launch reklamní kampaně zahrnoval v první řadě interní kampaň v rámci centrály a jednotlivých lékáren. Po představení nové kampaně v rámci podniku byl launch kampaně spuštěn hned v několika médiích současně. Před samotným spuštěním předcházela několika měsíční příprava a sestavení celkového kreativního návrhu, rozpracování jednotlivých mutací formátu komunikace, objednání médií, nasazení médií, spuštění a pozdější vyhotovení vyhodnocení úspěšnosti. V době launch kampaně se jednalo o typ reklamy zavádějící, a tudíž i masivnější komunikace v televizi. Nyní se jedná o ojedinělou komunikaci **připomínací reklamy**. Podnik byl průkopníkem znovu představení lékařenské profese, což kvitovala i lékařská komora.

Tabulka 11 Alokace médií v rámci launch kampaně *Vaše zdraví si bereme na starost*

MÉDIUM	CHARAKTERISTIKA
Televizní reklama	<ul style="list-style-type: none">• Reklama v celostátní televizi• Emotivní reklamní spoty s reálnými příběhy vybraných lékárníků
Noviny a časopisy (print)	<ul style="list-style-type: none">• Odborné publikace• Life-stylové časopisy
Outdoorová reklama	<ul style="list-style-type: none">• Pronájem billboardů a laviček napříč ČR• Reklama v rámci obchodních center
Rádiové spoty	<ul style="list-style-type: none">• Reklamní kampaň v rádiu pro cílové skupiny
Internet	<ul style="list-style-type: none">• Využití vlastních webových stránek s proklikem na kampaň
Leták/magazín	<ul style="list-style-type: none">• Komunikace kampaně

Zdroj: autor práce, 2017

Podpora prodeje

Podnik využívá hned několika typů komunikace podpory prodeje. Jedná se o pravidelně vycházející **BENU leták**, který je měsíčně distribuován v rámci okolí lékáren. Čtvrtletní **BENU magazín** je k dispozici pouze v rámci jednotlivých lékáren. Tištěné nástroje primárně stimulují povědomí o značce, a zvyšují tak samotný prodej.

Tabulka 12 Popis jednotlivých prvků podpory prodeje

NÁSTROJ PODPORY PRODEJE	CHARAKTERISTIKA
V místě prodeje (lékárna)	Pravidelná komunikace měsíčních kampaní v místě prodeje, komunikace koresponduje s distribucí měsíčního letáku.
Promoční akce jednotlivých eventů	Extra podpora např. na Den dětí nebo Mezinárodní den žen.
Promoční akce nově nabízených značek	Podpora komunikace v případě launch nové značky, např. rozšíření zdravých produktů Alnatura/Alnavit nebo v případě exkluzivního prodeje švýcarské kosmetiky Skincode pouze v síti lékáren BENU.
Podpora prodeje v případě otevření konkurence	Speciální podpora dle individuální potřeb lékárny a lokace během otevření konkurenta.
Podpora prodeje v případě nově otevřené lékárny	Speciální zaváděcí komunikace v rámci otevření nové lékárny, která může být i prodloužena o ongoingové aktivity v případě potřeby.
Podpora pro zvýšení povědomí o značce	Např. image inzerce v době Vánoc apod.
Podpora penetrace BENU Lékové karty	Pomocí sociálních sítí, hostesek přímo v okolí lékárny či v přímo v lékárně.
Komunikace pomocí newsletteru	Ojedinelé nabídky „šité“ přímo na míru zákazníka, informace o novinkách.

Zdroj: autor práce, 2017

Události a zážitky

V rámci komunikačního mixu lékáren BENU nelze opomenout **program preventivní péče**,²² který podnik pacientům a zákazníkům nabízí. Kromě pravidelných seminářů, které nabízí každá lékárna individuálně, se jedná o dodržení claim *Vaše zdraví si bereme na starost*. Podnik se snaží být inovativní v preventivní péči a nabízí zákazníkům hned několik osvětových preventivních aktivit jako je self-monitoring glykémie nebo prevence melanomů. Oba dva eventy jsou u pacientů a zákazníků, dle interních analýz, velmi vítány.

Obrázek 1 Promo letáky BENU

BENU Lékárna | **wellton**

DNY PREVENCE
24. 3. - 26. 3. 2017
Prostějov
OC Kaufland,
Olomoucká ulice

diabetes

Nepodceňujte cukrovku a přijďte se zdarma vyšetřit a poradit s odborníky

24. 3. - 26. 3. 2017 od 9.00 do 17.00 hodin můžete navštívit mobilní vyšetřovací stanici v Prostějově na parkovišti před OC Kaufland, Olomoucká ulice. Lidé cukrovku velmi často podceňují, protože onemocnění probíhá i řadu let bez jakýchkoliv příznaků a větších

500 bodů

získáte na svůj účet ještě si po vyšetření necháte potvrdit tužou pozvánku a navštívíte nejbližší BENU Lékárnu v Prostějově. Poukázka je platná pouze s BENU Lékovou kartou v termínu od 24. 3. do 6. 4. 2017.

BENU PLUS

Vaše zdraví si bereme na starost

BENU | Vaše zdraví si bereme na starost

HOMEOPATICKÁ PORADNA

PORADENSTVÍ PONDĚLÍ, STŘEDA, PÁTEK
10.00 - 16.00 hod.

Objednejte se přímo ZDE v lékárně,
nebo na tel.: 731 638 039.

www.benu.cz

Zdroj: interní zdroj BENU, 2017

²² Program zahrnuje prevenci diabetes nebo Dny slunce (lékař v mobilní ordinaci vyšetří veškerá znaménka a případně stanoví další vyšetření pro zachycení melanomů). Další programy se soustředí na informace o odvykání kouření, snižování hmotnosti, homeopatii apod.

Public relations a publicita

Podnik využívá outsourcovanou společnost na PR služby. Na základě schválení původního návrhu, který byl zadán PR agentuře, jsou komunikovány **odborné články**.

Tabulka 13 PR nástroje

NÁSTROJE PR	CHARAKTERISTIKA
Vlastní publikace	V odborných publikacích, kdy lékárníci doplňují odborné texty či sami komunikují s médii.
Sponzorství – televize	Komunikace sponzorského vzkazu před určitými typy pořadů.
Prevence	Poskytování konzultací.

Zdroj: autor práce, 2017

Přímý marketing

Přímý marketing v podniku je na velmi vysoké úrovni. Díky věrnostnímu programu BENU Léková karta **zná podnik transakční historii zákazníka**. Na základě údajů podnik dokáže předvídat potřeby zákazníka a cílit s přesnou nabídkou produktů či služeb, a to nejen pomocí pravidelného vyúčtování, ale i newsletterů.

Na základě historie transakcí má lékárník možnost:

- Ohlídat případnou nevhodnou kombinaci léků;
- nabízet afinitní prodej a generovat tak dodatečnou marži;
- nabízet cíleně zvolené **kupony** v rámci historie zákazníka a
- budovat osobní a přátelský vztah mezi pacientem a lékárníkem.

Zároveň podnik na základě transakční historie může:

- Efektivně řídit sortiment pro jednotlivé lékárny;
- efektivně nastavovat cenu a vyhodnocovat jednotlivé promoce a
- být cenným partnerem pro zákazníka i dodavatele.

Interaktivní marketing

V souvislosti s vzrůstajícím počtem uživatelů internetu podnik formuloval cíl oslovit a získat i tyto zákazníky. Cílem e-shopu je být konkurenceschopný v rámci jiných subjektů nabízejících volně prodejný sortiment. K naplnění cíle slouží v rámci komunikačního mixu strategie, kdy zákazník může některé produkty koupit levněji na e-shopu než v pobočce lékárny. E-shop je unikátní ve svém **přímém napojení na velkosklad** společnosti Phoenix, čímž je zajištěno rychlé doručení přímo do vybrané lékárny.

