



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

## ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT PODNIKU E-LÉKÁRNA BRNO

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY E-LÉKÁRNA BRNO

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

### AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Havlíková

### VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2017

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Studentka:	<b>Bc. Petra Havlíková</b>
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce:	<b>doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2016/17

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Rozvoj obchodních aktivit podniku E-lékárna Brno**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod

Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce (nejnovější poznatky a trendy k řízení obchodních činností a k marketingovému řízení dle potřeb zákazníků)

Analýza současného stavu (analýzy vnějšího a vnitřního prostředí v souladu s vymezeným problémem)

Vlastní návrhy řešení (plán rozvoje obchodních aktivit, včetně ekonomického zhodnocení)

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem je navrhnout plán rozvoje obchodních aktivit, který by vedl ke zvýšení objemu tržeb podniku E-lékárna Brno.

### **Základní literární prameny:**

BEDNÁŘ, V. Marketing na sociálních sítích: prosadte se na Facebooku a Twitteru. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0.

JOHNSON, G. a K. SCHOLE. Cesty k úspěšnému podniku. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3.

KOTLER, P. a K., L. KELLER. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZÁK, V. Marketingová komunikace. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

ZAMAZALOVÁ, M. Marketing obchodní firmy. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. 232 s. ISBN 978-8-247-2049-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2016/17

V Brně dne 28.2.2017

L. S.

---

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.  
ředitel

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá rozvojem obchodních aktivit podniku E-lékárna Brno. Práce na základě teoretických východisek shrnuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí do SWOT analýzy. Výsledkem jsou návrhy a doporučení, která mohou významně přispět k rozvoji firmy jak prostřednictvím zvýšení tržeb, zvýšením povědomí o společnosti, ale i snížení podnikatelského rizika.

## **Abstract**

The diploma thesis focuses on development of business activities of company E-lékárna Brno. The thesis summarizes the analysis of external and internal environment alongside with the main factors and provides a SWOT analysis. The results are proposals and recommendations which can significantly be beneficial to the company to improve and contribute to long term development through sales increase, raising of public awareness of the company as well reduce the business risk.

## **Klíčová slova**

SWOT analýza, obchodní model, inovace, marketingový mix

## **Key words**

SWOT analysis, business model, innovation, marketing mix

## **Bibliografická citace**

HAVLÍKOVÁ, P. *Rozvoj obchodních aktivit podniku E-lékárna Brno*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2017. 115 s. Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. O právu autorském a právech souvisejících s právem autorským)

Ve Znojmě dne 9. 5. 2017

.....

Podpis

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce paní doc. PhDr. Ivetě Šimberové, PhD. za odborné vedení, čas a trpělivost, kterou mi věnovala při zpracování diplomové práce, a za její cenné rady a připomínky.

## Obsah

Úvod.....	12
1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování.....	13
1.1 Vymezení problému .....	13
1.2 Cíle práce .....	13
1.3 Metody a postupy zpracování .....	14
2 Teoretická východiska práce.....	16
2.1 Obchod .....	16
2.2 Marketing .....	17
2.3 Charakteristika obchodních vztahů .....	19
2.3.1 Faktory ovlivňující chování spotřebitele .....	19
2.3.2 Vztahy se zákazníky .....	20
2.3.3 Vlivy rozhodování při nákupu .....	20
2.4 Obchodní model.....	21
2.5 Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí .....	23
2.5.1 Analýza makroprostředí - SLEPTE analýza.....	24
2.5.2 Analýza oborového prostředí.....	25
2.5.2.1 Analýza trhu .....	25
2.5.2.2 Analýza konkurence.....	27
2.5.3 Faktory 7S.....	30
2.5.4 Analýza zdrojů.....	32
2.5.5 SWOT analýza.....	36
2.6 Identifikace změny inovace potřeb procesu .....	37
2.6.1 Změny uvnitř oboru .....	37
2.6.2 Změny mimo obor .....	38
2.6.3 Kritéria inovace potřeb procesu .....	38
2.6.4 Lewinův třífázový model změn .....	39
2.6.5 Síťový graf PERT .....	39
2.7 Marketingová komunikace.....	40
2.7.1 Marketingový mix.....	40
2.7.2 Možnosti využití marketingové komunikace.....	41



2.8	Analýza trendů v odvětví .....	42
2.8.1	E-commerce .....	43
2.8.2	Virální marketing .....	43
2.8.3	Mobilní marketing .....	43
2.8.4	Obsahový marketing .....	44
2.8.5	Facebook .....	44
3	Analýza současného stavu .....	45
3.1	Charakteristika firmy .....	45
3.2	Analýza makroprostředí - SLEPTE analýza .....	46
3.2.1	Sociální faktory .....	46
3.2.2	Legislativní faktory .....	47
3.2.3	Ekonomické faktory .....	47
3.2.4	Politické faktory .....	48
3.2.5	Technologické faktory .....	48
3.2.6	Ekologické faktory .....	49
3.3	Analýza oborového prostředí .....	50
3.3.1	Analýza trhu – klíčové skupiny a vlastnosti .....	50
3.3.2	Analýza konkurence - PORTER analýza pěti sil .....	55
3.3.2.1	Konkurence v odvětví .....	55
3.3.2.2	Potenciální nově vstupující firmy .....	56
3.3.2.3	Vyjednávací síla odběratelů .....	57
3.3.2.4	Vyjednávací síla dodavatelů .....	57
3.3.2.5	Hrozba substitutů .....	58
3.4	Faktory 7S .....	61
3.5	Analýza zdrojů .....	63
3.6	Analýza obchodních a marketingových činností a vztahů .....	67
3.6.1	Obchodní činnosti .....	67
3.6.2	Marketingové činnosti .....	69
3.6.3	Analýza obchodních vztahů .....	69
3.6.3.1	B2B .....	69
3.6.3.2	B2C .....	70
3.6.3.3	B2G .....	70

3.6.4	Analýza zákazníků .....	70
3.7	SWOT analýza .....	71
3.7.1	Silné stránky .....	74
3.7.2	Slabé stránky .....	74
3.7.3	Příležitosti .....	75
3.7.4	Hrozby .....	76
3.7.5	Celkové zhodnocení SWOT analýzy .....	77
4	Vlastní návrhy řešení .....	79
4.1	Návrh obchodního modelu .....	79
4.1.1	Klíčová partnerství .....	79
4.1.2	Klíčové činnosti .....	79
4.1.3	Klíčové zdroje .....	80
4.1.4	Vztahy se zákazníky .....	81
4.1.5	Distribuční kanály .....	82
4.1.6	Zákaznické segmenty .....	82
4.1.7	Struktura nákladů .....	83
4.1.8	Zdroje příjmů .....	83
4.1.9	Poskytovaná hodnota .....	83
4.2	Inovace v podniku .....	85
4.2.1	Volba agenta změny .....	85
4.2.2	Intervenční strategie .....	86
4.2.3	Charakteristika E-lékárnaBrno .....	86
4.3	Návrh marketingového mixu E-lékárnaBrno .....	87
4.3.1	Product = produkt .....	87
4.3.2	Price = cena .....	89
4.3.3	Place = místo, distribuce .....	90
4.3.4	Promotion = propagace .....	92
4.3.4.1	Založení profilu na Facebooku .....	92
4.3.4.2	Podpora prodeje .....	94
4.3.4.3	Public relations = vztahy s veřejností .....	94
4.3.4.4	Dodržování zásad .....	95
4.3.4.5	Harmonogram příspěvků .....	95

4.3.5	Participants /People = účastníci / lidé .....	96
4.3.5.1	Identifikace zákazníků e-shopu .....	97
4.3.6	Process = proces .....	98
4.3.7	Physical evidence = fyzické prostředí .....	100
4.4	Ekonomické zhodnocení .....	101
4.4.1	Náklady .....	101
4.4.2	Výnosy .....	102
4.5	Riziková politika .....	102
4.5.1	Analýza rizik a jejich možný scénář .....	103
4.5.2	Zhodnocení rizik .....	103
	Závěr .....	107
	Seznam použitých zdrojů .....	108
	Seznam tabulek .....	113
	Seznam obrázků .....	114
	Seznam příloh .....	115

## Úvod

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala téma Rozvoj obchodních aktivit podniku, kterou jsem zpracovávala na firmu, ve které pracuji, jedná se o společnost s ručením omezeným – tradiční lékárnou základního typu.

Společnost provozuje obchodní podnikání na B2B, B2C i B2G trzích. Obchod jako specifický obor lidské činnosti představuje mezičlánek hospodářských subjektů, který má vliv i na globální ekonomiku. Maloobchod lze pak jako pododvětví obchodu považovat za formu distribuční soustavy, v rámci které je zboží prodáváno zákazníkům za účelem uspokojení jejich potřeby.

Lékárna jako taková představuje kromě místa poskytování péče pacientům a uspokojování jejich potřeb také i střet nabídky s poptávkou a vytvoření trhu. Prosperující firmy v dnešní době musí mít kromě optimalizovaných interních procesů také dokonalý přehled o zákaznících a jejich přáních, mít zmapovanou konkurenci na trhu a v okolí a umět na ni zareagovat.

Úspěchem není jen tvorba zisku, ale jeho udržitelnost. Podnikatelský subjekt je nucen své aktivity neustále rozvíjet a stávající procesy inovovat podle aktuálních trendů. Jedním z nich je prodávat zboží kromě v klasickém kamenném obchodu také prostřednictvím internetového obchodu. Na tomto širokém poli je větší možnost zaset a poté taky sklídit úspěch.

Diplomovou práci jsem zpracovávala se záměrem aplikace na firmu, ve které pracuji, a jsem sama odpovědná za rozvoj obchodních aktivit, protože mě majitel firmy stanovil správcem vznikajícího e-shopu. Všechny poznatky z diplomové práce bych proto chtěla využít a přinést podniku tak přidanou hodnotu.

# 1 Vymezení problému, cíle práce, metody a postupy zpracování

## 1.1 Vymezení problému

Pro svoji diplomovou práci jsem si vybrala téma Rozvoj obchodních aktivit podniku E-lékárna Brno, jedná se o vznikající e-shop, patřící ke kamenné lékárně, ve které pracuji.

Každá firma potřebuje provádět v dnešní době inovace, aby držela tempo s konkurencí. Soukromé lékárny je těžké v dnešní době udržet pouze na tržbách z doplatků za léky na lékařský předpis, je nutno podpořit především volný prodej a ten může být provozován kromě v klasickém kamenném obchodu také prostřednictvím internetového obchodu. Aby firma zvládla tlak konkurence, je nezbytné vytvořit e-shop, který bude dostupný všem a pokryje větší část trhu než samotná kamenná lékárna.

V diplomové práci, která by byla aplikovatelná v naší firmě, se zaměřuji na rozvoj obchodních aktivit, pro které je v první řadě nutné určit si obchodní model, provést analýzu trendů, a zanalyzovat konkurenci, poté navrhnout řešení, díky němuž bude internetový obchod prosperovat a zaručí mu konkurenční výhodu.

## 1.2 Cíle práce

Hlavním cílem práce je navrhnout plán rozvoje obchodních aktivit, který by vedl ke zvýšení objemu tržeb. Současně je nutné snížit velikost podnikatelského rizika a pomocí aplikace vhodných nástrojů marketingového mixu oslovit a získat nové zákazníky.

Jednotlivé dílčí cíle:

- provedení analýzy vnějšího prostředí, což je analýza makroprostředí a oborového prostředí, kde bude realizována analýza trhu a konkurence, dále pak analýzy vnitřního prostředí a všechny dílčí analýzy budou východiskem pro sestavení SWOT analýzy příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek

- zpracovat analýzu pozice a vztahu obchodních a marketingových činností a jejich dopad na celkovou výkonnost společnosti, a provést zhodnocení SWOT analýzy, jejíž součástí bude i zvolení konkurenční strategie
- provést návrh obchodního modelu a popsat klíčové vztahy v rámci tohoto obchodního modelu vybrané společnosti, na jejich základě bude navazovat provedení identifikace změny potřeb procesu
- snížit podnikatelské riziko, které bude stanoveno a poté zhodnoceno v rámci podnikatelského projektu, základem řízení rizika bude zvýšení pravděpodobnosti úspěchu a minimalizace nebezpečí krachu projektu
- stanovit vlastní návrhy řešení pomocí návrhu marketingového mixu, identifikaci cílové skupiny uživatelů, vytvoření plánu a doporučení, jak dále efektivně využívat nástroje marketingového mixu, pomocí nichž se významně přispěje k rozvoji obchodních aktivit firmy, jak prostřednictvím zvýšení tržeb, ale i zvýšením povědomí o společnosti

### 1.3 Metody a postupy zpracování

Metodika diplomové práce spočívá v analýze a rešerši odborné literatury, jak tištěných publikací, tak i internetových zdrojů, na jejichž základě budou vypracována teoretická východiska práce, která budou souviset s naplňováním stanovených dílčích cílů. Metoda deskripce popisuje a utřídí konkrétní obchodní a marketingové pojmy, a jednotlivé analýzy, kde poté dojde syntézou získaných informací ke komparaci a návrhu obchodního modelu.

V analýze současného stavu bude charakterizována firma, budou shrnuty marketingové a obchodní činnosti. Dále metoda deskripce popisuje analýzu vnějšího prostředí SLEPTE, oborového prostředí, SWOT analýzy a znalosti marketingového mixu. SLEPTE analýza je analýza okolí podniku a jedná se o zhodnocení sociálních,

legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů. Analýza oborového prostředí zahrnuje analýzu trhu a konkurence.

Název SWOT analýza vychází z počátečních písmen anglického označení Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats a představují firemní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné stránky jsou schopnosti a dovednosti zvýhodňující firmu na trhu před konkurencí, znamenají tedy konkurenční výhodu. Slabé stránky jsou nedostatky firmy a různá omezení, které firmě brání pracovat efektivně. Za příležitost můžeme považovat nové možnosti pro firmu jak využít své zdroje, například vstoupit na nový trh. Hrozbám by měl podnik věnovat zvýšenou pozornost, jedná se o takové situace, které mohou ohrozit postavení firmy na trhu. (Kotler, 2007; Zamazalová, 2009)

Marketingový mix je soubor nástrojů, které dokáží ovlivnit chování zákazníka. Jedná se konkrétně o čtyři následující nástroje, označené 4P: product = produkt, price = cena, place = místo, promotion = propagace. Ve službách se marketingový rozšiřuje na 7P, kdy se k původním nástrojům přidává participants = účastníci, process = proces a physical evidence = fyzická přítomnost. (Mulačová, 2013)

Metoda syntézy je také uplatněna v praktické části, kde spojuje teoretické informace čerpané z literatury a dostupných zdrojů s konkrétními příklady využití v praxi. Syntézou získaných informací poté dojde ke komparaci a návrhu obchodního modelu. V praktické části bude dále vytvořen návrh na rozvoj obchodních aktivit podniku.

V závěru budou zanalyzovány vlastní návrhy a komparací bude vyhodnoceno a metodou explanace doporučeno, jak postupovat správnými kroky k dalšímu rozvoji obchodních aktivit. V závěru práce bude také prostřednictvím dedukce uveden celkový přínos práce.

## 2 Teoretická východiska práce

Teoretická východiska diplomové práce budou tvořena rešerší odborné literatury a poskytnou základ pro následnou analytickou a návrhovou část práce. Základní pojmy, které budou objasněny, jsou: obchod, marketing, obchodní model, konkurenční strategie, analýza trendů, marketingová komunikace a Lewinův model.

### 2.1 Obchod

Obchod je specializovaná činnost, kterou se zabývají subjekty prostřednictvím ekonomických transakcí. Jedná se o prostředníka mezi výrobcem a spotřebitelem, kde dochází k nákupu a prodeji zboží. Postavení obchodu se mění vlivem nabídky a poptávky na konkurenčním trhu. Obchod je také barometrem zdraví ekonomiky skrz jeho úroveň, pestrost nabídky, cenovou hladinu, ale i odborné znalosti prodejců. (Zamazalová, 2009)

Obchod jako specifický obor lidské činnosti představuje mezičlánek hospodářských subjektů, který má vliv i na globální ekonomiku. Maloobchod lze pak jako pododvětví obchodu považovat za formu distribuční soustavy, v rámci které je zboží prodáváno zákazníkům za účelem uspokojení jejich potřeby. Často jsou mylně označovány tržby za hlavního ukazatele výkonnosti firmy, ty však v sobě nezahrnují množství a kvalitu poskytnutých informací k produktu a vstřícnost a empatii prodávajícího, což je obzvláště v lékárenském prostředí velice důležité. (Zamazalová, 2009)

V minulosti převažovalo v odvětví obchodu především malé podnikání a pro města byly typické obchody provozované malými živnostníky. Pro rozvoj malého a středního podnikání jsou důležité podmínky, jako je financování ze strukturálních fondů Evropské unie nebo podpora národohospodářského vlivu prostřednictvím vládní politiky. „Dne 12. prosince 2012 byla přijata usnesením vlády ČR č. 923 s názvem Koncepce podpory malých a středních podnikatelů na období let 2014-2020 (Koncepce MSP 2014+), která představuje zásadní strategický dokument pro přípravu budoucího programovacího období kohezní politiky EU v oblasti podnikání.“ (Mulač, 2013)

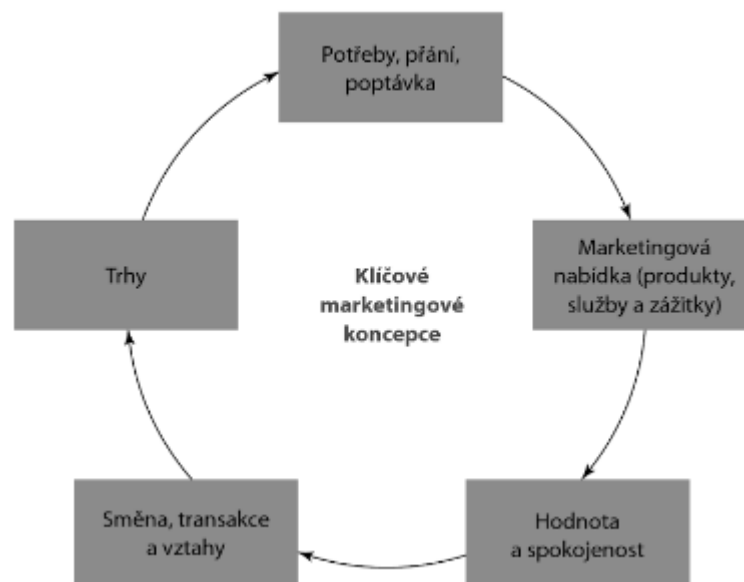


## 2.2 Marketing

Marketing byl dříve chápán jako schopnost přesvědčit a prodat, nyní je však chápán jako uspokojování potřeb zákazníka. Je důležité si uvědomit, že marketing začíná mnohem dříve než samotná výroba produktu a pokračuje po celou dobu jeho životnosti. (Kotler, 2007)

„Marketing definujeme jako společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“ (Kotler, 2007)

Obrázek č. 1: Klíčové marketingové koncepce



(Zdroj: Kotler, 2007)

Obrázek znázorňuje, jak jsou jednotlivé klíčové marketingové koncepce propojené. Co každá z nich znamená je uvedeno níže:

