

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí



Diplomová práce

Obchodní strategie a distribuce v lékárně

Darina HOLCMANOVÁ

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Darina Holcmanová

Podnikání a administrativa

Název práce

Obchodní strategie a distribuce v lékárně

Název anglicky

Business Strategy and Distribution in The Pharmacy

Cíle práce

Cílem práce je zkonstruování přehledu o chodu lékárny, která je ve volném sdružení Magistra. Zaměření na obchod a distribuci v jejím specifickém prostředí. Cílem práce je také navrhnout nové obchodní strategie.

Metodika

Případová studie, komparace, deskripce. Metodika zpracování teoretických východisek bude zaměřena na studium zákonných norem, odborné literatury, článků a dalších zdrojů tištěného i elektronického charakteru. Na základě studia budou vybrána adekvátní teoretická východiska, která budou aplikována při zpracování vlastní práce. Vlastní práce bude vycházet z charakteristiky konkrétního podniku a popisu současného stavu řešené problematiky na základě interních materiálů podniku. Pro formulaci problémových oblastí a návrhů jejich řešení bude použita metoda komparace s teoretickými východisky, metoda analýzy a syntézy zjištěných fakt a empirické metody poznání.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Distribuce, maloobchod, obchod, zákazníci, strategie.

Doporučené zdroje informací

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.

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

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

ZUZÁK, Roman. Strategické řízení podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 172 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Štefan Toth

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 29. 9. 2014

Ing. Helena Čermáková, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 11. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci “Obchodní strategie a distribuce v lékárně“ vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použité literatury. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze, dne

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Štefanu Tothovi, za vedení, konzultace a odborné rady při zpracování této diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala pracovníkům lékárny na náměstí za spolupráci, poskytnuté informace, cenné rady a pomoc. Rovněž bych ráda poděkovala své rodině za podporu při psaní práce i po celou dobu studia.

Obchodní strategie a distribuce v lékárně

Business Strategy and distribution in the pharmacy

Souhrn

Diplomová práce se zabývá obchodními strategiemi a distribucí v lékárně. První část je zaměřena na teoretické poznatky z oblasti farmacie, obchodu, strategie a distribuce. Je zhodnocena současná situace lékáren na trhu a zobrazeny statistiky prodejů, výdajů domácností na léky a příkladně znázorněna tvorba ceny léků. Praktická část se zabývá lékárnou jako obchodem, který musí ustát konkurenční boj na trhu lékárenských řetězců. Zprvu je představena vybraná lékárna, jednotliví distributoři, kteří lékárnou zásobují a popsáno fungování jejich spolupráce. Pomocí SWOT analýzy a dotazníkového šetření je vypracován nový návrh strategie. Jsou stanoveny strategické kroky, které by měly přispět ke zvyšování tržeb a zajistit lepší a stabilnější postavení lékárně na trhu.

Summary

This final thesis focuses on business strategies and distribution in pharmacy store. First part summarizes theoretical learning from fields of pharmacy, sales, strategy and distribution. Present state of pharmacies on Czech market is described with view on sales statistics, expenditures of households for pills and even drugs price making is illustrated. Practical part zooms on pharmacy as a store, which must withstand competitive pressure from other pharmacy subjects and chains too. Firstly, selected pharmacy is described in detail with its distributors and their cooperation. Using combination of SWOT analysis and quantitative questionnaire survey, proposal of new strategy is formulated. Strategic steps, that should contribute to increase of sales and ensure better and more stable position of pharmacy on market, are clearly stated.

Klíčová slova

obchod, strategie, distribuce, SWOT analýza, lékárna, propagace, lékárenské sdružení, konkurence

Key words

Business, strategy, distribution, SWOT analysis, pharmacy, promotion, pharmacy chain, competition

OBSAH

1	Úvod	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	Cíl práce.....	10
2.2	Metodika práce.....	10
3	Teoretická východiska	12
3.1	Obchod	12
3.1.1	Funkce obchodu	12
3.1.2	Klasifikace obchodu	13
3.1.3	Vývoj obchodu.....	13
3.1.4	Maloobchodní podnik	14
3.2	Farmacie	16
3.2.1	Základní pojmy farmacie.....	17
3.3	Strategie	18
3.3.1	Strategické analýzy	19
3.4	Distribuce.....	22
3.4.1	Distribuce léčiv	23
3.4.2	Distributoři léků.....	25
3.4.3	Registrace léčiv.....	28
3.5	SÚKL – Státní ústav pro kontrolu léčiv	29
3.6	Lékárny v ČR.....	30
3.6.1	Situace lékáren na trhu v ČR	32
3.6.2	Výdaje domácností na zdravotní péči	34
3.6.3	Cenová regulace léčiv	36
3.6.4	Cenová regulace.....	36

4	Praktická část.....	44
4.1	Lékárna Mgr. Eva Drápalíková.....	44
4.2	Dodavatelé lékárny.....	45
4.2.1	Distributoři pro lékárnu Mgr. Eva Drápalíková.....	46
4.2.2	Jednotliví distributoři	47
4.2.3	Podíly distributorů.....	52
4.3	Distribuce.....	54
4.4	Tvorba ceny léků.....	56
4.5	Expirace léků	58
4.5.1	Skladování léků.....	60
4.6	Strategická analýza.....	61
4.6.1	Vize - Rodinná lékárna.....	61
4.6.2	Dlouhodobé cíle	62
4.6.3	SWOT analýza.....	62
4.6.4	Výběr varianty strategie	72
4.7	Výsledky dotazníkového šetření	74
5	Zhodnocení výsledků a doporučení.....	92
6	Závěr	94
7	Seznam použitých zdrojů	97
7.1	Knižní zdroje.....	97
7.2	Internetové zdroje.....	97
8	Seznam vyobrazení a příloh	100
	Seznam obrázků	100
9	Přílohy	I

1 Úvod

Tato práce se zabývá obchodními strategiemi a distribucí v oblasti farmacie. Je zde zpracováno nejen zobrazení, jak distribuce probíhá, ale jsou popsáni jednotliví distributoři a dodavatelé, kteří lékárny každodenně zásobují. Lékárny jsou tzv. zvláštním odvětvím v oblasti obchodu. Nejsou klasickými obchody. Mají svá specifika, např. v tom, že si nemohou stanovit marži, jakou chtějí, ale jsou omezeni zákonem. Nejen proto je lékárna jako obchod velmi zajímavým tématem. Vidět hloubku tohoto odvětví a dlouhou cestu distribuce produktů, než se dostanou ke konečnému spotřebiteli. V této práci, části teoretické, je uvedena řada definic. Počínaje strategií, přes registr léčiv, SÚKL až po distribuci a distributory. Tato část obsahuje informace o situaci lékáren na českém trhu, jaké jsou výdaje domácností, také jaké léky jsou nejprodávány za poslední rok. Strategie sama o sobě je velmi široké téma. Je napsáno nespočet publikací, knih, skript. Dle významného autora Mintzberga je strategie nástrojem sjednocení všech zainteresovaných subjektů v podniku, který představuje jednotný a obecný způsob jejich činů.¹

Praktická část této práce je o zjištění nynější situace dané lékárny na trhu. Jak si stojí mezi svými konkurenty. Jaké problémy řeší uvnitř podniku. To vše rozebráno tak, aby bylo možné nastavit a navrhnout novou strategii pro zlepšení konkurenceschopnosti dané lékárny. Posouzení těchto faktorů nastává při zhodnocení silných a slabých stránek podniku pomocí SWOT analýzy. Prostřednictvím této analýzy jsou také definovány příležitosti a hrozby pro podnik. Navazujícím prvkem SWOT analýzy bylo vybrání jedné ze čtyř strategií. V této práci byla vybrána WO strategie, tedy vyvarování se slabých stránek a zaměření se na příležitosti. Z této strategie vyplynuly tři hlavní kroky ke zlepšení ekonomické situace podniku a zvýšení konkurenceschopnosti. Strategické kroky jsou podpořeny dotazníkovým šetřením.

¹ KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Diplomová práce se zabývá obchodní strategií a distribucí v lékárně. Hlavním cílem této práce je navržení nové strategie lékárny na náměstí v Nymburce tak, aby se stala více konkurenceschopnou, aby se jí zvýšily tržby a získala lepší postavení na trhu. Dílčím cílem je vypracování teoretické části, která se zaměřuje na vysvětlení pojmů v oblasti farmacie, strategie a distribuci. Teoretické poznatky jsou psány na základě nastudovaných informací z odborné literatury. Tyto znalosti a vědomosti jsou použity v praktické části tak, aby se dosáhlo hlavního cíle, nastavení nové strategie k zlepšení ekonomické situace lékárny. V praktické části je shrnut současný stav lékárny, vypsány informace o hlavních distributorech a tvorba ceny, která je ve farmaceutickém odvětví specifická.

2.2 Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Metodika teoretické části vychází ze studia sekundárních dat, které se týkají daného tématu farmacie, obchodních strategií a distribuce. Po nastudování daného tématu a problematiky byly získané poznatky sesumarizovány a utříděny do kapitol diplomové práce a následně zpracovány do teoretických východisek. Literární rešerže byla zpracována z tištěných a internetových zdrojů. Praktická část byla vypracována na základě teoretických východisek a poznatků z první části diplomové práce a následně aplikována na zvolený podnik. Zvoleným podnikem je soukromá lékárna ve městě Nymburk, která se snaží obstát na trhu v konkurenci lékárenských řetězců.

První díl praktické části je zaměřen na celkovou distribuci lékárny. Jak distribuce ve farmaceutickém odvětví funguje, jaké má lékárna distributory a jaké podíly jednotliví distributoři mají. Dále informace o tom, jak se tvoří cena. V druhém dílu praktické části je zhodnocení současné situace podniku. Vypracována SWOT analýza, kde jsou podrobně vypsány silné a slabé stránky lékárny, zjištěny příležitosti a potenciál, který lékárna může využít, ale také ohrožení, kterým by se lékárna měla ubránit. Tato část byla podpořena dotazníkovým šetřením, kde bylo osloveno 312 respondentů, obyvatel Nymburka. Na základě

ověření stanovených hypotéz z dotazníku, byl formulován nový návrh strategie, postupné kroky, jak dosáhnout lepších výsledků, jak v oblasti ekonomické, tak v oblasti pozitivního vnímání podniku obyvateli a zákazníky. Dotazníkové šetření probíhalo na území Nymburka, v různých částech města.

3 Teoretická východiska

3.1 Obchod

Obchod je prostředníkem mezi výrobcem a spotřebitelem. Jeho postavení se mění vzhledem k různým okolnostem na trhu.

Trh je místo, kde se střetává nabídka s poptávkou. Okolnosti jsou tedy různé, poměr nabídky a poptávky, jaký je charakter konkurenčního prostředí, vývoj všech složek marketingu a další vlivy. Obchod musí plnit určité funkce.²

3.1.1 Funkce obchodu

Do funkcí obchodu patří přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní, tedy přeměna úzkého sortimentu v široký, dále překonání časového nesouladu - kdy je čas výroby a kdy čas nákupu zboží. Dále je to záruka kvality nabízeného zboží, především volbou dodavatelů, iniciativní ovlivňování výroby dle poptávky, logistická funkce, což znamená zajišťování racionálního zásobování a zajišťování rychlejší úhrady dodavatelům. Ve druhé polovině 20.století se obchod a spotřebitel staly rovnocennými partnery výrobních podniků.³

Specifika obchodu

Původ a charakter specifik souvisí s působením obchodu, který je v roli prostředníka mezi výrobcem a spotřebitelem. Obchod jako prostředník - tedy poskytuje služby jak výrobcí, tak spotřebiteli. Zajišťuje spojení mezi nimi. Je vystavován tlakům z obou stran, jelikož každý ze zúčastněných stojí za upřednostňováním svých zájmů. Obchod zde působí jako prostředník ke kompromisnímu řešení. Ukazatel zdraví ekonomiky - zde se hodnotí úroveň obchodu, hustota a kvalita obchodní sítě, jaká je vybavenost ze strany sortimentu, pestrosti nabídky, dále čerstvost zboží, na jaké úrovni se pohybují ceny, vyškolení, chování a odbornost pracovníků obchodu. Další funkcí je městotvorná funkce - obchod dotváří charakter města.

² ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

³ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

Jak jsou nákupní možnosti rozmístěny a jak celkově utváří pohled na město a tvář daného města bezprostřední kontakt se spotřebitelem.

S tím souvisí i živá práce, která je nyní často nahrazována samoobslužným prodejem. Je to osobní kontakt s daným spotřebitelem. Může sledovat jeho chování, reakce. Hodnotit dle jeho nákupních zvyklostí.⁴

3.1.2 Klasifikace obchodu

Klasifikace obchodu řadí rozdělení na velkoobchod a maloobchod, maloobchod v síti prodejen nebo maloobchod mimo síť prodejen, potravinářský maloobchod a nepotravinářský maloobchod, specializovaný maloobchod a univerzální maloobchod a jako poslední stánkový prodej a tržiště.

Klasifikace obchodu se nachází v CZ-NACE. Základem je třídění všech činností, které provádí právnické či fyzické osoby. Obchod je v CZ NACE zařazen pod písmenem G.⁵

3.1.3 Vývoj obchodu

Vývoj obchodu od počátku 90.let do současnosti se může rozdělit na čtyři etapy. 1.etapa byla v letech 1990-1994. Toto období znamená otevření hranic a otevřená ekonomika zahraničním firmám. Mezi prvními vstoupily na český trh Billa, Plus, Baumax a další.

Ve druhé etapě je charakteristikou tohoto období vstup hypermarketů na český trh. Tato doba obnášela i rozvoj dalších obchodních formátů, jako jsou diskontní prodejny a supermarkety. Vlivem těchto faktorů začala nabídka převažovat poptávku a nezávislé obchody začaly stagnovat. Třetí etapa je hitem moderních nákupních řetězců. Staví se nákupní centra, která svým zákazníkům nabízí i kromě nákupů prostor pro zábavu. Obchod tímto nabírá nový směr. Rok 2000 je ale přelomovým a hypermarkety už nemají kam růst, lokality pro jejich výstavbu jsou vyčerpány. Ve čtvrté etapě se na trh dostávají do popředí diskontní prodejny se strategií

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

⁵ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*.1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

nízkých cen. V roce 2003 do ČR vstupuje Lidl. Nabídka v některých případech převyšuje poptávku a tím si spotřebitel klade požadavky na kvalitu zboží a služeb.⁶

3.1.4 Maloobchodní podnik

Každý maloobchodní podnik prochází různými fázemi vývoje. Tento vývoj se může nazvat životním cyklem. Zatímco hypermarkety narostly v krátkém období, jejich zralosti dosáhly během deseti let, obchodní domy rostly pomaleji, trvalo to přes osmdesát let. Maloobchodníci nemají dlouhý životní cyklus. Postupně se zkracuje.

Se změnami ve fázi životního cyklu se mění i jeho cena, úroveň poskytovaných služeb a také jeho vnímání u spotřebitele. Tento jev se nazývá positioning.

Positioning je jednou z fází cíleného marketingu. Je to rozhodnutí firmy o tom, jaké chce zaujmout postavení u zákazníků, tak aby byla vymezena v jejich očích vůči konkurenci. Základním úkonem je analýza konkurenčních nabídek a potřeb zákazníka. Smyslem positioningu je odlišovat se od nabídek konkurenčních firem a dát zákazníkům důvod, pro který se rozhodnout právě pro daný podnik. Firma se diferencuje, a proto musí mít přehled o faktorech, které působí na zákazníka při rozhodování. Musí vědět, které faktory ovlivňují zákazníky a jakou váhu jim přiřkládá. Dle Riese a Trouta (1986) „positioning začíná u produktu... u kusu zboží... společnosti... Positioning však není to, co děláte s produktem. Positioning je to, co děláte s myslí potenciálního zákazníka. To znamená, že produkt umístíte do jeho mysli.“

Jsou tři možnosti positioningu - posílit současnou pozici značky, najít novou pozici, která ještě není obsazena, které si cení dostatek zákazníků a té se zmocnit, jinými slovy najít místo na trhu a zaplnit jej a poslední depozice či repozice konkurence.

Vývoj maloobchodu, jeho fáze se může zobrazit v teorii vývoje maloobchodu, který je postaven na hypotézách. Mezi hypotézy jsou zahrnuty nové maloobchodní podniky – inovátoři, kteří pronikají do odvětví strategií nízkých cen, dále nízké ceny, kde při nižší úrovni služeb a malou vybaveností prodejny redukuje náklady. Další hypotézou je proniknutí na trh,

⁶ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

kde zvyšují ceny a zároveň i úroveň služeb, zde současně přicházejí i noví maloobchodníci – inovátoři. Poslední je vznik nových maloobchodních podniků, které je zapříčiněno zvyšováním úrovně podnikání.

Maloobchodníci většinou začínají s nízkými cenami, prodeji a také s nízkou úrovní služeb. Postupně se ale dostávají do popředí díky zvyšujícím se obratem a ziskem a konkurují zavedeným maloobchodníkům s vyššími cenami. Oni sami také zvedají ceny a zvyšují úroveň svého podnikání. Poté se dostávají do pozice, kdy přijdou noví maloobchodníci a ty je postupně nahradí. Tento cyklus začíná nanovo.⁷

Do maloobchodních podniků patří i lékárna. Lékárna se řadí jako maloobchod, ale tento maloobchod má svá specifika. Ať už z pohledu dodavatelů, prodeje či tvorby cen produktů.

⁷ ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4

3.2 Farmacie

Farmacii je myšlen společenský systém, který je součástí zdravotnictví, stejně jako lékařství. Úkolem tohoto systému je podílet se na péči o zdraví obyvatelstva. Farmacie plní v systému péče o zdraví specifickou funkci a to zabezpečení léčivy a léčivými přípravky, bez kterých by jakákoliv léčba nebyla možná. V systému péče o zdraví je farmacie nezastupitelným článkem. Nelze ji nahradit. Ve více jak 90% léčebných postupů je zapotřebí nasazení léčiv.⁸

Dle teoretiků je farmacie chápána jako obor, který je subsystémem v nadřazeném systému zdravotnictví, který sdružuje zdravotnické vědy, což jsou medicínské a farmaceutické a také zdravotnickou praxi. Funkcí oborovou je ve zdravotnictví vyhledávat léčiva, přetvářet je do léčivých přípravků a ty v čas potřeby vydávat v nejlepší kvalitě, požadovaném a bezpečném účinku, v dostatečném množství a s potřebnou informací, aby byly podány do organismu a působily jako léky.⁹

Farmacie se vyvíjela v rámci zdravotnictví jako důležitý subjekt struktury zdravotnictví. Vývoj farmacie jde ruku v ruce s vývojem zdravotnictví. Nelze je od sebe dělit. Jedná se však o relativně samostatné prvky systému. Etapizace může být v tomto tedy odlišná. Je možné etapizaci posuzovat z hlediska časového, z hlediska funkce systému a jiné.

Slovo farmacie vzniklo ze slova farmakon. Farmakon označovali Řekové jako léčivou, ale také jedovatou látku. Někdy ji nazývali dokonce jako kouzelný prostředek. Medicína a chemie jsou od začátku s farmacií úzce spjaty.¹⁰

⁸ DOHNAL, František. *Studijní texty k dějinám farmacie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014, 154 s. ISBN 978-80-246-2608-6.

⁹ RUSEK, Václav a Vladimír SMEČKA. *České lékárny*. 1. vyd. Praha: Nuga, 2000, 166 p. ISBN 80-859-0313-X.

¹⁰ DOHNAL, František. *Studijní texty k dějinám farmacie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014, 154 s. ISBN 978-80-246-2608-6.

3.2.1 Základní pojmy farmacie

Patří sem léčivo, léčivý prostředek a lék. Léčivo je nositelem kvalitativně vymezeného léčivého účinku buď přírodního, nebo umělého původu. Do léčiv se řadí například sušené květy lípy, či chemickou syntézou vyrobená kyselina acetylsalicylová v krystalickém prášku.

Léčivý prostředek jsou dávkovaná léčiva, která se zpracovávají do tzv. aplikačních forem. Vnější tvarem a vnitřní strukturou odpovídají místu a způsobu aplikace i žádoucímu účinku. Léčivý prostředek umožňuje přenos kvantifikované léčivé informace. Řadí se sem oční kapky, sirup proti kašli, glycerinový čípek, tableta acylpyrinu.¹¹

Lék je léčivý přípravek po aplikaci do organismu a intereagující s ním. Také se v něm mění a projevuje se přitom účinkem co nejvíce odpovídajícím vlastnostem a množství v přípravku obsažených léčiv. Jedná se o příjem a realizaci specifikované léčivé informace. Příkladem může být zavedený čípek uvolňující stolicí, polknutou tabletu acylpyrinu na tišící bolest hlavy.

Tyto tři pojmy, jinak nazývané se triáda představují základní farmaceutické kategorie. Kolem triády se postupně zformovala farmacie jako obor i se svými dílčími odvětvími. Dle Melichara měl být pro léčiva, léčivé prostředky a léky vymezen společný termín "léčiviny", ale neujal se. Místo léčiviny se v praxi pro lepší, jednodušší a srozumitelnější vyjádření používá pojem "léky".

V souladu se zákonem vzniku léku, ze kterého plyne zákon o pohybu ve farmacii, toto celé situovalo lékárenství do finále od léčiva k léku a od lékaře k pacientovi.

Náplň práce lékárníka je smysluplná, když jde od výzkumu, přes kontrolu, výrobu, velkoobchod, a informatiku.

Nepříjemným konkurentem lékáren byly drogerie, kde prodávaly neoprávněně léčiva a přípravky. Tam také odcházeli někteří farmaceuti, kteří v lékárnách nenašli práci.¹²

¹¹ RUSEK, Václav a Vladimír SMEČKA. *České lékárny*. 1. vyd. Praha: Nuga, 2000, 166 p. ISBN 80-859-0313-X.

¹² RUSEK, Václav a Vladimír SMEČKA. *České lékárny*. 1. vyd. Praha: Nuga, 2000, 166 p. ISBN 80-859-0313-X

3.3 Strategie

Dle Fotra, Vacíka a spol. je strategický management souborem instrukcí, rozhodnutí a činností, které jsou nezbytnou součástí k dosažení strategické konkurenční výhody a také k zabezpečení nadprůměrných výnosů firmy. Zde je důležitá i tvůrčí stránka strategického managementu, jelikož se zabývá vědou i uměním skloubit znalosti a intuici tak, jak jsou potřebné pro tvorbu a udržení klíčových kompetencí dané firmy.¹³

Strategie pochází z řeckého „strategos“, jakožto umění vojevůdce. Důležitý vztah vlastnosti vojevůdce a způsobu, jak se svým postem nakládal. Postupně byl význam slova přeměňován. Za dob Alexandra Makedonského bylo používáno ve smyslu schopnosti využití sil k přemožení nepřítele a vytvožit systém jednoznačné nadvlády.

Dle Henryho Mintzberga je strategie definována pomocí 5P. Strategie jako plán, komplot, model chování, pozice a charakter organizace. Plán se udává jako nejčastější pojetí a objevuje se v různých oblastech, jako jsou např. oblast vojenská, teorie her či oblast řízení. Komplot, neboli plánovaný manévr, který chce vyvolat u konkurence obavy z jistých kroků. Strategie jako model chování. Tento pojem je odvíjen od strategií, které jsou realizovatelné. Zdůrazňují, jak dosáhnout určité konzistence v chování podniku. Dalším významem strategie – pozice znamená poziční postavení dané organizace nebo také umístění v prostředí. Důležité jsou specifické výrobky, které jsou dodávány na specifický trh. Charakter organizace zobrazuje strategii jako způsob podnikání.¹⁴

¹³ FOTR, Jiří. Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

¹⁴ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. První, 14. dotisk. Reprografické studio PEF ČZU v Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-0922-7.

3.3.1 Strategické analýzy

3.3.1.1 Analýzy vnějšího prostředí

Vnější prostředí ovlivňuje podnikovou strategii několika způsoby, patří sem příležitosti a ohrožení, vytváření pravidel soutěže, dostupnost zdrojů a potenciální výnosy z alternativních příležitostí. Nejdříve musí být vymezeno relevantní prostředí a faktory, které mohou podnik ovlivňovat. Do vnějšího prostředí se řadí vše, co je kolem podniku zvenku. Do analýz vnějšího prostředí patří STEP analýza, Scénáře, dále Analýza ekonomických charakteristik odvětví, Analýza hybných sil v odvětví, Analýza konkurence v odvětví, tzv. Porterův model, Analýza konkurentů a v neposlední řadě Analýza atraktivity odvětví. Blíže bude specifikována STEP analýza.