Ústní šíření

Podle interních analýz má podnik v rámci ústního šíření dobrou pověst. Díky přímému marketingu věrnostního programu BENU Lékové karty se stále vztah mezi lékárníkem a pacientem prohlubuje. Lékárníci svým zákazníkům pravidelně poskytují **poradenství**, díky čemuž si zákazník odnáší pozitivní zákaznický zážitek, který je ochoten komunikovat dále, a tedy doporučovat buď samotnou lékárnu, nebo konkrétního lékárníka.

Osobní prodej

Lékárníci v rámci své profese nejenže dodržují přísný etický kodex, ale také si vytvářejí trvalé vztahy se svými zákazníky. Prostředek komunikačního mixu, který má tyto vztahy pomáhat rozvíjet a udržovat, je zejména **BENU Léková karta**. Zároveň se jedná o nejnákladnější komunikační nástroj podniku. Např. interní program HERA má za cíl soustředit se přímo na rozvoj a ideální pracovní podmínky zaměstnanců lékáren.

4.5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola představuje krátké šetření, které proběhlo s cílem zjistit vnímání marketingové komunikace z pohledu konečného příjemce sdělení. Krátký dotazník, který je k dispozici v Příloze 1, měl za cíl zodpovědět dvě výzkumné otázky, na jejichž základě byly sestaveny následující hypotézy:

Výzkumná otázka: Do jaké míry znají lidé lékárny BENU?

Hypotéza 1: BENU patří mezi tři nejznámější lékárny.

Hypotéza 2: Alespoň čtvrtina dotázaných zná oficiální claim firmy.

Výzkumná otázka: Jak lidé vnímají marketingovou komunikaci BENU?

Hypotéza 3: Nejčastěji si lidé všimají reklamy na lékárny BENU v televizi.

Hypotéza 4: Alespoň polovina dotázaných viděla webovou prezentaci firmy.

Hypotéza 5: Alespoň 20 % dotázaných někdy nakoupilo v e-shopu BENU.

Dotazník byl respondentům nabídnutý online, a to na stránkách www.vyplnto.cz. Sběr dat probíhal ve dnech 1.2.2017 až 10.2.2017 a zúčastnilo se ho 112 respondentů. Online průzkum na předem neznámém výběru respondentů byl zvolen jako alternativa proti rozeslání dotazníků známým. Autorka se tak pokusila vyhnout zkreslení, které by bylo způsobeno tím, že známi znají název firmy, ve které pracuje, a také má ve svém okolí známé, kteří jsou ve zvoleném subjektu zaměstnáni. Vyhodnocování znalosti značky od zaměstnanců BENU však není tématem této práce. Na zmiňovaný server se může dostat jakýkoli uživatel internetu, což je výhodou, neboť dopředu není známá struktura výběrového souboru a zúčastnit se mohl skutečně každý. Omezení na internetovou populaci nevnímá autorka jako chybné, neboť součástí dotazníku jsou i otázky na znalost webové prezentace společnosti i na nákup v e-shopu.

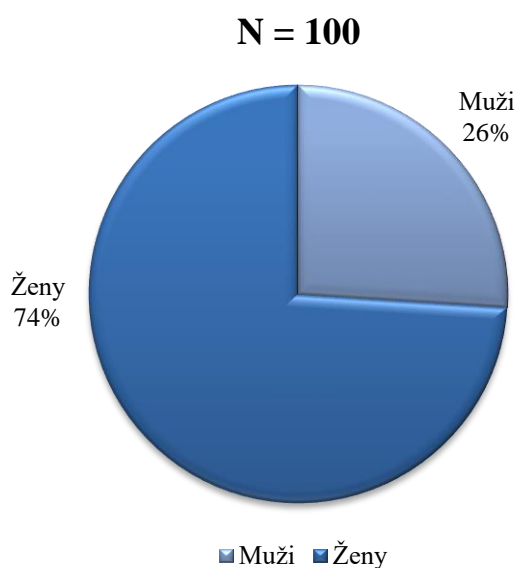
Před samotným dotazováním byla provedena stručná pilotáž. Dva respondenti, kteří se poté nezúčastnili samotného sběru dat, pilotovali první verzi dotazníku. Poté byl dotazník doplněn zejména o neutrální odpovědi, aby nedošlo ke zkreslení dat tím, že respondent zvolí možnost proto, aby se v dotazníku posunul k další otázce, nikoli proto, že vyjadřuje svůj názor. Data byla zpracována hromadně a anonymně pomocí MS Excel. Výsledky jsou prezentovány nejvíce ve sloupcových a výšečových grafech, použit je také pruhový graf.

4.5.1 Popis výběrového souboru

Jak již bylo zmíněno výše, dotazování se zúčastnilo celkem 112 respondentů. 12 z nich však nevyplnilo dotazník kompletně, proto byli z analýzy vyřazeni. Výběrový soubor tedy představuje 100 respondentů, kteří tvoří 100 %. U jednotlivých grafů v názvu je uveden počet respondentů (N), kterých se odpovědi týkají.

Soubor je tvořen převážně ženami, tvoří téměř tři čtvrtiny (74 %). Muži tvoří necelou třetinu souboru (26 %). Protože je rozložení pohlaví v souboru odlišné od rozdělení skupin v populaci České republiky, není možné výsledky šetření zobecnit na celou populaci. Přestože měli respondenti možnost na tuto otázku neodpovědět, nikdo této možnosti nevyužil.

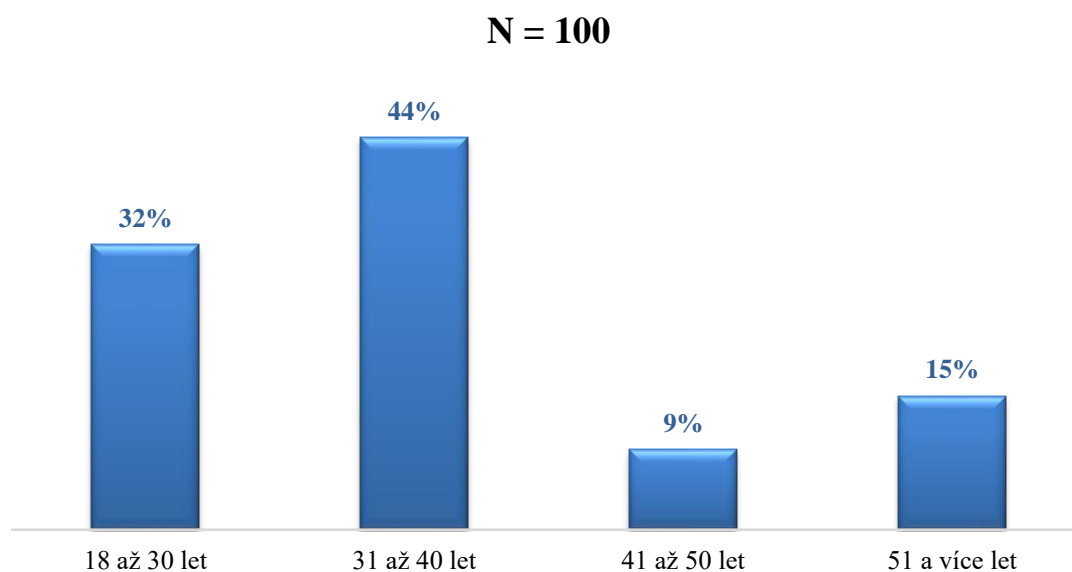
Graf 5 Výběrový soubor dle pohlaví



Zdroj: autor práce, 2017

Graf 6 charakterizuje výběrový soubor z hlediska věku. Lékárenství je obor, kde na věku záleží. Věk je v lékárenství tak důležitou proměnnou zejména proto, že na základě věku probíhá produktová segmentace. I v této otázce měli respondenti na výběr kromě věkových kategorií i možnost odpověď odmítnout a zvolit *Nechci odpovědět*. Tuto možnost nevyužil nikdo, takže 100 % v grafu tvoří celý výběrový soubor.