- Potřeby, přání a poptávka – obecně řečeno je potřeba stav pocitu nedostatku něčeho, lidé se buď snaží vyhledat věc, která jeho potřebu uspokojí, nebo se ji pokusí potlačit. Přání je určitý druh potřeby, která je však utvářena samotnou osobností a okolní kulturou. Poptávka je potom lidské přání podložené schopností nakupovat.
- Marketingové nabídka – kombinace produktu, informací a služeb, které nabízí trh k uspokojení potřeb a přání zákazníků. Nabídka zahrnuje také osoby, místa, organizace a informace.
- Hodnota a spokojenost – pro zákazníka je hodnotou celková schopnost produktu uspokojit jeho potřeby. Spokojenost zákazníka je míra naplnění jeho očekávání.
- Směna, transakce a obchod – směna je akt získání předmětu za určitou protihodnotu, transakce představuje výměnu hodnot mezi dvěma protistranami s předem dohodnutými podmínkami, časem i místem, pokud zahrnuje alespoň dvě hodnoty, jedná se o obchod.
- Trhy – jednotlivé směny vedou k vytvoření trhu, což je soubor kupujících určitého výrobku nebo služby, kteří mají stejné přání. Zatímco prodávající jsou tvůrci odvětví, kupující jsou potom tvůrci trhu. (Kotler, 2007)

Marketing potom znamená řízení trhů, kde dochází ke směně a utváření vztahů s cílem vytvoření hodnoty a naplnění potřeb a přání zákazníka. Vše je provázeno jednotlivými kroky, kdy musí nejdříve prodávající najít kupujícího a identifikovat jeho potřeby, na základě nich vytvořit předmět nebo službu, jenž bude propagovat, skladovat, logisticky řídit a případně zajistí následný servis. Marketingové aktivity provází samotný vývoj, výzkum, komunikaci, distribuci, cenovou politiku a služby pro zákazníky. (Kotler, 2007)

Marketingové činnosti společnosti se dají rozčlenit do třech úrovní řízení:

- strategická úroveň – stanovuje základní koncepci
- taktická úroveň – určuje konkrétní postupy vedoucí k realizaci
- operativní úroveň – konkrétní postupy jsou detailně rozebrány (Kotler, 2007)

## 2.3 Charakteristika obchodních vztahů

B2B je zkratkou označení Business to Business, což vyjadřuje komunikaci a obchodní vztah na úrovni dvou společností bez účasti koncového zákazníka. Většinou se jedná o dealerský obchod a probíhá elektronicky. Dle Philipa Kotlera lze B2B trh definovat takto: „B2B trh tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků nebo služeb za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem“. (Kotler, 2007)

B2B se dá charakterizovat jako trh organizací, který zahrnuje firmy nakupující zboží a služby a vyrábějí z nich své výrobky. Patří sem velkoobchodní a maloobchodní firmy, které své zboží dále prodávají v nezměněné podobě se ziskem. (Kotler, 2007)

Business to government (zkratka B2G) je obchodní komunikace a výměna dokumentů mezi soukromým a veřejným sektorem. B2G zahrnuje především marketingové služby a produkty státní správě a samosprávě prostřednictvím integrovaných marketingových komunikací, styk s veřejností, agenda a propagace obchodní značky, reklama a propagace nebo služby spojené s komunikací po internetu. (Adaptic, 2012)

B2C je zkratkou Business to Customer a je rozšířenější formou vztahu mezi firmou a zákazníkem. Jedná se o prodej a podporu prodeje v internetových obchodech a poskytování služeb. „Spotřební trh tvoří všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby nebo je jinak získávají pro osobní spotřebu.“ (Kotler, 2007)

### 2.3.1 Faktory ovlivňující chování spotřebitele

Chování těchto jednotlivců či domácností ovlivňuje řada faktorů, které můžeme rozdělit do čtyř skupin:

- kulturní faktory - tyto faktory představují nejširší a nejhlubší vliv na chování spotřebitele a mohli bychom sem zařadit kulturu, subkulturu či společenskou třídu

- společenské faktory - chování spotřebitelů je dále ovlivňováno společenskými faktory, mezi něž patří např. referenční skupiny, rodina, role a postavení ve společnosti
- osobní faktory - rozhodování kupujících je závislé i na jejich osobních charakteristických vlastnostech jako je věk, fáze života, zaměstnání, ekonomická situace, životní styl, osobnost a vnímání sebe sama
- psychologické faktory - nákupní chování spotřebitelů se také odvíjí od psychologických faktorů jako je motivace, vnímání, učení a přesvědčení a postoje. (Kotler, 2007)

### 2.3.2 Vztahy se zákazníky

Procesem tvorby, udržení a rozšiřování vztahů se zákazníky se zabývá vztahový marketing, jehož cílem je poskytnout spokojenost zákazníkům.

Obecně na trhu existuje pět úrovní vztahů se zákazníky:

- základní (firma výrobek jen prodá a dál se už o zákazníky nestará)
- reaktivní (firma výrobek prodá a zákazník ji může kontaktovat)
- odpovědný (prodejce zpětně zákazníka kontaktuje a získává názory)
- proaktivní (firma zákazníka kontaktuje častěji a posílá mu novinky)
- partnerský (jde o neustálou spolupráci firmy se zákazníkem). (Kotler, 2007)

### 2.3.3 Vlivy rozhodování při nákupu

Firmy stojí při nákupech před mnoha rozhodnutími, které závisí na typu nákupních situací. Rozhodují se hlavně podle toho, kolik mají svých vlastních zakázek a jejich nákupy jsou složitější a mnohem obsáhlejší než ty spotřebitelské. Největší vliv na jejich rozhodnutí o nákupu má:

- ekonomické prostředí (konkurence, technologické změny, prognózy trhu, úroveň primární poptávky)
- organizační vlivy (zásady, postupy, organizační struktura)
- mezilidské vlivy (empatie, pravomoc)
- individuální vlivy (vzdělání, postavení ve firmě, osobnost, názory) (Kotler, 2007)

## 2.4 Obchodní model

Obchodní model neboli business model je charakterizován jako základní princip, kterým si podnik vytváří, předává a získává hodnotu prostřednictvím prodeje zboží nebo poskytování služeb. (Osterwalder, 2010)

Nejznámější obchodní model představuje Business model Canvas, který byl sestaven týmem Alexandra Osterwaldera, a představuje strukturu celkového nastavení firmy v devíti základních oblastech, kde uprostřed je právě hodnota poskytována pro zákazníka. Model zobrazuje a určuje zdroje, činnosti a vztahy společně s finančním pohledem, které jsou společně nutné pro utváření hodnoty. Plátno business modelu je graficky znázorněno na obrázku níže a pomáhá tak uvědomit si provázanost jednotlivých prvků. (Osterwalder, 2010)

Obrázek č. 2: Obchodní model Canvas

Klíčová partnerství	Klíčové činnosti	Poskytovaná hodnota	Vztahy se zákazníky	Zákaznické segmenty
	Klíčové zdroje		Distribuční kanály	
Struktura nákladů			Zdroje příjmů	

(Zdroj: Osterwalder, 2010)

### ➤ Klíčová partnerství

Klíčová partnerství představují pro firmy jednotlivé vztahy s dodavateli a dalšími partnery, díky nimž může business model fungovat a firma může prosperovat. Vznikají tak strategická spojení firem, které si buď konkurují, nebo si nekonkurují nebo vytváří společné podnikatelské projekty nebo vztahy mezi dodavatelem a zákazníkem s jeho uspokojením potřeb.

### ➤ **Klíčové činnosti**

Jedná se o nejdůležitější praktiky, které firma musí provádět, aby úspěšně fungovala. Jsou tedy nutné k vytvoření hodnotové nabídky, aby firma mohla proniknout na trhy a udržet si zákazníky.

### ➤ **Klíčové zdroje**

Klíčové zdroje jsou nejdůležitější aktiva, která jsou nutná pro fungování celého obchodního modelu společnosti. Tyto zdroje vytváří a prezentují hodnotovou nabídku. Mají fyzickou, finanční ale i personální podobu.

### ➤ **Vztahy se zákazníky**

Tento prvek popisuje, jaké vztahy existují mezi firmou a zákazníkem a pomáhají jej tak zařadit do určitého segmentu. Motivací je získávání nových zákazníků, udržení stávajících a zvyšování prodejů.

### ➤ **Distribuční kanály**

Distribuční kanály popisují, jakým způsobem podnik komunikuje se svými zákazníky a jakým přístupem jim předává hodnotovou nabídku. Zahrnují komunikaci a distribuci mezi podnikem a jeho zákazníky.

### ➤ **Zákaznické segmenty**

Jedná se o různé skupiny osob či subjektů, díky kterým je firma schopna přežít. Zákazníci se musí nejdříve identifikovat a poté se můžou seskupit do různých segmentů podle jejich potřeb a přání. Poté firma určí, na které segmenty se zaměří.

### ➤ **Struktura nákladů**

Představuje rozdělení veškerých nákladů spojených s fungováním obchodního modelu. Náklady také vytvářejí hodnotovou nabídku a generují příjmy. Některé firmy si přímo zakládají na svých nízkých nákladech.

### ➤ Zdroje příjmů

Za zdroje příjmů se považují tržby, které jsou generovány od zákazníků. Ke zjištění zisku se od příjmů musí odečíst náklady. Každý zdroj příjmů může generovat různé cenotvorné mechanismy. Příjmy mohou být jednorázové transakční nebo opakované z průběžných plateb.

### ➤ Poskytovaná hodnota

Poskytovaná hodnota nacházející se ve středu plátna business plánu představuje hodnotovou nabídku. Jedná se o spojení výrobků a služeb, které vytvářejí hodnotu pro daný segment. Jedná se o důvod výběru zákazníků pro náš podnik a uspokojuje jeho potřebu.

Těchto devět stavebních prvků ukazuje, jak firma hodlá vydělávat peníze. Business plán tak představuje strategii podniku, která je plněna prostřednictvím procesů, struktur a systémů. (Osterwald, 2010)

## 2.5 Analýzy vnějšího a vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí se seznámíme s faktory, které působí na podnikatelské prostředí. Vnější prostředí se dělí na makroprostředí a je popsáno SLEPTE analýzou a analýzou oborového prostředí, které se dělí na analýzu trhu a konkurence. Analýza konkurence je provedena pomocí Porterova modelu pěti sil.

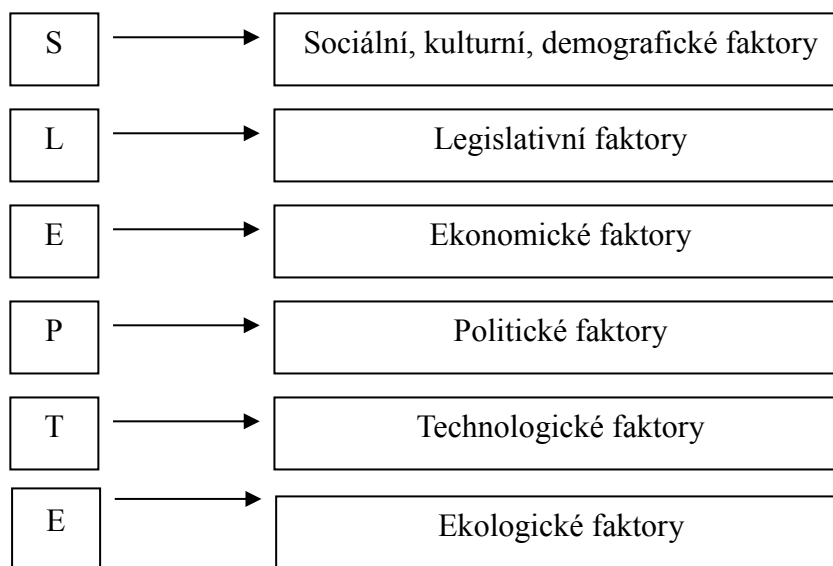
Následuje analýza vnitřního prostředí, která se skládá z analýzy 7S a analýzy zdrojů, v jejichž rámci je provedeno zhodnocení finančního zdraví podniku. Součástí analýzy vnitřního prostředí je i zhodnocení obchodních a marketingových činností, které slouží k návrhu obchodního modelu. Všechny dílčí analýzy jsou potom předlohou pro stanovení kompletní SWOT analýzy, na základě které budou provedeny návrhy a řešení v následujícím oddíle diplomové práce.

## Analýza vnějšího prostředí

### 2.5.1 Analýza makroprostředí - SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je analýza okolí podniku a jedná se o zhodnocení sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů. Grafická podoba SLEPTE analýzy je znázorněno na následujícím schématu.

Obrázek č. 3: Schéma SLEPTE analýzy



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Co se týče sociálních faktorů, řadíme sem např. demografické skutečnosti, mezi které patří velikost populace, věkové rozlišení, sociální aspekty obyvatelstva, možnost zaměstnanosti a míra nezaměstnanosti, dostupnost pracovní síly.

Legislativní faktory se opírají o existenci norem, zákonů, vyhlášek a opatření, které jsou již platné nebo budou v budoucnu, protože na základě jich se dá plánovat budoucí vývoj. Mezi ekonomické faktory patří např. míra inflace, úroková míra, celková výše hrubého domácího produktu nebo rozpočítaná na jednoho obyvatele, cenový vývoj a měnová stabilita.



Analyzováním politických faktorů zjišťujeme především politickou stabilitu a vliv politiky na rozhodování o externích uživateli. Pomocí politických faktorů se zohledňuje možnost zahraničních investic, postoj vůči privátním investicím a možnosti nestability např. mezi regiony nebo mezi politickými zdroji.

Technologické faktory zahrnují především technologický rozvoj a potřebu inovace prostředků a stávajících procesů. Technologický vývoj je úzce spjat s dalším rozvojem firmy a jeho postavení na trhu. Jedná se také o vybavení firmy a úroveň dalšího vzdělávání.

Poslední ekologické faktory logicky zahrnují vše, co je spjato s ekologií a přírodou. Chod firmy a hospodářství mohou v některých oborech značně ovlivňovat klimatické podmínky, jiné mohou omezovat různé legislativní ekologické normy atd. (Zich, 2007)

### 2.5.2 Analýza oborového prostředí

Analýza oborového prostředí zahrnuje analýzu trhu a konkurence. Oborové prostředí konkrétního trhu představuje nejbližší okolí naší firmy a zahrnuje mnoho různých složek, které působí na podniky v daném prostředí. Mohou podnik v jeho činnosti buď omezovat, anebo mu naopak pomáhat a vytváří tak podnět pro rozhodování manažerů. Oborové prostředí podniku je tvořeno všemi ostatními podniky, které produkují stejné produkty či služby nebo jejich substituty, a uchází se o ně tedy i stejní zákazníci.

#### 2.5.2.1 Analýza trhu

Trh je místo, kde dochází ke směně a je zde uspokojována potřeba a přání zákazníka. Mezi klíčové skupiny tvořící prostředí trhu jsou tzv. 3C, tedy:

➤ **Customers = zákazníci**

Pro podnik je podstatné znát své zákazníky a veřejnost, a proto je důležité nejdříve definovat, kdo vlastně zákazníci jsou a jaké produkty či služby budou poptávat. Dále je také nezbytné vědět, jaká očekávání a požadavky budou zákazníci na produktu či službě klást. Analýza zákazníků by tedy měla být zaměřena na identifikaci zákazníků a faktorů,

kteře ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat, demografické faktory, které vytvářejí změny v určitých kategoriích zákazníků a geografické faktory a geografické rozmístění trhů.

➤ **Collaborators = dodavatelé**

Dodavatelé jsou důležití především pro výrobní podniky, ale i pro podniky poskytující služby, představují dostupnost, jsou definováni kvalitou a cenová politika je jejich důležitým faktorem. Dodavatelé však poskytují zdroje také konkurenci, a pokud chce podnik obstát v konkurenci a uspokojit své zákazníky, musí nakupovat od dodavatelů co nejlevněji a zároveň v co nejvyšší kvalitě. Při vyjednávání s dodavateli závisí možnost získat konkurenční výhodu podniku mimo jiného především na jeho velikosti, síle a postavení na trhu. Při analýze faktorů souvisejících s dodavateli je třeba brát na zřetel dostupnost a náklady na materiál, meziprodukty, energie a pořízení.

➤ **Competitors = konkurenti**

Na trhu se nacházíme v určitém konkurenčním prostředí. Analýza jednotlivých konkurentů by měla být zaměřena především na zjištění jaká je současná pozice podniku vůči nim, znát jak se konkurence vyvíjí a mění, v jaké fázi životních cyklů se nachází rozhodující výrobky daného odvětví, jaká je rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím, zda vstupují noví konkurenti do oboru, dostupnost substitutů nebo jaká je strategie a postavení našich konkurentů. (Kozel 2000)

Důvodem pro analyzování trhu je zjistit jeho charakteristiky jako je jeho velikost, vymezení, subjekty, atraktivita, ziskovost a trendy, díky kterým jej budeme moci segmentovat. Unifikace trhu, čili oslovení jedním produktem všechny účastníky trhu, je v současné době téměř nemožná.