STEP analýza

Tato analýza je jednoduchým, ale efektivním nástrojem k hodnocení, jak ovlivňují globální faktory podnik. Základem je zodpovědět tři otázky. Jaké z vnějších faktorů ovlivňují podnik, jak jsou tyto faktory účinné a které jsou nejdůležitější, co se týká blízké budoucnosti. Vnější prostředí se dělí do čtyř segmentů. Politicko-právní, ekonomický, sociálně kulturní a technologický. Do politicko právního segmentu jsou zahrnuty faktory, které mají souvislost s distribucí moci mezi lidmi. Do předmětů tohoto segmentu se řadí stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí. Dalším segmentem je ekonomický segment. V něm jsou faktory, které souvisí s ekonomickou situací daného odvětví. Tok peněz, zboží, služeb, informací a také energií. Do předmětu patří trend vývoje hrubého domácího produktu, životní cyklus podniku, nabídka peněz a úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie atd. Na sociálně-kulturní segmentu se váže způsob života lidí včetně životních hodnot. Předmětem jsou demografie, úroveň vzdělání, životní styl, distribuce příjmů nebo třeba mobilita obyvatelstva. Posledním segmentem ve STEP analýze je segment technologický, který ovlivňují faktory, které mají souvislost s vývojem výrobních prostředků, použitých materiálů, procesů, také know-how. Předměty, které patří do technologického segmentu jsou vládní výdaje na vědu a výzkum, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků nebo také nové objevy, vynálezy, patenty atd. STEP analýza má své výhody i nevýhody. Výhodou této analýzy je, že se zaměřuje na

širší prostředí a změny, které se v něm dějí. Uvažuje nad faktory, které v první myšlence nejsou podnikatelské. Nevýhodou je možnost, že v některých případech nepřináší podniku nic nového, žádné nové poznatky či informace.¹⁵

3.3.1.2 Analýzy vnitřního prostředí

Výchosko pro analýzy vnitřního prostředí je zhodnocení dosavadní strategie tak, aby byla pozornost zaměřena na hlavní strategické problémy. Důležité je vymezit strategicky významné zdroje a kompetence podniku. Do analýz vnitřního prostředí patří analýza zdrojů a kompetencí, analýza portfolia, analýza klíčových procesů, skórovací karty, klíčové faktory úspěchu, analýza konkurenceschopnosti, analýza exponovanosti podniku, analýza hodnotového řetězce a SWOT analýza, která bude blíže popsána.¹⁶

SWOT analýza

Je nástrojem pro systematickou analýzu, která se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku na trhu. Identifikuje silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy, které jsou v okolí podniku, tzn. s příležitostmi a ohroženími. Toto porovnání pak směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie. Ve SWOT analýze jsou tedy charakterizovány vnitřní a vnější situace. Do vnitřních patří silné a slabé stránky podniku a do vnějších situací se řadí příležitosti a rizika. Při uplatňování SWOT je základním cílem rozvíjet silné stránky podniku a potlačovat neboli utlumovat ty slabé. Současně s tím být připraven na potenciální příležitosti a hrozby. Hlavním cílem je myšlenka hluboce strukturované analýzy, která poskytuje užitečné poznatky, není to je vyjmenování seznamu příležitostí či hrozeb. Aplikace SWOT analýzy musí směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů, také k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího i vnitřního prostředí a jejich vzájemné souvislosti.¹⁷

¹⁵ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. První, 14. dotisk. Reprografické studio PEF ČZU v Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-0922-7.

¹⁶ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. První, 14. dotisk. Reprografické studio PEF ČZU v Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-0922-7.

¹⁷ SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

Jak již bylo řečeno, není to jen vyjmenování seznamu, ale zamyšlení nad podstatou jednotlivých složek SWOT. Některé složky mají větší váhu a důležitost než ostatní. Na ty by se měl podnik zaměřit a dále s nimi pracovat. Je nutné udělat závěry ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit, jaké dopady mohou mít na výběr dané strategie.¹⁸

Typickými příklady pro silné stránky jsou např. vlastní technologie, dobrá pověst, nákladová výhoda, kompetentnost v rozhodujících oblastech, adekvátní finanční zdroje a jiné. Do slabých stránek patří nevyužitá kapacita, slabá pozice na trhu, nekompetentnost, nejasné strategické záměry, vysoké náklady při porovnání s konkurencí apod. Mezi příležitostmi se hlavně udává vstup na nové trhy nebo tržní segmenty, diverzifikace, rozšíření nabídky výrobků, služeb, rychlejší růst trhu, překonání obchodních bariér na atraktivních cizích trzích a typickými ohroženími jsou nejpříznivý vývoj směnných kurzů a obchodních politik zahraničních vlád, měnící se potřeby zákazníka, nákladné regulační požadavky, rostoucí síla odběratelů a dodavatelů a jiné.

Po identifikování jednotlivých složek SWOT analýzy pak vyplývají různé strategie. SO, tedy využití silných stránek a zhodnocení příležitostí, dále WO, které jsou zaměřeny na postupnou likvidaci slabých stránek pomocí příležitostí. ST strategie je možná pokud je podnik natolik silný, že zvládne konflikt s ohrožením. WT strategie je tzv. obranná strategie, která je zaměřena na odstranění slabých stránek a snažení se o vyhýbání ohrožení zvenku. Při této strategii podnik usiluje o přežití. Zde bývá častou strategií fúze, vyhlášení bankrotu nebo likvidace.¹⁹

¹⁸ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. První, 14. dotisk. Reprografické studio PEF ČZU v Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-0922-7.

¹⁹ TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. První, 14. dotisk. Reprografické studio PEF ČZU v Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-0922-7.

3.4 Distribuce

Význam slova distribuce můžeme dle Pernica chápat jako rozdělování něčeho. Už samotný název pochází z latinského „dis-tribuere“, což můžeme přeložit jako rozdělení. V logistické teorii ovšem význam slova distribuce chápeme jako spojovací článek mezi výrobou a koncovým zákazníkem, což se v případě prodeje léků jeví jako velmi složitý proces. Cílem distribuce je dodat spolehlivě dané zboží v daný čas na správné místo. Proces distribuce zahrnuje veškeré operace včetně skladování, balení výrobků a dopravy

V případě distribuce léčivých přípravků se dále jedná o činnosti registrace nebo kontroly. V rámci těchto operací musí distributor dodržovat velmi přísné nařízení, jinak bude potrestán ze strany Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL). V průběhu distribuční činnosti podléhají distributoři kontrole, o které se zmíním v samostatné kapitole.

V rámci celkového procesu rozlišujeme 3 úrovně distribuce.²⁰

Strategická distribuce se zabývá stanovením celkového distribučního systému. V praxi to znamená určení řešení otázek jak stanovit, kde se bude výrobek skladovat, jakým způsobem se bude balen a jakým prostředkem přepravován.

Taktická distribuce zabezpečuje optimální využití všech článků v rámci distribučního řetězce.

Operativní distribuce řeší možné problémy, které mohou nastat v rámci celkového procesu distribuce.

Důležitým pojmem v distribuci je pojem:“distribuční řetězec“. Distribuční řetězec je procesem, který začíná u výrobce v továrně a končí u koncového zákazníka, tedy spotřebitele. Na farmaceutickém trhu je tento řetězec velmi složitý. Distribuční řetězec je zpravidla tvořen uzly a úseky. Uzel je množina jednotek výrobce a externích zprostředkovatelů - všech subjektů, kteří se podílejí na celkovém procesu distribuce zboží. Úsek je trasa, po které se zboží přemísťuje mezi jednotlivými uzly.

²⁰ PERNICA, Petr. Logistický management: Teorie a podniková praxe. 1. vyd. Praha: Radix s.r.o, 1998. ISBN 80-86031-13-6

3.4.1 Distribuce léčiv

Distribuci léčivých přípravků v ČR upravují tyto předpisy: Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů - § 75 až § 78. Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích. Vyhláška č. 229/2008 Sb., o výrobě a distribuci léčiv - §35 až §41, §42, §45, dále je to Sborník postupů Společenství pro inspekce a výměnu informací mezi členskými státy Evropské unie.

Možnosti distribuce do ČR z jiného členského státu EU, tzn.distributor nemá na území ČR zřízen distribuční sklad.

Distributor neboli držitel povolení k distribuci uděleného příslušným orgánem jiného členského státu, má povinnost předem oznámit příslušnému ústavu zahájení distribuce v ČR. Dalším postupem je doložit povolení k distribuci vydané jiným členským státem, poskytnout údaje, které jsou potřebné pro chod součinnosti s ním a další informace o rozsahu distribuce a umístění distribučních skladů.

Formulář pro oznámení zahájení distribuční činnosti, který obsahuje požadované údaje, uvádí pokyn SÚKL DIS-10 aktuální verze. Přílohou žádosti je platný doklad o povolení distribuce vydaný příslušným státem, možnost v českém nebo anglickém jazyce. Držitel povolení k distribuci má v ČR tatáž práva a povinnosti jako držitel povolení k distribuci uděleného Státním ústavem pro kontrolu léčiv nebo Ústavem pro státní kontrolu veterinárních biopreparátů a léčiv.

Další možností je distribuce z vlastních skladových prostor na území ČR. Než se zahájí distribuční činnost je nutné předem požádat ústav o vydání povolení k distribuci léčivých přípravků. Podrobnosti upravuje SÚKL DIS-8 aktuální verze. Místem pro podání žádosti je: SÚKL Oddělení Správné distribuční praxe.

Co musí obsahovat žádost o povolení distribuce léčivých přípravků. Jedná se o vyplněný formulář žádosti o povolení s uvedením: jména, příjmení, místa podnikání, identifikačního čísla u fyzických osob, název, obchodní firmu, sídlo, korespondenční adresu, identifikační číslo u právnických osob. Jméno, příjmení statutárního zástupce osoby, dále požadovaný druh a rozsah distribuce, adresy všech míst i skladových prostor, v nichž bude prováděna distribuce,

jméno, příjmení, doklad o vzdělání, zde se jedná o kopii diplomu, přehled praxe a doklad o bezúhonnosti kvalifikované osoby, posledními údaji je telefonické, faxové a e-mailové spojení žadatele.

Druhou přílohou je dle seznamu uvedeného na formuláři žádosti doklad o oprávnění k podnikání, př. výpis z OR, ŽL, zřizovací listina, musí být ověřené, doklad o právu užívat prostory, budovy, místnosti a zařízení pro distribuci, to znamená výpis z katastru nemovitostí, nájemní smlouva, dále je to vyplněný dotazník distributora údaje o splnění požadavků SDP + plánek skladových prostor, reklamační řád a postup pro stahování léčiv z oběhu, v případě smluvní distribuce i kopie smlouvy o zajištění distribučních služeb, jako poslední doklad o zaplacení správního poplatku za podání žádosti a doklad o provedení úhrady nákladů za odborné úkony prováděné na žádost

Příklady žádostí o povolení k distribuci léčiv. I-011 žádost o povolení k distribuci léčivých přípravků nebo o změnu povolení k distribuci s kontrolou, jedná se o kontrolu jednoho skladu a cena činí 25 300,- Kč. I-012, zde se platí za každý další sklad v rámci jednoho povolení 13 300,- Kč. I-013 žádost o rozšíření povolení k distribuci pro distribuci léčivých látek a pomocných látek či pro distribuci krve, jejích složek a meziprodukt, jedná se o žádost s kontrolou jednoho skladu za cenu 25 300. - Kč. I-014, zde se platí za každý další sklad v rámci jednoho povolení 13 300.-Kč. I-015 poslední žádost o změnu povolení k distribuci léčivých přípravků bez kontroly v ceně 7 400. - Kč.

Správní řízení o vydání povolení k distribuci. Státní ústav pro kontrolu léčiv musí potvrdit příjem žádosti, následně zkontrolovat podklady, případně bude sepsána výzva žadatele k doplnění. V případě úplnosti žádosti a po prověření plnění požadavků stanovených zákonem a prováděcími předpisy včetně kontroly provedené inspektory ústavu na místě vydá ústav rozhodnutí o povolení distribuce léčivých přípravků. Pro vyřízení žádosti je lhůta pro schválení do 90 dnů.²¹

²¹ *Sukl.cz* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/leciva/distribuce-lp>

3.4.2 Distributoři léků

Největšími distributory jsou v České republice společnosti Phoenix a Alliance Healthcare.

3.3.1.3 Phoenix.

Phoenix lékárenský velkoobchod, a. s., který má tržní podíl přes 39 procent, je jedním z nejvýznamnějších farmaceutických velkoobchodů v České republice. Na českém trhu vybudova za téměř 25 leté působení Phoenix silnou základnu 6 skladů po celé ČR. Sklady se nacházejí v Praze, Brně, Ostravě, Plzni, Vysokém Mýtě, Ševětíně. V průběhu finančního roku 2014/2015 dosáhl Phoenix celkového obratu 23mld. Kč.²²

Phoenix vznikl v roce 1996 fúzí třech farmaceutických velkoobchodů. Byl to Schulze s. r. o., ZZ – Stumpf, a. s. a Waldo, a. s. Po tomto spojení vznikl významný distributor, který se postupně dostal na vedoucí pozici českého distribučního trhu v oblasti farmacie.²³

Posláním společnosti Phoenix je především profesionální zásobování lékáren, nemocnic a ostatních zákazníků léčivými přípravky, zdravotnickým materiálem a ostatním sortimentem převážně zdravotnického charakteru. Mimo jiné je Phoenix lékárenský velkoobchod, a. s., mateřskou společností pro BENU Česká republika, která je provozovatelem sítě lékáren BENU.²⁴

V evropském kontextu je Phoenix aktivní ve 25 zemích a představuje druhý největší distribuční celek. Zaměstnává více jak 29 tisíc zaměstnanců.

V současné době Phoenix disponuje 6 sklady po celé ČR. Hlavním cílem je poskytnout našim zákazníkům dokonalý dodávkový servis. Všechny závody společnosti Phoenix jsou vybaveny manipulační linkou, která výrazně zkracuje časy od objednání do dodání zboží. Doba vyskladnění tak činí cca 20-30 minut od přijetí objednávky.²⁵

²² *Phoenix.cz* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: [Www.phoenix.cz](http://www.phoenix.cz)

²³ *Phoenix.cz* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: http://www.phoenix.cz./index.php?option=com_content

²⁴ *Phoenix.cz* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: [Www.phoenix.cz](http://www.phoenix.cz)

²⁵ *Phoenix.cz* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: [Www.phoenix.cz](http://www.phoenix.cz)

3.3.1.4 Alliance Healthcare

Alliance Healthcare je předním distributorem léků v České republice a je součástí stejnojmenné velkoobchodní divize nejvýznamnějšího evropského poskytovatele služeb ve zdravotnictví – Alliance Boots. Klíčovými aktivitami jsou distribuce léčivých přípravků do nezávislých lékáren a nemocnic a poskytování služeb výrobcům léčiv. Do distribučních sítí jsou zahrnuta 4 distribuční centra, s hlavním distribučním skladem v Praze. Díky distribuční síti, která funguje po celé České republice, je dodáván široký sortiment léčivých přípravků do více jak 2 200 odběrných míst.

Služby pro lékárníky

Alliance Healthcare lékárnám poskytuje celou řadu služeb. Mezi základní balíček služeb patří kvalitní distribuční služba, nabídka širokého obchodního sortimentu. Skladem bylo v roce 2010 cca 20 000 položek včetně souvisejících služeb, které vždy poskytují kvalifikovaní zaměstnanci. Tato společnost se stará, aby proběhlo bezproblémové přijetí telefonických, modemových a internetových objednávek všech zákazníků.

Objednané produkty dodávají velmi rychle. V pracovních dnech je dodání do 120 minut od obdržení objednávky. Objednávky se podrobují kontrole. Výsledkem je nízké procento reklamací – 0,2 %, při počtu 3 600 objednávek denně. Průměrně se zaváží každý den až dvě zásilky ke každému zákazníkovi.²⁶

²⁶ *Alliance-healthcare.cz.* [online]. [cit. 2014-06-29]. Dostupné z: <https://www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah/>

Obrázek 1: Distribuční centra²⁷



²⁷ *Alliance-healthcare.cz* [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <https://www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah>

3.4.3 Registrace léčiv

Každý léčivý přípravek, který je vyráběn hromadně, podléhá před uvedením na trh v České republice registraci. Registrační proces znamená, že se posuzuje dokumentace, ve které budoucí držitel registračního rozhodnutí prokazuje bezpečnost, účinnost a kvalitu přípravku.

Dále se posuzují také indikace, kontraindikace, dávkování přípravku, klasifikace pro výdej, ale také příbalová informace pro pacienta a návrh textů na obal léčivého přípravku. Souhrn těchto údajů o přípravku se společně zasílá i s rozhodnutím o registraci. Slouží lékařům a zdravotnickým odborníkům jako klíčový zdroj informací o léčivém přípravku.²⁸

3.3.1.5 Registr zdravotnických zařízení

Toto zařízení poskytuje přehled o síti zdravotnických zařízení, jejich profilu poskytované zdravotní péče na úrovni obcí s rozšířenou působností, okresů, krajů a celého ČR. Využívá se pro racionální a efektivní rozmístění a také využívání zdravotnických zařízení. Registr slouží k tomu, aby aktuálně informoval obyvatelstvo o nabídce a rozsahu lékařské péče, poskytované ve zdravotnických zařízeních. RZZ poskytuje informace o všech zdravotnických zařízeních. Poskytuje je bez ohledu na jejich zřizovatele, tj. právních subjektů, jejich začleněných zařízeních a detašovaných pracovišť z různých hledisek, z hlediska druhu zařízení, zřizovatele, z hlediska rozsahu poskytované péče podle oboru a jeho zajištění lékaři, SZP. Dále informuje o počtu zaměstnanců podle kategorií a profesní struktury, v závislosti na stupni vzdělání.²⁹

²⁹Uzis.cz [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/registry/dalsi-registry/registr-zdravotnickych-zarizeni>

3.5 SÚKL – Státní ústav pro kontrolu léčiv

SÚKL je organizační složka státu zřízená ministerstvem zdravotnictví České republiky, v jejíž kompetenci je zajištění, aby byla v české republice dostupná pouze kvalitní, bezpečná a účinná humánní léčiva.³⁰

Další kompetencí je dozor nad tím, aby se používaly pouze bezpečné a funkční zdravotnické pomůcky, které musí být vždy doplněny o věrohodné odpovídající informace. SÚKL také dohlíží na to, aby byly zdravotnické prostředky používány racionálně, odpovědně.

Odpovědnost má také za uplatňování regulačních opatření, aby nevznikly překážky ohledně dostupnosti léčiv a zdravotnických prostředků, dále také v případě, když se zavádějí nové léčebné postupy.³¹

Státní ústav pro kontrolu léčiv prošel dlouhým vývojem. První zmínky o této instituci byly pro naši republiku v roce 1919, kdy byl zřízen Ústav pro zkoumání léčiv v Praze. Nynější SÚKL vznikl v roce 1952.

Od ledna 1998 je SÚKL samostatným orgánem státní správy v oblasti humánních léčiv. Mezi hlavní obsah činnosti patří registrace léčiv a léčivých přípravků. Vydává rozhodnutí, např. rozhodnutí o registraci léčivých přípravků, o schválení a registraci PZT, povolení klinických studií, výroby a distribuce léčiv a PZT, dále vydává certifikáty správné výrobní, distribuční, laboratorní, klinické praxe a správní praxe. Dále zastřešuje vydávání oprávnění prodejcům vyhrazených léčiv, nařízení k opatření při zjištění nežádoucích účinků léčiv nebo v případě závad kvality a v neposlední řadě se podílí na přípravě a vydávání lékopisu.³²

Stránky SÚKL obsahují důležité odkazy, např. na databázi léků, lékáren, klinických hodnocení, dále registr zdravotnických prostředků, recepty, hlášení pro SÚKL.³³

³⁰ *Sukl.cz*/ [online]. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl>

³¹ *O lecich.cz* [online]. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/co-to-je-sukl>

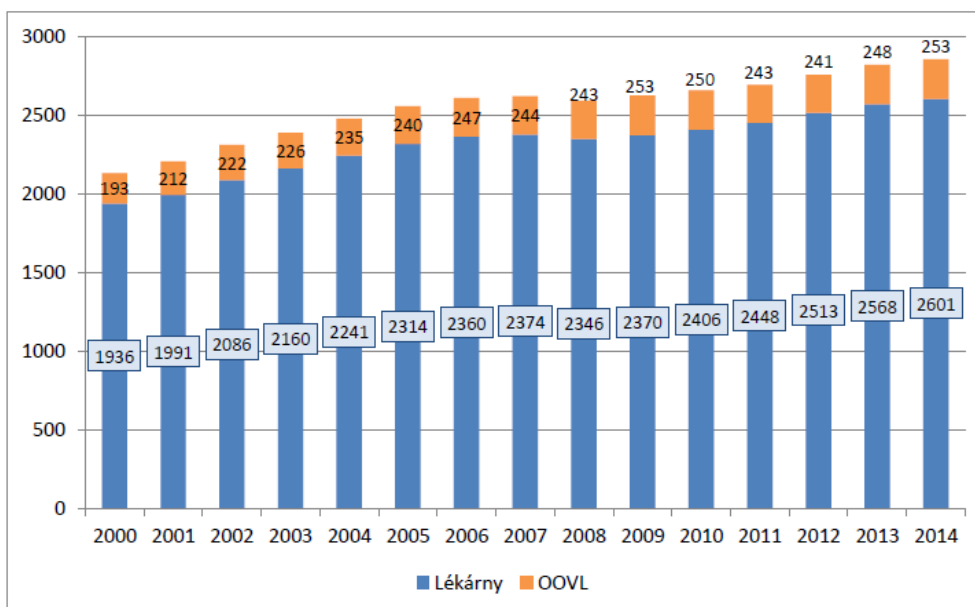
³² DOHNAL, František. *Studijní texty k dějinám farmacie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014, 154 s. ISBN 978-80-246-2608-6.

³³ *Sukl.cz*/ [online]. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl>

3.6 Lékárny v ČR

Dle státního ústavu pro kontrolu léčiv se lékárny dělí na lékárnou s www stránkami, lékárna s internetovým prodejem v ČR, lékárna s internetovým prodejem do zahraničí, lékárna s 24-hodinovou pohotovostní lékárenskou službou, lékárna s rozšířenou pracovní dobou včetně sobot a nedělí, nemocniční lékárna, dále lékárna s odloučeným oddělením výdejem léčiv a ZP, lékárna s přípravou cytostatik, lékárna s přípravou sterilních LP bez antimikrobní přísady, lékárna s možností výdeje elektronických receptů eRp, lékárny, jejichž provozovatel je držitelem povolení k distribuci.³⁴

Graf 1: Počet lékáren za posledních 15let³⁵

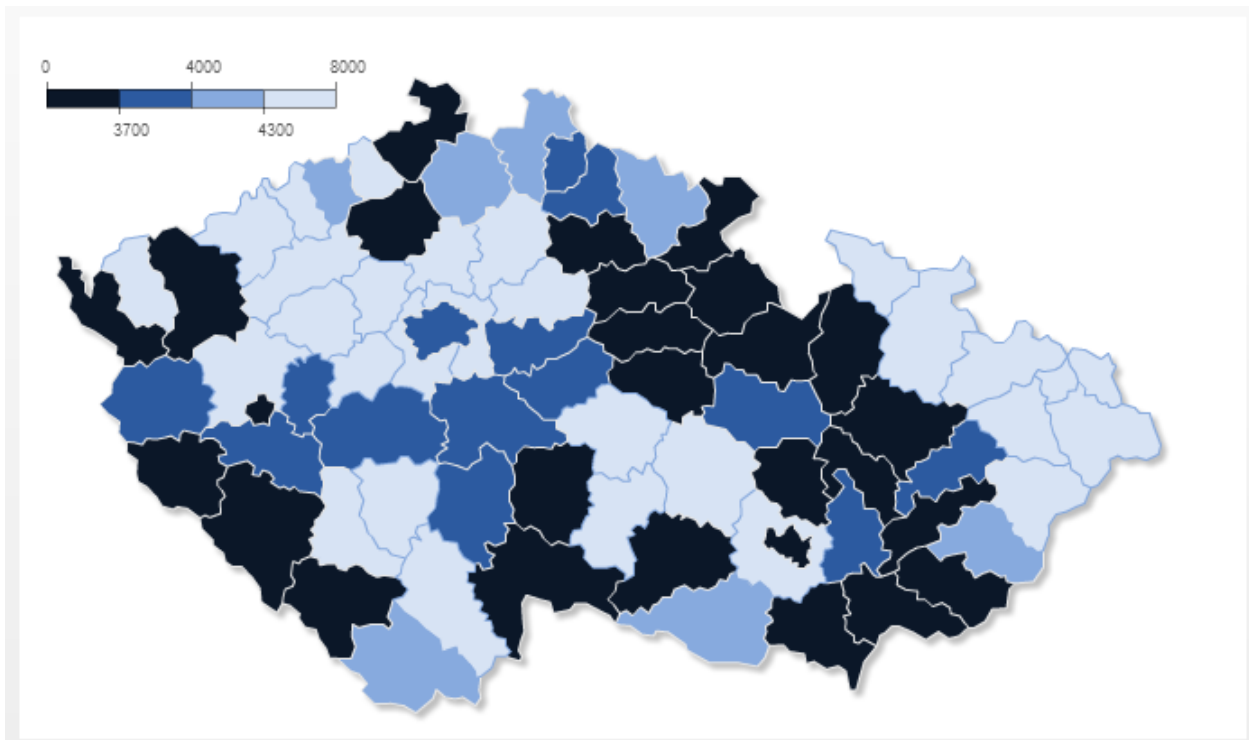


Z tohoto grafu je zřejmé, že počet lékáren se za posledních patnáct let zvýšil z počtu 1936 na 2601. Modré sloupce značí počet lékáren a oranžové sloupce počet odloučených oddělení výdeje léčiv a zdravotnických prostředků. Tento počet také vzrostl. Přesně z 193 na 253 poboček.