Graf 6 Výběrový soubor dle věku



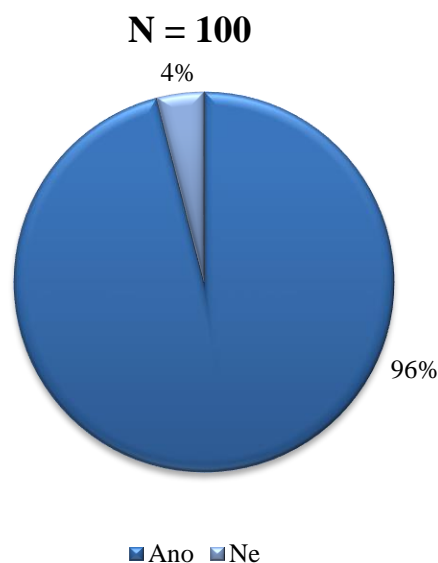
Zdroj: autor práce, 2017

Nejzastoupenější kategorií respondentů tvoří lidé ve věku 31 až 40 let, konkrétně ženy v tomto věku. 32 % tvoří respondenti do 30 let. Pouze 9 % respondentů patří do kategorie 41 a ž 50 let a pouze 15 % respondentů je 51 a více let. Rozložení podle věku, stejně jako u pohlaví, zcela neodpovídá rozložení v populaci České republiky. Pokud ano, marketingová komunikace lékáren by byla zcela odlišná. Toto rozložení je však ovlivěno rozhodnutím dotazovat respondenty na internetu, který spíše využívají mladší lidé, nicméně ani to není pravidlem a svědčí o tom rostoucí počítačová gramotnost starší části populace.

4.5.2 Výsledky šetření a interpretace dat

V této kapitole jsou představeny výsledky konkrétních dotazníkových položek vztahujících se k tématu šetření. První otázka testovala, zdali respondenti mají vůbec povědomí o reklamě na lékárny, zdali si vůbec nějaké reklamy všimají. Na tuto otázku odpověděli všichni respondenti, 100 % tedy tvoří všech 100 dotazovaných. 96 % dotázaných souhlasilo s tím, že v současné době viděli reklamu na nějakou síť lékáren.

Graf 7 Slyšel/a nebo viděl/a jste reklamu na jakoukoliv síť lékáren, která v současné době probíhá?



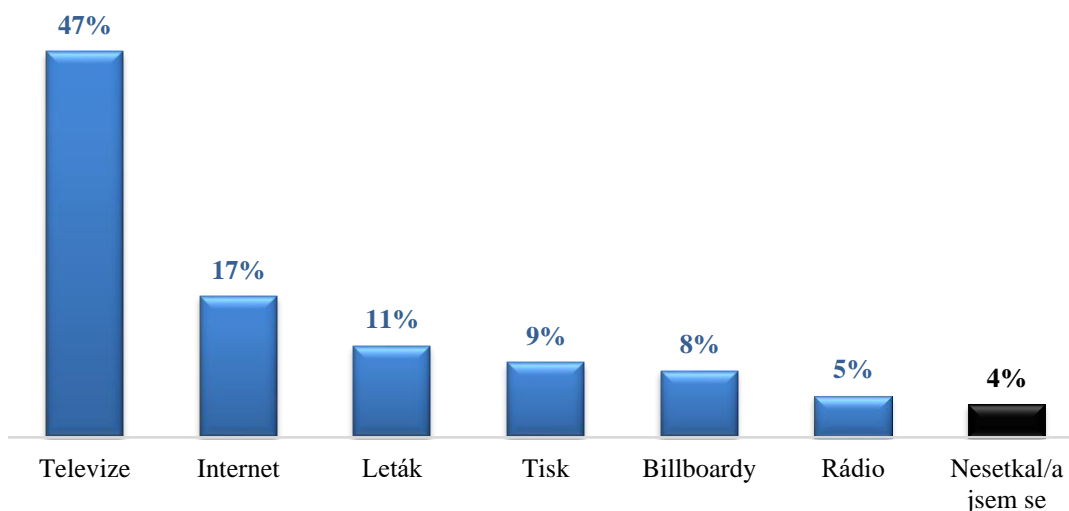
Zdroj: autor práce, 2017

Přestože 4 % respondentů uvedlo, že neviděli v současné době reklamu na nějakou lékarenskou síť, nebyli tito respondenti z dalších analýz vyřazeni. V dalších otázkách jsou však i položky na podpořenou znalost lékáren BENU, kde mohou i tito respondenti odpovědět kladně, takže jejich odpovědi budou v analýze ponechány.

Graf na následující straně znázorňuje, kde se respondenti s reklamou na síť lékáren setkali. Poslední sloupec v grafu zobrazuje odpovědi čtyř respondentů, kteří v předchozí otázce odpověděli, že reklamu neviděli. Tato otázka tedy slouží jako kontrolní položka pro konzistenci odpovědí respondentů. Nejčastěji se lidé setkávají s reklamou na lékárny v televizi (47 %). 17 % respondentů naposledy vidělo reklamu na síť lékáren na internetu, 11 % na letáku. Nejméně efektivní se zdá být reklama v rádiu. Pouze 5 % respondentů slyšelo reklamu na síť lékáren právě v rádiu.

Graf 8 Kde jste reklamu zaznamenali?

N = 100



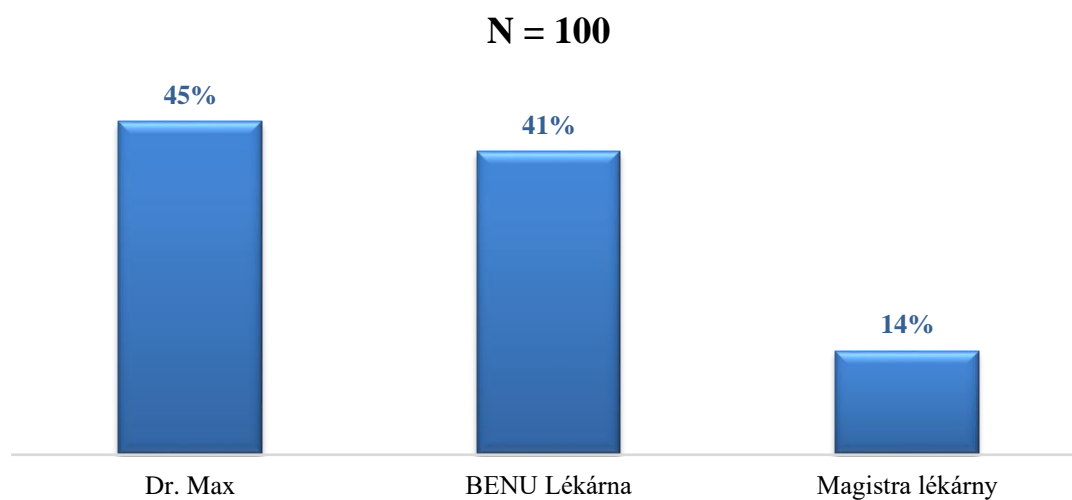
Zdroj: autor práce, 2017

Další dotazníkové položky testují znalost značky, k níž se také vážou hypotézy. Znalost značky tvoří hodnotu značky a jde převážně o to, na jaké značky si zákazník vzpomene bez nápovědy. Právě vysoká znalost značky, tedy pokud je značka jmenována i bez nápovědy, vede ke zvýšení prodeje, protože usnadňuje rozhodovací proces při nakupování. Příbová (2000, s. 29-30) uvádí, že znalost značky se měří podle vybavení si značky (tedy zákazník je schopen ji uvést sám) a podle rozpoznání značky (zákazník pozná značku, pokud je mu nabídnuta). Vybavení si značky reprezentuje **spontánní znalost** značky a má vyšší hodnotu než rozpoznání značky (neboli **podpořená znalost**).