Segmentace trhu umožňuje rozčlenit jej na jednotlivé segmenty, kde se vytvoří menší skupiny zákazníků, které vykazují podobné nebo shodné kupní chování, a na které se zaměří. Segmenty jsou vnitřně homogenní a navenek heterogenní. Atraktivitu každého segmentu zahrnuje tržní cílení a dá se odvodit z tempa růstu daného cílového trhu. Na spotřebitelském trhu je naším zákazníkem konečný spotřebitel, oproti tomu jsou na business trhu zákazníky další firmy. (Kozel, 2000, Mulač, 2013)

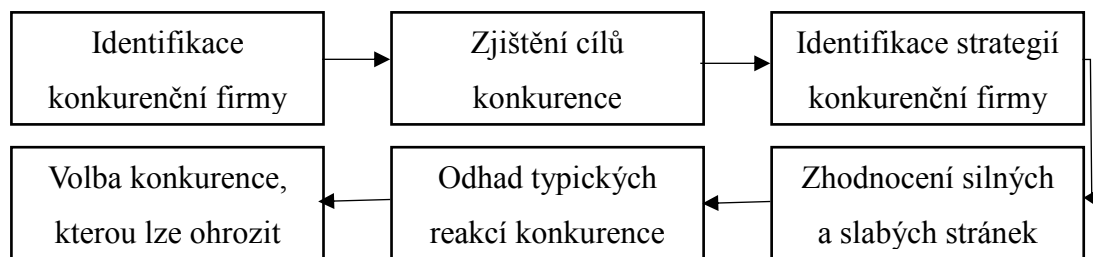
### 2.5.2.2 Analýza konkurence

Analýza konkurence je proces, ve kterém identifikujeme konkurenty. Pro naplánování správné konkurenční strategie je stěžejní nejdříve analyzovat konkurenci a zodpovědět na následující otázky:

- Kdo jsou konkurenti?
- Jaké jsou cíle konkurentů?
- Jaká je jejich strategie?
- Jaké jsou silné a slabé stránky konkurentů?
- Jaké jsou jejich reakce? (Kotler, 2007, Porter, 1994)

Shrnout by se dala analýza konkurence do následujícího schématu:

Obrázek č. 4: Jednotlivé kroky analýzy konkurence



(Zdroj: Kotler, 2007)

Identifikace konkurence probíhá v rámci stejného oboru u firem, které provozují stejnou činnost a poskytující stejné služby. Produktová konkurence znamená, že se firma soustředí na všechny okolní podniky, které mají stejný produkt. Definice odvětví vychází z uskupení firem, které produkují substituty stejného výrobku či služby. Funkční konkurence se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníků a poskytuje služby stejné skupině. (Kotler, 2007, Porter, 1994)

Hlavním cílem konkurentů může být maximalizace zisků, snížení nákladů nebo získání nových tržních segmentů, na to vše musí být firma schopna reagovat. Jednotlivé skupiny volí různé strategie, pokud volí stejnou, nazývá se tento soubor strategická skupina. K největší rivalitě potom dochází právě ve stejné strategické skupině. Je důležité znát

kvalitu a vlastnosti nabízených produkt a služeb konkurence, aby si firma mohla vytvořit určitou konkurenční výhodu. (Kotler, 2007; Porter, 1994)

Konkurence reagují velice odlišně, je nutné provést odhad jejich reakce, který se však od skutečnosti může mnohdy odlišovat, např. při snížení cen, zvýšené propagaci reklamou nebo zcela novým produktem na trhu. Díky správnému odhadu je potom možné vhodně zaútočit na slabšího konkurenta nebo jak se bránit neúspěchu od silnějšího. (Kotler, 2007)

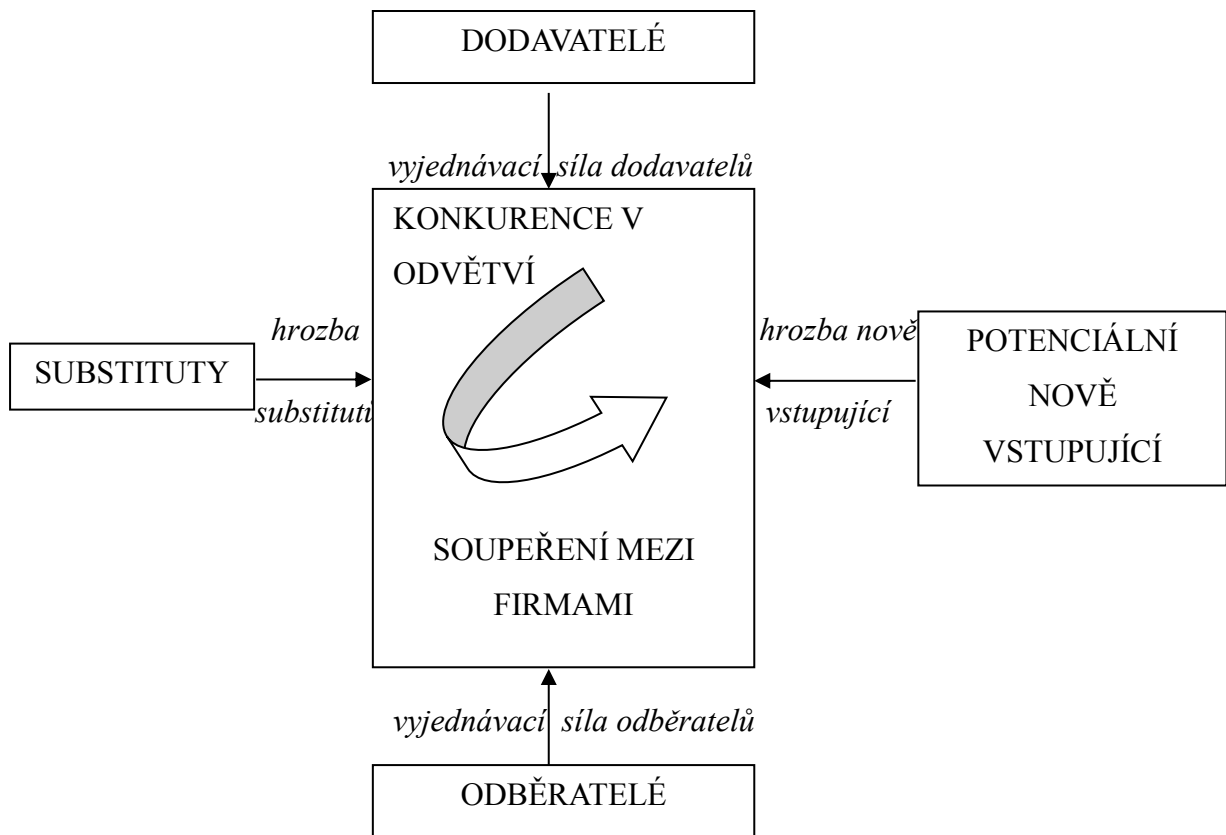
Důležitým krokem je odhad velikosti prodejů konkurentů, abychom mohli zjistit podíl prodejů, který je v dané oblasti nepokryt. Kromě již existujících konkurentů je nutné zahrnout i potenciální, kteří vstoupí na trh v určitém časovém horizontu. Po sběru informací o firmě pomocí primárního marketingového výzkumu a identifikaci jejich strategie následuje zhodnocení silných a slabých stránek konkurenční firmy. (Mulač, 2013)

Konkurenční strategie hledá možnosti, které firmě pomohou uplatnit se na poli konkurence, přinést největší možnou strategickou výhodu a upevnit své postavení na trhu. Pro formulaci konkurenční strategie je nutné uvést postavení na trhu vzhledem k jeho prostředí. Největší vliv na určování konkurenční strategie je samotné odvětví, ve kterém firma figuruje. (Porter, 1994)

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Velmi široce používaným rámcem pro klasifikaci a analýzu faktorů působících na atraktivitu v odvětví je Porterova analýza. Stupeň konkurence určuje pět následujících konkurenčních sil a jejich souhrnem je určen možný zisk, který se počítá z investovaného kapitálu. Každá z pěti sil je tím větší, čím je silnější daný rozhodující faktor. Vše je znázorněno v následujícím schématu. (Porter, 1994)

Obrázek č. 5: Schéma pěti konkurenčních sil podle Portera



(Zdroj: Porter, 1994)

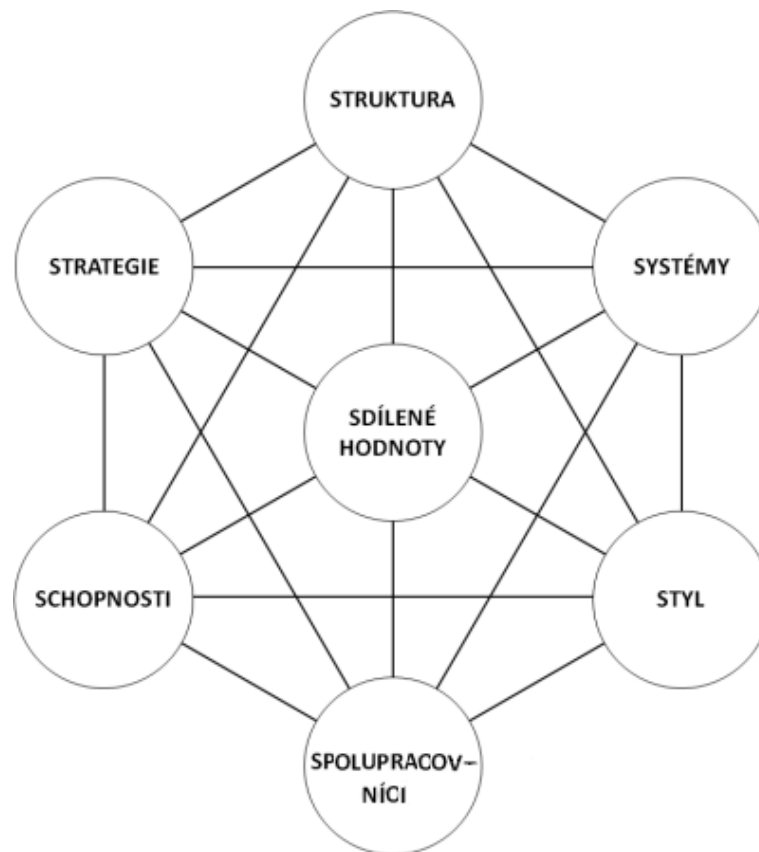
Cílem konkurenční strategie je nalézt takové postavení v odvětví, ve kterém zaujme nejlepší pozici pro čelení konkurenci. Pro její stanovení je důležitá znalost zdrojů konkurence, provést kritickou analýzu předností a slabín podniku. Je také stěžejní poznat trendy na trhu, které se dají využít jako příležitosti nebo naopak zhodnotit hrozby. (Porter, 1994)

## Analýza vnitřního prostředí

### 2.5.3 Faktory 7S

Analýza vnitřního prostředí zahrnuje strategickou analýzu interních faktorů. Kritické faktory, které podmiňují úspěch firmy, rozebírá ve svém přístupu T. J. Peters a R. H. Waterman. Zjistili, že profitabilita je podmíněna sedmi vzájemně závislými faktory. Uvedeny jsou v následujícím obrázku.

Obrázek č. 6: 7S faktorů firmy Mc Kinsey



(Zdroj: Wilmington, 2015)

„Strategie firmy je charakterizována dlouhodobou orientací firmy, dlouhodobým zamýšleným směřováním firmy k jednomu cíli nebo k množině cílů a konkrétními možnostmi firmy v daném prostředí, které umožňují tyto cíle uskutečňovat.“ (Rais, 2007)

Strategie sestává z popisu jednotlivých kroků, které postupně vedou ke stanovenému cíli – získání konkurenční výhody a uspokojení zájmových skupin. Hlavní je tzv. corporate strategie (podniková strategie), jenž určuje orientaci firmy, na ni navazuje business strategie a poté funkční strategie, mezi které patří např. marketing, řízení výroby, finance, řízení lidských zdrojů, vědecko-technický rozvoj.

Organizační struktura firmy by měla pokrývat optimální rozdělení úkolů a kompetencí ve firmě. Mezi tyto struktury patří např. liniiová, funkcionální, liniiově-štabní, divizionální a maticové organizační, které jsou navzájem propojeny, a každá další je reakcí na tu předchozí.

Systémy jsou mechanismy pro měření a alokaci zdrojů. Jedná se o hlavní systémy řízení firmy a informační systémy. Ty zahrnují všechny přenosy informací, které ve firmě probíhají od manažerských po ekonomické – řízení výroby, zásobování, logistika atd.

Styl řízení může být buď autoritativní, kdy rozhoduje vedoucí, demokratický, kde vládne oboustranná komunikace a styl laissez faire, kde se ponechává volný průběh řízení.

Spolupracovníci jsou nedílnou složkou, která především zvyšuje výkonnost firmy, ale na druhou stranu jsou největším provozním rizikem. Musí mít motivaci a tvoří kulturu firmy, což jsou sdílené hodnoty. „Kultura firmy je souhrn představ, mýtů, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“ (Rais, 2007)

Schopnosti jsou určovány především pro manažera, musí mít schopnost rychle se adaptovat na změny, být výkonný, mít odborné znalosti, rychlou rozhodovací schopnost a umět dobře vycházet s lidmi. (Rais, 2007)

#### 2.5.4 Analýza zdrojů

Analýza zdrojů nebo také audit zdrojů je součástí vnitřního prostředí firmy a určuje kvantitu a povahu dostupných zdrojů. Měl by zpřístupnit veškeré informace pro tvorbu strategie firmy. Zdroje lze rozdělit podle čtyř hledisek na:

- **Fyzické zdroje** – jedná se o hmotné zdroje čili stavby, budovy, stroje, přístroje atd., jejich stav a použitelnost
- **Personální zdroje** – analýza lidských zdrojů zkoumá nejen množství, ale především kvalifikaci, dále popisují úroveň a organizační strukturu firmy
- **Nehmotné zdroje** – jedná se o nehmotné hodnoty, jako je např. pověst, značka a celková image společnosti
- **Finanční zdroje** – zahrnují zdroje příjmů a využití peněz, investice, financování závazků, kontrolu pohledávek atd.. Míra využití finančních zdrojů je popsána prostřednictvím finanční analýzy.

Finanční analýza je systematický rozbor získaných dat z výkazů zisku a ztrát a rozvahy firmy a hodnotí minulost, současnost i předpovídá budoucnost firmy. Smyslem je příprava podkladů pro budoucí rozhodování ve firmě. Finanční analýza vypovídá o finančním zdraví podniku a jejím cílem je dosahování finanční stability, jak schopností vytvářet zisk, tak zajištění platební schopnosti podniku.

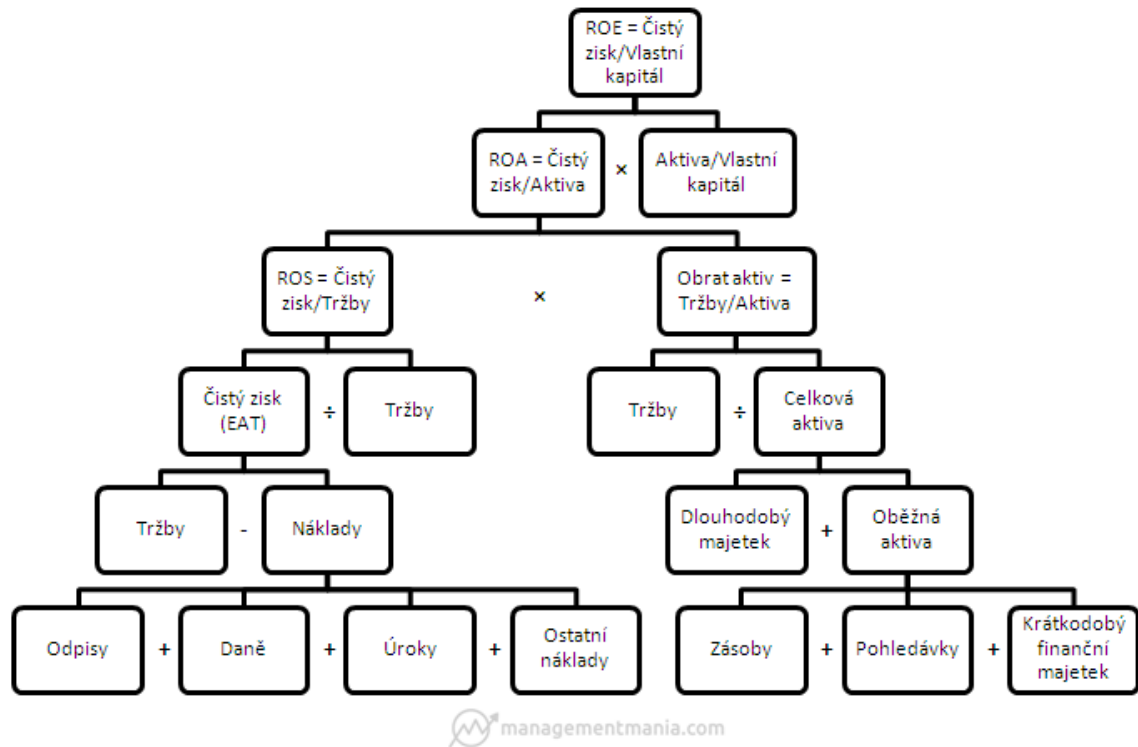
Finanční analýza je kontinuální vyhodnocování finančního zdraví a ověření schopnosti, zda může daná firma vůbec přežít. K tomu slouží souhrnné indexy hodnocení, které pomocí jednoho syntetického ukazatele určují silné a slabé stránky společnosti. Souhrnné indexy hodnocení tedy vyjadřují celkovou finančně-ekonomickou situaci. Systematicky je lze rozdělit do dvou hlavních skupin – pyramidové soustavy ukazatelů a soustavy účelově vybraných ukazatelů. ( Růčková, 2015)



## Pyramidové soustavy ukazatelů

Základní pyramidovou strukturou poměrových ukazatelů je Du Pontův rozklad.

Obrázek č. 7: Schéma Du Pontův rozklad



(Zdroj: Wilmington, 2015)

Pyramidové soustavy ukazatelů podrobně rozkládají ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE = Return on Equity), který je na vrcholu pyramidy na rentabilitu aktiv (ROA = Return on Assets) a poměr aktiv k vlastnímu kapitálu. ROA je součin rentability tržeb (ROS = Return on Sales) a obratu aktiv. (Wilmington, 2015)

Pravá strana Du Pontova rozkladu ukazuje, jak může větší rozsah cizího kapitálu způsobit vyšší hodnotu rentability vlastního kapitálu. Levá strana zobrazuje rentabilitu celkového vloženého kapitálu jako součin tří ukazatelů: rentabilita tržeb nebo ziskové rozpětí, obrat celkových aktiv a pákový efekt, čili převrácená hodnota poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv (Equity Ratio), uvedená již na straně pravé. (Růčková, 2015)

## Soustavy účelově vybraných ukazatelů

K účelově vybraným skupinám patří bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely vyjadřují, zda v neblíží době nečeká firmu bankrot, a identifikují případné symptomy pro něj typické. Na rozdíl od nich bonitní modely hodnotí, jak finančně prospěšný podnik je. ( Růčková, 2015)

### ➤ Altmanův model

Altmanův bankrotní model (Z-model nebo Z-skóre) vychází z rozpočtu globálních indexů, tedy součtu pěti poměrových ukazatelů, který se dá vyjádřit rovnicí:

$$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5$$

- X1 čistý pracovní kapitál / celková aktiva
- X2 nerozdělený zisk minulých let / celková aktiva
- X3 zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / aktiva celkem
- X4 tržní hodnota vlastního jmění / účetní hodnota celkových závazků
- X5 tržby / celková aktiva

Metoda určení spočívá v klasickém statistickém stanovení třídění pozorovaných objektů do jednotlivých skupin, na základě nichž byly stanoveny váhy pro jednotlivé podíly. Výsledek má zjistit, zda je firma bankrotující a interpretuje se podle spektra, kam je zařazen. Pokud je index vyšší než 2,9, firma je úspěšná, v rozmezí 2,9-1,2 je firma v šedé zóně, a nižší hodnoty značí možný bankrot firmy.

### ➤ Tafflerův bankrotní model

Jedná se o další model, který vyhodnocuje riziko bankrotu společnosti. Existuje ve dvou modifikacích. Základní tvar je složitější v posledním kroku, pro potřebu finanční analýzy nám postačí modifikovaná verze, ve které nejsou zahrnuté tak podrobné informace a vypočítá se dle vzorce:

$$Z = 0,53 * R1 + 0,13 * R2 + 0,18 * R3 + 0,16 * R4$$

- R1 zisk před zdaněním (EBT) / krátkodobé závazky
- R2 oběžná aktiva / cizí zdroje
- R3 krátkodobé závazky / celková aktiva
- R4 tržby / celková aktiva

Interpretace výsledků je následující: pokud je  $Z < 0,2$  lze očekávat bankrot, pokud je  $Z > 0,3$  je zde jen malá pravděpodobnost bankrotu. (Růčková, 2015)

#### ➤ Index důvěryhodnosti IN01

Jedná se o model postavený na základě analýzy dat průmyslových podniků České republiky z roku 2002 (IN01) manželi Neumaierovi, který spojuje předchozí dva modely, a navíc sleduje tvorbu ekonomické přidané hodnoty. Výpočet se provádí dle následujícího postupu:

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,92 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

- A            aktiva / cizí zdroje
- B            EBIT / nákladové úroky
- C            EBIT / celková aktiva
- D            celkové výnosy (tržby) / celková aktiva
- E            oběžná aktiva / krátkodobé závazky a úvěry

Pokud je výsledek IN01  $> 1,77$ , předvídáme dobré finanční zdraví podniku, pokud je  $0,75 < IN01 < 1,77$ , nelze určit budoucí vývoj podniku, a pokud je  $IN01 < 0,75$  podnik je ohrožen, má finanční problémy směřující k bankrotu. (Růčková, 2015)

#### ➤ Kralickův Quicktest

Bonitní Kralickův Quicktest se skládá ze čtyř rovnic, které hodnotí finanční stabilitu a výnosovou situaci firmy. Quicktest považuje všechny ukazatele za sobě rovné a přiřazuje hodnotám ukazatelů známky 1-5. Výsledek testu je dán prostým aritmetickým průměrem známek jednotlivých ukazatelů zvolených.