³⁴ *Sukl.cz*. [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php>

³⁵ *Sukl.cz*. [online]. [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/kontrola-lekaren-v-roce-2014>

Obrázek 2: Hustota lékáren v ČR



Tento obrázek zobrazuje počet obyvatel na 1 lékárně a vyjadřuje rozložení sítě lékáren dle bývalých okresů ČR. Nejsvětlejší modrá značí největší počet lékáren na obyvatele. Tyto údaje jsou aktuální k listopadu 2015.³⁶

³⁶ *Sukl.cz* [online]. [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/pharmacymap/>

Tabulka 1: Počet lékáren ve Středočeském kraji ³⁷

Okres	Kraj	Počet lékáren	Počet obyvatel *)	Počet obyvatel na 1 lékárně
Hlavní město Praha	Hlavní město Praha	322	1249026	3878,96
Benešov	Středočeský kraj	25	94091	3763,64
Beroun	Středočeský kraj	19	83821	4411,63
Kladno	Středočeský kraj	33	158715	4809,55
Kolín	Středočeský kraj	24	95215	3967,29
Kutná Hora	Středočeský kraj	20	74939	3746,95
Mělník	Středočeský kraj	21	101330	4825,24
Mladá Boleslav	Středočeský kraj	25	123141	4925,64
Nymburk	Středočeský kraj	21	91307	4347,95
Praha-východ	Středočeský kraj	31	141216	4555,35
Praha-západ	Středočeský kraj	27	116730	4323,33
Příbram	Středočeský kraj	29	112069	3864,45
Rakovník	Středočeský kraj	12	54959	4579,92

Tato tabulka ukazuje počet lékáren v jednotlivých bývalých okresních městech a jejich okolí. Dále počet obyvatel a počet obyvatel na 1 lékárně v dané oblasti. Nejvíce obyvatel na 1 lékárně je v Mladé Boleslavi a nejméně obyvatel je v Kutné Hoře. Nymburk je se svými 4 348 obyvateli na lékárně v popředí.

3.6.1 Situace lékáren na trhu v ČR

Počet nových lékáren v ČR dlouhodobě stagnuje, roste počet provozovatelů právnických osob. Tři největší české řetězce zůstávají po roce 2011 neměnné. Mezi hlavní lékárenské řetězce se však dostaly i čistě lékárnické a roste počet tzv. virtuálních řetězců.

Převažují právnické osoby. V českém lékárenském sektoru byl zaznamenán za poslední dekádu velký rozvoj a řada změn. Celkový počet lékáren, včetně odloučených oddělení výdeje léčiv a zdravotnických prostředků, se od roku 2001 zvýšil z 950 na 2656. Od roku 2006 jejich počet nevýznamně roste.

V roce 2001 bylo 89 státních lékáren, fyzické osoby, jakožto nelékárníci v této době nevlastnily žádnou, 1261 bylo ve vlastnictví FO lékárníků a 667 ve vlastnictví právnických

³⁷ *Sukl.cz* [online]. [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/pharmacymap/>

osob. Ale v roce 2010 už bylo státních jen 29, FO nelékárnici se z 0 posunuli na 74 lékáren, 822 FO lékárnici a 1519 bylo ve vlastnictví PO. Trend směrem k vlastnictví PO pokračoval i v roce 2011.

Dle údajů SÚKL vlastní jeden provozovatel jednu lékárnou pouze v 57 %.

Zajímavostí je rozložení v tzv. segmentu řetězcových lékáren. Za rok 2011 zaznamenaly vysoký nárůst Lékárny Dr. Max díky rozsáhlým akvizicím, ale dynamicky se rozrostla i dvojka na trhu, a to Lékárny Pharmaland díky franšizovému modelu.

Číslo tři si drží se stabilním růstem Lékárny Lloyds. Dalšími řetězci jsou Lékuárny IPC, Novolékárna, litevský řetězec, Lékárny Devětsil.

Posilují virtuální řetězce. Nezávislé lékárníky se snaží řetězcům konkurovat, proto se sdružují. Důvody jsou společný marketing a nákup zboží. Zásadní na trhu jsou zejména sdružení Moje lékárna, která sdružuje 299 členů. Zastřešení projektu měla na startosti skupina Česká lékárnická, a.s., dále to jsou lékárnické Družstvo lékáren se 135 členy, francouzský koncept Lékárny Valunio, Lékárny Alphega, které mají 115 členů, toto sdružení je virtuálním řetězcem nadnárodní distribuce Alliance Healthcare.

I přesto, že se jedná o sdružení nezávislých lékáren, mají podobné znaky jako virtuální řetězce a uplatňují přísné obchodní politiky.

Mění se také počty provozovatelů a zaměstnanců. V roce 2001 bylo 1156 provozovatelů a 3991 zaměstnanců, v roce 2010 byla čísla docela jiná. Počet provozovatelů se snížil na 822 a počet zaměstnanců se naopak zvýšil na 5501.

3.6.2 Výdaje domácností na zdravotní péči

Peněžní vydání domácností podle čistého peněžního příjmu na osobu na základě statistiky rodinných účtů

Tabulka 2: Výdaje domácností dle peněžního příjmu

	Domácnosti celkem	Domácnosti podle čistého peněžního příjmu na osobu				
		nejnižších 20%	druhých 20%	třetích 20%	čtvrtých 20%	nejvyšších 20%
Zdraví	3 165	1 776	3 153	3 385	3 617	4 803
Léčiva a zdravotnické prostředky	2 243	1 349	2 355	2 429	2 537	3 090
Ambulantní zdravotní péče	731	352	622	773	865	1 323
Ústavní zdravotní péče	191	75	176	184	215	390

Uvedení příkladu

Název číselníku: Klasifikace individuální spotřeby podle účelu CZ-COICOP(99)

Kód číselníku: 5531

Kód záznamu: 0610

Text záznamu: Léčiva a zdravotnické prostředky

Platnost: 01.01.2001 - 31.12.2999

Definice: Léčiva, protézy, lékařské přístroje a vybavení a jiné produkty vztahující se ke zdraví, nakupované domácnostmi v lékárnách nebo jiných zdravotnických zařízeních možnost s či bez lékařského předpisu, počítá se s jejich spotřebou nebo použitím mimo zdravotnická zařízení. Léčiva a prostředky zdravotnické techniky podávané lékařem při poskytování ambulantní nebo ústavní zdravotní péče.³⁸

³⁸ VEŘEJNÁ DATABÁZE ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU, *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: [Http://vdb.czso.cz](http://vdb.czso.cz)

Tabulka 3: Průměrné výdaje na zdrav. péči na pojištěnce dle věku a pohlaví (v Kč)³⁹

	2000		2005		2008		2009		2010	
	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy	muži	ženy
0 - 4 roky	10 796	9 542	13 700	11 962	16 123	14 434	17 242	15 328	15 987	12 598
5 - 9 let	5 519	5 189	8 231	7 316	9 290	7 446	10 016	8 457	9 102	7 342
10 - 14 let	5 742	5 561	7 902	7 698	8 425	8 605	9 687	9 567	8 883	9 571
15 - 19 let	5 440	6 531	6 847	8 572	7 803	9 278	8 948	10 996	8 037	9 939
20 - 24 let	4 908	7 264	6 021	8 648	6 740	9 432	7 677	10 954	6 871	9 858
25 - 29 let	5 300	8 642	6 632	11 504	7 611	12 931	8 425	14 662	8 246	14 449
30 - 34 let	5 458	8 231	7 372	11 626	8 559	13 956	9 683	16 024	9 175	16 678
35 - 39 let	5 918	8 274	8 271	11 670	9 285	13 166	10 584	14 060	9 779	13 348
40 - 44 let	7 267	9 336	9 797	12 421	11 205	14 016	13 583	15 953	13 683	15 678
45 - 49 let	9 518	11 638	13 031	15 472	13 961	16 874	14 288	19 126	14 330	17 178
50 - 54 let	12 704	14 432	17 967	18 896	19 134	20 598	22 004	23 494	22 364	23 971
55 - 59 let	16 532	15 722	23 709	21 546	26 298	23 252	27 640	24 136	27 176	24 767
60 - 64 let	18 382	17 655	29 626	25 426	33 373	27 717	36 247	29 302	38 321	28 734
65 - 69 let	21 460	20 938	35 787	30 171	41 212	33 503	44 120	36 127	43 593	38 492
70 - 74 let	25 755	23 636	44 281	36 516	49 532	40 109	56 806	45 758	51 113	44 924
75 - 79 let	28 252	26 370	47 936	40 273	55 844	46 074	57 878	48 024	58 577	47 507
80 - 84 let	30 148	29 635	48 147	42 438	55 699	49 121	64 143	48 801	58 814	50 350
85 a více let	25 710	29 045	45 399	44 718	54 563	53 365	63 887	57 746	56 108	55 365
Průměr	10 099	12 273	15 463	17 644	17 839	20 036	19 863	21 962	19 502	21 738

Z tabulky vyplývá, že se od roku 2000 do roku 2010 výdaje na zdravotní péči zvedly téměř dvakrát tolik. U mužů z 10 099 na 19 502 a u žen z 12 273 na 21 738. Další informací z tabulky je, že výdaje na zdravotní péči mají více ženy než muži. V roce 2010 má nejmenší výdaje věková skupina 5-9 let u žen a u mužů je to skupina od 20 do 24 let. Naopak největší výdaje u žen je v rozmezí 85 a více a u mužů 80-84.

³⁹ VEŘEJNÁ DATABÁZE ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU, *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>

3.6.3 Cenová regulace léčiv

Regulace cen léčiv je vzájemně provázaný systém, který představuje

- 1.vymezení jednotlivých složek ceny, které budou podléhat regulaci ceny,
- 2.vymezení těch léčiv, které budou podléhat regulaci ceny,
- 3.stanovení způsobu, jakým se jednotlivé složky ceny budou regulovat,
- 4.stanovování konkrétní výše regulované ceny.

Je nutné zdůraznit, že cenové regulaci podléhají jen ty léčivé přípravky, které jsou hrazeny ze zdravotního pojištění. Hrazeným léčivým přípravkem je ten, který má stanovenou výši úhrady ze zdravotního pojištění. Zde není podstatné, zda si v konkrétním případě pacient úhradu čerpá či si ho sám zaplatí. Takových to léčivých přípravků je v ČR cca 9 000 různých položek, variant, kódů. Skutečně se ale obchoduje pouze s 6 000.

Teoreticky mnohem větší skupinou jsou léčiva, která ze zdravotního pojištění hrazená nejsou, kam patří antikoncepce, některé podpůrné a doplňkové léky, spousta levných léčiv, některé vakcíny, atd. Tato léčiva si hradí pacienti sami. Registrovaných jich je v ČR celkem přes 50 000, reálně se však využívá malé množství. Léky, které zdravotní pojišťovny nehradí, nepodléhají cenové regulaci. Takové léky mohou výrobci uvádět na trh za libovolnou cenu a distributoři a lékárny mohou uplatnit libovolnou obchodní přírážku.⁴⁰

3.6.4 Cenová regulace

Kdo určuje ceny léků. Na ceně léků se podílí řada vlivů. Jsou dvě strany, které ceny léků určují. Jednou jsou výrobci léků, distributoři a v neposlední řadě lékárny, od kterých jdou léky ke konečnému spotřebiteli. Druhou stranou je stát. Jeho cílem je zaplatit na pojištění, co nejmenší částky. Státem je myšleno ministerstvo zdravotnictví, kterému je podřízen SÚKL – státní ústav pro kontrolu léčiv. Maximální cenu u léků na předpis, za kterou může výrobce uvést léky na trh stanoví SÚKL. Stanoví ale i maximální marži, kterou si smí distributor a

⁴⁰ MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR, mzcr.cz [online]. [cit. 2014-06-29]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/obsah/jak-se-reguluji-ceny-leciv_2516_1.html

lékárna nasadit. Dále SÚKL určuje, kolik za daný lék zaplatí pojišťovna.

Na konkrétním případě, léku penicil, bude vidět, jak do ceny vstupuje výrobce, distributor a lékárna a další pohled bude patřit spotřebiteli, tedy v tomto případě pacientovi.⁴¹

Lék: V-Penicilin 500mg Slovakofarma, maximální maloobchodní cena je 98 Kč

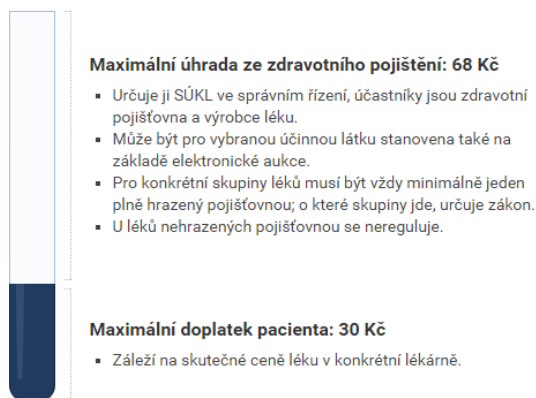
Obrázek 3: Tvorba ceny⁴²



Obrázek č.3 vyjadřuje maximální možnou výši ceny výrobce, která je 65 Kč. Dále zobrazuje marži distributora a lékárníka. Jejich marže činí 23 Kč. DPH je v tomto případě na 9 Kč, jelikož sazba léků je od ledna 2015 na 10%. Na dalším obrázku bude zobrazen pohled pacienta.

⁴¹ČESKÝ ROZHLAS *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/leky-v-datech-na-cem-jsme-zavisli-kolik-utracime--1465581

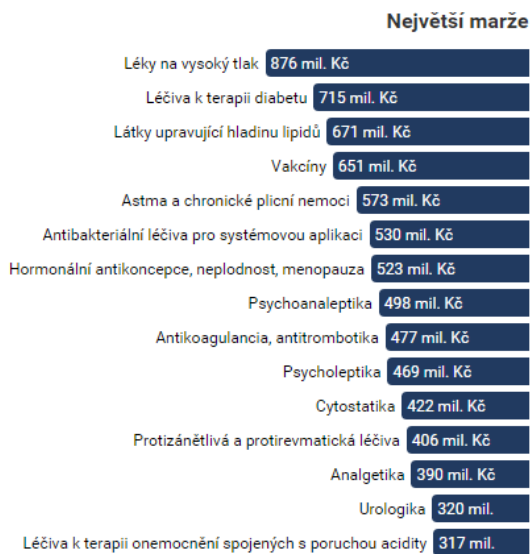
Obrázek 4: Úhrada pojišťovny a pacienta⁴³



Na obrázku 4 je vidět poměr úhrady pojišťovny a pacienta. Přes 65 % se na úhradě léku podílí pojišťovna, zbylých více jak 30 % platí sám pacient. Regulace léků nastává pouze v případě, že jsou léky hrazeny zdravotní pojišťovnou.

V současné době jsou nejvyšší marže u léků na vysoký tlak a diabetes.

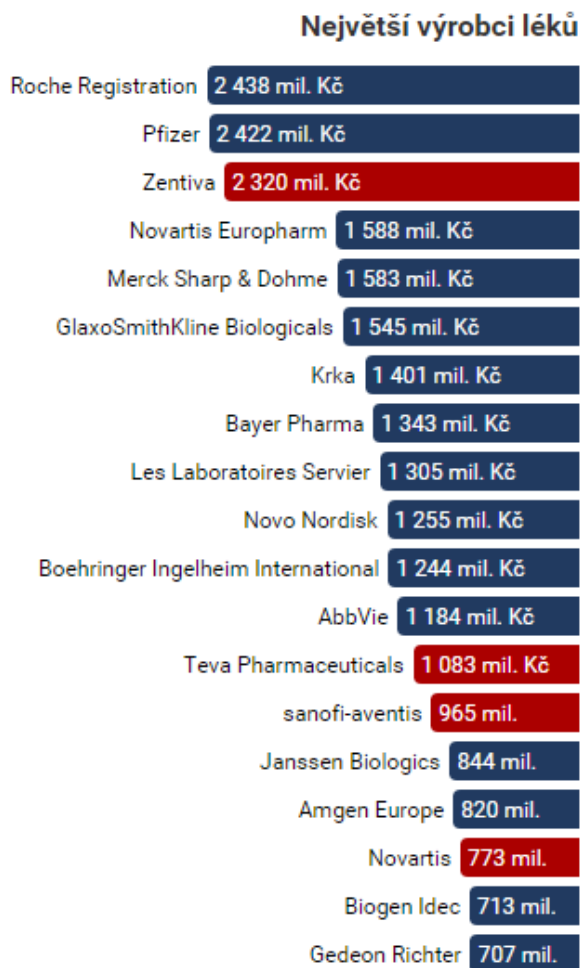
Obrázek 5: Největší marže u léků⁴⁴



^{42,43} ČESKÝ ROZHLAS *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/leky-v-datech-na-cem-jsme-zavisli-kolik-utracime--1465581

Tento graf ukazuje nejvyšší marže na léky na dané onemocnění. Výsledkem je násobení maximální marže za jedno balení a počet prodaných kusů. Nejvyšší položkou jsou již zmíněné léky na vysoký tlak a hned druhou nejvyšší položkou z pohledu marže jsou léčiva na terapii diabetu. Marže u léků na vysoký tlak činí 876 mil Kč.

Obrázek 6: Největší výrobci léků⁴⁵

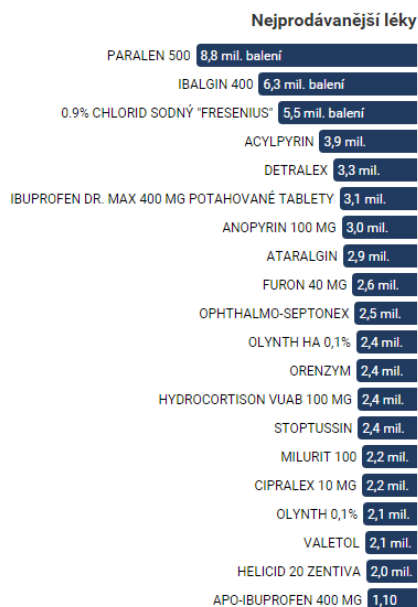


Tento seznam ukazuje největší výrobce léků. Červeně označení jsou čeští výrobci. Největším českým výrobcem je Zentiva, která se zaměřuje na výrobu protizánětlivých léků a analgetik. Celkově největším výrobcem je Roche Registration, výrobce ze Švýcarska, který se nejvíce zabývá nádorovým onemocněním. Dalšími českými výrobci jsou Teva Pharmaceuticals zabývající se léky na nádorová onemocnění, vysoký tlak a antivirotika, sanofi-aventis a Novartis. Registrace výrobců pro evropský trh je většinou ve Velké Británii. Sídla mají však ve Spojených státech, ve kterých je také lokalizován výzkum. Výroba se často směřuje do méně vyspělých zemí. Vysoké ceny nových výrobků jsou dány

výzkumem, do kterého výzkumné stanice dávají 10-20 % svého obrátu. Česká Zentiva dodala na trh léky za více jak 2 300 milionů Kč.

⁴⁵ ČESKÝ ROZHLAS *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/leky-v-datech-na-cem-jsme-zavisli-kolik-utracime--1465581

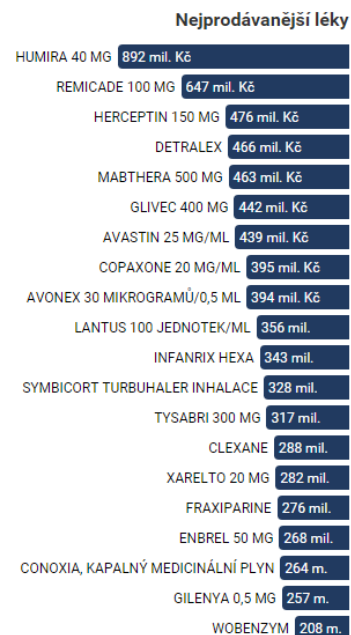
Obrázek 7: Nejprodávanejší léky dle počtu prodaných balení⁴⁶



Nejprodávanejším lékem za rok 2014 byl Paralen. Celkově v datech za rok 2014 se nachází více jak šest tisíc přípravků. V TOP dvacítce nejprodávanejších léků jsou hlavně léky volně prodejné. Příkladem jsou léky na bolesti v krku, bolesti hlavy, zvýšenou teplotu či ucpaný nos. Nachází se zde i antidepresiva a léky proti úzkosti. Příkladem může být Neurool.

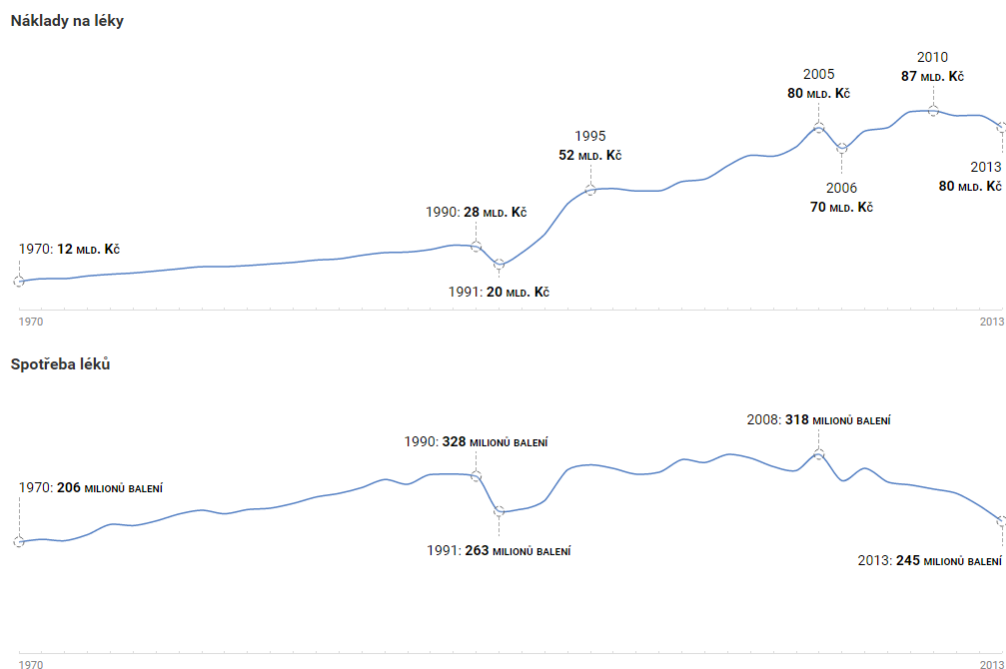
Obrázek 8: Nejprodávanejší léky dle celkových zisků⁴⁷

Dle celkových zisků si vede v žebříčku nejprodávanejších léků Humira 40mg, injekční roztok na léčení artritidy u dětí. Remicade 100mg na artritidu dospělých a Hereptin 150mg na léčení rakoviny prsu.



^{46,47} ČESKÝ ROZHLAS *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/leky-v-datech-na-cem-jsme-zavisli-kolik-utracime--1465581

Graf 2: Náklady na léky a spotřeba léků v letech 1970 až 2013⁴⁸



Z grafů vyplývá, že od roku 1991 náklady na léky stále stoupají, jediný pokles byl evidován v roce 2006 a nyní jsou náklady na léky stabilní. Spotřeba léků zažila největší nárůst od roku 1991, ale od roku 2008 s drobnými výkyvy klesá. V roce 2008 byla spotřeba léků vyčíslena na 318 milionů balení a v roce 2013 již o 73 milionů balení léků méně.

Celkově vzrostla spotřeba léků od roku 2003 do roku 2013 o třetinu. V roce 2014 bylo do lékáren a nemocnic dodáno léčiv za více jak padesát pět miliard. Částka se zvýšila o 33 % a spotřeba léků o 27 %.

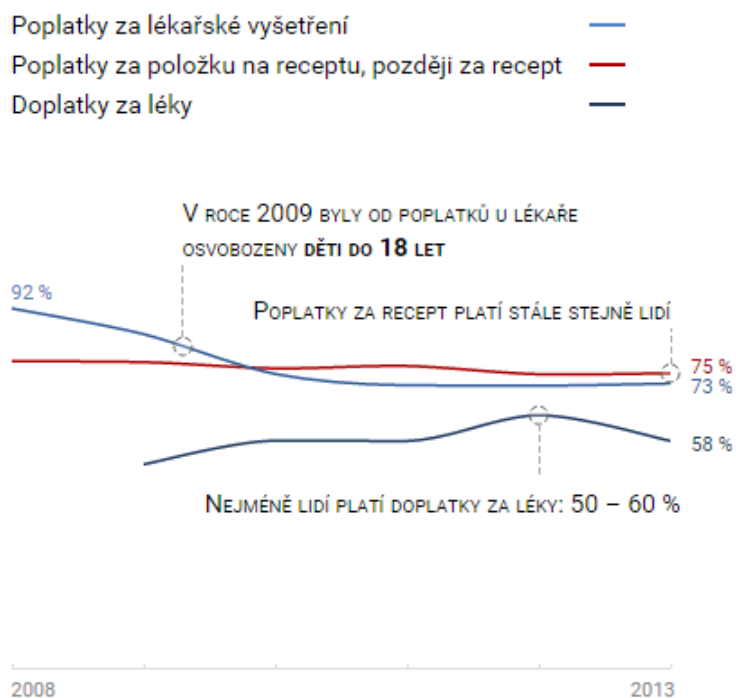
⁴⁸ ČESKÝ ROZHLAS *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/leky-v-datech-na-cem-jsme-zavisli-kolik-utracime--1465581

3.3.1.6 Regulační poplatky

Regulační poplatky byly zavedeny Julínkovou reformou od roku 2008. Regulační poplatek činil třicet korun. Zpoplatněna byla návštěva u lékaře všech věkových skupin a také každá položka na receptu. Postupně se od striktního placení upouštělo. Důvodem bylo politické rozhodnutí nebo rozsudek Ústavního soudu. Od roku 2015 se již za návštěvu lékaře ani za recept neplatí. Platí se za pohotovostní péči.⁴⁹

Graf 3: Poplatky za vyšetření, recept, léky⁵⁰

V lékárnách platilo za recept stabilně 75 % pojištěnců



Z grafu 3 je vidět, kolik procent lidí platí poplatky za recept, za lékařské vyšetření a kolik procent lidí za léky doplácelo. Nejméně bylo zapláceno na doplácích. Poplatky za lékařské vyšetření od roku 2008 do 2013 klesaly z 92 % na 73 %. Od roku 2009 se poplatky nevybíraly od dětí do 18ti let. Nejstabilnější položkou byly poplatky za recept či položku na receptu.