Oba tyto aspekty značky jsou dále testovány. Následující graf testuje spontánní znalost. Respondenti odpovídali na otázku, na jakou síť lékáren si vzpomínají. Z celého spektra lékárenského trhu jmenovali respondenti pouze tři značky: Dr. Max, BENU a lékárny Magistra. Mohli však jmenovat i menší značky, nebo dokonce lokální lékárny, které znají ze svého okolí.

45 % respondentů jmenovalo největší lékárenskou síť, Dr. Max. Lékárny BENU, které mají na trhu menší zastoupení, jmenovalo spontánně 41 % dotázaných. Pouze 14 % jmenovalo lékárny Magistra. Žádný respondent nejmenoval lékárnu, která nepatří do řetězce lékáren.

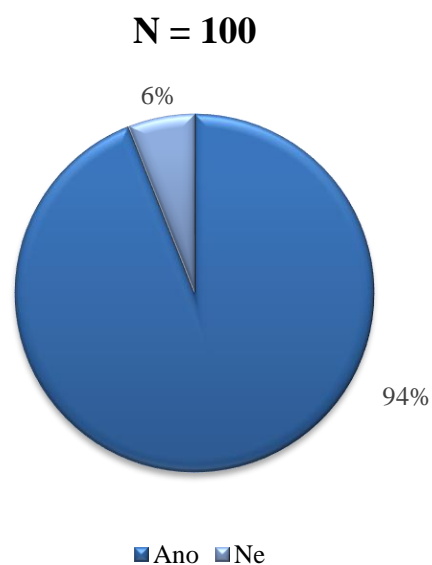
Graf 9 Na kterou síť lékáren si vzpomínáte?



Zdroj: autor práce, 2017

Další otázka testovala právě podpořenou znalost. Na přímý dotaz o lékárnách BENU odpovědělo 94 % respondentů kladně. Naprostá většina výběrového souboru tedy lékárny BENU zná.

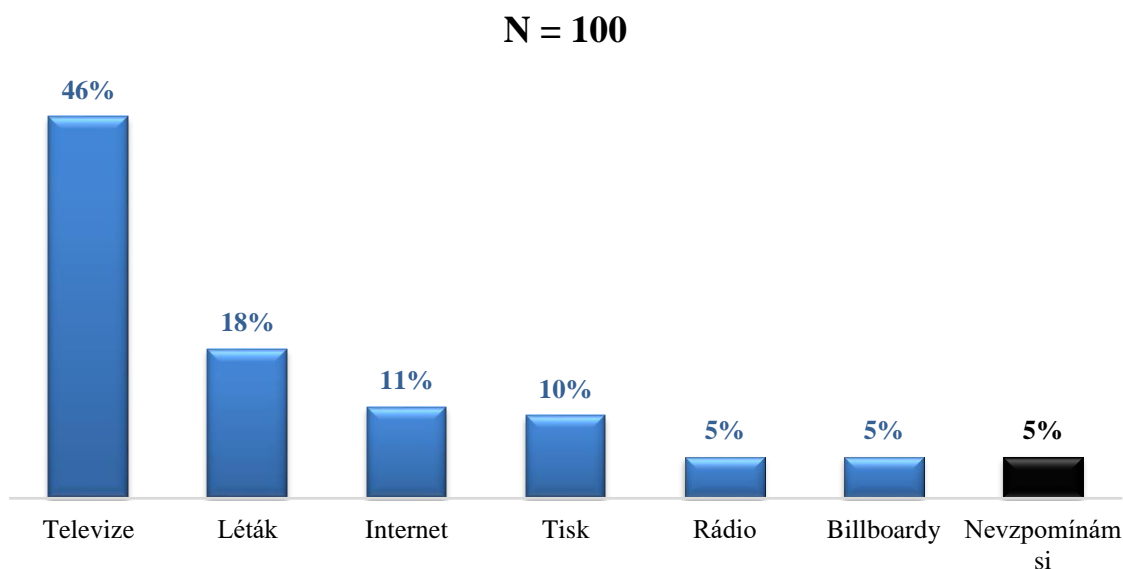
Graf 10 Znáte síť lékáren BENU?



Zdroj: autor práce, 2017

V rámci zkoumání znalosti značky byli respondenti tázáni na to, v jakých médiích viděli reklamu na síť lékáren BENU. Na otázku odpověděli všichni respondenti, z toho 5 % zvolilo odpověď *Nevzpomínám si*. Nejvíce si lidé vzpomínají na reklamy v televizi (46 %). Na billboardech a v rádiu si lidé reklamu příliš nepamatují (5 %).

Graf 11 V jakých médiích jste viděl/a reklamu na lékárny BENU?

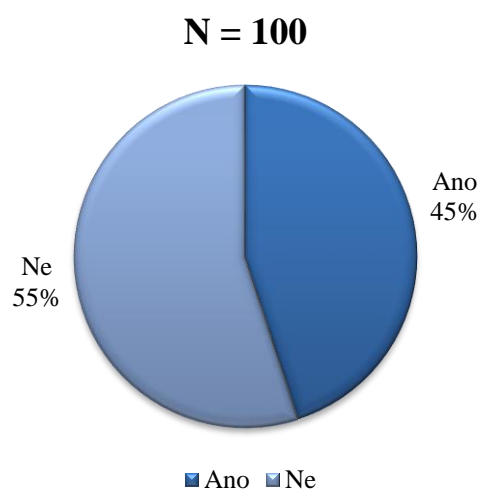


Zdroj: autor práce, 2017

Letáky (18 %) představují v tomto směru významnější médium než internet (11 %). Klasická analogová forma reklamy tedy má ještě v dnešní době informačního věku své místo. Přestože se efektivita letákových reklam neměří příliš snadno, v lékárenství by jistě takový výzkum měl smysl.

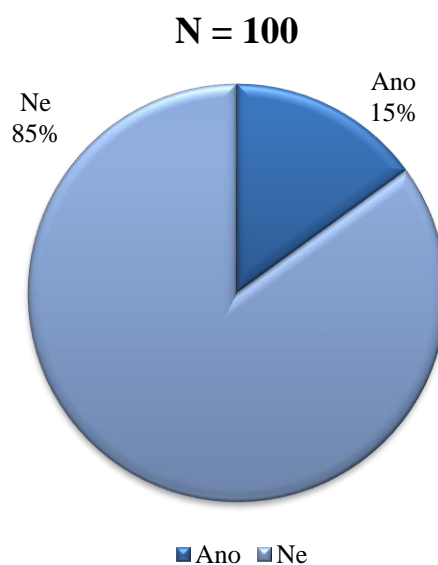
Další otázka testovala, zdali respondenti někdy navštívili webovou prezentaci firmy BENU. Téměř polovina výběrového souboru (45 %) webové stránky této lékárny zná. 55 % uvedlo, že web BENU nikdy nenavštívilo.

Graf 12 Navštívil/a jste někdy oficiální stránky sítě lékáren BENU?