- R1           vlastní kapitál / aktiva celkem
- R2           (cizí zdroje-peníze-bankovní účty) / provozní cash flow
- R3           provozní cash flow / tržby
- R4           EBIT / aktiva celkem

Vypočítaným hodnotám se přiřadí body, dle následující tabulky:

Tabulka č. 1: Bodování Kralickova testu

Ukazatel	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	> 0,3
R2	< 3	3-5	5-12	12-30	> 30
R3	< 0	0-0,05	0,05-0,08	0,08-0,1	> 0,1
R4	< 0	0-0,08	0,08-0,12	0,12-0,15	> 0,15

(Zdroj: Růčková, 2015)

„Hodnocení firmy je pak provedeno ve třech krocích. Nejprve zhodnotíme finanční stabilitu (hodnocení finanční stability – součet bodové hodnoty R1 a R2 dělený 2), následně zhodnotíme výnosovou situaci (hodnocení výnosové situace = součet bodové R3 a R4 dělený 2) a v posledním kroku hodnotíme situaci jako celek (hodnocení celkové situace = součet bodové hodnoty finanční stability a výnosové situace dělený 2).“ (Růčková, 2015)

Pokud jsou hodnoty nad úrovní 3, jedná se o bonitní firmu, pokud jsou v rozmezí 1-3, pak jsou v tzv. šedé zóně a hodnoty pod 1 značí značné finanční potíže. (Růčková, 2015)

### 2.5.5 SWOT analýza

Analýza makroprostředí, mikroprostředí a vnitřního prostředí firmy se vzájemně doplňují, jejich poznatky se dají shrnout do SWOT analýzy. Cílem této analýzy je zjistit, jak dobrá je současná strategie firmy, jak se umí vyrovnat se změnami a najít její slabá a silná místa.

Název SWOT analýza, vychází z počátečních písmen anglického označení Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats a představují firemní silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza firmě odhaluje další možnosti, jak může využít firemní zdroje a přednosti.

Skládá se ze dvou analýz – SW a OT. Začíná se analýzou OT – příležitostí a hrozeb a vychází se z vnějšího prostředí firmy (z makroprostředí i mikroprostředí). Poté následuje analýza SW – silných a slabých stránek, ta vychází z vnitřního prostředí firmy,

analyzuje cíle, zdroje, přednosti a schopnosti, organizační struktura, pracovníci atd. (Kotler, 2007)

Silné stránky jsou schopnosti a dovednosti zvýhodňující firmu na trhu před konkurencí, znamenají tedy konkurenční výhodu. Slabé stránky jsou nedostatky firmy a různá omezení, které firmě brání pracovat efektivně. Obojí vychází z vnitřní analýzy podniku, zatímco příležitosti a hrozby vycházejí z vnější analýzy podniku. Za příležitost můžeme považovat nové možnosti pro firmu jak využít své zdroje. Hrozbám by měl podnik věnovat zvýšenou pozornost, jedná se o takové situace, které mohou ohrozit postavení firmy na trhu. (Kotler, 2007)

„Schopnost vnímat změny v prostředí je velmi důležitá, jelikož vnímané změny okolních vlivů signalizují případnou potřebu změny strategie, tato schopnost otevírá nové možnosti a varuje před hrozbami.“ (Johnson, Scholes, 2000)

SWOT analýza ukazuje strukturovanou cestu, která interpretuje a syntetizuje všechny působící síly. Objasňuje povahu prostředí a jeho vliv se získáním nadhledu na různorodost působících vlivů. Syntetizuje poznatky z analýzy pěti sil určující povahu konkurenčního prostředí. Posuzuje postavení firmy z pohledu strategické skupiny a segmentace trhu a analyzuje atraktivitu trhu. (Johnson, Scholes, 2000)

## 2.6 Identifikace změny inovace potřeb procesu

Změny z pohledu zdroje inovačních příležitostí lze rozdělit do dvou skupin:

### 2.6.1 Změny uvnitř oboru

Tyto změny může identifikovat jen odborník, proto ji můžeme využít jako konkurenční výhodu, protože člověk mimo obor tyto změny odhalí jen těžko. Konkrétně mezi tyto změny patří nečekané události, rozpory, potřeby procesu, oborové a tržní struktury.

K nečekaným událostem můžeme zařadit nečekaný úspěch nebo naopak nečekaný neúspěch. Rozpory jsou mezi ekonomickými realitami, mezi existující reálnou situací a situací předpokládanou, dále rozpor mezi úsilím vynakládaným v určitém oboru a hodnotami očekávání zákazníků nebo vnitřní rozpor v rytmu nebo logice procesu.

Změny potřeby procesu jsou uplatňovány u již existujících procesů, kde je nutné změnit určitý článek a musí být jasně definována a problematika musí být jasně známá. Oborové tržní struktury se často mění rychlým růstem oboru nebo zdvojnásobením trhu či změnou technologií a proto je nutné přijít s novou strategií. (Bartes, 2008)

### 2.6.2 Změny mimo obor

Mezi změny mimo obor patří demografické faktory, kdy změny v počtu obyvatel, zaměstnanost, výše příjmu a hlavně věková struktura obyvatelstva. Další změnou mimo obor je změna pohledu na svět, která je založena na předpokladu, že člověk začne přemýšlet více optimisticky a je možno to inovačně využít. Nové znalosti lze využít v inovacích nejčastěji, je u nich však nutná delší doba na zavedení inovace a potřebné znalosti. (Bartes, 2008)

### 2.6.3 Kritéria inovace potřeb procesu

Identifikace změny konkrétně pro tento podnik spočívá ve změně procesu. Nejdříve je nutné definovat si kritéria, která pro to musí být splněna:

- Definice samostatného procesu
- Existence slabého či chybějícího článku procesu
- Definice cíle – co má inovace způsobit
- Specifikovat řešení, kde je nutné mít znalosti na potřebné řešení
- Obecné uvědomění toho, proč by měl existovat nějaký lepší způsob řešení stávajícího stavu (Bartes, 2008)

#### 2.6.4 Lewinův třífázový model změn

Lewinův třífázový model změn patří mezi nejstarší metody modelování změn, jeho autorem je Američan Kurt Lewin, který definoval tři fáze:

- Rozmrazení – kdy jsou stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení rozmrazeny
- Změna – kdy proběhne zamýšlená změna, její součástí může být z počátku zmatenost a nejistota
- Zamrazení – nastolení nových pravidel, zvyklostí a tyto nové způsoby myšlení jsou zamrazeny

Do fáze rozmrazení patří analýza stávající situace, která již je uvedena prostřednictvím charakteristiky firmy. Následuje formulace modelu změny, kde je uveden konkrétní popis změny. Dále je nutné provést volbu agenta změny, tj. určení agenta, jeho silných a slabých stránek, a určení vzájemných rolí vzhledem k ostatním zúčastněným osobám.

Fáze změny je charakterizovaná jako samotný proces intervence a provedení změny. Dále proběhne tvorba věcného a časového harmonogramu, kde může být využito ekonomicko-matematických nástrojů - metody PERT. Poslední fáze zamrazení je ustálením provedených změn, hodnocení dosaženého stavu za pomoci dříve zvolených parametrů. (Wilmington, 2016)

#### 2.6.5 Síťový graf PERT

Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique) je jednou ze standardních metod síťové analýzy, jenž se používá k řízení složitých akcí, kde se doba trvání každé dílčí činnosti chápe jako náhodná proměnná mající určité rozložení pravděpodobnosti.

Cílem modelů PERT je takové uspořádání činností, které by zajistilo dodržení termínu dokončení projektu s dostatečně vysokou pravděpodobností. Vzhledem k charakteru problémů řešených v rámci projektového řízení, bylo pro klasické postupy zvoleno normální rozdělení. (Fiala, 2004)

## 2.7 Marketingová komunikace

Jedná se o komunikaci, jejíž cílem je podpora marketingové strategie firmy, kdy dochází k informování a ovlivňování cílové skupiny pomocí vedení dialogu. Je zde prostor i pro tvorbu image značky. Zákazníci ukládají do paměti různé informace, které jsou obsaženy ve stejném konzistentním sdělení. Jednotlivé složky marketingového mixu, které jsou aplikovány na spotřebitele, tak musí být vzájemně integrované, aby docházelo k ucelenému sdělení. (Zamazalová, 2009)

### 2.7.1 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor nástrojů, které dokáží ovlivnit chování zákazníka. Jedná se konkrétně o čtyři následující nástroje, označené 4P:

- Product = produkt – hodnota podle zákazníka
- Price = cena – náklady na směnu
- Place = místo a distribuce – pohodlí pro zákazníka z hlediska vzdálenosti
- Promotion = propagace – a s ní spojená komunikace

Všechny čtyři taktické nástroje ovlivňují cenovou, výrobovou, komunikační a distribuční politiku, aby uspokojili poptávku zákazníků na trhu a dosáhli tak marketingových cílů. (Zamazalová, 2009)

Produkt zahrnuje branding, portfolio sortimentu a služby spojené s produktem, cena určuje náklady na zboží, obchodní rozpětí a celkový zisk z obchodu. Komunikace zahrnuje reklamu, podporu prodeje, public relations (vztahy s veřejností). Distribuce představuje logistiku, lokalizaci obchodu a provedení situační analýzy. (Zamazalová, 2009)

Ve službách se marketingový rozšiřuje na 7P, kdy se k původním nástrojům přidává ještě:

- Participants / People = účastníci
- Process = proces
- Physical evidence = fyzická přítomnost / prostředí



Protože služba představuje aktivitu, která uspokojuje potřebu zákazníka svým průběhem, je kromě základních čtyř kritérií ještě podstatné, jací účastníci se na procesu podílejí. Zpravidla se jedná o vyjádření vztahu mezi prodávajícím a kupujícím, tedy prodejcem a zákazníkem. (Mulačová, 2013)

Proces určuje na to, jak je služba poskytována, jaké kroky vedou od zjištění přání zákazníka po uspokojení jeho potřeb. Proces se dá hodnotit z hlediska rozmanitosti a komplexnosti.

Fyzická přítomnost nebo také prostředí charakterizuje okolnosti, za kterých je služba poskytována, za jakých je prostor vytvořen, a další fyzické atributy obchodu. Prostředí je především obalem služby a pomáhá dotvářet celkovou image poskytované služby. (Mulačová, 2013)

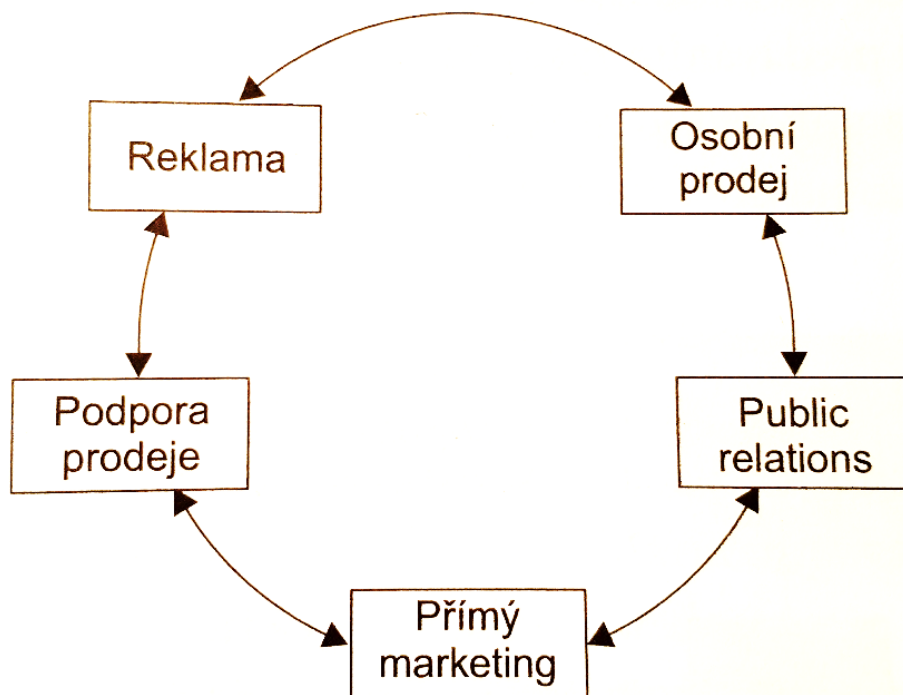
### 2.7.2 Možnosti využití marketingové komunikace

Konverze je jev, kdy uživatel zasažený marketingovou komunikací provede cílený akt, prakticky řečeno, že si koupí výrobek nebo zaplatí za službu, která je touto formou nabízena. Marketingovou komunikaci lze využít k řadě následujících aktivit:

- Navázání kontaktu s klientem
- Informování o samotné značce
- Předprodejní a poprodejní podpora produktu
- Možnost, jak přesvědčit o výhodách
- Budování určité uživatelské komunity
- Řešení vzniklých otázek nebo problematických situací (Bednář, 2011)

Všechny informace z marketingového mixu musí mít konzistentní sdělení a je proto nezbytné harmonizovat složky marketingového potažmo komunikačního mixu, aby bylo dosaženo synergistického efektu a vznikla tak integrovaná marketingová komunikace.

Obrázek č. 8: Integrovaná marketingová komunikace



(Zdroj: Zamazalová, 2009)

Pomocí marketingové komunikace je možno nejen informovat a nabízet produkty a služby, ale také využít uživatele k získání dalších klientů a podpořit tak prodej. Mezi nejznámější možností komunikace je prostřednictvím sociálních sítí. Jedná se o poměrně nový typ webové aplikace, která se stala v současnosti nejoblíbenější. (Bednář, 2011)

## 2.8 Analýza trendů v odvětví

Marketing ve 21. století, který prožívá internetovou revoluci, nutí společnosti se stále zamýšlet nad strategickými cíli. Kvůli rychlým změnám může být včerejší strategie dnes zastaralou. Pokud bude firma schopna podstoupit rychlé tempo změn, bude schopna vytvořit konkurenční výhodu. Ekonomové jsou přesvědčeni, že ekonomický blahobyt přinesou z největší míry oblasti s vysokou přidanou hodnotou založené na znalostech z počítačového průmyslu a telekomunikací. Globalizace umožnila společnostem

komunikaci se svými zákazníky 24 / 7, tedy dnem i nocí. Nejmodernější marketingové typy a trendy v odvětví budou uvedeny v následujících odstavcích. (Kotler, 2007)

### 2.8.1 E-commerce

Formou přímého marketingu, který se velice rychle a dynamicky vyvíjí, je e-commerce. Podstatou tohoto obchodního modelu je realizace nákupu prostřednictvím internetu na počítači nebo přes mobilní telefon. E-commerce je zároveň z ekonomického hlediska jednou z nejehospodárnějších forem obchodního podnikání, protože umožňuje dosáhnout nižších cen. Díky široké nabídce a jednoduché aktualizaci cen dává větší prostor pro cenový a produktový marketing. Pro uživatele internetu tak dává možnost efektivního nákupu z pohodlí domova, kanceláře atd. Očekává se do budoucna, že tato forma podstatně navýší svůj podíl na trhu oproti klasickému kamennému obchodu. (Kotler, 2007)

### 2.8.2 Virální marketing

Trendem poslední doby je virální marketing, který v sobě zahrnuje metodu šíření komerčního sdělení prostřednictvím sociálních sítí. Pro samotné příjemce vyvolá virální marketing touhu šířit dál obsah. Virálním šířením se informace dostává od jednoho uživatele k druhému pomocí sdílení, hodnocení nebo komentování. Masové šíření probíhá v místním nebo i v globálním měřítku a je těžké ho vyvolat a obtížné ho řídit. Ještě více podmanivý je buzz marketing, ten vyvolává na sociálních sítích přímo rozruch a vzrušení, které je ještě intenzivněji sdíleno s ostatními účastníky. (Bednář, 2011)

### 2.8.3 Mobilní marketing

Mobilní marketing využívá možnost tvorby marketingu a jeho zobrazování v mobilních telefonech, tabletech, dokonce i v chytrých hodinkách. Aplikace Facebook zajišťuje přehledné zobrazení stránek v mobilu a podporuje upozornění např. na nové příspěvky na stránce, na akce a události firmy, vytvoření ankety atd. Pomocí mobilních aplikací mohou lidé okamžitě vidět sdílený obsah a ihned na něj zareagovat. (Procházka, 2014)

#### 2.8.4 Obsahový marketing

Obsahový marketing je variabilní a sdílí různorodý obsah od obrázků, fotografií, alba, prezentací z fotek, videí, otázek, animací, grafů, tabulek, až po sdílení výjimečných událostí, jako je např. výročí založení firmy, či profilu. Stejně tak je důležité sdílení důležitých informací o změnách a budoucím vývoji, aktuálních výhodných akcích, dění ve firmě, např. konané promoakce v lékárně, kde si může uživatel virtuálního světa produkty přímo reálně vyzkoušet. Tyto možnosti se také mohou různě kombinovat, při sdílení obrázků či videí může být přidán do popisku odkaz na video, událost nebo položená otázka v podobě ankety. (Procházka, 2014)

#### 2.8.5 Facebook

Dnešní trendem je kromě vlastnictví e-mailové adresy a webových stránek vlastnit stránky na Facebooku, popř. dalších sociálních sítích, ale důležité je jednotlivé platformy propojit. Obsah vytvořený na webových stránkách sdílet na profilu Facebooku a obráceně, na webových stránkách upozornit na probíhající události na facebookovém profilu e-shopu.

Facebook je sociální síť, jejíž stavebním kamenem jsou přátelé, se kterými člověk navazuje spojení symetricky, tzn. spojenectví musí být vzájemně potvrzeno, jinak je omezena komunikace s druhým člověkem. Kromě profilů jednotlivých osob na Facebooku skupiny a stránky, kde komunikují uživatelé se společným předmětem zájmu. (Dědiček, 2010)

Kromě vkládání klasických psaných příspěvků, kterými upozorníme na probíhající akci nebo poukážeme na aktuální problematiku, je vhodné sdílet obrázky, jak už oficiální od firem vlastníci práva k obrázkům, tak např. koláže vlastní tvorby, které upoutají a nejsou nudné. Facebook nabízí možnost vložení prezentace z fotek nebo videa, to můžeme pojmout jako krátký spot o naší firmě nebo tak prezentovat výrobky jinou formou než klasickým obrázkem s popiskem. (Bednář, 2011; Procházka, 2014)

### 3 Analýza současného stavu

V této části práce bude provedena charakteristika firmy a jednotlivé analýzy vnějšího a vnitřního prostředí, které se následně povedou k sestavení SWOT analýzy. Ta bude následně zhodnocena, vyčíslena a zvolena strategie firmy.

#### 3.1 Charakteristika firmy

Dle klasifikace Odvětvové klasifikace ekonomických činností, tzv. OKEČ řadíme lékárny do skupiny č. 52310 - Maloobchod s farmaceutickými přípravky. Klasifikace ekonomických činností NACE (akronym z názvu „Nomenclature générale des Activités économiques dans les communautés Européennes“ je statistickou klasifikací ekonomických činností, kterou používá Evropská unie. Podle ní se jedná o kód 47.73 maloobchod s farmaceutickými přípravky. (Inovace, 2008)

Lékárna je právní formou účetní jednotky společnost s ručením omezeným, která byla založena v roce 2002. Jedná se o tradiční lékárnou základního typu se soukromým vlastníkem. Podle definice dle EU je tato firma považována za malého podnikatele, protože zaměstnává méně než 50 zaměstnanců a aktiva nepřesahují ekvivalent rovnající se 10 miliónů EUR. (Dubská, 2013)

Statutárním orgánem společnosti je jeden jednatel, který již od vzniku společnosti zároveň pracuje v lékárně jako vedoucí lékárník. Zaměstnává další tři farmaceuty, farmaceutickou asistentku a sanitárku. Předmětem podnikání je koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej. Kromě toho lékárna provozuje distribuční činnost na území ČR a prodává svým odběratelům léčiva, která se poté exportují do zahraničí.