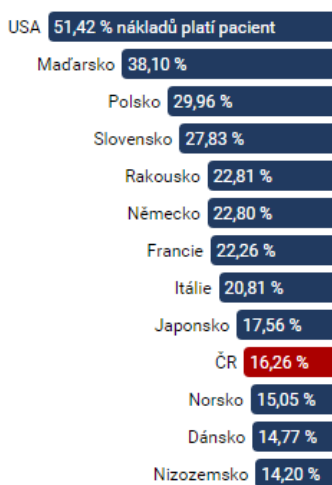
^{49,49} ČESKÝ ROZHLAS *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/leky-v-datech-na-cem-jsme-zavisli-kolik-utracime--1465581

Obrázek 9: Náklady za⁵¹



Celkové náklady za rok 2013 činily od 58 do 83 miliard Kč. Z toho 36 miliard zaplatily pojišťovny. Náklady jsou dále rozdělené na předepsané a volně prodejné. Za předepsané léky byly náklady vyčísleny na 12,1 miliard korun a na volně prodejné léky to bylo 9,4 miliard korun.

Obrázek 10: Spoluúčast pacientů v jednotlivých zemích OECD⁵²



Největší spoluúčast na hrazení léků mají Spojené státy Americké. Platí více jak polovinu. Nejnižší část platí obyvatelé Nizozemí, kteří se podílejí pouze ze 14,2 %. Česká republika se řadí do druhé poloviny států, kde se pacienti podílejí ani ne z 20 %.

^{51, 51} ČESKÝ ROZHLAS *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/leky-v-datech-na-cem-jsme-zavisli-kolik-utracime--1465581

4 Praktická část

Praktická část diplomové práce je zpracována na téma obchodní strategie a distribuce v lékárně na náměstí Mgr. Evy Drápalíkové. Je provedena SWOT analýza a vypracován dotazník pro obyvatele Nymburka. Z těchto dvou výstupů bude vytvořen návrh strategie na zlepšení fungování lékárny a zajištění snížení nákladů a následně zvýšení výnosů.

4.1 Lékárna Mgr. Eva Drápalíková

Lékárna se nachází ve Středočeském kraji, dřívějším okresním městě Nymburk. Nymburk je od Prahy vzdálen cca 50 km, směr Hradec Králové. Lékárna je přímo na Palackého náměstí.

Majitelkou a zároveň provozní lékárny je paní Magistra Eva Drápalíková. Paní Magistra začala podnikat v roce 1993. Praxi měla již z lékárny na Valech, kde pracovala více jak deset let. Začátky podnikání nebyly vůbec jednoduché. Lékárna je provozována v historické budově, která je pronajímána a vzhledem k lokalitě - náměstí - je pronájem velmi drahý. Úvěr na nákup zboží byl v té době obrovským nákladem, a tedy riziko do podnikání bylo velmi vysoké.

Tato lékárna se od začátku zaměřuje na spokojeného zákazníka. Její cíl je poskytnout nejen kvalitní léky, kosmetiku, doplňky stravy, ale i poradit jednotlivým zákazníkům dle jejich potřeb a přání. Nabízí široký sortiment zboží k uspokojení zákaznickových potřeb. I proto lékárna funguje již více než 20 let.

V lékárně jsou zaměstnaní čtyři pracovníci. Mimo paní magistry, která je OSVČ, zde pracuje laborantka, která má na starosti volný prodej. Do volného prodeje spadá výdej léků, které nejsou na lékařský předpis. Příkladem může být nejběžnější lék - Paralen. Dále volný prodej zahrnuje prodej kosmetického sortimentu, doplňky stravy a prodej vitamínů. Pro lékárnou také pracuje sanitárka. Jejím úkolem je příjem zboží, tedy přebrat, kontrolovat, doplňovat. Zboží vozí každý den dva dodavatelé dvakrát během dne a některé dny zaváží menší dodavatelé. Produkty, jako např. vitamíny se odebírají ve frekvenci závozu jednou za 14 dní. Všechno zboží, které sanitárka přijme, musí zadat do počítače. Všechno zboží v lékárně se totiž prodává přes čtečku, která načte kód daného zboží. V neposlední řadě je zaměstnán vedoucí

ekonomického úseku. Tento pracovník zajišťuje ekonomický chod lékárny. Finanční toky přes banky, úhrady faktur, nemalou částí je vedení účetnictví, spolupráce s Alphegou, organizací sdružující soukromé lékárny. Také zpracovává strategie lékárny, aby byla konkurenceschopná na trhu, jelikož v této době zažívají boom lékárenské řetězce, které kazí tržní morálku lékáren.

Práce paní magistry je velmi obsáhlá. Zajišťuje celý chod lékárny, je za ní zodpovědná. Do zodpovědnosti vedoucí lékárny spadá nejen zodpovědnost za sebe samu, ale zároveň za své zaměstnance. V případě nesrovnalostí, špatně vydaného léku či jiných problémů jde zodpovědnost výhradně za ní. Její práce začíná u výdeje zboží na lékařský předpis, poradenství zákazníkům, pokračuje v objednávání zboží, kontrole, zajišťuje školení pro své zaměstnance, zpracovává faktury pro pojišťovny, a konče u podepisování smluv, výplatních pásek.

Otevírací doba lékárny je každý všední den od 8:00 do 17:00 hod. Vždy musí být přítomny alespoň dvě osoby pro případ krádeže či jiných nepředvídatelných a nežádoucích situací.

4.2 Dodavatelé lékárny

Lékárenské prostředí má svá specifika. Jedním z nich jsou dodavatelé zboží. V tomto odvětví se dodavatelé nazývají distributoři. Distributoři však nemají na starost jen dodání zboží, ale zajišťují mnohem více. Distributor je v České republice dán zákonem. Zodpovídá za kvalitu, originalitu a původnost léků a celkově lékárenského zboží. Jejich náplní je i zpracování dohod s výrobcí, se kterými spolupracují a od kterých zajišťují závazku zboží do lékáren. Distributoři jsou zprostředkovateli mezi výrobcí léků a výdejny, tedy buď lékárnou či výdejnou léků.

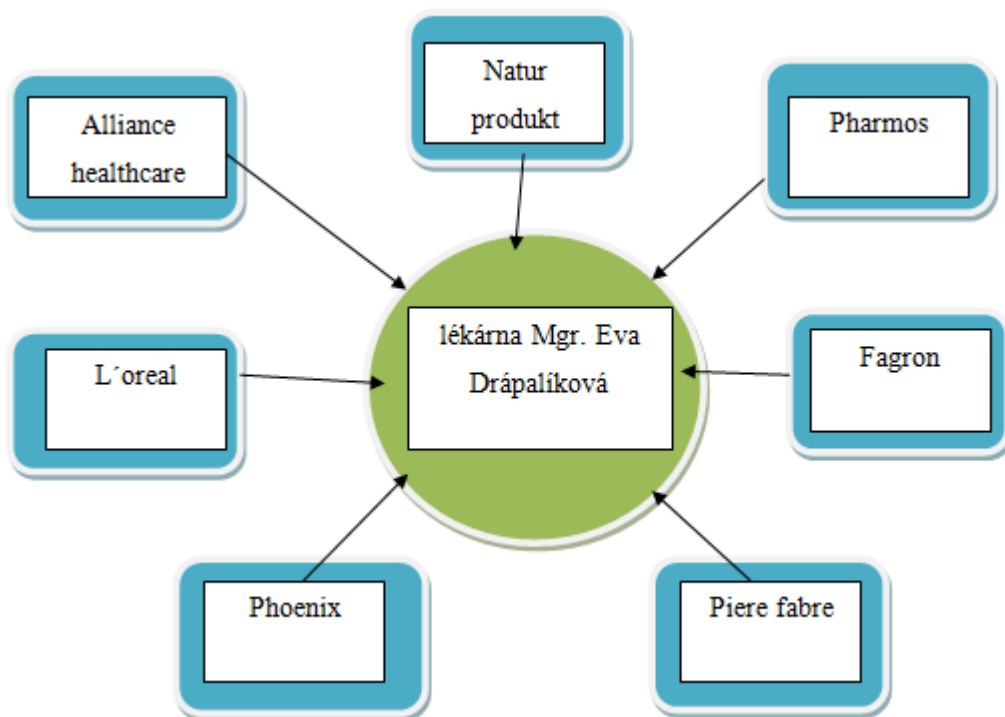
Distributoři léčivých přípravků na českém trhu podléhají kontrole ze strany Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL). Tento trh je spojen s mnoha legislativními opatřeními, tudíž je zde kontrola distributorů na místě. Do kontroly a práce SÚKL se řadí dohlížení na dodržování pravidel, legislativy a současně SÚKL rozhoduje o udělení či neudělení povolení k distribuci.

4.2.1 Distributoři pro lékárnu Mgr. Eva Drápalíková

Distributoři léčiv jsou takové organizace, které se zabývají distribucí léčiv. Veškeré tyto organizace by měly mít ke své činnosti schválení Státního ústavu pro kontrolu léčiv.⁵³

Distribuce je vlastně proces předání zboží od výrobce léčiv do lékáren či lékárenských zařízení.

Obrázek 11: Distributoři lékárny



Zdroj: vlastní zpracování

⁵³ Zdravnet [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.zdravnet.cz/spolecnosti_a_institute/vyrobci_a_prodejci_zdrav_sortimentu/distrib_leciv/index.html

Mezi distributory lékárny patří hlavně Alliance healthcare, Phoenix, Pharmos, Fagron, Piere fabre, L'oreal a Naturprodukt.

Alliance healthcare a Phoenix distribuuje do lékárny až dvakrát za den. Je tedy možné, v případě, že dané zboží, ve většině případů se jedná o lék, není k dispozici ihned, ho objednat. Dané zboží je na místě ještě ten samý den v odpoledních hodinách. Pharmos se řadí k malým dodavatelům a zaváží své zboží většinou jednou týdně. Distributoři kosmetiky L'oreal a Piere fabre dodávají do lékárny své produkty jednou za čtrnáct dní. Fagron, dodavatel

4.2.2 Jednotliví distributoři

Jejich specifika, mota a cíle. Čím se hlavně zabývají, jak dlouho na trhu působí.

Alliance Healthcare

Je předním distributorem léků v České republice a je součástí stejnojmenné velkoobchodní divize nejvýznamnějšího evropského poskytovatele služeb ve zdravotnictví – Alliance Boots. Klíčovými aktivitami jsou distribuce léčivých přípravků do nezávislých lékáren a nemocnic a poskytování služeb výrobcům léčiv. Díky distribuční síti se dodává široký sortiment léčivých přípravků na více než 2 200 odběrných míst.

Alliance Healthcare lékárnám poskytuje celou řadu služeb. Základem je kvalitní distribuční služba, nabídka širokého obchodního sortimentu, kdy může být příkladem v roce 2010 cca 20 000 položek, včetně souvisejících služeb, které vždy poskytují kvalifikovaní zaměstnanci. Alliance Healthcare se stará o bezproblémové přijetí telefonických, modemových a internetových objednávek všech zákazníků.⁵⁴

⁵⁴ Alliance Healthcare [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah

Phoenix

Lékárenský velkoobchod, a. s. je s tržním podílem přes 38 procent jedním z nejvýznamnějších farmaceutických velkoobchodů v České republice. Za téměř 20 let své existence vybudoval v České republice silnou základnu 6 skladů po celé ČR (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Vysoké Mýto, Ševětín). V průběhu finančního roku 2012/13 dosáhl celkového obrátu 24,9 mld. Kč.

Posláním společnosti PHOENIX je především profesionální zásobování lékáren, nemocnic a ostatních zákazníků léčivými přípravky, zdravotnickým materiálem a ostatním sortimentem převážně zdravotnického charakteru. Pro více než 100 zahraničních i tuzemských partnerů zajišťuje vedení konsignačních skladů a tzv. skladových servisů.

Všechny závody společnosti PHOENIX jsou vybaveny manipulační linkou, která výrazně zkracuje časy od objednání do dodání zboží. Doba vyskladnění tak dnes činí cca 20-30 minut od přijetí objednávky.⁵⁵

Pharmos

Vznikl jako lékárnický velkoobchod, který zajišťuje distribuci léčiv většině lékáren na celém území České republiky. Založení této společnosti bylo i se smyslem vytvořit stabilní podnikatelské prostředí pro zakladatele, tedy svobodně podnikající lékárníky. V roce 2005 získala společnost certifikát ISO 9001. Nejen díky tomuto certifikátu, ale také kvůli úspěšnému recertifikačnímu auditu dokazuje Pharmos, že pracuje dle mezinárodních norem jakosti. Důležitým prvkem je spokojenost zákazníka a neustálé zlepšování služeb.⁵⁶

Gehe - nyní ViaPharma s. r. o.

Koncem roku 2012 se uskutečnila úspěšná akvizice společnosti Gehe Pharma Praha, s. r. o. česko-slovenskou investiční skupinou Penta Investmens. S touto změnou mělo přijít mnoho očekávání a závazků. Jednou z povinností bylo změnit název společnosti. 1. října roku 2013 byla společnost Gehe Pharma Praha, s. r. o. přejmenována na ViaPharmu, s. r. o. ViaPharma s. r. o. navazuje na působení a fungování společnosti GEHE Pharma Praha, s. r. o.

⁵⁵ *Phoenix.cz* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: www.phoenix.cz/j-cz-phoenix/index.php

⁵⁶ *Phoenix.cz* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.pharmos.cz/O-nas>

ViaPharma patří mezi přední distributory léčiv na domácím trhu. Provozuje tři moderní distribuční centra a to v Praze, Brně a Ostravě. Nejen, že se řadí mezi klasické distributory farmaceutického zboží, ale udává i nové směry vývoje na trhu. Přináší lékárnám kompletní dodavatelský servis. ViaPharma nabízí moderní technologie a snaží se být nejen kvalitním dodavatelem, ale také partnerem. ViaPharma je kombinací dvou latinských zkrácených slov. Via znamená cesta nebo prostřednictvím. Tento překlad udává jasnou stabilní, prověřenou, pohodlnou a bezpečnou spolupráci a komunikaci, jež udává spolehlivou cestu a pohyb zboží. Pharma se překládá ve smyslu lék nebo léčebný přípravek. Tento výraz je mezinárodním zkráceným výrazem, který specifikuje, že se jedná o výrobu či přípravu léků. ViaPharma se tedy dá přeložit jako Cesta ke zdraví či Přivážíme zdraví.⁵⁷

Pierre fabre

Pierre Fabre je třetí největší francouzskou farmaceutická společnost, která má pobočky ve 44 zemích a své produkty prodává ve více než 130 zemích světa. Objevuje se ve všech oblastech zdraví, dermo-kosmetice. Má tři prioritní oblasti výzkumu a to onkologie, dermatologie a neuropsychiatrie. Zabývá se také vývojem a výzkumem v oblasti drog.⁵⁸ Značky, se kterými Pierre Fabre spolupracuje: Pierre Fabre Dermatologie, Glytone, Ducray, A-Derma, Avene, Klorane, Galenický, Elancyl, René Furterer

L'oreal

L'oreal je značkou, která je v současnosti největším producentem kosmetiky na světě. Funguje ve 150 zemích. L'ORÉAL je založen na pokrokovém vědeckém výzkumu. Výzkumy se provádějí ve francouzském Aulnay-sous-Bois. L'ORÉAL přichází na trh s unikátními a vysoce kvalitními výrobky chráněnými patentem.

Veškeré nové suroviny jsou dermatologicky a oftalmologicky testovány. Pracuje na tom celá řada pracovníků, od chemiků, biofyziků, přes inženýry, kteří testují, jak reagují suroviny na

⁵⁷ Via Pharma [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: http://viapharma.cz/Article.aspx?id=spolecnost_neprihlaseni

⁵⁸ Pierre Fabre [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.pierre-fabre.com>

kůži a vlasy až po lékaře, kteří přispívají při vzniku nových přípravků. Tato kosmetika je testována pomocí klinických testů a jsou testovány in vitro. L'oreal si zakládá na metody zkoumání, které nijak neohrožují zvířata, na kterých by se přípravky testovali. Proto vědci této značky vyvinuli tzv. "rekonstituovanou kůži", pro studium testovaných látek, která nahrazuje opravdovou kožní tkáň.

Značka L'oreal dala vzniknout i takovým kosmetickým značkám jako je KÉRASTASE nebo vlasová kosmetika L'oreal Professionnel.⁵⁹

Natur produkt

Naturprodukt CZ s.r.o. je společností, která distribuuje a vyrábí produkty na českém trhu již 20 let. Šíře produktů zahrnuje léčivé přípravky, doplňky stravy, vitaminy, zdravotnické prostředky, medicínální ústní hygienu a přírodní léčebnou kosmetiku pro dospělé i děti. Naturprodukt je výhradním distributorem značek Mucoplant, Multi-Vitamol, Lacalut, Doliva, Allga San, Dr. Scheffler, Sanotact, Zdrovit, Bübchen, Silymarin, Yayabär, Akvit, Dr. Munzinger a Roha.⁶⁰

Fagron

Společnost Fagron a. s. je řazena mezi přední výrobce a distributory léčivých látek a léčivých přípravků. Distribuuje nejen do lékáren a zdravotnických zařízení, ale také poskytuje své služby a nabízí své produkty jiným zákazníkům. Patří sem kosmetický, potravinářský a veterinární průmysl. Tato společnost byla založena v roce 1992. Jejím původním názvem bylo TAMDA a. s. Primárním předmětem podnikání je velkodistribuce léčiv. Do zaměření Fagronu spadá nákup, adjukace a prodej léčivých látek do lékáren.

Společnost Fagron se posunula z lokálního výrobce a distributora na lídra v celosvětovém měřítku v oblasti přípravy léčiv.

Zakladatelem této společnosti je Ger van Jeverenem. Tato společnost se zaměřuje na inovaci, kvalitu a postupech, které jsou založené na zkušenostech. Díky těmto aspektům se Fagron

⁵⁹ Krasa [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.krasa.cz/loreal-paris/>

⁶⁰ Dr. Theiss [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.dr-theiss.cz/Distributor-Naturprodukt-CZ-s-r-o>

dostala do vedoucího postavení během pár let. Ger van Jeveren, nyní generální ředitel, dává důraz na další rozvoj a mezinárodní rust společnosti.

Fagron se rozrostla na kontinenty Evropy, Severní i Jižní Ameriky, Asie a Tichomoří. Produkuje své zboží po celém světě. Jedná se cca o 200 000 zákazníků a více než 60 zemí světa.

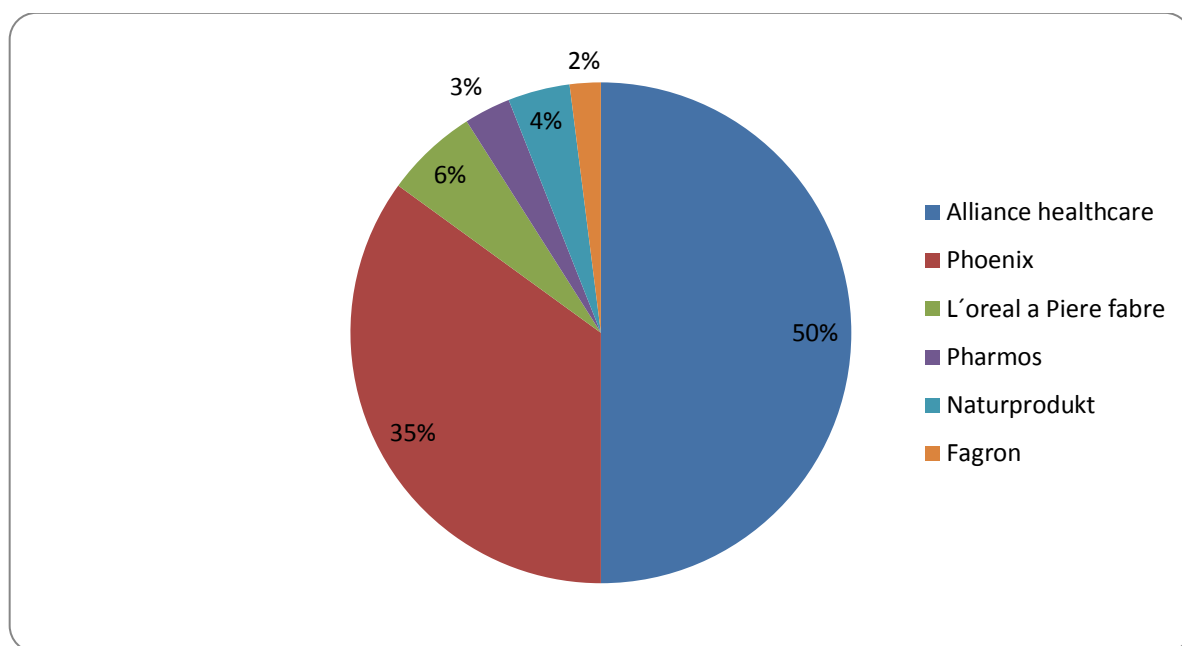
Díky vedoucí pozici na trhu je velmi konkurenceschopná. Příkladem je centrální nákup surovin, využití všech výrobních zařízení. Tato výhoda směřuje k úspěšnému zavádění nových produktů.⁶¹

⁶¹ *Fagron* [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <https://cz.fagron.com/cs/o-spolecnosti>

4.2.3 Podíly distributorů

Alliance Healthcare a Phoenix jsou největšími dodavateli léků. Zahrnují léky na předpis i na volný prodej. Menšími dodavateli léků byli Pharmos a Gehe, nyní ViaPharma. ViaPharma se ale stala hlavním dodavatelem řetězce Dr.Maxe a tudíž od tohoto dodavatele nyní lékárna na náměstí neodebírání. Piere fabre a L'oreal dodávají kosmetiku a kosmetické přípravky. Hlavní kosmetikou je Vichi a Avene. Natur produkt dodává vitamíny a Fagron zajišťuje suroviny na výrobu mastiček a podobných přípravků, které se připravují přímo na místě.

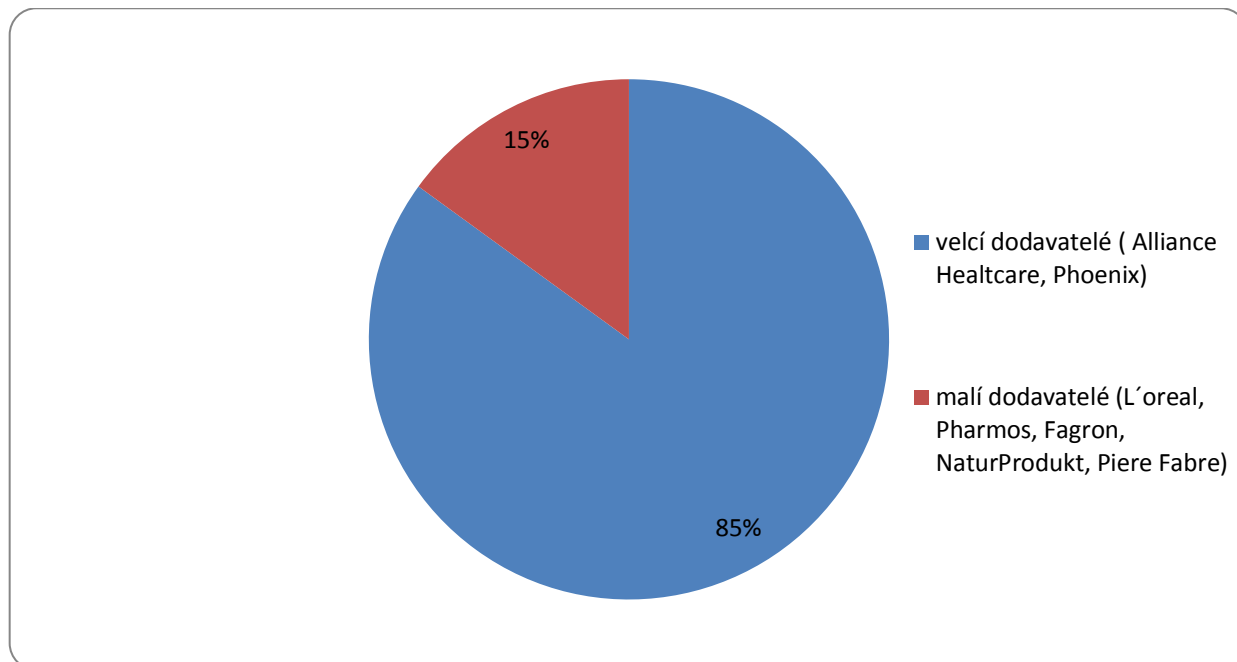
Graf 4: Zastoupení všech dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto grafu je zřejmé, že největším distributorem lékárny je Alliance Healthcare, které zabírá až 50 % podílu na dodávkách zboží. Druhým největším dodavatelem je Phoenix, který drží svůj podíl kolem 35 %. Menšími dodavateli lékárny jsou s podíly pod 10 % distributoři kosmetiky L'oreal a Piere fabre s 6 %, Naturprodukt 4 %, dále Pharmos s 3 % a Fagron, který zaujímá nejmenší procentuální zastoupení 2 %.

Graf 5: Rozdělení zastoupení velkých a malých dodavatelů



Zdroj: vlastní zpracování

Tento graf znázorňuje procentuální zobrazení distributorů, které je rozděleno na velké a menší dodavatele zboží. Do velkých distributorů jsou zahrnuty Alliance Healthcare a Phoenix a do menších se řadí L'oreal, Pharmos a Fagron, Natur produkt a Piere fabre.

4.3 Distribuce

Do lékárny se zboží distribuuje dvakrát denně. Tedy to v praxi znamená, že v případě nedostatku zásoby zboží či neuskladnění určitého léků, který spotřebitel potřebuje, je možnost objednání zboží ještě ten samý den.