Zdroj: autor práce, 2017

Graf 13 Objednal/a jste si někdy volně prodejné léky v e-shopu lékáren BENU?

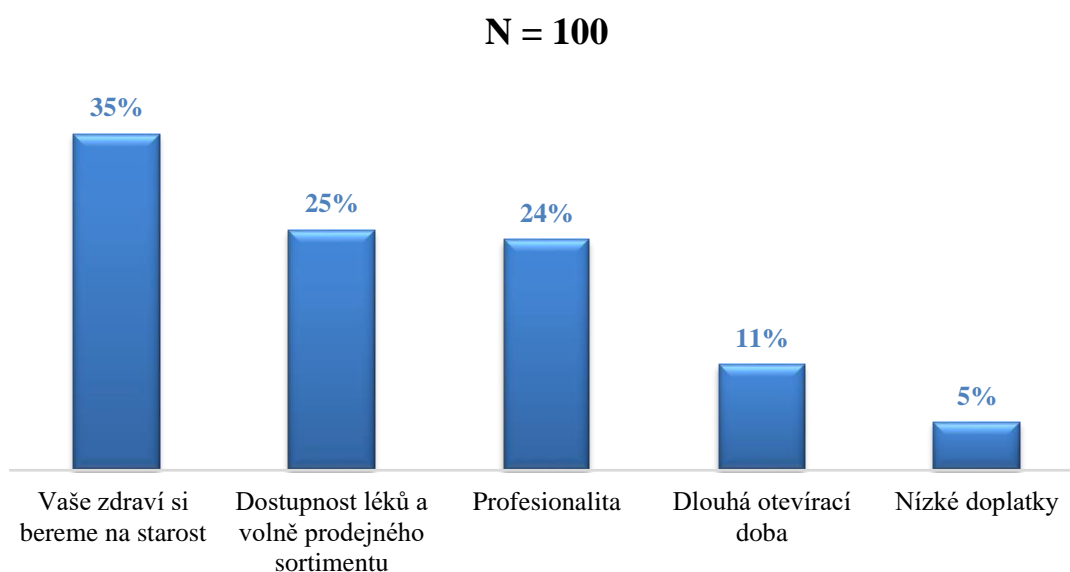


Zdroj: autor práce, 2017

Překvapující se může zdát, že pouze 15 % respondentů má zkušenost s objednáním volně prodejného sortimentu na webových stránkách podniku. Pokud by 45 % respondentů, kteří uvedli, že navštívili webové stránky BENU, tvořili nových 100 %, pak v e-shopu nakoupilo 33 % respondentů, kteří viděli webové stránky. Další výzvou pro marketingové oddělení je tedy nižší procento těch, kteří web navštíví, ale neodejdou bez nákupu.

Poslední otázkou v tomto krátkém šetření byl dotaz na důležitý aspekt znalosti značky – claim. Celkem 35 % respondentů dobře identifikovalo claim podniku *Vaše zdraví si bereme na starost*. Na dalších dvou pozicích indentifikovali benefit dostupnosti léků a volně prodejného sortimentu a profesionalitu. Oba dva benefity jsou v souladu s posláním podniku.

Graf 14 Které slovní spojení, podle vás, nejvíce vystihuje síť lékáren BENU?



Zdroj: autor práce, 2017

4.5.3 Zhodnocení výsledků

Hypotéza 1: BENU patří mezi tři nejznámější lékárny.

Hypotéza byla potvrzena. Testování spontánní znalosti značky potvrdilo, že BENU je ve výběrovém souboru druhou nejznámější lékárnou. Uvedlo ji 41 % respondentů.

Hypotéza 2: Alespoň čtvrtina dotázaných zná oficiální claim firmy.

Hypotéza byla potvrzena. Claim firmy správně identifikovalo 35 % respondentů.

Hypotéza 3: Nejčastěji si lidé všimají reklamy na lékárny BENU v televizi.

Hypotéza byla potvrzena. 46 % respondentů si vybavilo, že reklamu na lékárnu BENU viděli právě v televizi. Druhou nejčastější odpovědí byly letáky (18 %).

Hypotéza 4: Alespoň polovina dotázaných viděla webovou prezentaci firmy.

Hypotézu není možné potvrdit. Pouze 45 % respondentů navštívilo webové stránky BENU.

Hypotéza 5: Alespoň 20 % dotázaných někdy nakoupilo v e-shopu BENU.

Hypotézu není možné potvrdit. K nákupu v e-shopu BENU se v dotazování přiznalo pouze 15 % dotázaných, což je třetina všech, kteří webové stránky lékárny navštívili.

Dotazníkové šetření poukazuje na vysokou znalost televizních reklam, a tím i znalost reklamy na síť lékáren. Z šetření vyplývá příležitost lékáren BENU ve zvýšení komunikace pro možnost objednání volně prodejných léků na webových stránkách podniku. Vnímání značky BENU a dodržování poslání podniku na základě respondentů je prokazatelné. Rozdíl mezi spontánní a podpořenou znalostí značky BENU je poměrně velký, což znamená, že pozice značky v myslích zákazníků není příliš ukotvená.

5 OPTIMALIZACE KOMUNIKAČNÍHO MIXU

Na základě předchozích analýz je možné navrhnout optimalizaci komunikačního mixu lékáren BENU a formulovat doporučení, která povedou k vyšším ziskům. Následující tabulka představuje první variantu optimalizovaného komunikačního mixu. Pro představivost jsou doplněny hrubé náklady běžných cen jednotlivých médií. Jedná se o kvalifikovaný odhad. Ústní šíření a osobní prodej v tomto návrhu není zahrnut.

Tabulka 14 Optimalizace komunikačního mixu – varianta 1

NÁSTROJE PODPORY PRODEJE	ZÁKLADNÍ POPIS	HRUBÉ NÁKLADY NA JEDEN MĚSÍC KAMPANĚ PRO CELOU SÍŤ
Reklama	<ul style="list-style-type: none">• Připomínací TV reklama²³• Tištěná publikace pro širokou veřejnost• Bannery na webových stránkách	400 000 Kč
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none">• POS v místě prodeje• Distribuce letáků²⁴	350 000 Kč
Nástroje PR	<ul style="list-style-type: none">• Podporování prevence v rámci celé ČR – tiskové zprávy• Komunikace s novináři v širším rozsahu	50 000 Kč
Události a zážitky	<ul style="list-style-type: none">• Prevence – pokračování v programech	70 000 Kč
Přímý marketing	<ul style="list-style-type: none">• Oslovení držitelů BENU Lékových karet²⁵• Newsletter	100 000 Kč
Interaktivní marketing	<ul style="list-style-type: none">• Výhodná nabídka v rámci nákupu na e-shopu• Informace o novém portfoliu (včetně exkluzivní nabídky)	50 000 Kč

Zdroj: autor práce, 2017

²³ TV kampaň ve sledovaných časech na jedné z komerčních stanic a jejich přidružené stanice (př. Nova, Nova Action apod.). V ceně není počítáno s produkcí TV spotů a práv.

²⁴ Pravidelný leták s distribucí v okolí prodejny (produkce v průměru cca 3 000 ks na lékárnou).

²⁵ Oslovení zákazníků BENU Lékové karty, kteří nenakupují často nebo nenakupili za posledních osm týdnů (náklady jsou za tisk a rozesílání poštou).

Celkové náklady optimalizovaného mixu jsou 1 020 000 Kč. Jedná se však o měsíční komunikaci pro celou síť lékáren. Ve druhé variantě, která počítá s hrubými náklady na jeden měsíc pro 5 lékáren se rovněž nepočítá s investicí do ústního šíření a osobního prodeje. Z tabulky je patrné, že podpora pouze pěti vybraných lékáren v rámci jednoho kraje je levnější.