Dá se říci, že lékárna je stabilní firma, která si svoje zákazníky již získala, jak z řad pacientů navštěvující polikliniku umístěnou v té stejné budově, tak i nové klienty pracující nebo bydlící v jejím okolí. Tedy podnikání je velmi silné díky umístění podniku. Spoléhá se na osobní přístup a odborné znalosti, které zaměstnanci poskytují a v souvislosti s tím vidí stále se vracející věrné zákazníky.

## Analýza vnějšího prostředí

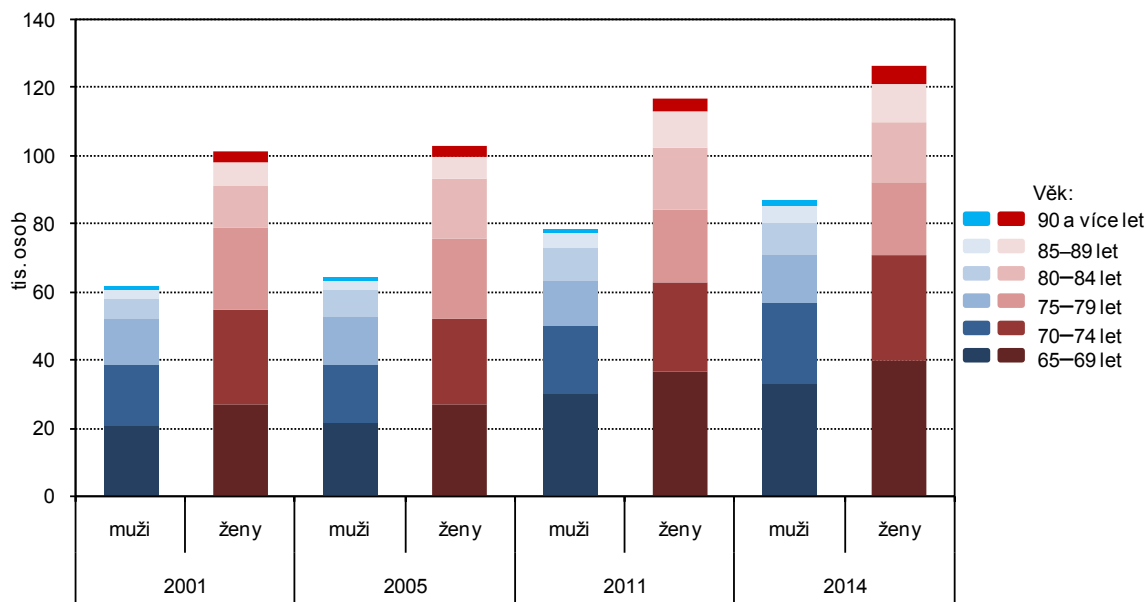
### 3.2 Analýza makroprostředí - SLEPTE analýza

SLEPTE analýza bude vyhodnocena dle následujících faktorů - sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických, které jsou podrobně obecně rozebrány v teoretické části práce. Následně bude shrnuta do přehledné tabulky.

#### 3.2.1 Sociální faktory

Co se týče sociálních faktorů, společnost se nachází v téměř čtyř set tisícovém městě, kde je dalších více než 130 lékáren. Na tento počet je to poměrně velká konkurence, přesto je to přiměřené faktu, že se v západní ekonomice od devadesátých let poměrně etabluje stárnoucí obyvatelstvo a zdravotnictví s farmacií je nutné neustále rozvíjet a přibližovat potenciálním zákazníkům. Důkazem vývoje počtu stárnoucí populace je následující graf.

Obrázek č. 9: Graf obyvatelstva Jihomoravského kraje ve věku 65 a více let podle věku a pohlaví



(Zdroj: czso, 2017)

Věkové rozlišení obyvatelstva je rovnoměrné, nezaměstnanost v okrese je třetí nejvyšší v celorepublikovém měřítku. V jihomoravském kraji dosahoval podíl nezaměstnaných osob na konci roku 2016 6,11 %, čemuž odpovídá i životní úroveň a koupěschopnost obyvatelstva, které může být opatrnější. (czso, 2017)

### 3.2.2 Legislativní faktory

Legislativní faktory zahrnují nutnost dodržovat zásady správné lékařské praxe. Lékárna se podrobuje pravidelným kontrolám Státního ústavu pro kontrolu léčiv, hygienické stanice a kontrole z finančního úřadu. I když se malá soukromá lékárna snaží všechny aktualizace zákonů, vyhlášek a pokyny sledovat, hloubková kontrola může objevit mnoho nedostatků, za které pak může lékárna i platit pokuty.

Změnu v legislativě přineslo počátkem roku 2015 zavedené třetí sazby DPH, tzv. druhá snížená sazba 10 %, která se uplatňuje právě u léků a kojenecké výživy. Zmíněná změna evokovala u obyvatelstva kladné hodnocení a přispěla tak ke spokojenosti zákazníků lékáren. (Bartůšková, 2014)

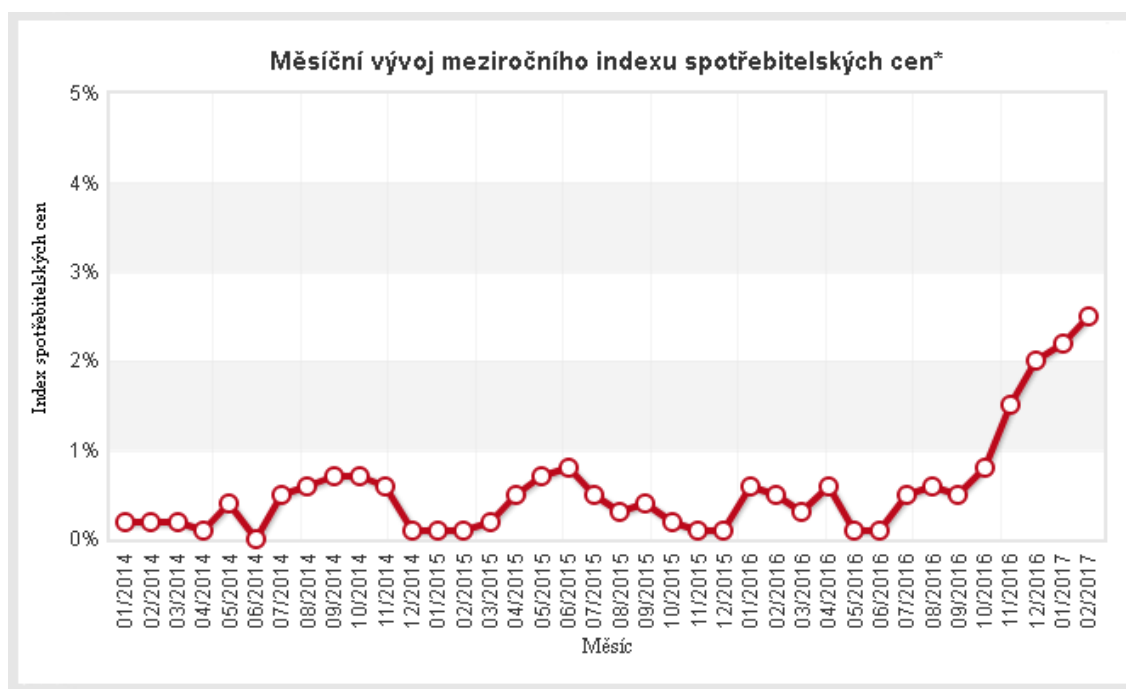
### 3.2.3 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory patří např. míra inflace, která je vyjádřena přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci v předchozím roce a vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny vzhledem ke stejnému měsíci v roce předešlém. Za únor 2017, je 2,5 % viz obrázek č. 9, což má pozitivní dopad na celkovou ekonomickou situaci.

Dále sem patří úroková míra, celková výše hrubého domácího produktu nebo výše mezd. Na konci roku 2016 se spotřebitelské ceny zvýšily o 0,7 %, reálně se mzda zvýšila o 3,5 %, což má dopad na koupěschopnost obyvatelstva. (czso, 2017)

Cenový vývoj a měnová stabilita, která se vzhledem k celé ČR nemění a nemá přílišnou váhu pro konkrétní firmu.

Obrázek č. 10: Graf měsíčního vývoje meziročního indexu spotřebitelských cen



(Zdroj: czso, 2017)

### 3.2.4 Politické faktory

Politické faktory určují současnou situaci ve zdravotnictví, pro lékárny to konkrétně znamená výši úhrad léků pojišťovnou. Zvýšení úhrady u konkrétních léků, pak znamená příležitost, nakoupit je do zásoby a nabízet pacientům přednostně, aby měli nižší doplatky. Dále pak stanovují legislativní změny v preskripci, výdej léků s omezením, odbornosti lékařů, kteří mohou předepisovat specifické léky, možnost exportu a importu léků ze zahraničí atd. Hrozbou celkově pro zdravotnictví a farmacii je právě probíhající uprchlická krize, kdy Evropu zaplavují tisíce imigrantů, kteří mohou obyvatelstvo nakazit žloutenkou nebo tuberkulózou. (Zdravotnický deník, 2016)

### 3.2.5 Technologické faktory

Technologické faktory zahrnují především technologický rozvoj lékárny, mezi který můžeme jednoznačně zařadit zavedení nového programu Farmis 2, který je přínosnější i pro ekonomické procesy ve firmě než předchozí Farmis 1. Vybavení firmy se stále



rozdívá, co se týče výpočetní techniky a příslušenství, např. v loňském roce proběhl nákup nových dotykových monitorů v oficiálních lékárnách, určených pro pohodlnější prodej zboží.

Všechny tyto technologické pokroky však mají vysokou pořizovací cenu, náklad pro společnost a servis s nimi spojený není příliš levný. K těmto inovacím je také nutné školit zaměstnance. Úroveň dalšího vzdělávání je na dobré úrovni, zaměstnancům je umožňováno absolvovat nejrůznější školení, farmaceutické kongresy a ukázkové přednášky z oblasti kosmetiky.

### 3.2.6 Ekologické faktory

Poslední ekologické faktory se v této společnosti týkají především likvidace již expirovaných léčiv, které zůstávají v lékárně nebo je pacienti přináší do lékárny. Je jim tak prokázána služba navíc, kterou všechny lékárny běžně neposkytují, kromě koupě zboží, také jejich likvidaci a zakončujeme tak cyklus výrobku.

Následně musí být zajištěn pravidelný odvoz prošlých a vyhozených léků, surovin či zdravotnického materiálu specializovanou firmou a vše je odborně zlikvidováno. Tento proces ovšem vyžaduje další náklady a je také kontrolován ze strany Státního ústavu pro kontrolu léčiv. Předání léčiv je doprovázeno vyplněním evidenčního listu o přepravě nebezpečného odpadu na území České republiky, kde musí být uvedeno přesné množství léčiv, která byla vývozci předána.

Tabulka č. 2: SLEPTE analýza

Faktory	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<b>Sociální</b>	Stále zvětšující se podíl stárnoucí populace	Poměrně vysoká nezaměstnanost, která může omezit koupěschopnost
<b>Legislativní</b>	Zavedení druhé snížené sazby DPH u léků a kojenecké výživy	Pokuty ze strany Státního ústavu pro kontrolu léčiv

<b>Ekonomické</b>	Zvýšení reálné mzdy, větší koupěschopnost, nízká míra inflace	-
<b>Politické</b>	Nákup léků se zvýšenou úhradou od pojišťovny a nižší doplatky pro pacienty	Uprchlická krize a možnost nákazy nemocemi
<b>Technologické</b>	Zavedení nového informačního systému Farmis 2. Možnost dalšího vzdělávání.	Vysoké pořizovací náklady na IT techniku a drahý servis.
<b>Ekologické</b>	Zajištění odborné likvidace léčiv apod.	Další náklady spojené s likvidací.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3 Analýza oborového prostředí

#### 3.3.1 Analýza trhu – klíčové skupiny a vlastnosti

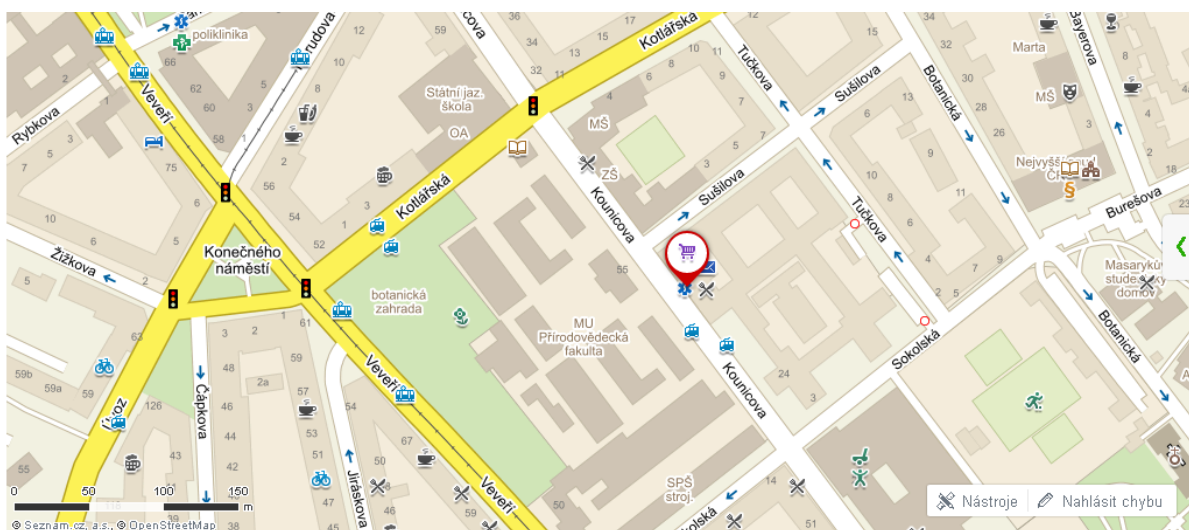
##### ➤ Customers = zákazníci

Jednou z klíčových skupin oborového prostředí podniku jsou zákazníci, kterými jsou pro naši lékárnu pacienti přicházející do kamenné lékárny. Očekáváním každého pacienta jsou odborné znalosti, které jim farmaceut poskytne, a uspokojení jejich poptávky po přípravcích, které je budou léčit nebo budou prevencí různých chorob. Zároveň se budou chtít cítit v lékárně příjemně a diskrétně při řešení jejich problému či přání.

Mezi faktory, které ovlivňují jejich rozhodnutí nakupovat, je v první řadě jejich vzdálenost od lékárny, proto lékárnu navštěvuje mnoho pacientů s bydlištěm v nejbližším okolí, což lze usuzovat podle adresy na lékařském předpisu. Dostupnost je pro zákazníky dobrá, protože se lékárna nachází v blízkosti centra na známé ulici, kde jezdí MHD nebo se zde dá bezplatně zaparkovat.

Lékárna se nachází v druhém největším městě v ČR, kde žije přes 400 tisíc obyvatel, je zde mnoho studentů i cizinců a mladých lidí, kteří sem přicházejí za prací. Tito zákazníci mohou být potenciálem pro možný e-shop a cílem jeho internetové propagace.

Obrázek č. 11: Mapa umístění lékárny a její okolí



(Zdroj: mapy.cz, 2017)

➤ **Collaborators = dodavatelé**

Dodavatelé jsou pro lékárnu také velice důležití, představují totiž dostupnost zboží, které posléze můžeme nabídnout našim zákazníkům. Konkrétně logistika do lékáren je jednou z těch nejlepších, zboží jsou totiž schopni dovážet distributoři do velkého města až čtyřikrát za den. Pacienti tedy mohou léky ráno objednat a za pár hodin si je vyzvednout. Jedná se o dva největší lékárenské distributory v ČR:

Tabulka č. 3: Dodavatelé

Název dodavatele	adresa	telefon
Alliance Healthcare s.r.o.	Podle Trati 624/7 108 00 Praha 10 – Malešice	800 310 101
Phoenix lékárenský velkoobchod a.s.	K Pérovně 945/7 102 00 Praha 10 - Hostivař	800 800 830

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jednotliví dodavatelé jsou ale definováni kvalitou, zejména poskytnutím různé lhůty pro vrácení zboží nebo splatností vystavených faktur, kdy je Alliance Healthcare s.r.o. benevolentnější. Cenová politika je velice podobná, navzájem jsou si téměř totožnými konkurenty až na pár výjimek. Rozlišná je však šíře jejich sortimentu, méně obvyklé léky, speciální potravní doplňky, laboratorní suroviny mívá zpravidla jen jeden z distributorů – Phoenix.

Lékárenští distributoři však poskytují zdroje také konkurenci a předpokládáme, že větší lékárny nebo sítě mají zcela jiné podmínky, co se týče lhůty pro vrácení zboží, splatností faktur, ale i nákupních cen jednotlivých položek.

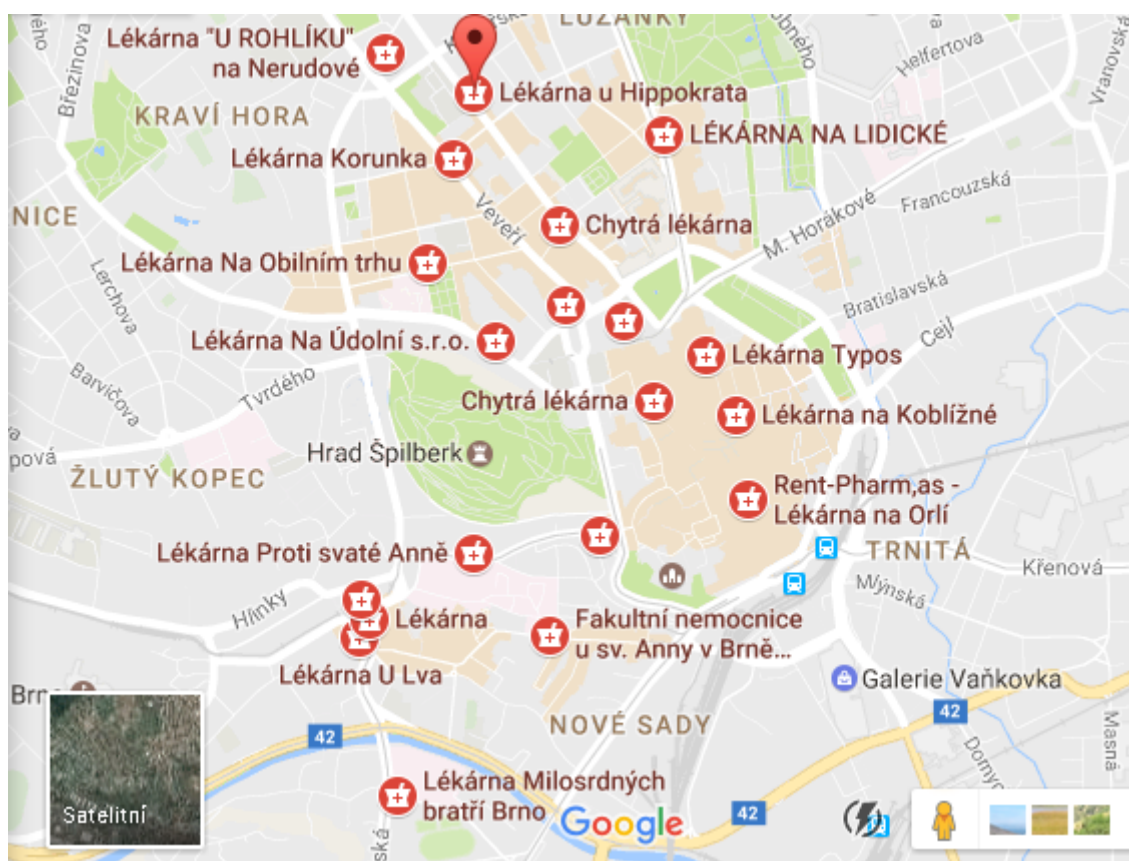
Pokud chceme obstát na trhu jako malá soukromá lékárna, musíme využívat nabídek rabatových akcí přímo od distributorů nebo prostřednictvím obchodních zástupců výrobních firem, navštěvujících naši lékárnu. Co se týče nákladů na materiál, obaly a dopravu, jsou nulové, vše je pokryto dodavatelem.