Uvedení příkladu: Spotřebitel přijde do lékárny a chce jistý lék, který není v danou chvíli na místě. Nabídne se mu možnost zajištění léku ten samý den v odpoledních hodinách, tedy spotřebitel nemusí hledat jinou lékárnu, ale může přijít ještě ten den do této lékárny, která mu zajistí dodání zboží.

Distribuce je standardně přes Alliance Healthcare a Phoenix. Tito dva distributoři zavázejí dvakrát denně, jak již bylo řečeno. Do lékárny však distribují i jiní dodavatelé a tudíž je distribuce v některých dnech i více jak dvakrát. Do lékárny také dojíždí dealeři, kteří nabízejí zboží.

Dealeři, nyní obchodní zástupci jednotlivých firem.

Do pracovní náplně obchodních zástupců v lékárenském prostředí patří reprezentování podniků, které zastupují. Je to tzv. „spojka“ mezi distributorem, jako dodavatelem a lékárnou jako odběratelem.

Zajišťují objednávky zboží, představují soubory preparátů, které již lékárna odebírá, ale zároveň také představují novinky na trhu. Při uvedení novinky na trh je také velmi důležité, jak je obchodní zástupce schopným prodejcem, jak své práci rozumí a tedy umí vyzdvihnout daný produkt, aby ho lékárna odebírala a tím se dostal do povědomí konečným spotřebitelům. S tím souvisí další náplň práce a to domlouvání smluv, dojednání podmínek. V některých případech, pokud se s lékárnou domluví, i vyměňují prošlé zboží.

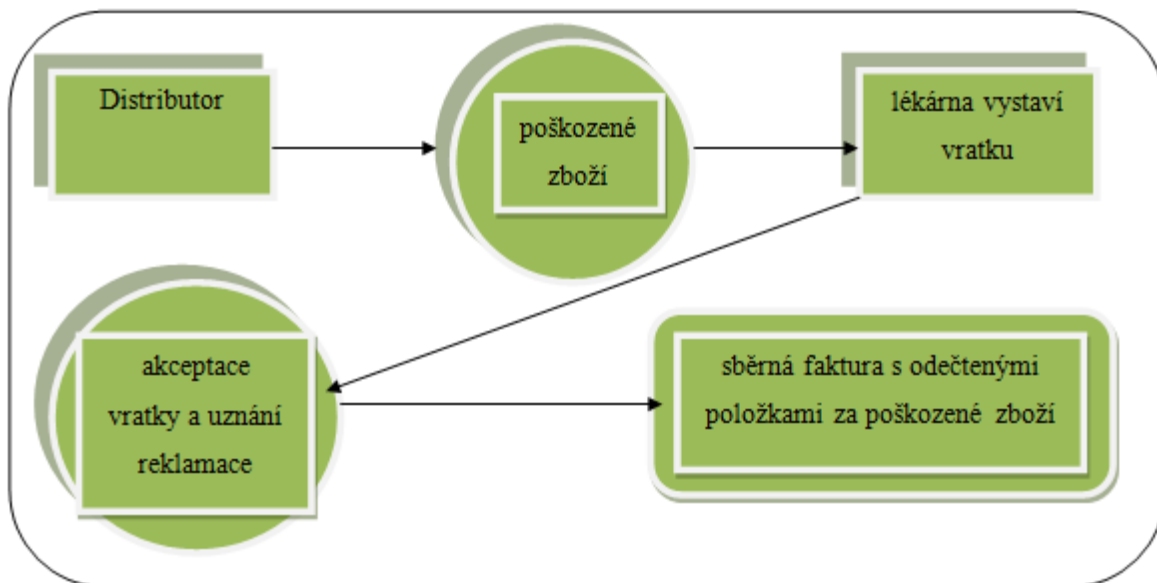
Celkově se práce obchodního zástupce zaměřuje pouze na potravinové doplňky a zboží na volný prodej. Léky a léčiva se objednávají přes objednávkové formuláře.

Poškozené zboží

Při přemísťování zboží může dojít k jeho poškození. Než se zboží dostane ke konečnému spotřebiteli, projde dlouhým procesem a má za sebou dlouhou cestu. Jak již bylo řečeno, zboží nemůže jít rovnou od výrobce do lékáren, ale musí projít přes zprostředkovatele - distributora. Distributoři používají automatizované pásy. Díky automatizované pásové distribuci může být poškozen obal. Není to v kompetenci osob, ale prováděné strojově, tudíž se do lékáren někdy dostanou léky a celkově zboží poškozené.

Řešením je reklamace poškozeného zboží. Pošle se písemná "vratka", kde je vypsáno zboží, které je nějakým způsobem poškozené a tím pádem neprodejně. Distributor musí danou vratku akceptovat a poslat uznanou reklamaci. Zboží, které je uvedené na reklamačním listu se objeví na sběrné faktuře se zápornou hodnotou. Sběrnou fakturu distributor posílá každý týden či každých čtrnáct dní. Sběrná faktura slouží k tomu, aby se za každou položku či jednu objednávku za každý den nemusela posílat faktura jednotlivě, ale je to, jak již název napovídá, souhrn faktur do jedné – „sběrné“. Sběrná faktura tedy obsahuje několik faktur, dodací listy a také listy s danými odečtenými položkami.

Obrázek 12: Proces při dodávce poškozeného zboží



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Tvorba ceny léků

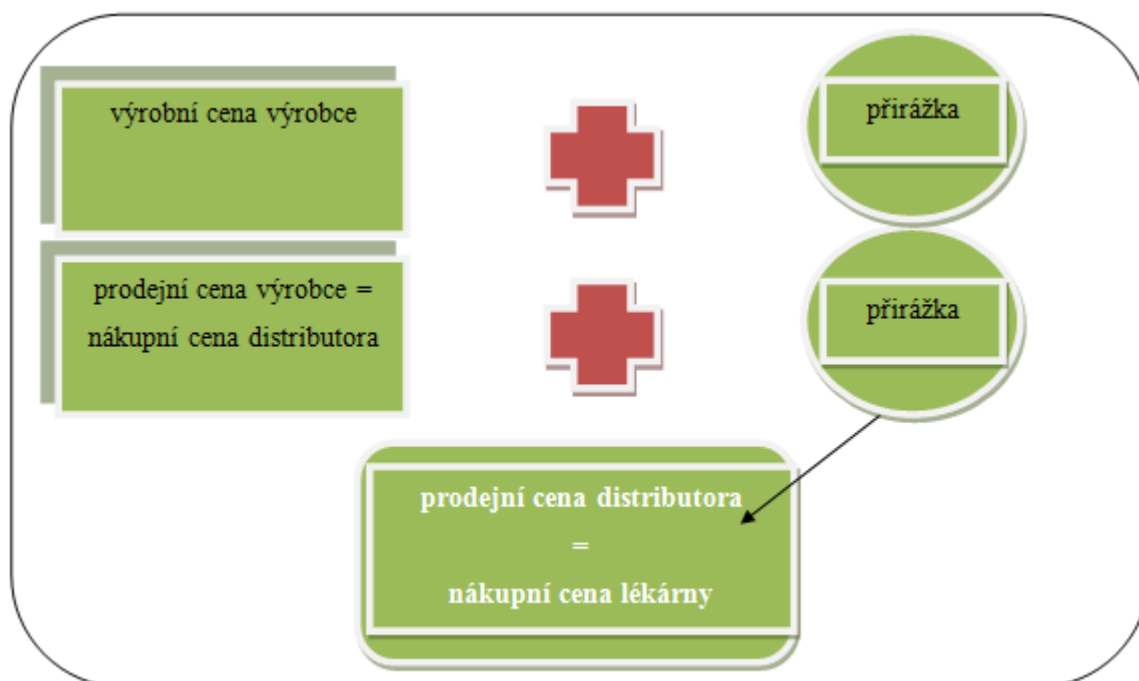
Tvorba ceny léků není úplně jednoduchá. Nelze ji stanovit pouhým odhadem či tak, aby se pokryly např. náklady. Většina léků je totiž cenově regulována státem. Cenové regulaci však podléhají takové léčivé přípravky, které hradí zdravotní pojišťovny. Jinými slovy lze říct, že léky, které jsou předepsané na lékařský předpis, jsou cenově regulované.

Výrobní cenou se rozumí částka, která zahrnuje náklady na výrobu daného produktu. Problémem v tomto případě je to, že lékárna nemá přímé povědomí o tom, kolik opravdu daný produkt stojí, kolik stojí suroviny, ze kterých je lék připraven, a tím pádem si výrobci léků mohou cenu stanovovat. Na danou částku si připočítají přidanou hodnotu tzv. přírážku a z toho vznikne prodejní cena výrobce. Prodejní cena výrobce se rovná nákupní ceně distributora. Distributor nakoupí produkty od výrobce, zajišťuje jejich dopravu do lékárny, kontroluje jejich složení, kvalitu, originalitu a původnost. K nákupní ceně si distributor také přičte přírážku prodává zboží do lékárny. Zde platí rovnost mezi prodejní cenou distributora a nákupní cenou lékárny.

Lékárna nakoupí produkty od distributorů a prodává konečným spotřebitelům za cenu navýšenou o svou marži. Marže léků je však, jak je výše zmíněno, regulována státem. Je dán tzv. „strop“ marže. Je to maximálně 10% z nákupní ceny od distributora.

Tvorba ceny je znázorněna na následujícím schématu

Obrázek 13: Tvorba ceny



Zdroj: vlastní zpracování

Z tohoto obrázku je zřejmé, že tvorba ceny léků prochází nabalováním jednotlivých cen a přirážek na sebe. Než se zboží dostane od výrobce ke konečnému spotřebiteli prochází dlouhým procesem s přidáváním hodnot jednotlivými mezičlánky.

4.5 Expirace léků

Dle slovníku cizích slov se expirace překládá jako vypršení či, výdech, vydechnutí.⁶² Datum expirace léku udává, do kdy se může lék při správném skladování použít bez rizika snížení jeho účinku či bezpečnosti. Datum expirace musí být vždy zobrazeno na obalu léku. Většinou se jedná o vyznačení měsíce a roku, př. 06/2014. V případě prošlých léků nesmí být použity a měly by se zanést do lékárny ke zneškodnění. Doba použitelnosti se vyznačuje od výroby léku do data expirace. Doba použitelnosti léků může být od dvou do pěti let, zde se mluví o HVLP. HVLP znamená zkratku pro hromadně vyráběné léky, tzn. léky, které se vyrábí průmyslově. Při době použitelnosti několika týdnů či pouhých dnů nebo hodin, což jsou například suspenze s antibiotiky či oční kapky, se jedná o IPL. IPL značí zkratku pro léčiva vyráběná individuálně, taková, která se připravují v lékárně.⁶³

Jinými slovy se dá říci, že expirace je konec záruční doby pro dané zboží neboli termín, do kterého je možné dané zboží použít. Expirace není to samé jako minimální trvanlivost. Expirace udává, do kdy je možné zboží použít, ale minimální trvanlivost udává datum, do kterého je dána záruka za kvalitu, ale jak již název napovídá, jde o minimální dobu, ve kterém se může zboží použít.

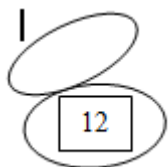
Expirace u léků se může rozdělit na krátkodobou a dlouhodobou. Do krátkodobých se řadí takové léky, které se nazývají „magistraliter“. Magistraliter znamená latinsky lék, který je připravován v lékárnách dle rozpisu, který je stanoven lékařem na receptu. Příkladem můžou být některé kapky, sirupy, tekutý pudr.⁶⁴ V lékárně Mgr. Evy Drápalíkové se jedná o roztoky, nosní kapky, mastičky. Expirace těchto léků je do jednoho roku. Mimo magistraliter do této kategorie ještě spadá Nitroglycerin. Jedná se o nejznámější lék s krátkodobou expirací. Nitroglycerin patří do skupiny léčiv, které jsou známé jako nitráty, které jsou předepisovány pacientům s onemocněním srdce. Tento lék je podáván proti bolesti na hrudi se srdeční příčinou, tz. při angině pectoris. Jeho účinkem by mělo být ztlumení nemoci a způsobení úlevy. Nitroglycerin účinkuje velmi rychle a krátce, i proto se podává zejména při akutním

⁶² ABZ slovník [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/expirace

⁶³ ZENTIVA [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.zentiva.cz/our-products/glossary/pages/default.aspx

⁶⁴ VELKÝ LEKARSKÝ SLOVNÍK [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: lekarske.slovníky.cz/pojem/magistralilter

záchvatu.⁶⁵ Do dlouhodobé expirace se řadí léky ve formě tabletek. Dlouhodobá expirace znamená nejčastěji tři leté období, někdy může být až pětileté.



Tento symbol je vyobrazen např. na kosmetice. Jedná se o symbol, který znázorňuje spotřebu daného zboží do 12 měsíců od jeho otevření. Patří sem např. krémy, šampony, pleťová mléka.

Šarže

Pojem šarže znamená definování množství léku vytvořené v jediném výrobním procesu. Jeden výrobní proces, tedy stejné podmínky a shodné vlastnosti léku. Každá šarže určitého léku se testuje na účinnost, čistotu a další. Šarže je znázorněna na obalu léku číselným kódem, tz. číslo šarže.⁶⁶

Popis obalu volně prodejného léku

Na obalu léku je zobrazen výrobce, včetně loga firmy, balení, kde se označuje velikost balení, př. po 30/100 ks a léková forma, př. zda se jedná o tablety, tobolky, čípky apod. Dále se na obalu nachází čárový kód, EAN kód, který přesně určuje konkrétní lék i balení. EAN kód zajišťuje přiřazení správné ceny léku, evidenci ve skladu lékárny a k urychlení výdeje. Obchodní název. Je to smyšlené pojmenování, pod kterým se lék uvádí na trh. Toto pojmenování musí být schváleno Státním ústavem pro kontrolu léčiv. Registrační číslo znamená zvláštní kód, pod kterým je lék registrován. Dále expirace a šarže, aplikace léku, která upřesňuje, jakým způsobem se lék užívá. Skupinové označení léku. Toto označení určuje lékovou skupinu ke konkrétním poruchám, obvykle psané odborným latinským názvem. Účinná látka, pomocná látka a uchování léku, které je důležité pro zachování účinnosti a bezpečnosti.⁶⁷

⁶⁵ MEDICINA, NEMOCI, STUDIUM NA 1. LF UK [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.stefajir.cz/?q=nitroglycerin

⁶⁶ Zentiva [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.zentiva.cz/our-products/glossary/pages/default.aspx

⁶⁷ Zentiva [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.zentiva.cz/our-products/glossary/pages/drug-box.aspx

4.5.1 Skladování léků

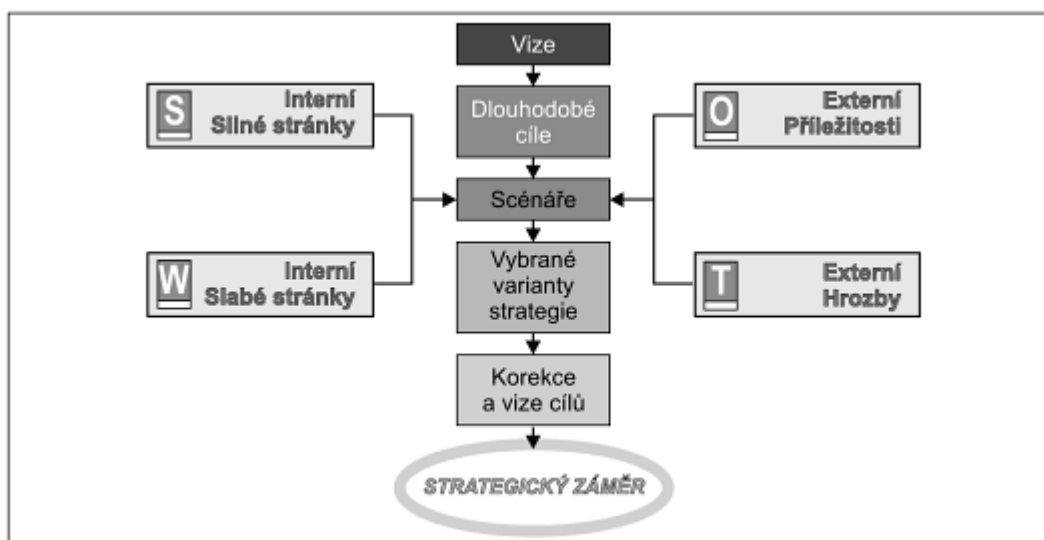
Pro zachování účinnosti a bezpečnosti léků se musí správně skladovat. Většina léků by se měla uchovávat v teplotě do 25 stupňů Celsia. Dále by měla být chráněna před světlem a vlhkem. Některé léky ale potřebují speciální skladování, např. za snížených teplot, tedy uchování v lednici. Jedná se o vakcíny, hormony, masti. Při nedodržování těchto podmínek, mohou být léky znehodnoceny ještě před vypršením doby expirace.⁶⁸

⁶⁸ Zentiva [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.zentiva.cz/our-products/glossary/pages/default.aspx

4.6 Strategická analýza

Strategická analýza je složna z několika kroků. Prvním krokem je stanovení vize, na kterou navazuje definování dlouhodobých cílů. Po této definici jsou na řadě scénáře. Scénáře v sobě obsahují jednotlivé složky SWOT analýzy. Ze scénářů se dále vybírají varianty strategie, nastává korekce a vize cílů, z nichž dále vyplývá strategický záměr.

Obrázek 14: Strategický záměr ⁶⁹



4.6.1 Vize - Rodinná lékárna

Vize jako rodinná lékárna není jen o tom, že lékárnu vlastní a řídí matka se synem, ale je to hlavně o navazování vztahů se svými zákazníky. Rodinná lékárna s tradicí představuje:

- pro obyvatele místo k získávání informací a užitečných rad
- pro své zaměstnance zajištění stabilního pracovního prostředí a profesionálního zázemí
- pro své obchodní partnery budovat spolupráci založenou na důvěře a dlouhodobých vztazích

⁶⁹ FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

4.6.2 Dlouhodobé cíle

Dlouhodobé cíle jsou myšleny cíle v horizontu delší než pěti let. Čeho by rodinná lékárna chtěla dosáhnout a kam se za tuto dobu posunout.

- Zvýšit tržby
- Zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců
- Rozšířit své působíště
- Optimalizovat sortiment

4.6.3 SWOT analýza

Obrázek 15: SWOT analýza



Zdroj: vlastní zpracování

SWOT analýza a udělení bodů bylo vytvořena ve spolupráci s majitelkou lékárny. Bodová škála byla stanovena od 1-10, kdy 1 má nejmenší a 10 největší váhu důležitosti. Ve SWOT viz obr.č.XX jsou vyjmenované vždy tři nejdůležitější faktory, které dostaly nejvíce bodů. V tabulkách níže jsou již zmíněné veškeré faktory silných i slabých stránek podniku a vyjmenované příležitosti a ohrožení. Jednotlivé body analýzy jsou detailně popsány.

Tabulka 4: bodové ohodnocení SWOT

S1	9	W1	10
S2	9	W2	10
S3	7	W3	9
O1	10	T1	9
O2	8	T2	9
O3	8	T3	8

S - silné stránky podniku

Tabulka 5: Silné stránky podniku

silné stránky	body
Strategie prodeje, komunikace se zákazníkem	9
široký sortiment léků	9
doplňkový sortiment	7
věrní zákazníci	6
lokalita	6
tradice	5

Zdroj: Vlastní zpracování

Do silných stránek patří hlavně majitelka lékárny a její výborná schopnost prodávat. Její přítomnost tvoří ducha lékárny. Je velkým přínosem pro obchod. Je to dáno tím, že je zároveň majitelkou a také magistrou, která v lékárně pracuje. Vztah k samotné lékárně je hlubší. Pro své zaměstnance je vzorem a také učitelem. Tato silná stránka je bodována 9. Vysoce hodnocený je i široký sortiment léků, který lékárna nabízí svým zákazníkům. Obodováno také 9 body. Je velmi důležité, aby lékárna poskytovala léky, které zákazník potřebuje. Také léky, které mají vysokou poptávku. Lékárna tento bod splňuje. Jeden bod, který chybí do maxima 10 bodů je však podchycen. V případě, že lékárna daný lék nemá, není problém ho objednat a do odpoledních hodin si jej může zákazník vyzvednout. Není možné mít 100% zásobu. Na trhu je opravdu velké množství léků. Paní Magistra nabízí i jiný lék, který má stejné složení a účinky, jen je jiný výrobce. Tím pokryje i poptávku léků na recept, kdy daný lék se v lékárně nenachází, ale lék se stejným složením ano. Další vysoce bodovanou silnou stránkou je doplňkový sortiment. Na tomto sortimentu je možnost nasazení vyšších cen. Tím, že jsou léky regulované a marže je omezená, nelze tolik ovlivnit profitabilitu. Zatímco doplňkový sortiment, kam patří kosmetické výrobky, dětský sortiment nebo například doplňky stravy, se ovlivnit dají. Lékárna nabízí značkové kosmetické přípravky. Mají na výběr velké množství. V lékárně je na to vyhrazena velká skleněná vitrína. Značky, které lékárna prodává jsou např. Vichy, Avene, Bioderma. Avene je významným hráčem na trhu s vysoce kvalitními přípravky

pro péči o pleť. Avene nabízí speciální řady, vyvinuté pro péči o veškeré typy pleti. Jsou to přípravky jak pro ženy tak pro muže. Avene nenabízí pouze produkty, které pečují o pleť, ale nabízí také dekorativní kosmetiku, která podporuje stabilizaci pleti. Pro vývoj svých produktů používá tato kosmetika termální vodu, která je určena i pro velmi citlivou pleť. Má unikátní složení. Avene zklidňuje, zjemňuje, hydratuje.⁷⁰ Vichy je značkou luxusu pro každodenní použití. Je vyvinuta předními dermatology. Pro různé typy pleti jsou vytvořeny různé řady této značky, které přesně splňují požadavky na problematiku dané pleti. Dále se v sortimentu Vichy nachází řada tělové kosmetiky, přípravky na ochranu před sluncem i řadu s péčí o vlasy.⁷¹ Nejvíce používanou a předepisovanou kosmetikou z Francie je Bioderma. Bioderma nabízí produkty, které se starají o zdraví pokožky, také řadu vlasové kosmetiky a důležitým sortimentem, který Bioderma vyrábí jsou specializované produkty pro dětskou pokožku. Tato řada se jmenuje Bioderma ABCDERM – stvořeno pro děti. Chrání dětskou pokožku tak, aby se nevysušovala a nebyl podrážděná. Produkty Bioderma zjemní a sklidní dětskou pokožku. Jsou vhodné i pro novorozence. Posilují kožní bariéru.⁷² Doplnkový sortiment je tedy velkým potenciálem pro zvýšení tržeb a zlepšení pozice na trhu. Nepatří sem pouze kosmetické přípravky, ale také doplňky stravy. Tyto produkty jsou potraviny, které se odlišují od běžných potravin vyšším obsahem vitamínů, minerálních látek a dalších látek, které obsahují nutriční či fyziologické účinky. Doplnky stravy jsou vyráběny, aby příznivě ovlivňovali zdravotní stav spotřebitele nikoli, aby léčily či předcházeli onemocnění. Tyto doplňky posuzuje a schvaluje Ministerstvo zdravotnictví České republiky.⁷³ Příkladem doplňku stravy je GS Condro či Hlíva ústřičná s rakytníkem. Další silnou stránkou jsou věrní zákazníci. Jelikož je tato lékárna na stejném místě více než 20 let, vybuodovala si paní Magistra silné vztahy s podnikateli v okolí. Může se to nazvat tzv. tichým paktem, kdy dávají podnikatelé navzájem doporučení svým zákazníkům na obchody v této lokalitě a navíc nakupují i jeden u druhého. Příkladem může být tzv. přátelství mezi majitelem optiky a majitelkou lékárny. Jejich obchody se

⁷⁰ KOSMETIKA - FRANCIE [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.kosmetika-francie.cz/avene-kosmetika>

⁷¹ KOSMETIKA FRANCIE [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.kosmetika-francie.cz/vichy-kosmetika>

⁷² KOSMETIKA FRANCIE [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.kosmetika-francie.cz/bioderma-kosmetika>

⁷³ *Sukl.cz* [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/leciva/rozliseni-doplunku-stravy-od-lecivych-pripravku>

nacházejí téměř vedle sebe. Paní Magistra nakupuje v této optice brýle, majitel optiky zase chodí pro léky k ní do lékárny. Dalším příkladem je masna, květinka atd. Věrní zákazníci však nejsou pouze podnikatelé v dané lokalitě, ale i lidé, kteří zanechávají přízeň příkladně po zajištění nestandardní služby apod. Možnou silnou stránkou je lokalita. Lékárna, jak již bylo zmíněno, se nachází přímo na hlavním náměstí, kde je velká frekvence lidí. Náměstí je poměrně blízko hradeb, které jsou malou místní atrakcí. S věrností zákazníků souvisí poslední zmíněná silná stránka a tou je tradice. Jelikož je lékárna na trhu již od roku 1993 a celou dobu si udržuje dobré jméno a kvalitní služby, může být zařazena jako tzv. tradiční obchod, který má svou historii.