Tabulka 15 Optimalizace komunikačního mixu – varianta 2

NÁSTROJE PODPORY PRODEJE	ZÁKLADNÍ POPIS	HRUBÉ NÁKLADY NA 1 MĚSÍC KAMPANĚ PRO 1 KRAJ
Reklama	<ul style="list-style-type: none"> • Nevhodné na lokální úrovni 	- Kč
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none"> • POS v místě prodeje • Promoční akce v konkrétním kraji a situaci na trhu 	POS: 25 000 Kč
Nástroje PR	<ul style="list-style-type: none"> • Podporování prevence v rámci celé České republiky 	10 000 Kč
Události a zážitky	<ul style="list-style-type: none"> • Prevence – pokračování 	- Kč
Přímý marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Newsletter pro vybrané lokace s lokální nabídkou²⁶ 	25 000 Kč
Interaktivní marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o novém portfoliu (včetně exkluzivní lokální nabídky) 	25 000 Kč

Zdroj: autor práce, 2017

²⁶ Např. „Přijďte nám ukázat své vysvědčení a získejte navíc k nákupu dárek. Akce platí pro prvních 100 zákazníků.“

6 FORMULACE DOPORUČENÍ

1. Udržení pověsti odborníků

Webová prezentace lékáren BENU ještě v nedávné minulosti komunikovala spíše posláním podniku než produktovou nabídkou. To se však změnilo začátkem roku 2016, kdy BENU spustilo nové stránky. Na první pohled je patrný odkaz na e-shop. Zákazník může vybírat dle kategorií, čímž se rychleji dostane k produktům, které ho zajímají. Z titulní strany vede také odkaz přímo na BENU Magazín, který si čtenáři mohou zdarma přečíst.

BENU tedy již méně komunikuje odbornost svých zaměstnanců a profesionalitu svého přístupu. **Otázka je, zdali větší soustředění na produkty na již zmíněné odbornosti a profesionalitě neubírá.** Pověst lékárny je sice vcelku dobrá, ale i tak by podnik neměl zapomínat na budování značky. BENU zatím těží z toho, že spíše, než za komerční lékárnu je lidé vnímají jako poradce s kvalifikovaným personálem, ale nesmí na této pověsti stavět bez toho, aniž by ji podporovali. Z webových stránek zcela zmizely texty o posláním a vizích podniku, odbornosti a prevenci. Namísto přední sítě lékáren s kvalifikovanými odborníky tak stránky připomínají klasický e-shop, v němž se zákazníci soustředí především na cenu.

2. Exkluzivní značky

BENU příliš nevyužívá exkluzivitu dodavatelských smluv některých značek, které své produkty do lékáren dodávají. Jedná se zejména o kosmetickou řadu Skincode a produkty zdravé výživy Alnatura a Alnavit. O nich se zákazníci dozvídají zejména z BENU Magazínu, který není natolik rozšířen a přímo až v lékárně. Doporučeným kanálem pro komunikaci exkluzivních značek jsou spíše tradiční média nebo sociální sítě.

3. Zvýšení tržeb díky limitovaným nabídkám

Tržby společnosti by se mohly zvýšit díky využití nového e-shopu a konceptu limitovaných nabídek. Konkrétní produkt či řada produktů (např. dle sezóny) by byla limitována slevou pro určitý počet kupujících. Např. sleva 15 % pro prvních 100 kupujících na nosní kapky v období chřipek a nachlazení nebo sleva 20 % na dražší produkty zaměřené na hubnutí pro prvních 200 kupujících v měsíci květnu.

4. Cílená nabídka v jednotlivých krajích

Další doporučení se týká rozčlenění kampaní po jednotlivých krajích a zaměření se na specifika jednotlivých krajů. Výhodou by bylo zohlednění nejen lokálních specifik, ale také hustoty obyvatel na jednu lékárnou, míry spotřeby volně prodejných léků v dané oblasti apod. Lokálně zaměřená reklama by mohla vyvolat větší důvěru v zákaznících a pocit většího porozumění jejich potřebám. Avšak taková komunikace je velmi náročná nejen z finančního pohledu, ale i z pohledu exekuce jednotlivých a rozdílných komunikačních nástrojů. Autorka i přesto navrhuje lokální marketing alespoň v testovacím režimu jednoho až tří krajů.

Tabulka 16 Lokální marketingová komunikace

NÁSTROJE PODPORY PRODEJE	ZÁKLADNÍ POPIS
Podpora prodeje	<ul style="list-style-type: none">• POS v místě prodeje• Promoční akce v konkrétním kraji a situaci na trhu
Nástroje PR	<ul style="list-style-type: none">• Podporování prevence s ohledem na lokální specifika
Události a zážitky	<ul style="list-style-type: none">• Prevence – výběr programu s ohledem na lokální specifika
Přímý marketing	<ul style="list-style-type: none">• Newsletter pro vybrané kraje
Interaktivní marketing	<ul style="list-style-type: none">• Informace o novém portfoliu (včetně exkluzivní lokální nabídky)

Zdroj: autor práce, 2017

5. Online marketing – Youtube

Oblast online marketingu se zdá být zvoleným podnikem dosud plně nevyužita. Přestože na největším video portálu, který Češi využívají, na Youtube, BENU svou stránku má, obsahuje pouze několik videí, která navíc zákazníci znají z televize. Autorka proto doporučuje zaměřit pozornost právě na tento kanál, který je velmi levným, ale také velmi účinným marketingovým nástrojem. BENU může zveřejňovat jedno nové video týdně a zároveň na něj upozornit ve svém newsletteru zasílaném emailem.

Lidé by tak proklikem na Youtube zobrazili i aktuální reklamy, akce měsíce apod. Videá lze sdílet i přes sociální sítě. Krátká videa (např. do dvou minut) by mohla obsahovat například ukázky z otevření nové lékárny – aby lidé věděli, že se lékárna připravuje, rozhovory s lékárníky o prevenci určitých zdravotních potíží díky stravě (čímž by opět značka posílila svůj brand) nebo osobní medailonky některých lékárníků (což by přispělo k vnímání lékárníků jako lidských, přátelských poradců, s nimiž by zákazník neměl strach navázat kontakt a svěřit se se svými zdravotními problémy). Videá by dále mohla zobrazovat ukázky z programů prevence, aby lidé viděli, že se jich účastní mnoho lidí po celé republice.

6. BENU blog

Jelikož se BENU na svých webových stránkách zaměřuje zejména na prodej volně prodejných produktů, je třeba, aby značka neutrpěla na svém vnímání profesionality, ale zároveň vstřícnosti a upřímnosti k zákazníkům. Řešením může být BENU blog, tedy samostatná webová stránka, která by obsahovala jednak videa z kanálu Youtube, ale neměla by prodejní charakter. Obsahem blogu by byla odborná témata z oblasti farmacie a lékárenství, která by byla podána v článcích čtivou „blogovou“ formou. Lidé by se tak mohli srozumitelně dozvědět o nových zákonech či připravovaných vyhláškách, které souvisí s tímto oborem.