#### ➤ **Competitors = konkurenti**

Na trhu se vždy nacházíme v určitém konkurenčním prostředí. Současná pozice podniku vůči konkurenci se neustále vyvíjí a mění, stejně jako vstupují noví konkurenti do oboru. V městě Brně je celkem 138 lékáren, z toho 16 provozuje zásilkový výdej, tudíž provozují svůj e-shop. (SÚKL, 2017)

Naše lékárna je označena červeným bodem s černým středem na obrázku č. 12: Mapa lékáren v okolí centra města Brna a její nejbližší konkurenti tedy jsou Lékárna Korunka na Veveří, Lékárna „U ROHLÍKU“ na Nerudové, Lékárna Zahradníková, Chytrá lékárna – ulice Slovákova a BENU na Lidické. První dvě jsou malé soukromé firmy s menší frekvencí pacientů, Zahradníková je podobného typu jako naše, protože se nachází také v budově polikliniky a poslední dvě vzdálenější jsou síťové lékárny.

Obrázek č. 12: Mapa lékáren v okolí centra města Brna



(Zdroj: Google maps, 2017)

### ➤ Charakteristiky trhu

Velikost trhu lékáren je vymezena celou Českou republikou, kde se nachází 2792 lékáren včetně zhruba stovky nemocničních lékáren nebo cca 250 odloučených oddělení výdeje léčiv. Průměrně vychází jedna lékárna na čtyři tisíce obyvatel, což je pokrytí odpovídající středu celoevropského průměru. Subjekty trhu tvoří kvalifikovaní pracovníci lékáren. Absolventů magisterského oboru farmacie je v roce 2015 186 z Univerzity Karlovy a 211 z Veterinární a Farmaceutické Univerzity v Brně, tedy poměrně dobrá příležitost získat nové pracovníky právě pro svoji lékárnu. (SUKL, 2017; Šperkerová, 2014)

Naše soukromá lékárna působí pouze na českém trhu a má pouze jednu pobočku v Brně, konkrétní vymezení trhu je zobrazeno na obrázku č. 12: Mapa lékáren v okolí centra města Brna. Rozšíření trhu na celou ČR může přinést zavedení zásilkového obchodu, který by nabízel doručení do domu po celém státu.

Atraktivita trhu malých rodinných lékáren je určena nabídkou něčeho nového a speciálního, co síťové lékárny nenabízí. Naše lékárna je základního typu, zachovává si prvky tradice, nedochází zde k fluktuaci zaměstnanců ani aplikaci nejnovějších prodejních technik. Spoléháme na kvalitní odborné znalosti farmaceutů s mnohaletou praxí.

Trh ovládají síťové lékárny v té největší a nejrozšířenější Dr. Max s více než 300 pobočkami v ČR, která působí i na slovenském a polském trhu, je celkový výsledek tržeb kolem milionu EUR. Ziskovost z prodeje léků na recept poslední roky klesá, je to způsobeno zrušením regulačních poplatků, snížením úhrad léků pojišťovnou, ale i samotnou regulací cen léků. Proto je pro ziskovost nutné nezaměřovat se pouze na prodej receptem vázaných léčiv. (Novotný, 2016)

Dlouhodobým trendem je zvyšování podílu prodeje volně prodejných přípravků a dermokosmetiky oproti lékům na lékařský předpis. Společně s tímto směrem se více rozvíjí internetové obchodování a mnoho lékáren si zřizuje vlastní e-shop, kde se prodávají OTC (Over the Counter = prodej přes přepážku, čili volně prodejných léků a doplňků stravy nevázaných na lékařský předpis), kosmetika, zdravotní pomůcky, ale i drogistické zboží a potraviny.

Tabulka č. 4: Shrnutí analýzy trhu

Faktory	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<b>Zákazníci</b>	dobrá dostupnost, mladí lidé využívající nákupy přes internet	-
<b>Dodavatelé</b>	logistika - zásobování 4x denně	lepší podmínky pro síťové lékárny
<b>Konkurenti</b>	tradiční lékárna, odborné znalosti	velké množství lékáren v blízkosti středu města
<b>Charakteristika trhu</b>	prodej volně prodejných léčiv internetový obchod – e-shop	obrovská převaha síťových lékáren v celé ČR

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.2 Analýza konkurence - PORTER analýza pěti sil

Analýzu konkurence a atraktivitu každého segmentu Porterovy analýzy pěti sil, které se navzájem ovlivňují, si nyní rozvedeme a zhodnotíme:

#### 3.3.2.1 Konkurence v odvětví

Rivalita mezi existujícími firmami je podmíněna příchodem zákazníků, kteří se rozhodují podle kvality daných společností, jak navzájem konkurují svými výrobky a službami. Za největší konkurenty považujeme lékárny v nejbližším okolí na stejné ulici, vzhledem k blízkosti a dostupnosti (viz obrázek č. 12: Mapa lékáren v okolí centra města Brna)

Druhým kritériem je cena, a tedy největší konkurence jsou síťové lékárny, které mají akční nabídky propagované prostřednictvím masivní reklamy, televizní podporou a letáky v každé schránce.

Tabulka č. 5: Konkurenti

název	vzdálenost	typ	ceny
Lékárna Korunka	290 m	malá soukromá	vyšší ceny
Lékárna „U ROHLÍKU“	450 m	malá soukromá, e-shop	vyšší ceny
Lékárna Zahradníková	450 m	poliklinická	stejná úroveň
Chytrá lékárna	500 m	síťová, e-shop	akční ceny, reklama
BENU	1000 m	síťová, e-shop	akční ceny, reklama

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Oba typy konkurence nabízí obdobné zboží jako naše firma a záleží pak na konkrétním pacientovi, podle čeho volí, kde nakoupí. Někdo upřednostňuje soukromé lékárny, kde mu personál kvalitně poradí a neřeší, že jinde stojí stejný výrobek o korunu méně, protože ho nakoupili ve větším množství a dostali lepší cenu, jiní se zase nechají ovlivnit reklamou a lákavými nabídkami výhodnějších zákaznických karet či bonusů.

V lékárenském odvětví je cenová rivalita mezi existujícími podniky obrovská a množství e-shopů se neustále zvyšuje, celkem existuje v ČR 159 lékáren se zásilkovým prodejem. Jelikož ceny výrobků se často mění, je nutné být napřed vůči konkurenci a sledovat ceny zboží, které se dává do akce, na srovnávacích portálech na internetu. (SÚKL, 2017)

Nic nejde předem stoprocentně predikovat, lze jen být připraven nabídnout zboží za rozumné ceny a poskytnout kvalitní služby prostřednictvím odborného poradenství. Koncovým zákazníkům je věnována největší pozornost a péče, aby byla dostatečně uspokojena jejich poptávka a přání. Zákazníci mohou nakupovat přímo v kamenné lékárně, u léků vázaných na lékařský předpis je nutné osobní vyzvednutí, přípravky si mohou objednávat elektronicky e-mailem nebo telefonem.

Hodnocení:

- ☺ kvalitní odborné poradenství, individuální přístup a péče
- ☹ konkurence v odvětví je vysoká, konkurentů v nejbližším okolí je mnoho
- ☹ cenová rivalita, větší reklama síťových lékáren

### 3.3.2.2 Potenciální nově vstupující firmy

Potenciálně nově vstupující firmy jsou nejen nákladově náročnější, ale získat oprávnění k provozování nové lékárny není zdaleka tak jednoduché jako otevření jiného obchodu. Mezi bariéry vstupu do odvětví patří kromě zajištění technického vybavení a prostor, splnění hygienických požadavků, a je nutné mít kvalifikovaný personál.

Vedoucí lékárník musí mít vysokoškolské vzdělání v oboru farmacie a mít atestaci po několika letech praxe, další pracovníci musí mít také farmaceutické vzdělání. V tomto oboru je nutné kontinuální celoživotní vzdělávání, absolvování odborných přednášek a kurzů, za které sbírají farmaceuti body. Zisk bodů je limitován počtem devadesát za tři roky. Dále je nutné hradit každý rok členský příspěvek 3000 Kč do České lékárenské komory a mohl pracovat v lékárně. Atestaci, která je zpoplatněna deseti až dvaceti tisíci korunami, je možné získat až po čtyřech letech praxe v lékárně a absolvování testů společného základu a pak specializace, kterou si lékárník volí.



Hodnocení:

- ☺ vstup nově vstupujících firem do odvětví není snadný
- ☺ kontinuální vzdělávání zajistí odborné znalosti farmaceutů
- ☹ vysoké nároky na vzdělání a atestace, která jsou časově i finančně náročné

### 3.3.2.3 Vyjednávací síla odběratelů

Podnik má odběratele na straně individuálních konečných spotřebitelů, kteří nakupují přímo v našem kamenném obchodě. Vzhledem ke své strategické poloze, která v budově polikliniky má podnik řadu pacientů přicházejících přímo od lékaře, na jejich přímé doporučení. Další výhodou naší lokality je, že se nacházíme kousek od centra města v městské části Brno střed, kde je velká frekvence lidí.

Pro své zákazníky vytváříme pravidelně akce na zboží ve volném prodeji, především pak na kosmetiku, kterou v průběhu roku nakoupíme od dodavatelů ve větším množství za nižší cenu nebo v rabatové akci, což má v konečném důsledku kladný vliv na rentabilitu. Jejich odezvu poté vidíme ve vracejících se tvářích, vyhodnocujeme prostřednictvím informačního systému Farmis nebo konta na klientských kartách, kterých jsme rozdali již několik stovek.

Hodnocení:

- ☺ dobré umístění, síla odběratelů je tedy velká
- ☺ výhody pro zákazníky – klientský program

### 3.3.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Stejně jako odběratelé mohou také dodavatelé zasahovat a ovlivňovat cenu a kvalitu dodávaných produktů. Přichází k nám obchodní zástupci jednotlivých firem, kteří nabízejí své portfolio formou e-mailu, telefonátu i osobní návštěvou. Pracovníci lékárny se potom snaží vyjednat s obchodními zástupci co nejpříjemnější a nejvýhodnější nabídku. Uplatňují se zde různé formy slev, dobropisů nebo rabatů.

Pro dodavatele jsme přínosem, že odebíráme jejich akční nabídky a zboží ve větším množství. Je to výhodné pro obě strany. Naše firma má potom zásoby v nižších cenách a tedy s větší marží. Dodavatelé si uvolní sklady od „mimosezónního“ zboží a mají prostory pro nové sezónní záležitosti.

Naopak nejsme jedinými odběrateli našich dodavatelů, v České republice existují čtyři dodavatelské firmy, které distribuují léčiva do lékáren. Jedná se o Alliance Healthcare, Phoenix, Pharmos a Gehe. Každý z nich poskytuje jiné výhody a sortiment. Je však více než jasné, že velkým řetězcovým lékárnám poskytuje nižší nákupní ceny při větším odběru než malým soukromým lékárnám.

Konkurenční lékárny však mohou mít uzavřeny různé smlouvy s dodavateli a mít vyjednány jiné nákupní ceny léčiv i všech ostatních výrobků dodávaných do lékáren. Není však v naší moci tyto ceny srovnávat, pokud nám neposkytne informaci přímo pacient, že někde nakoupil levněji. V některých případech můžeme jít s cenou níž nebo poskytneme pacientovi slevu prostřednictvím klientské karty, kterou mu založíme.

Hodnocení:

- ☺ síla dodavatelé je velká
- ☺ nákup zboží v akčních nabídkách a rabatových akcí
- ☹ nižší nákupní cena pro síťové lékárny, které odebírají v mnohem větším množství

### 3.3.2.5 Hrozba substitutů

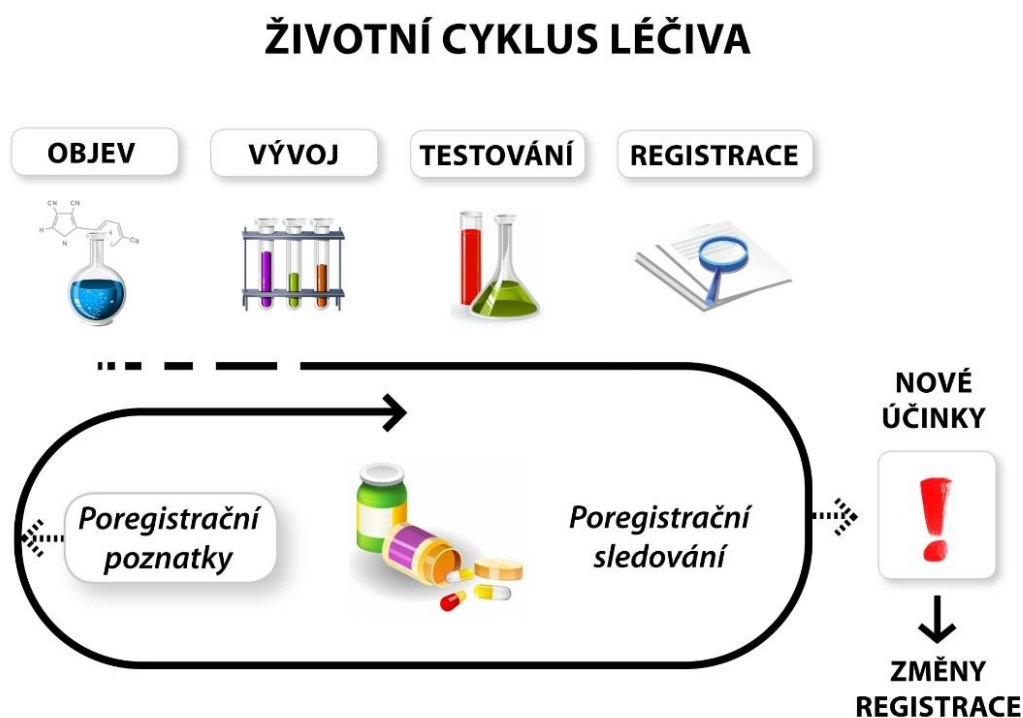
Každý výrobek má svůj substitut, více nebo méně blízký, jenž přímo ovlivňuje cenu daného výrobku. To může způsobovat snížení prodeje jednoho výrobku kvůli nahrazení substitutem. Čím snadnější je možnost nahradit vyráběné produkty substituty, tím méně atraktivní je dané odvětví.

Ve farmacii se tyto substituty nazývají generická léčiva, jedná se o lék se stejnou účinnou látkou jako originál, který již ztratil svoji patentovou ochranu. Generická léčiva bývají zpravidla levnější než originál a proto jsou často pro pacienty bez doplatku. Výhodný

nákup generických léčiv tak proto přináší vyšší zisk pro lékárnou a nižší cenu pro zákazníky.

Fáze životních cyklů originálních léků je dána jejich dlouhým vývojem. Trvá zhruba deset let, než se nová účinná látka stane dostupnou a obchodovatelnou v konkrétní lékové formě, poté plyne tzv. patentová ochrana trvající také několik let. Jedná se o dobu, kdy není možné zaregistrovat lék se stejnou účinnou látkou. Po uplynutí patentové ochrany se objevují na trhu generické léčiva, jedná se o substituty, které jsou zpravidla levnější, a jejich prodej je podporován prostřednictvím farmaceutických reprezentantů, kteří navíc mohou ovlivnit lékaře k jejich předepisování.

Obrázek č. 13: Životní cyklus léčiva



(Zdroj:olecich.cz, 2017)

Volba originálního léku nebo generického je potom i na samotném pacientovi, může to ovlivnit velikost doplatku. Stejně tak je i na pacientovi, který doplněk stravy či kosmetický přípravek si nechá od personálu lékárnou doporučit. Vše by mělo být založeno

na důvěře pacienta k odborníkovi, jenž mu chce poskytnout nejlepší radu a doporučení pro uspokojení jeho potřeb, mnohdy i dle pozitivní osobní zkušenosti.

Není žádným tajemstvím, že objednávání zboží je v síťových lékárnách řízeno centrálně, mnoho přípravků není dostupných z důvodu nevýhodnosti nákupních cen a personál je pomocí prémiového systému mzdového odhodnocení „nucen“ nabízet pouze sortiment, který mají v tzv. pozitivních listech a v doporučených postupech, kterými jedinými se řídí. Záměna léku se stejnou účinnou látkou, cestou podání i lékovou formou se nazývá generická substituce. Pokud lékárníci přesvědčují pacienta k volbě generického léku od jiné firmy, než na jaký je např. zvyklý a vyhovuje jim, jen kvůli plnění norem svého osobního ohodnocení není to podle mého názoru příliš etické.

Hodnocení:

- ☺ volba levnějších generických léčiv pro pacienty
- ☹ nižší nákupní ceny v síťových lékárnách
- ☹ motivační ohodnocení v síťových lékárnách

Tabulka č. 6: Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Faktory	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<b>Konkurence v odvětví</b>	kvalitní odborné poradenství, individuální přístup a péče	konkurenti v nejbližším okolí, cenová rivalita, reklama
<b>Nově vstupující</b>	kontinuální vzdělávání zajistí odborné znalosti	vyšší nároky na vzdělání a atestace, časově i finančně náročné
<b>Odběratelé</b>	dobré umístění, výhody pro zákazníky	-
<b>Dodavatelé</b>	nákup zboží v akčních nabídkách	nižší nákupní ceny pro síťové lékárny
<b>Substituty</b>	volba levnějších generických léčiv pro pacienty	nižší nákupní ceny a motivační ohodnocení pracovníků síťových lékáren

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Analýza vnitřního prostředí

### 3.4 Faktory 7S

Nyní budou rozebrány jednotlivé faktory konkrétně na naši lékárně:

- **Strategie** – dlouhodobý cíl a záměr firmy je dosáhnout toho, aby firma rozvíjela obchodní aktivity a získala si nové zákazníky, a zároveň aby stávající zákazníci byli s veškerými službami spokojeni a neodcházeli ke konkurenci. K tomu dopomáhají především odborné znalosti vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, kteří navštěvují pravidelně další školení v rámci jejich celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků. Dále je strategií osobní přístup a individuální řešení problémů a přání pacientů. Není však definovaný obchodní model, podle kterého by si podnik vytvářel, předává a získává hodnotu
- **Styl řízení** – na rozhodování celé firmy, lékárny, se podílejí majitel ale také zaměstnanci v rámci nepravidelných firemních porad, kdy všichni vyslovují své názory a nápady k dalšímu budoucímu vývoji firmy. Jedná se tedy o systém laissez faire. Zaměstnanci mají právo jednat s obchodními zástupci a vyjednávat obchodní podmínky a provádět objednávky zboží. Majitel jejich aktivity kontroluje a má právo některé aktivity zastavit. Je zároveň nejstarším členem týmu a nejvíce zkušeností a nejdelší praxi s prací v lékárně.
- **Struktura** – hlavním úkolem organizační struktury podniku je rozdělení jednotlivých kompetencí, zastupování, pravomocí a úkolů mezi všechny zaměstnance. Struktura firmy je liniově-štábní, takže se zde spojuje jednotné vedení majitelem lékárny s atestací a podpora řídicích činností. Jedna osoba má více funkcí ve firmě, tvoří základní linii i podporující štábní útvar v jiné firemní činnosti. Čistě štábní a výkonnou složku představuje jen paní sanitárka, i když někdy je potřeba více výkonných sil. Jednotliví pracovníci musí být zároveň navzájem zastupitelní v případě dovolených nebo nemoci.