W - slabé stránky podniku

Tabulka 6: Slabé stránky podniku

slabé stránky	body
kompetentní pracovníci	10
nízké tržby	10
nájem	9
malá propagace	8
leták - slabé pokrytí	8
lékár. sdružení Magistra	7
komunikace na POS	6
staré vybavení	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvíce bodově ohodnocenou slabou stránkou podniku jsou kompetentní pracovníci a nízké tržby. Kompetentními pracovníky je myšlena zastupitelnost jednotlivých zaměstnanců. Nejdůležitější zastupitelností je náhrada za paní Magistru. Jelikož je paní Magistra jediným kvalifikovaným pracovníkem v oboru farmacie, musí být neustále přítomna. Zaměstnána je laborantka, která je sice vystudovaná, ale v oboru laborantství nikoli farmacie. Tato zaměstnankyně nemůže vydávat léky na lékařský předpis. Tento bod navazuje na nízké tržby. V případě, že by se tržby zvýšily, mohla by paní Magistra zaměstnat dalšího kvalifikovaného pracovníka, se kterým by se v lékárně střídala. Bohužel tržby nejsou v této době na takové

výši, aby se zaplatila další kvalifikovaná síla. Lékárna je tímto odkázána pouze na majitelku. Je tu velké riziko v případě delší nemoci. Problematický je i drobný krátkodobý výpadek, kdy musí být lékárna zavřena. Zavření lékárny je i v době dovolené. Pokud si chce paní Magistra vzít dovolenou, musí celou lékárnu zavřít. Není možné najít na týden či čtrnáct dní zástup. Odvětví farmacie je velmi náročné a zodpovědné. Tím ztrácí na tržbách a také přichází o některé zákazníky, kteří do lékárny jdou a zjistí, že je zavřená a už nepřijdou. Dalším problémem spojeným se zavíráním lékárny je bod zmíněný v tabulce na posledním místě a tím je staré vybavení. V tomto roce, kdy se teploty šplhaly k neskutečným výším, byla paní Magistra nucena zavřít také. Léky se musí uchovávat do 25 stupňů Celsia a vzhledem k tomu, že v přední části lékárny není klimatizace, dosahovala teplota k mnohem vyšším stupňům než je povoleno. „Tento rok byl obzvlášť teplý, nečekala jsem to a bohužel nebyla připravena. Vybavení, abychom mohli otevřít jsem sehnala až pozdě, kdy mi uteklo plno peněz,“ říká paní Magistra. Další neméně důležitou slabou stránkou je nájem. Pro lékárnu je to velká zátěž. Vzhledem k lokalitě a tomu, že je to stará památkově chráněná budova, si majitelé účtují neskutečné výše peněz. V případě, že by byl nájem poloviční, byla by lékárna schopna zaměstnat další kvalifikovanou osobu. Ulehčení by bylo obrovské. Paní Magistra je pod neustálým tlakem. V případě nemoci dlouhodobějšího rázu, by byla nucena lékárnu zavřít. Leží na ní nejen obchod a prodej, ale také celkové zajištění chodu lékárny. S ekonomickou stránkou ji pomáhá syn, který se stará o účetnictví a zastřešení po finanční stránce. Podařilo se mu alespoň minimálně nájem snížit před dvěma lety. Po tomto snížení však celou budovu, kde se lékárna nachází, koupili noví majitelé a ti snížení nájmu nechtějí akceptovat. Navíc je zde smlouva, ve které se lékárna zavazuje k tomu, že v případě, že bude chtít z prostoru odejít, musí informovat majitele domu min rok předem, jinak by platili penále ve stejné výši, jako je nájem za celý rok. Dalším bodem je malá propagace a slabé letákové pokrytí. Lékárna má oproti největšímu konkurentovi Dr. Maxovi hodně slabou propagaci. Možnosti největšího lékárenského řetězce se nedají srovnat s maloobchodem jakým lékárna je. Jisté možnosti tu ale jsou. Využít potenciálu malého města a nalákat lidi, kteří bydlí blízko centra a náměstí. Oslovit lidi, kteří prochází. Upoutat pomocí POS materiálu ve výloze. Ukázat se v místním tisku či místním rádiu. Dalším zmíněným bodem jsou letáčky. Nyní lékárna zásobuje obyvatele pouze v blízkosti lékárny. Určitě je zde potenciál růstu a rozšíření k oslovení dalších

potencionálních zákazníků. Velkým bodem k diskusi je lékárenské sdružení Magistra, od kterého chce lékárna na náměstí odejít. Oslovila je jiná lékárenská společnost, která spojuje malé podnikatele v oboru farmacie. Oproti Magistře nabízí Alphega výhodnější podmínky pro fungování v této sféře. V Magistře funguje lékárna již několik let a zpočátku nabízela zajímavý potenciál. Nyní se však spolupráce přesává vyplácet, a proto lékárna uvažuje o změně. Přejít od Magistry k Alpheze bude předmětem doporučení na změny, součástí příležitosti pro zlepšení situace.

Příležitosti

Tabulka 7: Příležitosti

příležitost	body
Alphega	10
věrnostní karty	8
lokální propagace	8
e-shop	7
sobotní prodej	6
nově otevřená pobočka	6

Zdroj: Vlastní zpracování

Největší příležitostí je přechod do sdružení Alphega, která skýtá velký potenciál. Nabízí škálu výhod, které souvisí i s dalšími příležitostmi uvedenými v tabulce. Jednou z výhod je snížení cen některých léků. Podmínkou pro vstup do Alphegy je více jak 50% odběr léků od jejich dceřinné společnosti Alliance Healthcare. Tento distributor již do lékárny velké procento léčiv dodává, tudíž taková podmínka by nebyla žádnou překážkou, právě naopak. Byla by to výhoda. Léky se slevou a ještě od jednoho distributora. Ulehčení z hlediska účetních i administrativních záležitostí. Nemuselo by se sledovat tolik dodacích listů a faktur od různých dodavatelů. Další výhodou Alphegy je levnější distribuce akčních letáčků. Letáčky jsou oproti Magistře několikanásobně levnější. Každá výhoda má své ale. Tato výhoda se spojuje s další podmínkou. Alphega nadiktuje určité položky, které musí dát každá lékárna, která je součástí tohoto sdružení, do akce. Od Alphegy jdou tyto položky ve slevě úměrně tomu, jakou slevu na lék musí dát lékárna. Sleva je vždy navázána k počtu odebraných kusů. Další akční položky si

může lékárna zvolit sama. Jde zde o to, aby se na dané období odebralo co nejvíce kusů, aby se dosáhlo jistého rabatu a lékárny byly konkurenceschopné oproti lékárenským řetězcům. Jistou výhodou je i placené školení zaměstnanců. Alphega zařizuje pro zaměstnance sdružených lékáren užitečná školení, kde se dozvídají informace o nových lékařských výzkumech, nových lécích. Alphega připravuje nejen předávání informací, ale také cvičení a zdokonalování se v jednání s lidmi. Jak s nimi pracovat, umět jim prodat, dostat ze sebe to nejlepší. Uvědomit si, že lékárna je sice hlavně o výdeji léků, ale je to také obchod, kde se prodává jako v jakémkoli jiném obchodě. Je zde i příležitost setkat se s novými lidmi, kteří také podnikají v tomto oboru a řeší stejné potíže a problémy. Tato setkání mohou být i o předání si cenných zkušeností. Nabízí i zájezdy do ciziny na konferenci. Jednou do roka se jezdí do Monte Carla. Sjíždí se majitelé či zaměstnanci lékáren, které jsou součástí Alphegy, z celé Evropy. Je to vždy na zástupcích daného státu, které lékárny ze svého společenství přizvou. Většinou je to dle odběrů léků. Další ze seznamu výhod je možnost odprodeje své lékárny Alpheze. V případě dlouhodobých neúspěchů, ztrát apod. nebo i jiných důvodů je možné lékárnou odprodat do sítě Alphega. Alphega má totiž nejen sdružení maloobchodních lékáren, ale některé lékárny i vlastní. Vstup mezi lékárny Alphegy je tedy jasná příležitost. Není to však jediná možnost ke zlepšení. Další příležitostí jsou věrnostní programy. Prvním krokem by byl návrh na zvýhodnění věrných zákazníků. Věrnostní kartičky jsou nástrojem, jak přilákat zákazníky k opakovaným návštěvám právě této lékárny. Jak již bylo zmíněno ve slabých stránkách, lékárna má slabou propagaci. Příležitost je v lokální propagaci. Zajistit akční leták do místních novin – Nymburska, či drobný spot v rádiu. Lékárna nechce oslovit široké okolí, ale místní lidi a nejbližší okolí Nymburka. Jinými slovy dát o sobě vědět. Velkým pokrokem by bylo zařídit e-shop. Tato forma prodeje je nyní ve velkém rozkvětu. U léků je to netradiční a nestandardní způsob, ale některé lékárny již takto fungují. Je to jisté zvýhodnění pro zákazníky a také možnost přilákání nových zákazníků. Je to však náročné na zrealizování i po finanční stránce. Není to jen o vytvoření stránek, ale důležitým faktorem je zajištění dopravy léků k zákazníkovi. Léky jsou náročné na přepravu i skladování. Poskytnout dovoz přes poštu či jinou doručovací společnost nebo zajistit rozvoz se svým řidičem. Dalším otazníkem by bylo, jak řádně informovat o užívání léků a případné vedlejší účinky. Vypracování takovýchto údajů přímo na e-shop či mít kvalifikovanou osobu, která bude léky

rozvázat. Druhá možnost by byla velmi nákladná. Další možností je vyzvednutí léků přímo v lékárně. Objednat si větší nákup a pak v lékárně jen vyzvednout. Tato příležitost má velký potenciál, ale nejprve je důležité zaměřit se na menší cíle. E-shop je spíše hudbou budoucnosti. Jakým způsobem zvýšit tržby a přilákat další zákazníky? Možností je znovu zavést dopolední sobotní prodej. Dříve víkendový provoz lékárna nabízela. Po odchodu druhé magistry však již nebylo v silách zaměstnanců i paní majitelky udržet sobotní prodej. Otevírací doba v sobotu dopoledne byla výhodná z pohledu frekvence lidí ve městě. Sobota dopoledne je v Nymburce rušná. V některých ročních období se konaly na náměstí trhy, které nalákaly velké množství lidí do víru centra. To je příležitost k získání navýšení tržeb. Poslední uvedenou příležitostí je otevření další pobočky lékárny. Nebyla by to klasická lékárna, ale pouze výdejna léků v blízkosti Nymburka. Paní magistra uvažovala o otevření výdejny na Loučeni. Tzv. centrála by byla stále v Nymburce, příprava léků, jako jsou mastičky atd. by se připravovaly v Nymburce, ale vydání by mohlo proběhnout na Loučeni. Tato příležitost by otevřela dveře v další lokalitě a oslovila by další řádku nových zákazníků. Na Loučeni je potenciál vysoký z toho důvodu, že se tam nenachází žádná lékárna ani výdejna. Obyvatelé musí dojíždět do Nymburka či do Poděbrad, což je poměrně daleko. Pro obyvatele, kteří nemají možnost jezdit často mimo Loučeň, by otevření výdejny bylo jistým pozitivem. Je tu však otázka financí. Otevření nové pobočky lékárny by stálo velké množství peněz, které teď bohužel nejsou k dispozici.

Ohrožení

Tabulka 8: Ohrožení

ohrožení	body
konkurence Dr.Max	
- dostupnost (u Kauflandu)	9
- vnímaná levnost	9
- propagace (TV, leták...)	8
- otevírací doba	7
- privátní léky	6
šetření lidí na lécích	8

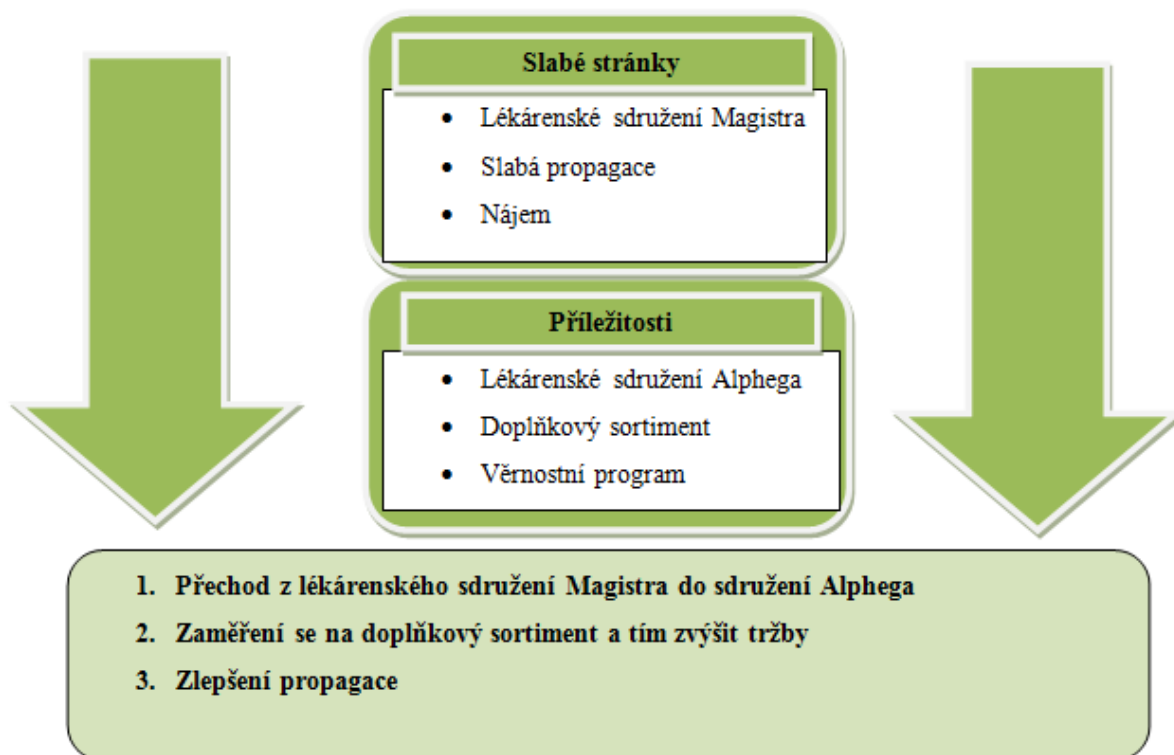
Zdroj: Vlastní zpracování

Největší hrozbou lékárny je konkurent Dr.Max. Od doby, co se otevřel na Zálabí Kaufland a do něj umístili lékárenský řetězec, tržby šly rapidně dolů. Je dobře lokalizován. Kaufland je jedničkou mezi obchody v Nymburce a tudíž frekvence návštěvnosti je velmi vysoká. Dr. Max z této návštěvnosti těží. Jeho výhodou však není pouze lokalita, ale také otevírací doba. Mají každý den otevřeno 12 hodin. Od 8 hod ráno do 20 hod večer. A hlavně i víkendy. Další výhodou konkurenta je jeho cenově vnímaná levnost. Povědomí o výhodném nákupu čiší z každé TV reklamy či z jejich propagačních letáků. Vědí, kde mají silnou stránku a využívají ji. Dr.Max disponuje i e-shopem, který je věcně a poutavě zpracován. Do výhod konkurenta se řadí i jejich privátní léky, které nedosahují tak vysokých cen, jako např. léků od předního výrobce Zentivy. Kdo věří těmto privátním značkám, jsou pro něj cenově dostupnější, vybírá je. Kromě konkurence je hrozbou i všeobecné šetření lidí na lécích. V případě, že mají koupit kávu za 50,-Kč, neváhají, ale v případě, že mají za lék 50,- Kč doplatit, již nad tím kroutí hlavou a zdráhají se zaplatit.

4.6.4 Výběr varianty strategie

Po vytvoření SWOT analýzy je pro návrh nové strategie vybrána WO strategie, tedy zaměření na vnější příležitosti a odstranění slabých stránek podniku. Kombinací těchto faktorů budou formulovány kroky, které povedou ke zlepšení ekonomické situace podniku, konkurenceschopnosti a stabilizaci postavení na trhu.

Obrázek 16: WO strategie



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedeného vyplývají tři strategické kroky. Prvním přechod z lékárenského sdružení Magistra do lékárenského sdružení Alphega, která nabízí řadu výhod a možností ke zlepšení situace lékárny na trhu. Druhým krokem je zaměření se na doplňkový sortiment. Doplnkový sortiment je jednou z příležitostí, jak zvýšit tržby. Tento sortiment není státem regulován, tudíž ceny může lékárna stanovit sama a dosáhnout tak k nárůstu zisku. V neposlední řadě krok číslo tři, zlepšení propagace. Tato lékárna má slabou propagaci a o jejich akčních

produktech se dozví jen malé množství lidí. Velký potenciál je tedy ve strategii „dát o sobě vědět“. S větší propagací souvisí i věrnostní program, který je zmíněn v příležitostech. Jedno navazuje na druhé. S větší propagací je předpoklad, že lékárnu navštíví větší počet lidí a v té souvislosti se po nákupu stanou tzv. věrným zákazníkem, který může doporučit své rodině, přátelům a známým.

4.7 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové otázky byly vytvořeny tak, aby bylo zjištěno, jak lidé vnímají lékárny, jejich sortiment, lokalitu, zda využívají věrnostní programy atd. Osloveno bylo 312 respondentů. Všichni respondenti jsou obyvatelé Nymburka, ve kterém se lékárna nachází. Byly stanoveny teze, které byly dotazníkovým šetřením potvrzeny nebo vyvráceny. Na závěr je celkové zhodnocení a navržení nových strategických kroků ke zlepšení finanční situace lékárny.

Lidé chodí do lékárny pouze pro léky.

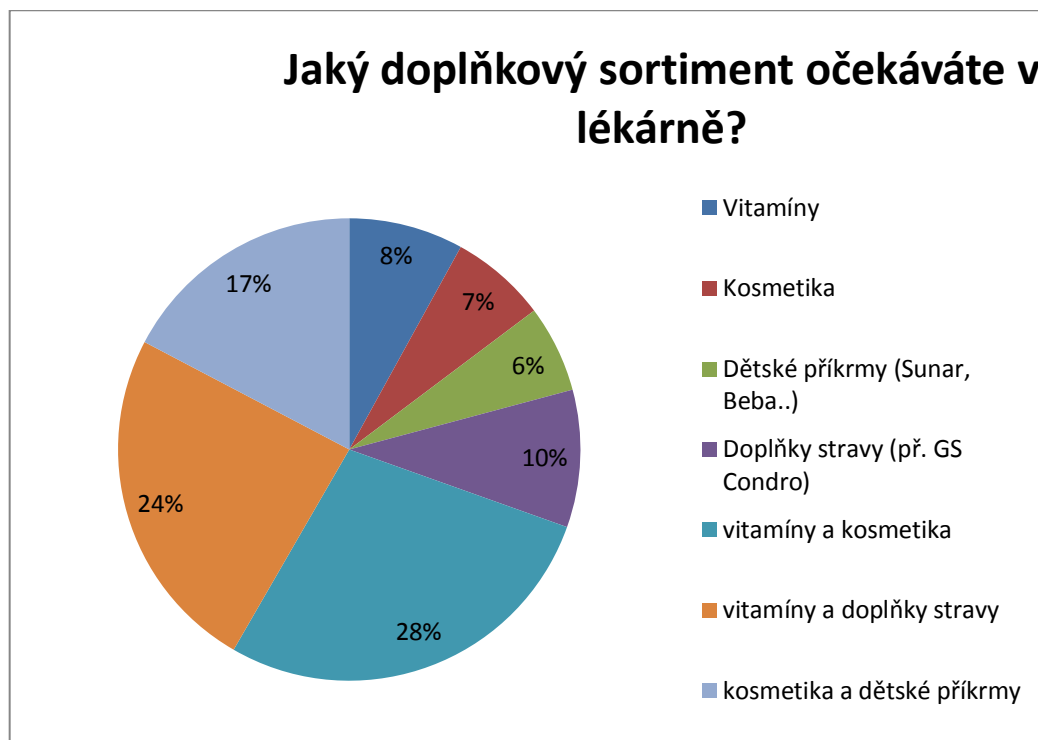
Graf 6: Důvody návštěvy lékárny



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že nejvyšší procento lidí navštěvuje lékárnu ze všech důvodů, které byly zmíněny v odpovědích, tzn. nákup léků, kosmetiky, doplňkového zboží, lékařských pomůcek, není to tedy pouze nákup léků. Však v případě jednotlivých nákupů je nejvyšší počet lidí pouze pro nákup léků, dalším v pořadí je s 12 % společný nákup léků a doplňkového zboží.

Graf 7: Doplnkový sortiment v lékárně



Zdroj: Vlastní zpracování

Největším zastoupením doplnkovém sortimentu, který respondeti očekávají, představují vitamíny a kosmetika, hned druhým největším počtem jsou vitamíny a doplňky stravy. Z grafu vyplývá, že lidé chodí ve velkém množství případů do lékárny pro ne jeden doplnkový sortiment. Většinou jde o kombinace.

Další navazující otázkou, na očekávaný doplnkový sortiment, bylo, zda je nabídka tohoto sortimentu dostatečná. V případě, že ne, byli respondenti dotazováni, v jakém sortimentu by rozšířili.

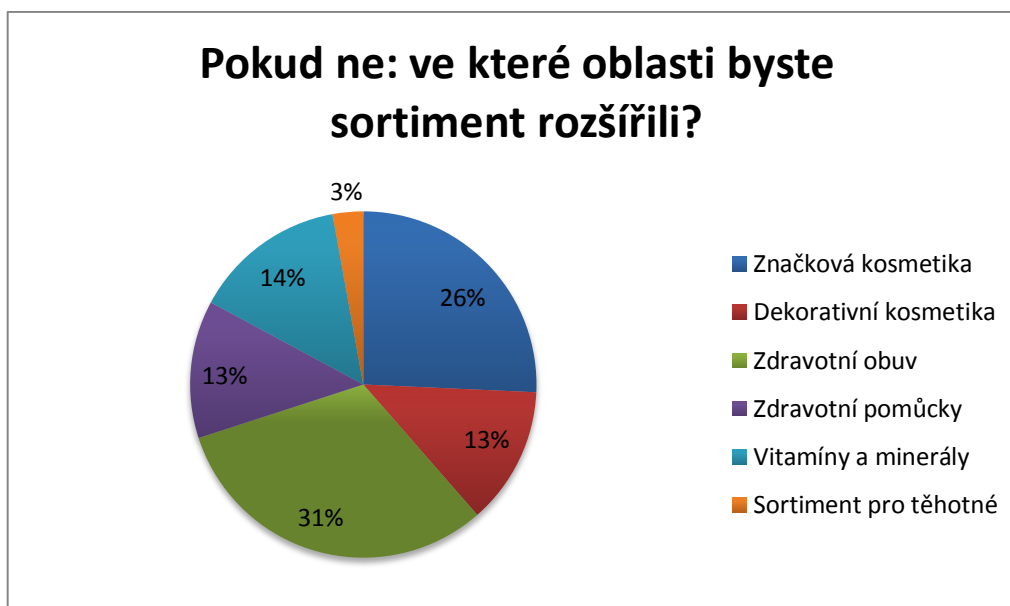
Graf 8: Nabídka doplňkového sortimentu



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 242 respondentů, že je doplňkový sortiment dostačující. Pro zbylých 70 je nedostatečný, a proto bylo těchto 70 respondentů dotazováno, v jaké oblasti by sortiment rozšířili.

Graf 9: Rozšíření oblasti doplňkového sortimentu



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf ukazuje, že nejvíce poptávaným doplňkovým sortimentem je zdravotní obuv. Tento sortiment by mohl být zajímavým potenciálem pro rozšíření zboží, které lékárna nabízí. Prostor na prodejní ploše je více než dostatečný a byla by v tomto ohledu dobře využita.

Graf 10: Očekávání návštěvy lékárny

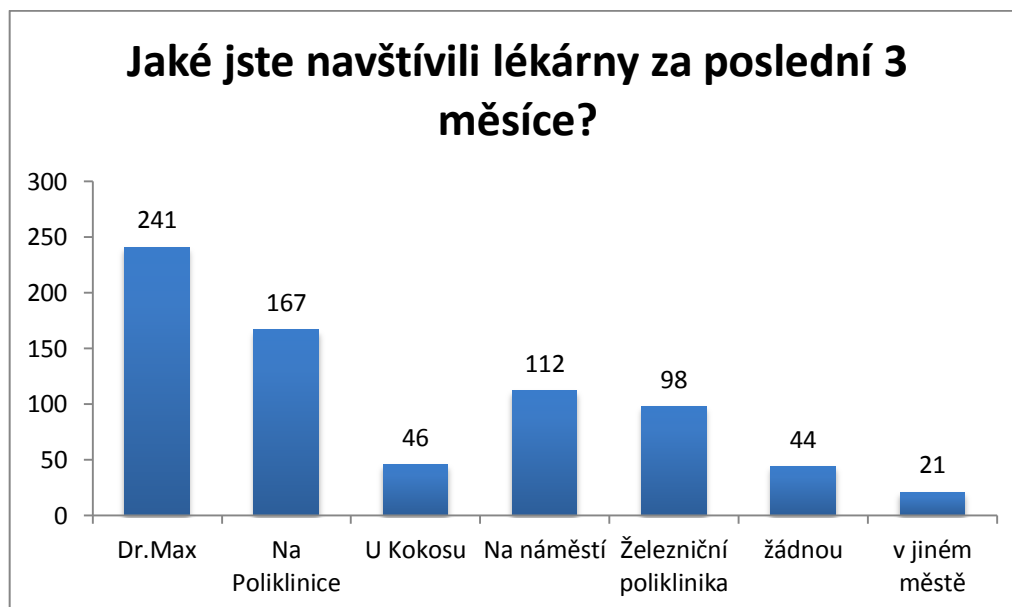


Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku bylo možné reagovat i více odpověďmi, jelikož očekávání může mít každý respondent více než jedno. Největší množství respondentů odpovědělo vyzvednutí léků, ale více jak třetina respondentů očekává k vyzvednutí léků i konzultaci a rady od lékárníků. V odpovědích jiné byly zahrnuty očekávání například celkové kvality sortimentu, nabídku certifikované obuvi a v neposlední řadě ochota personálu při konzultaci.