Rovněž by bylo možné čtenáře informovat o zahraničních lékárenských trendech, nových zdravotních přístrojích určených pacientům pro domácí použití, článkům zaměřených na prevenci či zvýšení povědomí veřejnosti o kontraindikacích konkrétních, např. často užívaných léků. Dále by se na blogu mohly objevovat články věnované dětskému zdraví, péči o seniory v domácích podmínkách či jaké jsou rozdíly v nárocích na výživu sportovců. Všechna tato témata mají sice informativní charakter, ale kromě zvýšení profesionálního dojmu a pozice odborníka, mohou tyto články také vést ke zvýšení prodeje určitých produktů. V rámci brandbuildingu by se tento nástroj mohl stát důležitým, neboť je originální, na českém trhu poměrně výjimečný a také relativně levný.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení marketingové komunikace vybrané sítě lékáren na českém trhu a optimalizace jejich komunikačního mixu. Cíl práce byl splněn pomocí teoretické a praktické části. V úvodu teoretické části byl definován marketing s důrazem na holistickou koncepci marketingu. Dále byly vybrány a popsány dvě analýzy vnitřního prostředí a dvě analýzy vnějšího prostředí. Teoretickou část uzavřel popis osmi nástrojů komunikačního mixu a představení oboru lékárenství. V úvodu praktické části autorka představila zvolený podnik BENU, jeho brand model a základní firemní údaje. Poté byly aplikovány analýzy z teoretické části práce: STEP analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí, evaluace dosavadní strategie a analýza zdrojů a kompetencí. Na základě těchto analýz byla sestavena SWOT analýza, z níž vyšlo, že se síť lékáren má soustředit na mírně ofenzivní strategii; snažit se využít všechny příležitosti, které trh nabízí a použít k tomu své silné stránky.

Následná analýza komunikačního mixu umožnila identifikovat klíčové aspekty komunikačního mixu. Mezi nástroje, které by měl podnik zachovat, patří zejména BENU letáky, BENU Magazin, připomínací reklamy v televizi, programy preventivní péče, publikace odborných článků, propagace BENU Lékové karty a její vazba na znalost transakční historie zákazníka. Přesto jsou potřeba určité změny.

Přestože autorka navrhla optimalizaci komunikačního mixu včetně kalkulace, formulovala i doporučení, které mohou firmě zvýšit zisk a hodnotu značky více a velmi dlouhodobě. Firma BENU začátkem roku 2016 změnila svoje webové stránky z odborných stránek (propagujících poradenství v lékárenství a poslání a vize podniku) především na e-shop a prodejní web. Tím však nahradila dosud budovanou strategii, která byla účinná, což potvrdilo i dotazníkové šetření zaměřené na spontánní i podpořenou znalost značky BENU a na znalost claimu. Jelikož, dle autorky, není vhodné ve farmacii dosahovat zisku cenovou válkou, navrhla několik doporučení, jejichž účelem je především zachovat positioning značky v myslích zákazníků jako profesionální lékárny s kvalifikovanými odborníky. K tomuto účelu má sloužit částečný návrat textů o vizích a poslání podniku, využití Youtube jako kanálu pro zveřejňování strategických novinek a videí (např. otevírání nových lékáren, rozhovory s lékárníky – prevence, zdravá výživa, kontraindikace apod.) a unikátní lékárenský BENU blog, jehož obsah by plnili zkušení odborníci z lékáren, a to odborným

obsahem podaným srozumitelnou formou (o připravovaných legislativních novinkách v lékárenství a farmacii, výživě dětí, výživě sportovců, výživě seniorů v domácí péči, trendy v hubnutí a v potravinových doplňcích apod.). Dále byla formulována doporučení pro přímé zvýšení zisku – limitované nabídky na e-shopu a větší podpora značek, s nimiž má BENU exkluzivní dodavatelské smlouvy.

Všechna tato opatření by měla vést nejen k vyšším ziskům, a tedy k získání většího podílu na trhu, ale také k udržení stávajícího pozitivního vnímání značky zákazníky. Vysokou znalost značky potvrzují i výsledky dotazníkového šetření. 41 % respondentů jmenovalo značku BENU při dotazu na spontánní znalost lékáren. 35 % respondentů správně přiřadilo claim firmy ke značce a téměř polovina výběrového souboru (45 %) již navštívila webové stránky BENU.

Na základě všech provedených analýz lze tedy tvrdit, že mírně ofenzivní strategie je v této chvíli pro firmu BENU nejvhodnější. I přes optimalizaci komunikačního mixu není možné očekávat, že pozice firmy na trhu se změní na nejsilnějšího hráče, nicméně podnik by měl dále komunikovat své poslání a hodnoty, a dodržovat tak slib vůči zákazníkům. Právě tímto přístupem, s nímž se zákazníci setkávají v dnešní době stále méně často, může firma získat větší podíl na trhu a dále expandovat.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

České monografie

BOČEK, Martin a kol., 2009. *POP – In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2840-7.

FORET, Miroslav, 2011. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr, 2011. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press. 203 s. ISBN 978-80-7261-237-6.

HALADA, Jan, 2015. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 118 s. ISBN 978-80-246-3075-5.

HANZELKOVÁ, Alena a kol., 2009. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 170 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-120-8.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2012. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. 362 s. Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.

JURÁŠKOVÁ, Olga a kol., 2012. *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada. 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KARLÍČEK, Miroslav a kol., 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualiz. a dopl. vydání. Praha: Grada. 221 stran. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Praha: Grada. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a kol., 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KŘÍŽEK, Zdeněk a CRHA, Ivan, 2012. *Jak psát reklamní text*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 220 s. Marketing. ISBN 978-80-247-4061-4.

MACEŠKOVÁ, Božena a kol., 2010. *Provoz lékáren: Odborná a hospodářská informatika*. 1. vyd. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno. 162 s. ISBN 978-80-7305-127-3.

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

METYŠ, Karel a BALOG, Peter, 2006. *Marketing ve farmacii*. 1. vyd. Praha: Grada. 208 s. ISBN 80-247-0830-2.

PAULOVČÁKOVÁ, Lucie, 2015. *Marketing: přístup k marketingovému řízení*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. 288 stran. ISBN 978-80-7452-117-1.

PELSMACKER, Patrick de a kol. 2003. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada. Expert. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

PŘIBOVÁ, Marie, 2000. *Strategické řízení značky: Brand management*. Praha: Ekopress. 148 s. ISBN 80-86119-27-0.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a JAHODOVÁ, Hana, 2010. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada. 303 s. Expert. ISBN 978-80-247-3622-8.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

ŠINDLER, Petr, 2003. *Event marketing: jak využít emoce v marketingové komunikaci*. 1. vyd. Praha: Grada. 236 s. Manažer. ISBN 80-247-0646-6.

TICHÁ, Ivana a HRON, Jan, 2003. *Strategické řízení*. Česká zemědělská univerzita v Praze: CREDIT Praha. 235 s. ISBN 80-213-0922-9.

VÁCHAL, Jan a kol., 2013. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada. 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VOCHOZKA, Marek a kol., 2012. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kol., 2014. *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. 1. vyd. Praha: Grada. 289 s. Expert. ISBN 978-80-247-4843-6.

VYSEKALOVÁ, Jitka a MIKEŠ, Jiří, 2010. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. 208 s. Marketing. ISBN 978-80-247-3492-7.

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 232 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2049-4.

Zahraniční monografie

CUMMINGS, Stephen a ANGWIN, Duncan, 2015. *Strategy Builder: How to Create and Communicate More Effective Strategies*. UK: John Wiley & Sons. 256 s. ISBN 978-1-118-70723-4.

FERREL, O.C. a HARTLINE, Michael, 2014. *Marketing Strategy, Text and Cases*. 6. vyd. USA: South-Western Cengage Learning. 624 s. ISBN 1-285-08479-9.

CHRISHOLM-BURNS, Marie A. a kol., 2014. *Management, Leadership, Marketing, and Finance*. 2. vyd. USA: Jones & Bartlett Publishers. 600 s. ISBN 978-1-4496-6028-4.

KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane, 2016. *Marketing Management: Global Edition*. 15/E. London: Pearson. 832 s. ISBN 978-12-920-926-21.

Elektronické zdroje

AISLP. *AISLP: Úvod: O AISLP: O nás* [online]. 2017 [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.aislp.cz/uvod/o-nas/>

BENU. *BENU* [online]. 2017a [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://www.benu.cz/>

BENU ČR a.s. *Výroční zpráva za rok končící k 31.12.2016* [online]. 2017b [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=44841320&subjektId=70-8269&spis=81577>

ČLK. *Česká lékárnická komora: O ČLnK: Aktuálně* [online]. 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/>

ČNB. *Česká národní banka: Často kladené dotazy: Důvody a přínosy oslabení koruny – nejčastější otázky a odpovědi* [online]. 2017a [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/faq/duvody_a_prinosy_oslabeni_koruny.html

ČNB. *Česká národní banka: Měnová politika: Prognóza* [online]. 2017b [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/

ČSÚ. *Český statistický úřad: Databáze zahraničního obchodu v přeshraničním pojetí* [online]. 2017a [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/pll/stazo/STAZO.STAZO>

ČSÚ. *Český statistický úřad: Úvod: Vydáváme: Katalog produktů: Míry zaměstnanosti, nezaměstnanosti a ekonomické aktivity – leden 2017b* [online]. 2017b [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/miry-zamestnanosti-nezamestnanosti-a-ekonomicke-aktivity-leden-2017>

ČSÚ. *Český statistický úřad: Úvod: Vydáváme: Katalog produktů: Demografická příručka - 2015* [online]. 2016a [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso-/demograficka-prirucka-2015>

ČSÚ. *Český statistický úřad: Úvod: Vydáváme: Katalog produktů: Zaostřeno na ženy a muže - 2016: 9. Informační technologie* [online]. 2016b [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/9-informacni-technologie-ypkuiatroq>

ČTK. *Aktuálně.cz: Ekonomika: Česko už není rozvinutým trhem, rozhodla americká banka: Dobrá zpráva, říkají analytici* [online]. 2017 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <https://zpravy.-aktualne.cz/ekonomika/cesko-uz-neni-rozvinutym-trhem-rozhodla-americka-banka-dobra-/r~b9f31052f9c711e681eb0025900fea04/>

DSL. *DSL.cz: Úvod: Články: ČR je celosvětově s rychlostí internetu na patnáctém místě* [online]. 2017 [cit. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://www.dsl.cz/clanky/cr-je-celosvetove-s-rychlosti-internetu-na-patnactem-miste>

LÉKÁRNÍCI.CZ. *O ČLNK: Profesní předpisy: Rady: Etický kodex* [online]. 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Profesni-predpisy/Rady/H-6-Eticky-kodex-CLnK.aspx>

LEKARNICKEKAPKY.CZ. *Lékárnické kapky: Vše o lékárnách* [online]. 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.lekarnickekapky.cz/lekarny/>

LIDOVKY.CZ. *Lidovky.cz: Byznys: Firmy a trhy: Obchodují se sliby, vydělávají miliardy. Zázračné doplňky stravy* [online]. 2010 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: http://byznys.-lidovky.cz/obchoduji-se-sliby-vydelavaji-miliardy-zazracne-doplanky-stravy-p8a-/firmy-trhy.aspx?c=A101006_150921_firmy-trhy_rce

MEDICIN.CZ. *Medicín.cz: Naše tělo: Léky: Mějte svou medikaci pod kontrolou* [online]. 2015 [cit. 2017-02-22]. Dostupné z: <http://www.medicin.cz/leky/mejte-svou-medikaci-pod-kontrolou>

PRÁCE.CZ. *Prace.cz: Poradna: Encyklopedie profesí: Lékárník* [online]. 2017 [cit. 2017-02-20]. Dostupné z: <http://www.prace.cz/poradna/encyklopedie-profesi/l/lekarnik/>

SÚKL. *Státní ústav pro kontrolu léčiv: Úvod: eRecept: Povinná elektronická preskripce: Změny v souvislosti s elektronickou preskripcí* [online]. 2017a [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/zmeny-v-souvislosti-s-elektronickou-preskripci>

SÚKL. *Státní ústav pro kontrolu léčiv: Úvod: SÚKL: Ostatní činnosti: Legislativa a pokyny: Přehled nejdůležitějších právních předpisů: Léčiva ČR/EU: Legislativa České republiky* [online]. 2017b [cit. 2017-02-16]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/legislativa-ceske-republiky>

SÚKL. *Státní ústav pro kontrolu léčiv: Výroční zpráva 2015* [online]. 2016 [cit. 2017-02-04]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl/vyrocní-zprava-o-cinnosti-sukl>

TREXLER, Jiří. *Statistika & My: Měsíčník Českého statistického úřadu: Indexy spotřebitelských cen v roce 2016* [online]. 2017 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: <http://www.-statistikaamy.cz/2017/02/indexy-spotrebitelskych-cen-v-roce-2016/>

TÝDEN.CZ. *Týden.cz: Rubriky: Zdraví: Češi za doplňky stravy utratí průměrně přes 500 korun ročně* [online]. 2014 [cit. 2017-02-15]. Dostupné z: http://www.tyden.cz/rubriky-/zdravi/zdravi/cesi-za-doplanky-stravy-utrati-prumerne-pres-500-korun-rocne_312299.-html?showTab=nejctenejsi-7

ZAKONYPROLIDI.CZ. *Zákony pro lidi: Zákon č. 40/1995 Sb. Zákon o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2017 [cit. 2017-02-26]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Dotazník.....	I
Příloha 2 – Reklamní prvky	III

PŘÍLOHY

Příloha 1 - Dotazník

1. Jaké je vaše pohlaví?

- Muž
- Žena
- Nechci uvést

2. Jaký je váš věk?

- 18 až 30 let
- 31 až 40 let
- 41 až 50 let
- 51 a více let
- Nechci uvést

3. Slyšel/a nebo viděl/a jste reklamu na jakoukoliv síť lékáren, která v současné době probíhá?

- Ano
- Ne
- Nevím

4. Kde jste reklamu zaznamenali?

- Nezaznamenal/a jsem
- Billboardy
- Internet
- Leták
- Rádio
- Televize
- Tisk
- Jiné (prosím vypište):

5. Na kterou síť lékáren si vzpomínáte?

6. Znáte síť lékáren BENU?

- Ano
- Ne
- Nejsem si jistý/á

7. V jakých médiích jste viděl/a reklamu na lékárny BENU?

- Nezaznamenal/a jsem
- Billboardy
- Internet
- Leták
- Rádio
- Televize
- Tisk
- Jiné (prosím vypište):

8. Navštívil/a jste někdy oficiální stránky sítě lékáren BENU?

- Ano
- Ne
- Nejsem si jistý/á

9. Objednal/a jste si někdy volně prodejné léky v e-shopu lékáren BENU?

- Ano
- Ne
- Nejsem si jistý/á

10. Které slovní spojení, podle vás, nejvíce vystihuje síť lékáren BENU?

- Dlouhá otevírací doba
- Dostupnost léků a volně prodejného sortimentu
- Nízké doplatky
- Profesionalita
- Vaše zdraví si bereme na starost

Příloha 2 – Reklamní prvky

Obrázek 2 Logo BENU



Zdroj: BENU, online, 2017b

Obrázek 3 Otevření 200. lékárny BENU



Zdroj: interní zdroj, 2017

Obrázek 4 BENU prevence – Dny slunce



Zdroj: interní zdroj, 2017

Obrázek 5 BENU Léková karta



Zdroj: Medicin.cz, online, 2015