- **Systémy** – ve firmě se ke komunikaci používá informační systém Farmis 2, výpočetní technika, firemní e-maily, telefony a fax. Ke zpracování a vyhledávání informací, prodeji, tvorbě uzávěrek, vyhodnocení ekonomických ukazatelů atd. slouží informační systém program Farmis 2, který byl do firmy zaveden na podzim loňského roku jako velký pokrok v možnostech zpracování dat oproti předešlému Farmis 1. Systémy pro vedení účetnictví jsou zprostředkovány externím účetním, který dochází pravidelně do firmy pro podklady a vede komplexně účetnictví firmy. Lékárna vlastní webové stránky, kde jsou kromě aktualit a novinek také zajímavé odborné články, které jsou přidávány farmaceutickou asistentkou.
- **Spolupracovníci** – všichni pracovníci lékárny spolu denně komunikují a týmová spolupráce je na velice dobré úrovni, za což může dobrý kolektiv a vztahy. Pro všechny zaměstnance je také důležitá motivace, aby zůstali ve své firmě spokojeni a bylo dosahováno stále se zvyšujícího zisku. Zaměstnanci jsou zde motivováni dobrým finančním ohodnocením v základní mzdě a benefity jako jsou např. stravenky, nemusí plnit limity a prodávat pouze vybrané zboží, a také uznáním a tím, že se mohou podílet na návrzích o dalším chodu firmy.
- **Sdílené hodnoty** – vize a poslání společnosti je v provádění správné a kvalitní farmaceutické praxe na odborné úrovni. Každý pracovník se snaží mít individuální přístup k pacientovi, vyslechnout jeho problémy a adekvátně mu doporučit léčbu či prevenci nejrůznějších nemocí. Vztahy mezi zaměstnanci jsou na velice přátelské úrovni, což podporuje jejich výkony a udržuje neustálou pohodu a schopnost společně řešit jednotlivé úkoly, navzájem konzultovat a spolupracovat.
- **Schopnosti** – co se týče manažerských schopností, tak ty jsou bohatě rozvinuty u majitele. Na farmaceuty jsou kladeny vysoké nároky na znalosti účinných látek, firemních názvů léků, generických substitucí, vedlejších účinků či kontraindikací. V lékárně však své schopnosti a dovednosti stále vylepšují téměř všichni zaměstnanci formou školení a seminářů, kterých se účastní a firma jim to

umožňuje, což je v tomto stále se měnícím se oboru velice důležité. Zavedení e-shopu by také mohlo poskytnout mnohé nové dovednosti a schopnosti, seznámení se s prostředím systému pro administraci objednávek

Tabulka č. 7: Vyhodnocení 7S - silné a slabé stránky

Faktory	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<b>Strategie</b>	odborné znalosti a individuální přístup	není definován obchodní model
<b>Styl řízení</b>	vedoucí lékárník má bohaté zkušenosti s prací i vedením lidí	firemní porady jsou nepravidelné, zamítnutí návrhů zaměstnanců
<b>Struktura</b>	pracovníci jsou navzájem zastupitelní, mají přehled o všech činnostech lékárny	potřeba více výkonných složek týmu
<b>Systémy</b>	nový pokrokový Farmis 2	drahé poplatky za vedení e-shopu
<b>Spolupracovníci</b>	dobré vztahy a komunikace, týmová práce, finanční ohodnocení	nemožnost přivydělat si motivační složkou platu
<b>Sdílené hodnoty</b>	odborné znalosti, individuální přístup, dobrý kolektiv	-
<b>Schopnosti</b>	odborné znalosti farmaceutů, nové zkušenosti díky e-shopu	vysoké nároky na znalosti, povinnost celoživotního vzdělávání

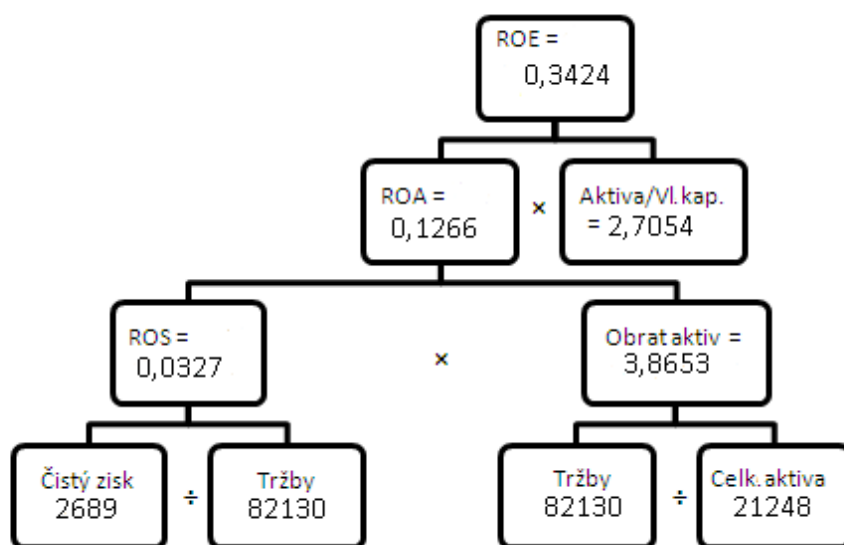
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.5 Analýza zdrojů

- **Fyzické zdroje** – lékárna sídlí v budově, kde je i poliklinika, kde ordinuje celkem 16 lékařů, lékárna je vybavena laboratoří a skladem, vše podle podmínek Státního ústavu pro kontrolu léčiv.
- **Personální zdroje** – v lékárně pracuje vedoucí lékárník, tři lékárníci asistenti, jedna farmaceutická asistentka a jedna sanitárka. Farmaceuti mají adekvátní vzdělání i atestace, kontinuálně se vzdělávají a jeden z nich dosáhl i doktorandského titulu. Poskytují tak pacientům odborné znalosti.

- **Nehmotné zdroje** – jedná se o nehmaterelné hodnoty, které lékárna přináší, jakou je osobní přístup, zázemí lékárny tradičního rodinného typu, klasické postupy a odborné znalosti, které poskytují všichni pracovníci, kteří tvoří tým a příjemnou atmosféru.
- **Finanční zdroje** – finanční zdroje lékárny jsou rozebrány prostřednictvím finanční analýzy. Analýzou sekundárních dat z rozvahy, výkazů zisku a ztrát a přílohy k účetní závěrce budou vyčísleny poměrové ukazatele v Du Pontově rozkladu. Dále budou propočítány souhrnné indexy hodnocení, konkrétně bonitní a bankrotní modely, které vypoví o finančním zdraví podniku, protože nejdříve je důležité stanovit, zda je vůbec firma schopna přežít na trhu a nebankrotovat.

### Du Pontův rozklad



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnota ROE 34,24 % vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu, což je vysoká hodnota. Celková výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly činnosti financovány je 12,66 % a rentabilita tržeb je 3,27 %, která vyjadřuje zisk při daných tržbách.



### Altmanův bankrotní model

Ukazatel / rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
X1	0,2796	0,2877	0,2963	0,3191	0,2924	0,7806
X2	0,1539	0,1469	0,1479	0,1595	0,1660	0,2091
X3	0,0805	0,0740	0,0838	0,0579	0,0735	0,1578
X4	0,3668	0,3856	0,3891	0,4141	0,4509	0,5877
X5	3,6656	3,5159	3,4985	3,6043	3,5631	3,8650
<b>Z skóre</b>	<b>4,3933</b>	<b>4,2314</b>	<b>4,2530</b>	<b>4,3148</b>	<b>4,3240</b>	<b>5,3312</b>
<b>Pásmo</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jelikož jsou všechny výsledky Z skóre v letech 2009 až 2014 vyšší než 2,9, nachází se podnik v pásmu prosperity.

### Taflerův bankrotní model

Ukazatel / rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
R1	0,1362	0,1737	0,1791	0,1798	0,1878	0,2509
R2	1,4002	1,4179	1,4323	1,4765	1,4264	1,5544
R3	0,6986	0,6884	0,6854	0,6696	0,6858	0,6289
R4	3,6656	3,5159	3,4985	3,6043	3,5631	3,8653
<b>Taflerův model (Z)</b>	<b>0,9665</b>	<b>0,9628</b>	<b>0,9643</b>	<b>0,9845</b>	<b>0,9785</b>	<b>1,0669</b>
<b>pásmo</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Taflerův model, hodnota Z, je vždy větší než 0,3, což znamená, že firma prosperuje a je zde nepravděpodobnost bankrotu.

## Index důvěryhodnosti IN01

Ukazatel / rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
A	1,4314	1,4527	1,4590	1,4935	1,4582	1,5438
B	116,3571	104,6000	117,5333	75,4000	98,2000	618,6000
C	0,0805	0,0740	0,0838	0,0579	0,0735	0,1533
D	3,6656	3,5159	3,4985	3,6043	3,5631	4,0501
E	1,4002	1,4179	1,4323	1,4765	1,4264	1,4927
<b>IN01</b>	<b>6,0534</b>	<b>5,5289</b>	<b>6,0818</b>	<b>4,3269</b>	<b>5,2823</b>	<b>26,5305</b>
<b>pásmo</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>	<b>prosperita</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

IN01 stále „trvá“ na pokračující prosperitě podniku. Z hlediska věřitelského rizika dostáváme nejlepší pásmo velmi dobrého finančního zdraví firmy, které se vyznačuje hodnotou  $IN01 > 1,77$ .

## Kralickův Quicktest

Ukazatel / rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
R1	0,3108	0,2928	0,2801	0,2783	0,2684	0,3696
R2	3,3111	2,1813	1,5417	1,9736	1,9150	3,3281
R3	0,0229	0,0291	0,0298	0,0275	0,0292	0,0178
R4	0,0805	0,0740	0,0838	0,0580	0,0735	0,1578
<b>Známkování ukazatelů</b>						
R1	4	3	3	3	3	4
R2	1	0	0	0	0	1
R3	1	1	1	1	1	1
R4	2	1	2	1	1	4
<b>finanční stabilita</b>	<b>2,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>1,5</b>	<b>2,5</b>
<b>výnosová situace</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>1,5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,5</b>
<b>celková situace</b>	<b>2</b>	<b>1,25</b>	<b>1,5</b>	<b>1,25</b>	<b>1,25</b>	<b>2,5</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení analyzované společnosti Quickovým modelem nedopadlo příliš dobře, oproti předchozím bankrotním modelům. Kralickův Q-test bodově „ohodnotil“ nedostatečnou rentabilitu společnosti, ať už z hlediska tržeb, tak z hlediska celkových aktiv. Celková známka se tak ocitly v šedé zóně. V posledním roce se však celková situace zlepšila a známka 2,5 už se blíží k číslu 3, které značí bonitní firmu.

### Zhodnocení finanční analýzy

Finanční analýza byla zhodnocena pomocí souhrnných indexů zhodnocení, které jsou schopny určit pomocí jednoho čísla celkovou finančně-ekonomickou situaci podniku. Pomocí Du Pontova rozkladu z údajů minulého roku byla zhodnocena rentabilita vlastního kapitálu, která je 34 %, což znamená, že celková výnosnost je poměrně vysoká. Oproti tomu však rentabilita tržeb je přes 3 %, což není příliš vysoká hodnota.

Dle všech použitých bankrotních modelů je firma v prosperitě, bonitní model však zařazuje firmu do šedé zóny. Z uvedeného zhodnocení finančního zdraví vyplývá, že firma má finanční zdroje a prostředky k rozvoji svých obchodních aktivit.

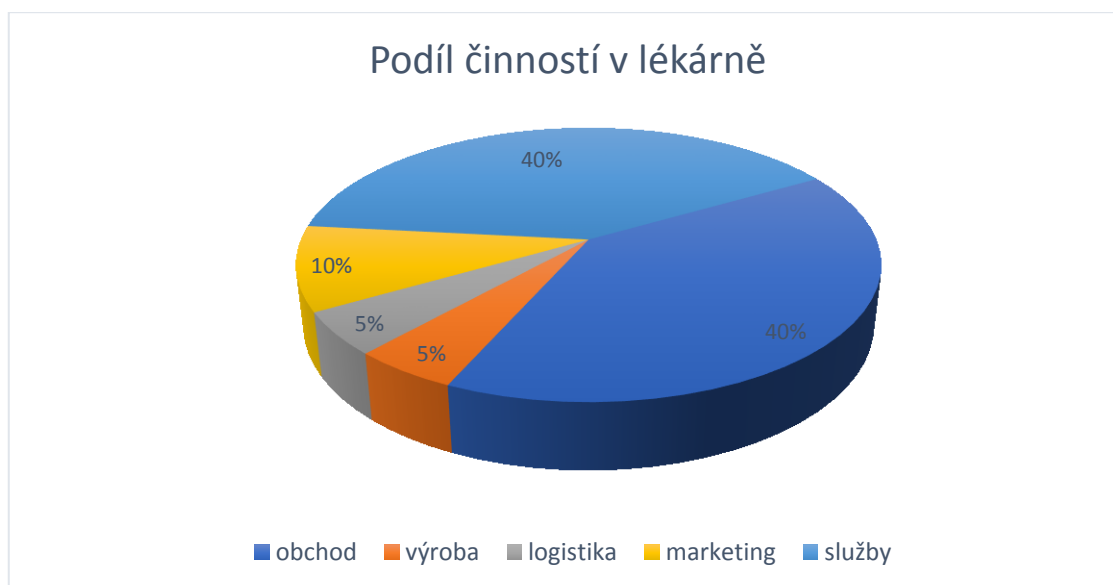
## 3.6 Analýza obchodních a marketingových činností a vztahů

### 3.6.1 Obchodní činnosti

Podíl obchodních činností tvoří zhruba 40 %, stejným poměrem jsou zastoupeny služby zákazníkům. Podstata práce v lékárně spočívá v prodeji léčivých přípravků, doplňků stravy, kosmetiky, čajů, zdravotních pomůcek atd. a přípravě individuálně připravovaných léčivých přípravků v laboratoři, kdy výroba je zastoupena přibližně 5ti procenty. Tyto dvě činnosti jsou spojeny se službou poskytování individuálního odborného poradenství pacientům, edukace pacientů o dávkování a užívání léků je nezbytná. Všechny tyto procesy v lékárně probíhají podle zásad správné lékařské praxe.

Další činností jako je vstupní a výstupní logistika a marketing jsou zastoupeny celkem přibližně pěti procenty. Logistika zahrnuje dodavatele zboží specializovanými lékárenskými distribučními firmami, kteří dodávají třikrát až čtyřikrát denně zboží nové nebo odváží reklamované zboží zpět. Další specializovaná firma odváží použitý materiál při přípravě individuálně připravovaných léčivých přípravků, jako jsou masti, čípky, kapky atd. nebo likvidují léky vrácené pacienty kvůli prošlé expirační lhůtě. Vztahy s dodavateli jsou dobré a řídí se podle předepsaných obchodních podmínek, reklamace jsou vždy v dané lhůtě vyřešeny.

Obrázek č. 14: Graf podílu jednotlivých činností v lékárně



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Obchodní aktivity mají na starosti zaměstnanci, určují ji částečně i dodavatelé a zákazníci, jež určují poptávku po zboží, které se v lékárně prodává. Finančně řídí podnik samozřejmě majitel, částečně ho určují i dodavatelé a informační management mají na starosti kromě vedení také někteří zaměstnanci.

Dále lze podotknout, že vliv naplánování strategie a stimulaci ke změnám mají především konkurence a média. Na plánování se pak nejvíce podílí zákazníci určující poptávku, dodavatelé, kteří určují ceny. Zaměstnanci jsou nedílnou součástí plánování stejně jako vedení. Organizování firmy má na starosti vlastník. Stimulaci k prodeji a nákupu potom

mají všechny skupiny, včetně úřadů. Kontrola firmy probíhá ze strany majitele, která zaměstnance usměrňuje, čili je personálně řídí, a proto zaměstnanci zajišťují bezchybný chod firmy.

### 3.6.2 Marketingové činnosti

Marketing ve firmě je řešen pracovníky, jež rozhodují o probíhajících akčních nabídkách pro podporu prodeje jednotlivých položek sortimentu. Jednotlivé marketingové činnosti, které jsou řešeny v lékárně, zahrnují jednotlivé druhy řízení. Strategické řízení určuje, který produkt se bude v lékárně prodávat, který je naopak již potřeba stáhnout z prodeje, např. kvůli expiraci, dále řeší, jak pružně reagovat na změny. Taktika firmy spočívá v konkretizování strategických cílů pomocí plánování. Operativní řízení využívá operativní plány ve vnitropodnikovém řízení.

Marketingové a obchodní aktivity jsou sledovány v dostatečné míře a vyhodnocovány konkrétně i pro každého zaměstnance zvlášť přímo majitelem lékárny. Společně s tím je tvořena databáze zákazníků, kterým byla poskytnuta zákaznická karta. Vyhodnocování marketingových akcí pak probíhá formou statistik přímo z informačního systému, řeší se tržní podíl, počet zákazníků a zisk na zákazníka, tzv. hodnota nákupního košíku, která by mohla mít více stoupající charakter v průběhu let, ale kolísá.

### 3.6.3 Analýza obchodních vztahů

#### 3.6.3.1 B2B

V lékárně je model trhu B2B aplikován na vztazích mezi dodavateli a zaměstnanci lékárny, kteří rozhodují o tom, co se v lékárně bude prodávat. Objednávky se generují pomocí modemu odesílaného dvakrát denně. Dále dodavatelé komunikují telefonicky, každý všední den probíhají minimálně dva telefonáty týkající se objednávkou zboží. První dodávky od obou dodavatelů dojdou brzy ráno a další kolem poledne a třetí odpoledne, příležitostně i čtvrtý. Pacienti tak jsou i do jednoho dne zásobováni svými léky a je uspokojena jejich poptávka. Další příkladem modelu B2B jsou obchodní zástupci

jednotlivých firem, kteří nabízejí své portfolio formou e-mailu, telefonátu či osobní návštěvou. Zaměstnanci se potom snaží vyjednat s obchodními zástupci co nejpříjemnější a nejvýhodnější nabídku. Uplatňují se zde různé formy slev, dobropisů nebo rabatů.

### 3.6.3.2 B2C

B2C model je ve firmě rozšířen nejvíce, právě koncovým zákazníkům je věnována největší pozornost a péče, aby byla dostatečně uspokojena jejich poptávka a přání. Zákazníci mohou nakupovat přímo v kamenné lékárně, u léků vázaných na lékařský předpis je nutné osobní vyzvednutí, méně dostupné přípravky si mohou objednávat e-mailem nebo telefonem.

### 3.6.3.3 B2G

Pro lékárnou je poslední model B2G trhu zastoupen ve vzájemné spolupráci se zdravotními pojišťovnami. Každý den probíhá v lékárně retaxace receptů, kdy se kontrolují vydané léky se skladem a povinné náležitosti, které musí každý platný recept obsahovat. Lékařské předpisy, na které byla uplatněna částečná nebo úplná úhrada zdravotní pojišťovnou se na konci měsíce, vždy k poslednímu dni v měsíci posílají elektronicky tzv. dávkou na jednotlivé zdravotní pojišťovny, kde se vyúčtovávají.