Tvrzení, že lidé chodí do lékárny pouze pro léky musí být vyvráceno, proto bude jistě jedním z doporučení zaměřeni se na doplňkový sortiment, především na nabídku certifikované zdravotní obuvi či vitamínů.

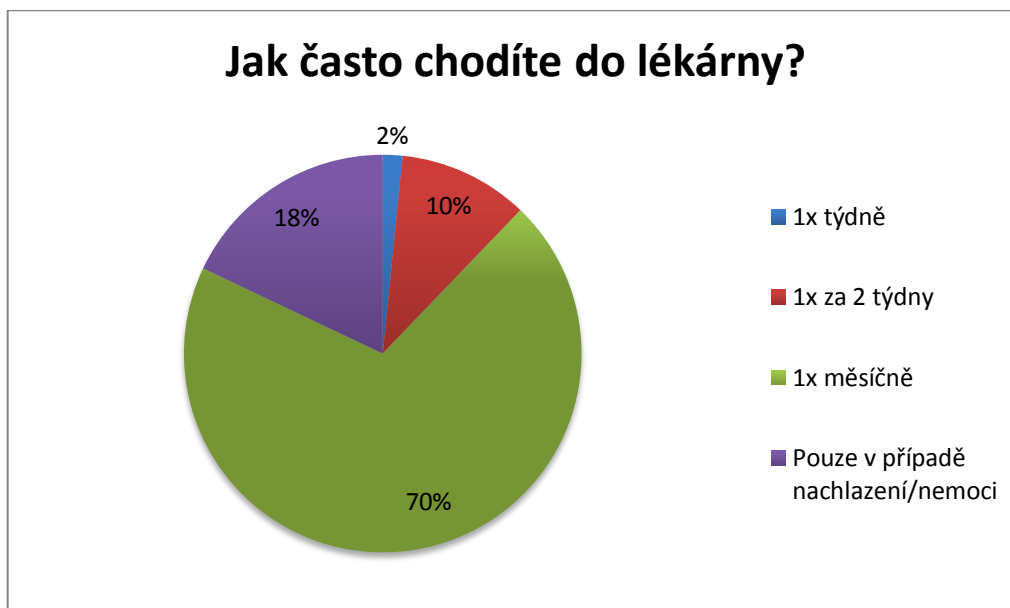
Graf 11: Návštěvy lékáren za poslední 3 měsíce



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka měla více možností na odpověď, jelikož respondenti mohli během tří minulých měsíců navštívit několik lékáren. Nejvíce navštěvovanou lékárnou v Nymburce je Dr. Max, považovaný za největšího konkurenta lékárny na náměstí. Ta je po lékárně na Poliklinice třetí nejnavštěvovanější ze všech lékáren z Nymburka dle našich respondentů.

Graf 12: Frekvence návštěv lékáren



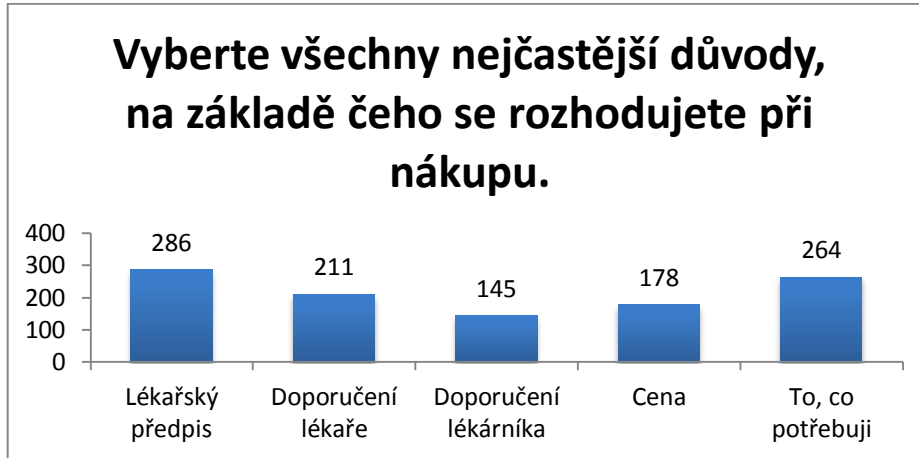
Zdroj: Vlastní zpracování

Celých 70 % procent respondentů chodí do lékárny jednou měsíčně. Velmi malým zastoupením je v tomto případě častá frekvence jednou krát za týden a to 2 %. Z počtu našich respondentů to znamená pouhých 5 lidí z 312. 18 % procent respondentů chodí dolékárny pouze v případě nachlazení či nemoci.

Lidé navštěvují více lékáren. Tedy tvrzení, že chodí pouze do jedné lékárny není relevantní. Z výzkumu vyplývá, že někteří navštěvují i tři a více lékáren. Však nejvíce navštěvovanou lékárnou je lékárenský řetězec Dr.Max.

Cena je hlavním faktorem při rozhodování o nákupu v lékárně

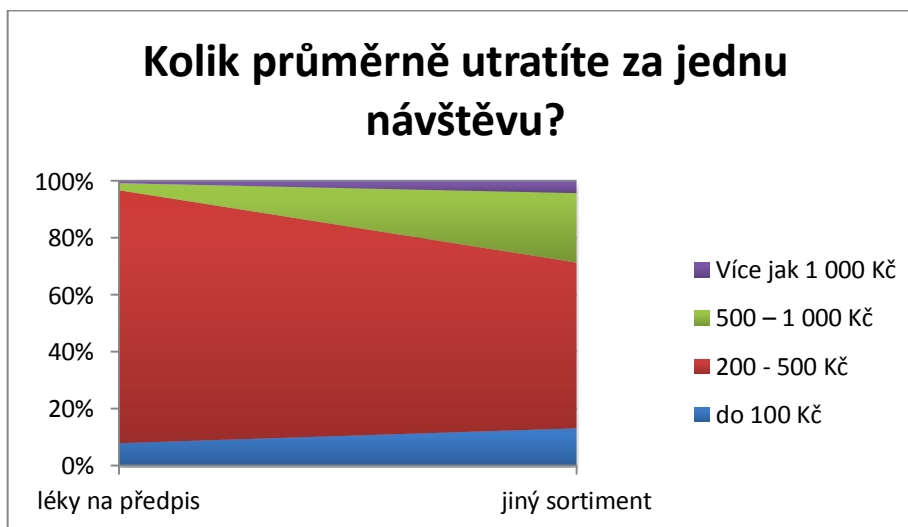
Graf 13: Rozhodování při nákupu



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli dotazováni, jaké nejčastější důvody jsou stěžejní pro rozhodnutí při nákupu. Opět bylo možné zvolit více variant. Mezi nejčastější odpovědi patří lékařský předpis a to, co respondenti v danou chvíli potřebují. Dále je pro ně důležité doporučení lékaře a tomuto důvodu je nablízku cena. Z tohoto průzkumu je však jasné, že cena není rozhodující v oblasti léků. V případě, že mají předepsán lékařský předpis, je cena až na druhém místě.

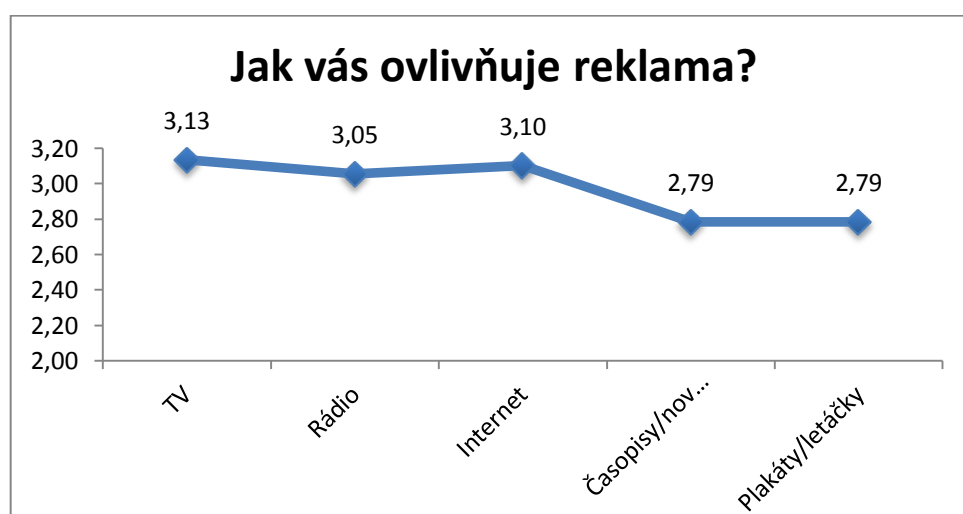
Graf 14: Průměrná útrata za jednu návštěvu



Zdroj: Vlastní zpracování

Tento graf obsahuje dvě otázky najednou. První je kolik utratíte průměrně za léky na předpis za jednu návštěvu a druhá kolik utratíte průměrně za jiný sortiment krom léků za jednu návštěvu. Nejčastější utracená částka za léky na lékařský předpis je mezi 200-500 Kč. Tato částka je nejčastější i u jiného sortimentu, ale v poměru ku lékařskému předpisu má mnohem větší zastoupení i v útratě mezi 500-1000 Kč. Z toho vyplývá, že za jiný sortiment než jsou léky na lékařský předpis lidé utrací více peněz. I toto je dalším důkazem pro zaměření se na doplňkové zboží.

Graf 15: Ovlivňování pomocí reklamy



Zdroj: Vlastní zpracování

K této otázce byla k dispozici škála od 1 do 5, kde 1 byla nejméně ovlivňuje a 5 nejvíce ovlivňuje. V nabídce byla TV, rádio, internet, časopisy a noviny, plakáty a letáčky. Každý respondent musel odpovědět na každou možnost. Váženým průměrem bylo zjištěno, že nejvíce respondenty ovlivňuje televize a hned za ní internet. Časopisy a noviny vs. Plakáty a letáčky vyšly přes vážený průměr nastejno i když počet zvolených bodů byl jiný.

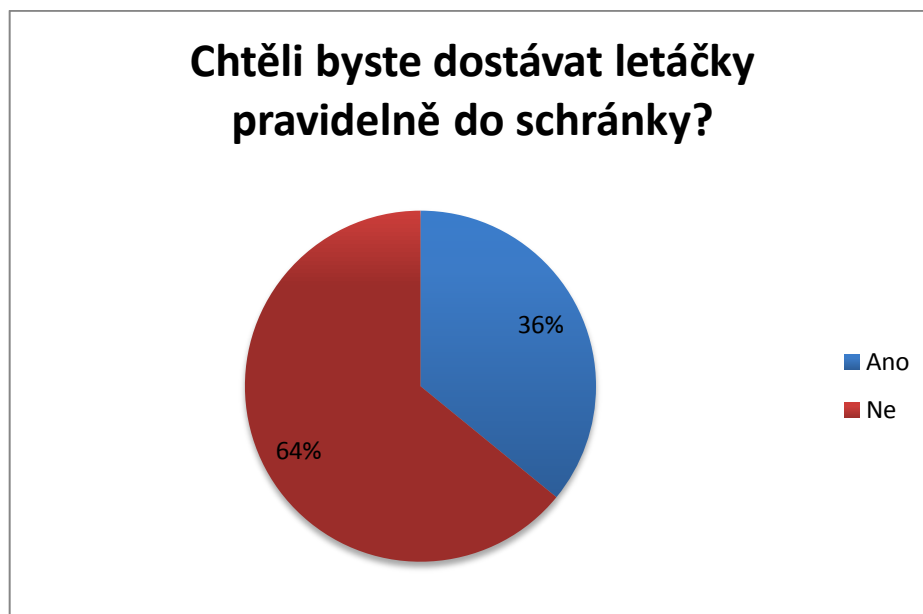
Tabulka 9: Ovlivňování pomocí reklamy

	1	2	3	4	5
Časopisy/noviny	13	54	232	13	0
Plakáty/letáčky	45	59	144	46	18

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je znázorněn přesný počet respondentů, jak volili škály u časopisů a plakátků. U časopisů volilo celých 232 lidí střed a žádnou 5, kdežto u plakátků a letáčků 18 lidí zodpovědělo, že je to reklama, která dané respondenty nejvíce ovlivňuje.

Graf 16: Zájem o letáčky do schránky



Zdroj: Vlastní zpracování

Dvě třetiny lidí zájem o letáčky nemá, ale celá třetina lidí zájem projevila. Jistý potenciál o propagaci v této formě je.

Z tohoto průzkumu vyplývá, že teze o tom, že je cena hlavním faktorem při rozhodování, musí být popřena. Je důležitým faktorem, ale ne nejdůležitějším. V oblasti farmacie je důležitější, co daný člověk potřebuje, co mu doporučí lékař či lékárník. Cena je jistě hlavních faktorem u doplňkového zboží, které lidé kupují, protože chtějí, nebo na různá doporučení.

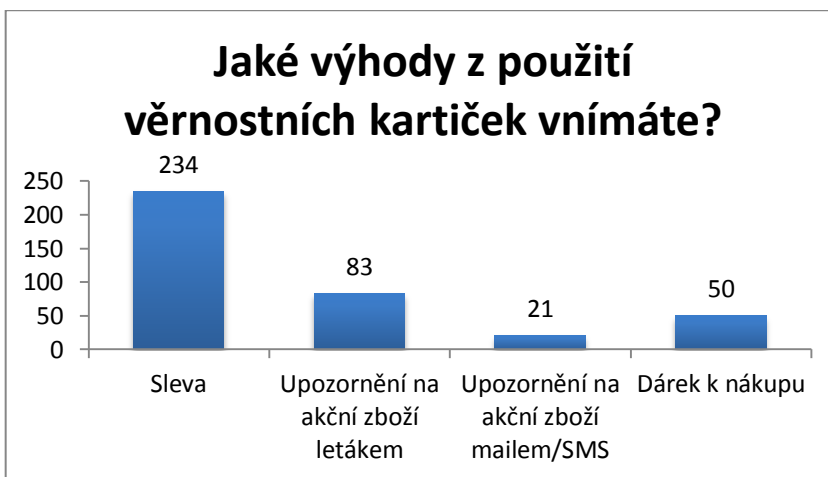
Graf 17: Vlastnictví věrnostních karet



Zdroj: Vlastní zpracování

Věrnostní programy jsou oblíbené. Celých 84 % respondentů odpovědělo, že vlastní věrnostní kartičky a tím pádem jsou evidováni v různých věrnostních programech.

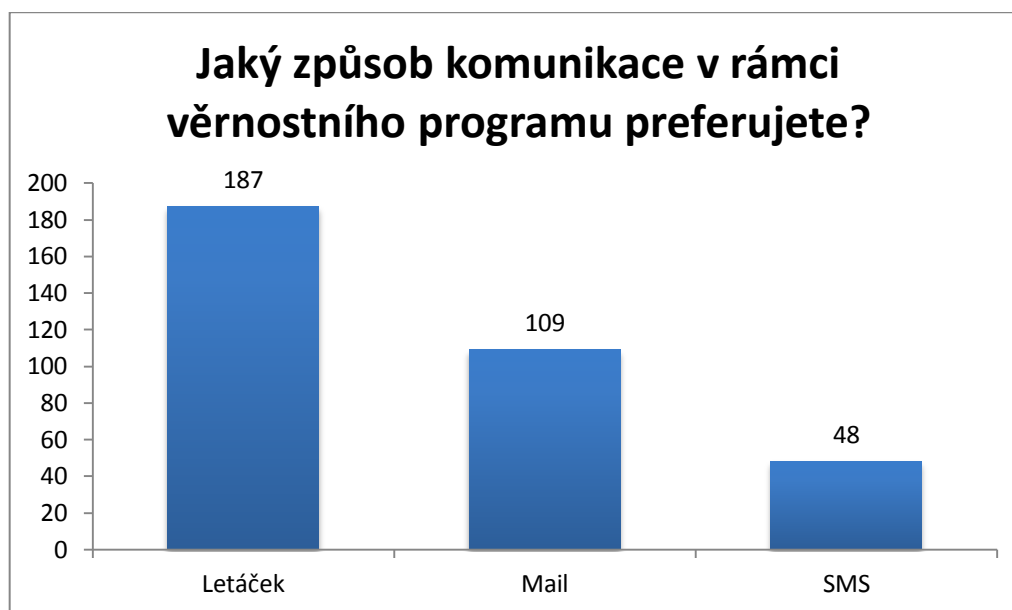
Graf 18: Výhody věrnostních karet



Zdroj: Vlastní zpracování

Tato otázka měla více možností odpovědí. Největší výhodou je shledána sleva při nákupu nebo sleva na další nákup. Je to tzv. největším lákadlem pro zákazníky. Druhou nejvíce zvolenou odpovědí je upozornění na akční zboží letákem, jelikož zákazníci, kteří jsou součástí věrnostního programu dostávají mimo standardní letáky i další speciální, které upozorňují na mimořádné slevy pro věrné zákazníky.

Graf 19: Preference způsobu komunikace v rámci věrnostního programu



Zdroj: Vlastní zpracování

Při tázání na způsob preferované komunikace v rámci věrnostního programu zvolili respondenti letáček. Volili tuto možnost z různých důvodů, např. že daný produkt přímo vidí. Komunikace přes SMS byla zvolena pouze 48 respondenty, jelikož někteří tvrdili, že SMS přečtou a ihned smažou nebo na ni pak zapomenou, a proto pro ně není tato komunikace vhodná. Mail byl zvolen 109 respondenty, v mailu je možné také prezentovat vizuály jednotlivých produktů, ale oproti letáčkům zákazníci nedrží tzv. „nic v ruce“. Mnoho respondentů tvrdí, že je pro ně lépe čitelné, když drží leták fyzicky.

Tvrzení, že lidé preferují věrnostní programy oproti jednorázovým nákupům, je v tomto případě potvrzeno. Lidé preferují s věrnostními programy nárok na slevu a informovanost pomocí letáčků.

Lidé jsou připraveni kupovat lékárenský sortiment vyjma léků na lékařský předpis výhradně přes internet

Graf 20: Zkušenost s nakupováním přes internet



Zdroj: Vlastní zpracování

Pouhých 11 % dotazovaných má zkušenost s nakupováním lékárenského sortimentu přes internet. Početně je to 35 respondentů z celkových 312. Zbýlých 277 lidí bylo tázáno, zda takový nákup zvažují.



Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti, kteří ještě nemají zkušenost s nakupováním lékárenského sortimentu přes internet, odpověděli z 80 %, že o tomto nákupu ani neuvažují. Dále byli tázáni, jaký je k tomu důvod. Proč ano i proč ne.

Graf 21: Výhody v nákupu přes internet



Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku mohli respondenti odpovídat více možnostmi. Těchto zákazníků bylo dohromady 55 a celkem rovnoměrně hodnotili všechny odpovědi. Nejvíce však oceňovali, že mohou nakupovat odkudkoli.

Graf 22: Důvody k nevyužití nakupování přes internet



Zdroj: Vlastní zpracování

Důvodem, proč nechtějí využívat tuto možnost, je hlavně důvěryhodnost. Z průzkumu vyplývá, že léky a lékárny jsou považovány za jiný obchod než obchod např. s oblečením, kde je objednávání zboží běžné a časté. Lékárny jsou v tomto směru shledávány jako konzervativní a součástí zdravotnických zařízení. Lidé jsou v tomto ohledu nedůvěřiví. 78 respondentů nechce nakupovat přes internet, jelikož si rád nechá od lékárníka poradit.

Teze, o připravenosti lidí nakupovat lékárenský sortiment mimo léků na lékařský předpis, musí být vyvrácena. Naopak. Lidé nejsou připraveni. Většina dotazovaných o tomto nákupu ani neuvažuje. Je to otázka dlouhodobější budoucnosti, kdy je předpoklad, že budou tomuto stylu nakupování lidé více otevřeni.

Lékárna na náměstí je známá svým dlouhodobým působením

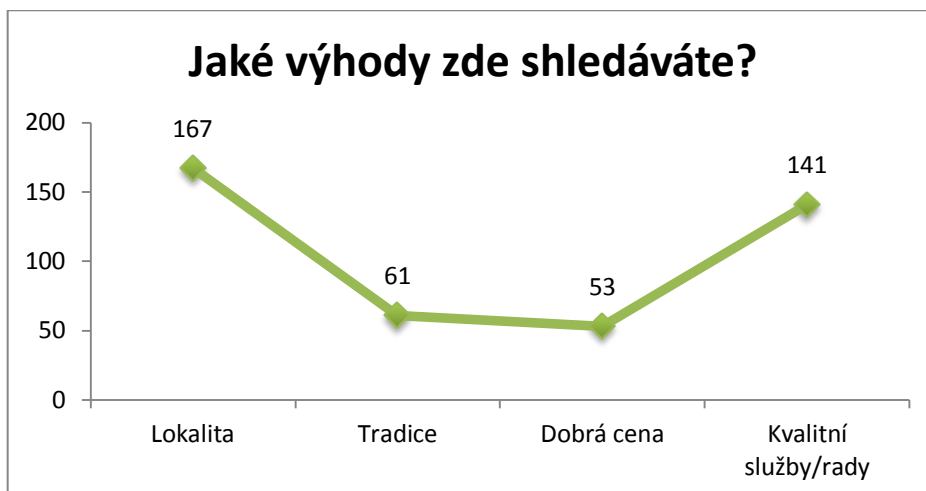
Graf 23: Povědomí o lékárně na náměstí



Zdroj: Vlastní zpracování

Lékárnu na náměstí zná každý z oslovených respondentů. Zde je tedy již teze z části potvrzena. Jelikož 100 % o této lékárně ví. Z výzkumu bylo potřeba zjistit, jak lidé vnímají tuto lékárnou, jak na ně působí a kde by viděli případné možnosti ke zlepšení, proto byli respondenti tázáni na výhody, které shledávají, co lékárnou neposkytuje, co jim zde chybí a prostory pro zlepšení.

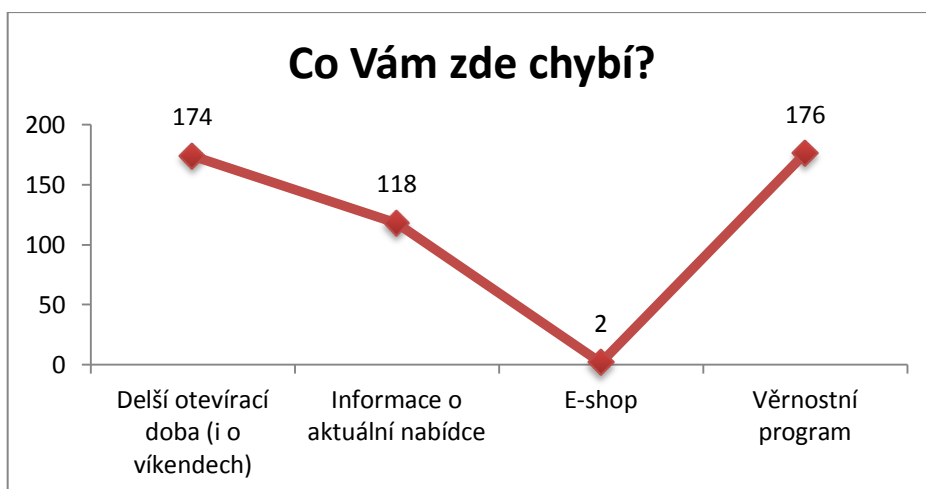
Graf 24: Výhody lékárny na náměstí



Zdroj: Vlastní zpracování

Při zhodnocení výhod lékárny na náměstí byla s největším počtem vyslovena lokalita. Další výhodou jsou kvalitní služby a rady zaměstnanců lékárny. Nejméně je zde vnímaná dobrá cena. Tedy z tohoto výstupu je zřejmý potenciál v ceně. Přesvědčit a ukázat svým zákazníkům, že je lékárna konkurenceschopná a že i zde najdou zákazníci dobrou cenu. Zajistit zlepšení vnímání lidí této lékárny.

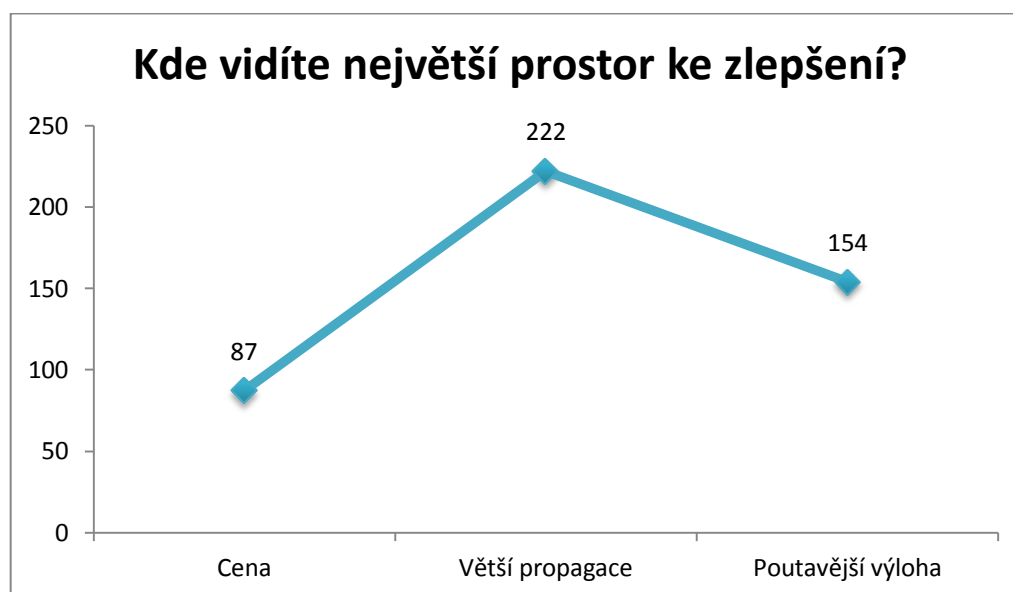
Graf 25: Nedostatky lékárny



Zdroj: Vlastní zpracování

Při otázce, co Vám zde chybí, byla řečena nejvíce respondenty otevírací doba a věrnostní program. Lékárna na náměstí žádná věrnostní program doteď nenabízí. Toto je jistý krok ke zlepšení vnímání lidí této lékárny. Otevírací doba je také v tomto šetření možností ke zlepšení, avšak při počtu zaměstnanců, který momentálně v lékárně pracuje, téměř nemožná. V případě, že by se zvýšil počet zaměstnanců, byl by prostor na delší otevírací dobu a možnost otevření i o víkendu.

Graf 26: Prostor ke zlepšení



Zdroj: Vlastní zpracování

Největším prostorem ke zlepšení vidí respondenti ve větší propagaci, která je spojena i s poutavější výlohou. Upozornit na sebe. Možnosti, které lékárna má, jsou propaganí letáčky s akčním zbožím, poutavá výloha, nákladnější možností propagace je např. reklama v místním rádiu či otisk reklamy do místních novin. Jistým zlepšením by byl i zhotovení věrnostního programu.

Demografické údaje

Tabulka 10: Demografické údaje respondentů

Pohlaví	muž	40%
	žena	60%
Věk	do 20	10%
	21-25	12%
	26-35	27%
	36-50	23%
	51-60	16%
	nad 60	11%
Vzdělání	ZŠ	2%
	SŠ	49%
	VOŠ	28%
	VŠ	21%
Zaměstnání	nezaměstnaný	7%
	student	15%
	zaměstnanec	38%
	OSVČ	30%
	důchodce	9%
Příjem domácnosti	do 20 000 Kč	15%
	20 000 - 30 000 Kč	35%
	30 000 - 45 000 Kč	39%
	nad 45 000 Kč	12%
Rodinný stav	svobodný/á	17%
	vdaná/ženatý	64%
	rozvedený/á	10%
	ovdovělý/á	5%
	druh/družka	4%
Počet nezaopatřených dětí	žádné	23%
	1	22%
	2-3	54%
	4	0%
	5 a více	0%

Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti se skládali ze 40 % mužů a 60 % žen. Věkové hranice byly rozděleny do šesti skupin. Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou je od 26 do 35 let. Nejčastějším nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů je střední škola, celých 49 %. Početnou skupinou, 30 % jsou zastoupeni podnikatelé, neboli OSVČ, nejvíce je však zaměstnanců, 38 %. Příjem domácnosti byl rozdělen do 4 skupin. Bylo zjištěno, že 15 % ze všech respondentů má celkový příjem domácnosti do 20 000 Kč. Nejčastěji mají respondenti 2 až 3 nezaopatřené děti, je to celých 54 %. 23 % tázaných nemá děti žádné a 22 % procent má 1 nezaopatřené dítě. Všichni účastníci dotazníkového šetření jsou obyvatelé Nymburka.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Zhodnocení výzkumu vedlo, na základě absolvované praxe a vypracované SWOT analýzy, následné stanovení WO strategie, ke stanovení tří kroků ke zlepšení ekonomické situace lékárny na trhu. Toto zhodnocení bylo ještě podpořeno dotazníkovým šetřením, ve kterém byli dotazováni obyvatelé Nymburka.

Klíčovou příležitostí je zhodnocen přechod od lékárenského sdružení Magistra k lékárenskému sdružení Alphega. Dle vyhodnocení ze SWOT analýzy je toto krok číslo jedna. Nabízí řadu výhod, které posunou lékárnu směrem kupředu a otevře dveře k dalším příležitostem. S tímto přechodem souvisí nejen větší propagace, ale i výhodnější nákupní podmínky lékárny, lepší zázemí velké lékárenské společnosti tak, aby byla lékárna konkurence schopna a ustála tlak ze strany lékárenských řetězců. Příkladem může být zajištění levnějších propagačních letáčků, které nabídne možnost lékárně, aby o sobě dávala více vědět, aby se její zorné pole působnosti zákazníků rozšířilo. Osloví větší množství lidí. Alphega jakožto známé jméno v oblasti farmacie může mít pozitivní vliv na zákazníky. Udržení dobrého jména je i vizí lékárny na náměstí. Do větší propagace může být zahrnuto i zavedení věrnostního programu. Podnik se může prezentovat nejen levnějším akčním zbožím, ale také výhodami pro věrné zákazníky. Toto tvrzení je podloženo i dotazníkovým šetřením, ze kterého vyšlo, že 84% vlastní věrnostní kartičky a shledávají je jako dobrou propagaci daného podniku. Jako největší výhodu věrnostního programu vidí respondenti garantovanou slevu, kterou dostanou ihned nebo na další nákup. Při dotazování na prostor ke zlepšení bylo také z většiny dotazovaných doporučení na lepší propagaci. Možností jak upoutat je i lépe zajištěná výloha lékárny, která má velký prostor na propagaci svého sortimentu. Propagačních materiálů je na trhu velké množství. Mohou to být POS materiály, které se do výlohy vloží a dají se každý měsíc měnit. Jsou to například kartonové A stojany, 3D lamy, popř.použití samolepek na sklo. Na těchto materiálech může být zobrazeno nejen zboží v akci, ale také doplňkový sortiment, který lékárna nabízí. Na toto naváže třetí krok pro zlepšení ekonomické situace a to zaměření se na doplňkový sortiment. Na sortimentu doplňkového zboží je možné zvýšit několikanásobně tržby. Tento sortiment není regulován státem, tudíž marži si lékárna stanovuje sama. Z dotazníků vyplynul návrh na rozšíření doplňkového sortimentu o certifikovanou zdravotní obuv. Lékárna má dostatek prostoru v interiéru, tudíž vitrína či

regál s obuví by výborně zaplnila nyní nevyužitá místo. Lékárna platí velmi vysoký nájem, tak by prostor, ve kterém může mít vystaveno zboží měla naplno využít. Certifikovanou obuv by mohla nabízet jak v dětských velikostech, tak velikostech pro dospělé. Dalším žádaným zbožím je kvalitní kosmetika na přírodní bázi či značková dekorativní kosmetika. Lékárna tento sortiment již nabízí, ale v malém množství. Návrhem je rozšířit tento druh sortimentu. Možností, jak zaujmout nové zákazníky, je nabídka tohoto zboží na objednávku. Mít v lékárně již zmíněné letáčky či plakátky, nebo zajistit katalogy, ze kterých by zákazníci mohli přímo na místě objednat.

Lékárnu na náměstí zná z tázaných respondentů každý, ať už kvůli lokalitě nebo dlouhodobému působení. Vědění o podniku je jednou z nejdůležitějších faktorů. Na tomto faktu může lékárna stavět svou strategii. Lidé vědí, že lékárna funguje, ale v mnoha případech nevědí, jaké možnosti a atraktivní nabídky zboží nabízí. Strategickým záměrem by tedy měla být propagace podniku a rozšíření nabídky zboží, na které může podnik zvyšovat tržby. Při zvýšení tržeb budou k dispozici finance na další zlepšování. Např. zajištění dalších zaměstnanců. S tímto faktem souvisí delší otevírací doba tak, aby vyhovovala více zákazníkům. Příkladem může být otevření lékárny i o víkendu. Se zvýšením tržeb by souviselo více dalších možností na realizaci zlepšení podniku.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala obchodními strategiemi a distribucí v lékárně. Farmaceutické odvětví je velmi specifické, ať z pohledu stanovení cen, distribuce nebo vnímání lidí lékárny jako obchodu. Lékárna může být vnímána „jen“ jako tzv. první pomoc při nachlazení či nemoci, součást zdravotnických zařízení, ale ve skutečnosti je lékárna stejně jako jiné obchody denně vystavována konkurenčnímu boji, udržení si svých zákazníků, popř. získání nových, nebo nátlaku ze strany státu, se kterým je spojena regulace léků apod. Maloobchodní lékárny musí ustát tlak svých konkurentů, hlavně dnes, velmi rozšířených lékárenských řetězců, jako je např. Dr.Max nebo Moje lékárna. K udržení své pozice musí podnikat jisté kroky, aby se udržely na trhu. Důležitým krokem je být součástí lékárenských sdružení, které poskytují možnost objednávek zboží ve velkých objemech, aby se i malé lékárny dostaly s cenou na takovou úroveň, aby byly konkurenceschopné. Zvolený podnik, lékárna na náměstí v Nymburce, je součástí lékárenského sdružení Magistra. Zde je prostor ke zlepšení, jelikož na trhu je lékárenských sdružení více a je důležité zhodnotit, která je pro danou lékárnou nejvýhodnější. I toto je součástí praktické části diplomové práce.

Nejdříve byly zjištěny teoretické informace o obchodu, distribuci a strategii, které byly následně využity do praktické části. Součástí práce je zhodnocení lékárenského prostředí v České republice. Kolik lékáren v současné době funguje, za jaké léky se nejvíce utrácí, na kterých lécích jsou nastaveny nejvyšší marže. Zmíněno je i kolik obyvatel na jednu lékárnou je ve středočeském kraji, kde se nachází zvolená lékárna, tedy jaký je potenciál daného kraje. Představen je také SÚKL, který dbá na zajištění, aby byla v české republice dostupná pouze kvalitní, bezpečná a účinná humánní léčiva.

Po nastudování teoretických informací, zjištění, jaká je situace na trhu lékáren, padlo zaměření přímo na zvolený subjekt – lékárnou na náměstí v bývalém okresním městě Nymburk. Byly zjištěny podrobné informace o distribuci léků do lékárny, kdo léky distribuuje, jak častá je distribuce a jaké podíly na distribuci jednotliví dodavatelé mají. Cílem práce bylo navržení nové strategie ke zlepšení situace lékárny na trhu. Ke splnění hlavního cíle byla zvolena SWOT analýza, kde jsou podrobně zhodnoceny silné stránky podniku, o které faktory se může lékárna opřít, a slabé stránky, které by měla raději potlačovat. Do slabých stránek bylo zahrnuto lékárenské sdružení Magistra, nízké tržby,

slabá propagace, málo kompetentních pracovníků, vysoký nájem. Málo kompetentních pracovníků souvisí s nízkými tržbami. Nejsou finanční prostředky na zaplacení dalšího vystudovaného magistra či magistry. Silné a slabé stránky podniku jsou faktory vnitřního prostředí a příležitosti a ohrožení faktory vnějšího prostředí. Do příležitostí bylo vybráno lékárenského sdružení Alphega, které nabízí zajímavější a výhodnější podmínky než stávající lékárenské sdružení Magistra. Další příležitostí pro zlepšení je zavedení věrnostního programu. Zajištění si častější návštěvy zákazníků nabídnutím věrnostní karty, která jim může přinést okamžitou slevu, či slevu na další nákup. Výhodou tohoto programu by bylo i zajištění nadstandardní nabídky sortimentu pro věrné zákazníky. Důležitým krokem v příležitostech je zvýšení propagace. Lékárna má velmi malou propagaci a tudíž je tu velký prostor směrem ke zdokonalení. Zviditelnit se a dát o sobě vědět je jedním z nejdůležitějších faktorů pro zlepšení své ekonomické situace. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že lékárně zná každý dotazovaný respondent, tedy není potřeba oslovovat obyvatele s tím, že je lékárna novým podnikem na trhu, ale s tím, že má zajímavou a atraktivní nabídku nejen v oblasti léků. Příležitostí pro lékárně je totiž také doplňkový sortiment. Zaměření se na rozšíření tohoto sortimentu, lepší propagaci pomocí aktivního prodeje prostřednictvím proškolených zaměstnanců. Z dotazníku vyplývá, že je zájem o sortiment certifikované zdravotní obuvi. Interiér lékárně je podstatně větší než je využitá plocha, tudíž vitrína či regál s obuví by zaplnil prázdné místo. Je to výborná příležitost oslovit i nové zákazníky a přilákat větší množství potencionálních kupců. Dalším žadáním doplňkovým sortimentem je přírodní kosmetika či značková dekorativní kosmetika.

Na základě zhotovení SWOT analýzy a provedení dotazníkového šetření byla zvolena strategie WO, která potlačuje nebo dokonce usiluje o odstranění slabých stránek a snaží se o nejefektivnější využití příležitostí podniku. Dle výše uvedeného byly stanoveny tři strategické kroky:

1. Přejít z lékárenského sdružení Magistra do sdružení Alphega
2. Zaměření se na doplňkový sortiment a tím zvýšit tržby
3. Zlepšení propagace

Přejít do Alphegy poskytne ušetření finančních prostředků v rámci nižších cen při objednávání léků, školení zaměstnanců zdarma, snížení poplatků za akční letáčky. Tímto krokem osloví lékárna větší počet zákazníků, jelikož nyní akční letáčky používala

minimálně z důvodu drahého zabezpečení tohoto druhu propagace. Své dobré jméno lékárna podpoří i dobrým jménem Alphegy, do které by patřila. Zaměření se na doplňkový sortiment. Využití prostoru lékárny a doplnit sortiment o další zboží, které osloví stávající, ale i nové zákazníky. Orientace na doplňkový sortiment zboží má v sobě potenciál zvýšení tržeb, jelikož na tomto druhu sortimentu není nastavena regulace cen. Podnik si marži stanoví sám. V neposlední řadě je zlepšení propagace. Zajistit atraktivní výlohu, kde by se měnily POS materiály dle akčních nabídek zboží, tématické samolepky oken a jiné. Důležitou propagací je zajištění akčních letáčků a v případě, že by došlo k nárůstu tržeb, by bylo vhodné využít reklamy prostřednictvím místního tisku, aby bylo osloveno větší množství lidí.

Tyto kroky by měly být zrealizovány v krátkodobém horizontu do jednoho roku. Po zajištění doporučených postupů, jak zlepšit ekonomickou situaci, by se mohlo začít pracovat na dlouhodobějších strategických plánech, jako například vybudování další pobočky, ne samostatné lékárny, ale pouze výdejny léků a dalšího sortimentu.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

DOHNAL, František. *Studijní texty k dějinám farmacie*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2014, 154 s. ISBN 978-80-246-2608-6

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xxi, 322 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-403-2

PERNICA, Petr. *Logistický management: Teorie a podniková praxe*. 1. vyd. Praha: Radix s.r.o, 1998. ISBN 80-86031-13-6

RUSEK, Václav a Vladimír SMEČKA. *České lékárny*. 1. vyd. Praha: Nuga, 2000, 166 p. ISBN 80-859-0313-X

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

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. První, 14. dotisk. Reprografické studio PEF ČZU v Praze: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta, 2013. ISBN 978-80-213-0922-7

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

7.2 Internetové zdroje

ABZ slovník [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: slovník-cizich-slov.abz.cz/web.php/slovo/expirace

Alliance-healthcare.cz. [online]. [cit. 2014-06-29]. Dostupné z: <https://www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah/>

Dr. Theiss [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.dr-theiss.cz/Distributor-Naturprodukt-CZ-s-r-o>

Fagron [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <https://cz.fagron.com/cs/o-spolecnosti>

KOSMETIKA FRANCIE [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.kosmetika-francie.cz/bioderma-kosmetika>

KOSMETIKA FRANCIE [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.kosmetika-francie.cz/vichy-kosmetika>

KOSMETIKA - FRANCIE [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.kosmetika-francie.cz/avene-kosmetika>

Krasa [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.krasa.cz/loreal-paris/>

MEDICINA, NEMOCI, STUDIUM NA 1. LF UK [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.stefajir.cz/?q=nitroglycerin

MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR, mzcr.cz [online]. [cit. 2014-06-29]. Dostupné z: http://www.mzcr.cz/obsah/jak-se-reguluj-ceny-leciv_2516_1.html

O lecich.cz/ [online]. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/co-to-je-sukl>

Phoenix.cz [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: http://www.phoenix.cz./index.php?option=com_content

Phoenix.cz [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: [Www.phoenix.cz](http://www.phoenix.cz)

Pierre Fabre [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: <http://www.pierre-fabre.com>

ČESKÝ ROZHLAS *Rozhlas.cz* [online]. [cit. 2015-10-18]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/zpravy/data/_zprava/leky-v-datech-na-cem-jsme-zavisli-kolik-utracime--1465581

Sukl .cz [online]. [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/kontrola-lekaren-v-roce-2014>

Sukl [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/leciva/distribuce-lp>

Sukl. [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php>

Sukl. cz [online]. [cit. 2015-11-08]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/modules/pharmacymap/>

Sukl.cz [online]. [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/sukl>

Sukl.cz/ [online]. [cit. 2015-11-01]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/leciva/rozliseni-doplnku-stravy-od-lecivych-pripravku>

Uzis.cz [online]. [cit. 2015-11-21]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/registry/dalsi-registry/registr-zdravotnickych-zarizeni>

VEŘEJNÁ DATABÁZE ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU *Vdb. czso.cz* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <Http://vdb.czso.cz>

VEŘEJNÁ DATABÁZE ČESKÉHO STATISTICKÉHO ÚŘADU, *vdb.czso.cz* [online]. [cit. 2015-11-23]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=statistiky>

VELKÝ LEKARSKÝ SLOVNIK [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: lekarske.slovniky.cz/pojem/magistralilter

Via Pharma [online]. [cit. 2014-12-06]. Dostupné z: http://viapharma.cz/Article.aspx?id=spolecnost_neprihlaseni

Zdravnet [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.zdravnet.cz/spolecnosti_a_institute/vyrobci_a_prodejci_zdrav_sortimentu/distrib_leciv/index.html

ZENTIVA [online]. [cit. 2014-12-31]. Dostupné z: www.zentiva.cz/our-products/glossary/pages/default.aspx

8 Seznam vyobrazení a příloh

Seznam obrázků

Obrázek 1: Distribuční centra	27
Obrázek 2: Hustota lékáren v ČR.....	31
Obrázek 3: Tvorba ceny	37
Obrázek 4: Úhrada pojišťovny a pacienta	38
Obrázek 5: Největší marže u léků	38
Obrázek 6: Největší výrobci léků.....	39
Obrázek 7: Nejprodávanější léky dle počtu prodaných balení	40
Obrázek 8: Nejprodávanější léky dle celkových zisků	40
Obrázek 9: Náklady za	43
Obrázek 10: Spoluúčast pacientů v jednotlivých zemích OECD	43
Obrázek 11: Distributoři lékárny	46
Obrázek 12: Proces při dodávce poškozeného zboží	55
Obrázek 13: Tvorba ceny.....	57
Obrázek 14: Strategický záměr	61
Obrázek 15: SWOT analýza	62
Obrázek 16: WO strategie	72

Seznam grafů

Graf 1: Počet lékáren za posledních 15let	30
Graf 2: Náklady na léky a spotřeba léků v letech 1970 až2013.....	41
Graf 3: Poplatky za vyšetření, recept, léky	42
Graf 4: Zastoupení všech dodavatelů	52
Graf 5: Rozdělení zastoupení velkých a malých dodavatelů	53
Graf 6: Důvody návštěvy lékárny	74
Graf 7: Doplnkový sortiment v lékárně.....	75
Graf 8: Nabídka doplnkového sortimentu	76
Graf 9: Rozšíření oblasti doplnkového sortimentu	76
Graf 10: Očekávání návštěvy lékárny	77

Graf 11: Návštěvy lékáren za poslední 3 měsíce	78
Graf 12: Frekvence návštěv lékáren.....	79
Graf 13: Rozhodování při nákupu.....	80
Graf 14: Průměrná útrata za jednu návštěvu.....	80
Graf 15: Ovlivňování pomocí reklamy.....	81
Graf 16: Zájem o letáčky do schránky	82
Graf 17: Vlastnictví věrnostních karet	83
Graf 18: Výhody věrnostních karet.....	83
Graf 19: Preference způsobu komunikace v rámci věrnostního programu	84
Graf 20: Zkušnost s nakupováním přes internet	85
Graf 21: Výhody v nákupu přes internet	86
Graf 22: Důvody k nevyužití nakupování přes internet	86
Graf 23: Povědomí o lékárně na náměstí.....	87
Graf 24: Výhody lékárny na náměstí	88
Graf 25: Nedostatky lékárny	88
Graf 26: Prostor ke zlepšení.....	89

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet lékáren ve Středočeském kraji	32
Tabulka 2: Výdaje domácností dle peněžního příjmu.....	34
Tabulka 3: Průměrné výdaje na zdrav. péči na pojištěnce dle věku a pohlaví (v Kč)	35
Tabulka 4: bodové ohodnocení SWOT	63
Tabulka 5: Silné stránky podniku	64
Tabulka 6: Slabé stránky podniku.....	66
Tabulka 7: Příležitosti.....	68
Tabulka 8: Ohrožení.....	71
Tabulka 9: Ovlivňování pomocí reklamy	81
Tabulka 10: Demografické údaje respondentů	90

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	I
-------------------------------------	---

9 Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření

Dotazováno bylo 312 respondentů s bydlištěm v Nymburce.

1. Lidé chodí do lékárny pouze pro léky

- Jaký je důvod návštěvy lékárny?
nákup pouze léků
pro léky a kosmetiku
pro léky a doplňkové zboží
pro léky a lékařské pomůcky
všechny možnosti
- Jaký doplňkový sortiment očekáváte v lékárně?
vitamíny
kosmetika
dětské příkrmy (Sunar, Beba..)
doplňky stravy (př. GS Condro)
vitamíny a kosmetika
vitamíny a doplňky stravy
kosmetika a dětské příkrmy
- Je pro vás nabídka doplňkového sortimentu v lékárně dostatečná?
ano
ne
- Pokud ne: ve které oblasti byste sortiment rozšířili?
značková kosmetika
dekorativní kosmetika
zdravotní obuv
zdravotní pomůcky
vitamíny a minerály
sortiment pro těhotné

- Co od návštěvy očekáváte?
možnost zvolit více odpovědí
vyzvednutí léků
vyzvednutí léků a konzultace
vyzvednutí léků a nákup kvalitní kosmetiky
jiné

2. Lidé navštěvují pouze jednu lékárnu

- Jaké lékárny navštěvujete?
možnost zvolit více odpovědí
Dr.Max
Na Poliklinice
U Kokosu
Na náměstí
Železniční poliklinika
Lékárna v jiném městě
- Jak často chodíte do lékárny?
1 týdně
1x za 2 týdny
1x měsíčně
Pouze v případě nachlazení/nemoci

Cena je hlavním faktorem při rozhodování o nákupu v lékárně

- Vyberte všechny nejčastější důvody, na základě čeho se rozhodujete při nákupu
lékařský předpis
doporučení lékárny
doporučení lékaře
cena
to, co potřebuji
- Kolik průměrně utratíte za léky na předpis za jednu návštěvu?
do 100 Kč
200 - 500 Kč
500 – 1000 Kč
více jak 1000 Kč

- Kolik průměrně utratíte za jiný sortiment lékárny za jednu návštěvu?
do 100 Kč
200 - 500 Kč
500 – 1000 Kč
Více jak 1000 Kč

- Jak vás ovlivňuje reklama? (1 – nejméně, 5 – nejvíce)

Odpověď u každé z možností

TV 1 – 2 - 3 – 4 - 5

radio 1 – 2 - 3 – 4 - 5

internet 1 – 2 - 3 – 4 - 5

časopis/noviny 1 – 2 - 3 – 4 - 5

plakáty/letáčky 1 – 2 - 3 – 4 - 5

- Chtěli byste dostávat letáčky pravidelně do schránky?

ano

ne

Lidé preferují věrnostní programy před jednorázovým nákupem

- Máte věrnostní kartičky?

ano

ne

- Jaké výhody z použití kartiček vnímáte?

možnost zvolit více odpovědí

Sleva

Upozornění na akční zboží letákem

Upozornění na akční zboží mailem/SMS

Dárek k nákupu

- Jaký způsob komunikace v rámci věrnostního programu preferujete?

možnost zvolit více odpovědí

Letáček

Mail

SMS

Lidé jsou připraveni kupovat lékárenský sortiment vyjma léků na lékařský předpis výhradně přes internet

- Máte zkušenost s nakupováním lékárenského sortimentu přes internet?

ano

ne

- Zvažujete takový nákup?

ano

ne

- Pokud ano: Jaké výhody na tomto typu nákupu shledáváte?

možnost zvolit více odpovědí

nákup odkudkoli

vyhnutí se nemocným lidem

možnost cenového srovnání

- Pokud ne: Jaký důvod je k nevyužití nakupování přes internet?

možnost zvolit více odpovědí

nepoužívám/nenakupuji přes internet

důvěryhodnost

bez rad od lékárníka

Lékárna na náměstí je známá svým dlouhodobým působením

- Znáte lékárně na náměstí?

ano

ne

- Jaké výhody zde shledáváte?

možnost zvolit více odpovědí

lokalita

tradice

dobrá cena

kvalitní služby, rady

- Co Vám zde chybí?
 - možnost zvolit více odpovědí
 - delší otevírací doba /víkendy
 - informace o aktuální nabídce
 - e-shop
 - věrnostní pogram
- Kde vidíte největší prostor ke zlepšení?
 - možnost zvolit více odpovědí
 - cena
 - větší propagace
 - poutavější výloha

Demografie

- Pohlaví
 - muž
 - žena
- Věk
 - do 20
 - 21-25
 - 26-35
 - 36-50
 - 51-60
 - nad 60
- Vzdělání
 - ZŠ
 - SŠ
 - VOŠ
 - VŠ

- Zaměstnání
nezaměstnaný
student
zaměstnanec
OSVČ
důchodce
- Příjem domácnosti
do 20 000 Kč
20 000 - 30 000 Kč
30 000 - 45 000 Kč
nad 45 000 Kč
- Rodinný stav
svobodný/á
vdaná/ženatý
rozvedený/á
ovdovělý/á
druh/družka
- Počet nezaopatřených dětí
žádné
1
2-3
4
5 a více