### 3.6.4 Analýza zákazníků

Co se týče vztahů se zákazníky v naší firmě, jde buď o základní vztah, kdy se zákazník objeví jen jednou, vyzvedne si svoje léky a dál už se o něj firma nestará. Může se však znovu na lékárnou obrátit ve vztahu reaktivním. Komunikace se zákazníky probíhá dennodenně osobním kontaktem, telefonicky nebo e-mailově, popř. na lékárenském webu. Proaktivní aktivity jsou prostřednictvím našeho webu, kde zveřejňujeme pravidelně aktuální nabídku zboží a služeb naší lékárny, toto informační sdělení není příliš rozsáhlé.

Věková kategorie našich zákazníků je různorodá, nejčastěji se však jedná o věkovou kategorii mezi 40ti až 60ti lety, kteří si chodí pro léky na lékařský předpis, popř. přikoupí něco na volný prodej. Dále jsou to starší lidé důchodového věku, kteří nakupují léky na recept a vyžadují odborné konzultace jejich farmakoterapeutické léčby. Další skupinu zákazníků tvoří mladší maminky na mateřské dovolené nebo s menšími dětmi, které nakupují na volný prodej, kosmetiku i speciální potraviny.

### 3.7 SWOT analýza

Silné stránky jsou schopnosti a dovednosti zvýhodňující firmu na trhu před konkurencí, znamenají tedy konkurenční výhodu. Slabé stránky jsou nedostatky firmy a různá omezení, které firmě brání pracovat efektivně. Obojí vychází z vnitřní analýzy podniku, zatímco příležitosti a hrozby vycházejí z vnější analýzy podniku. Za příležitost můžeme považovat nové možnosti pro firmu jak využít své zdroje. Hrozbám by měl podnik věnovat zvýšenou pozornost, jedná se o takové situace, které mohou ohrozit postavení firmy na trhu.

Nejprve bude sestavena tabulka s klíčovými prvky jednotlivých kvadrantů SWOT analýzy a poté rozepsána. Následovat bude zhodnocení celé SWOT analýzy s číselným vyjádřením. Z celkového číselného vyjádření a kombinace převažujících vnitřních a vnějších faktorů budou vyplývat následující strategie:

- S-O = přístup maxi-maxi – využití silných stránek a příležitostí na získání výhody na trhu
- W-O = přístup maxi-mini – překonání slabých stránek pro využití maximálních příležitostí
- S-T = přístup mini-maxi – využití silných stránek pro eliminaci hrozeb
- W-T = přístup mini-mini – minimalizace slabých stránek a eliminace hrozeb

(Zamazalová, 2009)

Tabulka č. 8: Shrnutí SWOT analýzy

STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ odborné znalosti a individuální přístup</li> <li>➤ vedoucí lékárník má bohaté zkušenosti s prací i vedením lidí</li> <li>➤ pracovníci jsou navzájem zastupitelní, mají přehled o všech činnostech firmy</li> <li>➤ nový IS pokrokový Farmis 2</li> <li>➤ dobré vztahy a komunikace, týmová práce, dobrý kolektiv</li> <li>➤ nové zkušenosti díky inovacím</li> <li>➤ rentabilita vlastního kapitálu je 34 %, celková výnosnost je poměrně vysoká</li> <li>➤ dle bankrotních modelů je firma v prosperitě</li> <li>➤ dodržování zásad správné lékárenské praxe</li> <li>➤ dobré vztahy s dodavateli</li> <li>➤ bezchybný chod firmy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ není definován obchodní model</li> <li>➤ firemní porady jsou nepravidelné, zamítnutí návrhů zaměstnanců</li> <li>➤ málo výkonných složek týmu</li> <li>➤ nemožnost přivydělat si motivační složkou platu</li> <li>➤ vysoké nároky na znalosti, povinnost celoživotního vzdělávání</li> <li>➤ rentabilita tržeb je přes 3 %</li> <li>➤ bonitní model zařazuje firmu do šedé zóny</li> <li>➤ hodnota nákupního košíku by měla mít stále stoupající charakter</li> <li>➤ malý rozsah informačního sdělení</li> </ul>



OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ stále zvětšující se podíl stárnoucí populace</li> <li>➤ zavedení druhé snížené sazby DPH u léků a kojenecké výživy</li> <li>➤ zvýšení reálné mzdy, větší koupěschopnost, nízká míra inflace</li> <li>➤ nákup léků se zvýšenou úhradou od pojišťovny a nižší doplatky pro pacienty</li> <li>➤ zavedení nového informačního systému Farmis 2, možnost dalšího vzdělávání</li> <li>➤ zajištění odborné likvidace léčiv</li> <li>➤ dobrá lokalita a dostupnost</li> <li>➤ mladí lidé využívající nákupy přes internet</li> <li>➤ logistika - zásobování 4x denně</li> <li>➤ odborné znalosti, kvalitní odborné poradenství, individuální přístup a péče</li> <li>➤ výhody pro zákazníky, klientský program, nákup zboží v akčních nabídkách</li> <li>➤ volba levnějších generických léčiv pro pacienty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ poměrně vysoká nezaměstnanost, která může omezit koupěschopnost</li> <li>➤ pokuty ze strany Státního ústavu pro kontrolu léčiv</li> <li>➤ uprchlická krize a možnost nákazy nemocemi</li> <li>➤ vysoké pořizovací náklady na IT techniku a drahý servis</li> <li>➤ další náklady spojené s likvidací</li> <li>➤ lepší podmínky pro síťové lékárny</li> <li>➤ velké množství lékáren v blízkosti středu města</li> <li>➤ konkurenti v nejbližším okolí, cenová rivalita, reklama</li> <li>➤ vyšší nároky na vzdělání a atestace, časově i finančně náročné</li> <li>➤ nižší nákupní ceny pro síťové lékárny</li> <li>➤ motivační ohodnocení pracovníků síťových lékáren</li> </ul>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.7.1 Silné stránky

Ze silných schopností a dovedností bych zdůraznila následující hodnoty – firma je orientována na kvalitní vztah k zákazníkům, vztah lékárníka a pacienta je založen na lidské interakci a individuálním přístupu. Se zákazníky je odborně probrán požadavek či problém a s následnou edukací a dávkováním jimi požadovaného výrobku je jim vše ochotně vysvětleno. Vše je založeno na předpokladu vysokých odborných znalostí z oboru farmacie a neustálým vzděláváním v průběhu praxe.

Zaměstnanci jsou řízeni schopným vedoucím lékárníkem, který má bohaté zkušenosti s prací v lékárně i s vedením lidí. Zaměstnanci ve firmě musí být flexibilní a navzájem se umět zastoupit. K tomu napomáhá kvalitní komunikace a dobré vztahy a týmový duch. Zajišťují bezchybný chod firmy a dodržování správné lékařské praxe

Silnou stránkou je i informační systém lékárny, kdy starší verzi nahradil nový Farmis 2, rozvoj nových zkušeností s informačními systémy poskytnou i inovace ve firmě. Dobré vztahy s dodavateli, kteří plní termíny a reklamace probíhají bez problémů, zajišťují kvalitní zásobování.

Další silnou stránkou je finanční situace podniku, rentabilita vlastního kapitálu je 34 %, díky které je zde prostor pro rozšíření služeb poskytované lékárnou. Vše je založeno na tradici a poskytování odborných znalostí, má také farmaceutické vzdělání a může tak odpovídat na všechny dotazy pacientů prostřednictvím telefonické nebo e-mailové komunikace.

### 3.7.2 Slabé stránky

K slabším stránkám podniku bych zařadila nemožnost stanovení nákupní ceny při objednávání zboží. Naše malá lékárna není v pozici giganta, který si může určovat nákupní ceny, ani nemůže brát obrovské zásoby za výhodnější ceny, které by poté rok ležely na skladě.

Při nákupech zboží se firma rozhoduje podle ekonomického prostředí, ve kterém podniká. Zvažuje vztah konkurence a prognózy trhu, konkrétně hlavně sezónní nabídky. Konkrétně například na chřipkovou sezónu nebo na letní opalování. Velký vliv má poptávka ze strany pacientů. Při objednávání je dbáno na organizační strukturu, existují dané zásady, kterými se pracovníci řídí, a na ně navazuje celková organizační struktura a pravomoci jednotlivých pracovníků. Každý pracovník je potom individuální, má jinou osobnost a názory, což se promítne i na objednávání zboží, které nemusí být vždy správně optimalizováno.

Konzultace s pacienty probíhají na odborné úrovni a jsou mnohdy velice časově náročné, vznikají tak fronty a trpělivost dalších může být snížena. Slabou stránkou jsou i firemní porady s vedením, které nejsou pravidelné ani dobře organizované. Není definován obchodní model. Dle mého názoru chybí firmě více výkonných složek, pracovníků, kteří by zajišťovali kontrolní a zásobovací činnost.

Hodnota nákupního košíku by měla mít stále stoupající charakter a rozsah informačního sdělení by měl být větší. Zaměstnanci také nejsou ohodnoceni motivační složkou platu z prodejů, což by mohlo pomoci s rozvojem prodeje.

### 3.7.3 Příležitosti

K příležitostem podniku patří jeho sociální a demografické faktory, firma se nachází v druhém největším městě s velkou kupní silou a mladou generací, která vyhledává moderní metody jako je i nakupování na e-shopu. Na trhu je stále zvětšující se podíl starší populace, která vyhledává služby lékárny, ať z důvodu léčby nebo prevence vzniku chorob. Navíc je dán důraz na individuální přístup k pacientovi a vytvoření vzájemných vazeb. Geografické faktory, čili poloha lékárny v sousedství polikliniky a v blízkosti centra města na frekventované ulici jsou také příznivé.

Příležitost vidím i v legislativní změně zavedení druhé snížené sazby DPH, zvýšení reálné mzdy či zavedení nového informačního systému. Lékárna také zajišťuje odbornou likvidaci léčiv, což není automatické u všech lékáren a poskytuje tak službu navíc

pacientům. Příležitosti k rozvoji nám dává i výborná logistika distributorů. Pokud není nějaké požadované zboží skladem, objedná se pro pacienta, a klidně ještě i ten den si ho může v odpoledních hodinách vyzvednout. Zboží je tak pro pacienty velice snadno dostupné díky logistice lékárenských distributorů a je i pro pacienta pohodlné dostat, to co potřebuje v ten samý den od zadání požadavku.

Samozřejmě je i zákazníkům přizpůsobována cena, pro stále klienty máme vyvinutý systém slev a zákaznických výhod v podobě klientské karty, kde se načítá za každý nákup částka, která lze později z dalšího nákupu odečíst. V období Vánoc máme pro věrné zákazníky připraveny dárky a během roku pro ně připravujeme akční nabídky.

Největší příležitostí k rozvoji obchodních aktivit vidím ve vytvoření internetového obchodu. Příležitost vidím i v rozvoji internetových technologií, kdy se dá lékárna propagovat na webových stránkách nebo sociálních sítích, konkrétně pak hlavně na Facebooku. Díky internetovým anketám a oslovením lidí na sociálních sítích se dá zjišťovat i změna v chování zákazníků.

#### 3.7.4 Hrozby

Hrozbou pro podnik může být konkurence v okolních lékárnách a v internetových obchodech, což je dáno polohou kamenné lékárny i cenami, kterými nemůžeme konkurovat velkým síťovým lékárnám, v nichž jsou navíc zaměstnanci motivováni prémie z prodeje. V jihomoravském kraji je i poměrně vysoká nezaměstnanost, která omezuje koupěschopnost. Jistou hrozbou je i Státní ústav pro kontrolu léčiv, který může udělit nemalou pokutu za neznalost zákona.

Hrozbou mohou být stále se zvyšující požadavky na kvalitní počítačové vybavení a nemalé poplatky za servis. Další poplatky potom přináší likvidace zdravotnických odpadů. Stále vyšší nároky na vzdělání a atestace jsou časově i finančně náročné a jsou hrozbou pro lékárny, kde pracují absolventi a mladí farmaceuti.

### 3.7.5 Celkové zhodnocení SWOT analýzy

Nyní budou ze SWOT analýza vybrány nejdůležitější silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby a budou vyhodnoceny formou váhy znak a jejich důležitosti. Tyto váhy budou určeny navzájem podle těchto hodnotících stupňů:

Hodnota 1 – znak je důležitější než porovnávaný

Hodnota 0,5 – znaky jsou stejně důležité

Hodnota 0 – znak je méně důležité než porovnávaný

Poté budou hodnoty sečteny a určena procentuální váha každého znaku. Dílčí tabulky s hodnocením silných, slabých stránek příležitostí a hrozeb jsou uvedeny v příloze. Následně bude uvedena tabulka nejdůležitějších třech faktorů, které mají největší váhu.

Tabulka č. 9: Celkové zhodnocení SWOT analýzy

STRENGTHS		WEAKNESSES		OPPORTUNITIES		THREATS	
S1	19,64 %	W1	19,99 %	O1	23,21 %	T1	19,64 %
odborné znalosti		výkonné složky		stárnoucí populace		lékárny v okolí	
S2	17,65 %	W2	19,99 %	O2	21,42 %	T2	17,85 %
týmová práce		malý rozsah informačního sdělení		mladí lidé, nákup online		lepší podmínky pro síťové lékárny	
S3	16,07 %	W3	16,66 %	O3	12,5 %	T3	16,07 %
prosperita		nároky na znalosti		klientský program		nižší NC pro síťové	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedených nejvýznamnějších znaků dle procentuálních zastoupení vah jednotlivých faktorů bude provedeno hodnocení intenzity vzájemných vztahů, které budou ohodnoceny škálou (-3; 3), přičemž znaménko mínus značí negativní vztah, plus pozitivní vztah, a čím vyšší hodnota čísla je, tím užší vztah mezi porovnávanými znaky je.

Tabulka č. 10: Numerické vyjádření SWOT analýzy pro určení strategie

		STRENGTHS				WEAKNESSES			
		S1	S2	S3	celkem	W1	W2	W3	celkem
OPPORTUNITIES	O1	1	-1	2	2	1	3	3	7
	O2	1	2	2	5	-1	2	3	4
	O3	-1	2	1	2	1	1	2	4
	celkem	1	3	5	<b>9</b>	1	6	8	<b>15</b>
THREATS	T1	3	2	3	8	1	-1	3	3
	T2	-3	-3	1	-5	-1	-2	-1	-4
	T3	-3	-3	1	-5	-1	-1	-1	-3
	celkem	-3	-4	5	<b>-2</b>	-1	-4	1	<b>-4</b>

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Na základě numerické tabulky vzájemných vztahů je nejlepší variantou zvolit strategii maxi-mini, což znamená, že firma využívá svých příležitostí k potlačení svých slabých stránek. Konkrétně to značí potenciál ve stárnoucí populaci, která potřebuje více léků pro léčbu i prevenci všech onemocnění, a mladých lidí nakupujících v internetových obchodech podle trendů. Čili dojde k pokrytí oslovení široké části obyvatel, která povede k rozvoji obchodních aktivit a s tím spojeného nutného začlenění více výkonných složek pracovního týmu. Je potřeba více rozvinout informační sdělení o probíhajících akcích a slevách prostřednictvím internetu, tedy nejen na webových stránkách, ale využít nové trendy komunikace na sociálních sítích, prostřednictvím níž i využít příležitost propagace klientského programu, a zvednout celkové povědomí o podniku.

Jak využít tuto strategii bude rozebráno konkrétně v návrhové části práce, jak oslovit zákazníky navštěvující lékárnu a jak získat nové mladé lidi nakupující na internetu. Dále budou navrženy způsoby, kterými budou omezeny slabé stránky podniku, jakým opatřením bude možné zvýšit rozsah informačního sdělení.

## 4 Vlastní návrhy řešení

V této části práce budou na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí a zhodnocení SWOT analýzy z předchozího oddílu proveden návrh obchodního modelu, vytvořeny návrhy řešení rozvoje obchodních aktivit podniku, společně s ekonomickým zhodnocením a rizikovou politikou.

### 4.1 Návrh obchodního modelu

#### 4.1.1 Klíčová partnerství

Klíčová partnerství představují vztahy mezi dodavatelem, který poskytuje zboží, a zákazníkem, který ho kupuje a uspokojuje tak jeho potřebu. Dodavatelé zajišťují kvalitní zásobování, pyšní se výbornou logistikou, plní termíny a reklamace probíhají bez problémů. Objednávky se generují pomocí modemu odesílaného dvakrát denně, dále dodavatelé komunikují telefonicky a e-mailem.

Dodavatelé také určují ceny, vyjednáváme s obchodními zástupci, anebo si sami nakupujeme akční zboží. Pro dodavatele jsme přínosem, že odebíráme jejich akční nabídky a zboží ve větším množství. Je to výhodné pro obě strany. Naše firma má potom zásoby v nižších cenách a tedy s větší marží. Dodavatelé si uvolní sklady od „mimosezónního“ zboží a mají prostory pro nové sezónní záležitosti.

- dodavatelé zajišťují zásobování
- výborná logistika

#### 4.1.2 Klíčové činnosti

Podstata práce v lékárně spočívá v prodeji léčivých přípravků, doplňků stravy, kosmetiky, čajů, zdravotních pomůcek atd. a přípravě individuálně připravovaných léčivých přípravků v laboratoři. Tyto dvě činnosti jsou spojeny se službou poskytování

individuálního odborného poradenství pacientům, edukace pacientů o dávkování a užívání léků je nezbytná. Všechny tyto procesy v lékárně probíhají podle zásad správné lékařské praxe.

Mezi klíčové činnosti společnosti patří řešení jednotlivých problémů a nalézání nových řešení u jednotlivých zákazníků. Strategií firmy je osobní přístup a individuální řešení problémů a přání pacientů. Očekáváním každého pacienta jsou odborné znalosti, které jim farmaceut poskytne, a uspokojení jejich poptávky po přípravcích, které je budou léčit nebo budou prevencí různých chorob. Zároveň se budou chtít cítit v lékárně příjemně a diskrétně při řešení jejich problému či přání.

- zásady správné lékařské praxe.
- osobní přístup a odborné znalosti

#### 4.1.3 Klíčové zdroje

Celá lékárna je založena na zdroji příjmu z prodeje aktiv, kdy přechází vlastnická práva na kupujícího k fyzickému zboží. Klíčové zdroje lékárny jsou tedy finanční, především hotovost a platby kartou, ale také lidské zdroje jako faktor poskytování služeb.

Finanční zdroje jsou rozebrány v kapitole 3.5. Analýza zdrojů, ze které po zhodnocení finančního zdraví vyplývá, že firma má finanční zdroje a prostředky k rozvoji svých obchodních aktivit.

Personální zdroje představují vedoucí lékárník, tři lékárníci asistenti, jedna farmaceutická asistentka a jedna sanitárka. Farmaceuti mají adekvátní vzdělání i atestace, kontinuálně se vzdělávají a jeden z nich dosáhl i doktorandského titulu. Poskytují tak pacientům odborné znalosti.

Hmotné zdroje představuje budova lékárny a její vybavení. Nehmotné zdroje jsou nehmotné hodnoty, které lékárna přináší, jako jsou osobní přístup, zázemí lékárny



tradičního rodinného typu, klasické postupy a odborné znalosti, které poskytují všichni pracovníci, kteří tvoří tým a příjemnou atmosféru.

- příjmy z prodeje zboží
- prostředky k rozvoji obchodních aktivit
- kvalifikovaný personál

#### 4.1.4 Vztahy se zákazníky

Co se týče vztahů se zákazníky v naší firmě, jde buď o základní vztah, kdy se zákazník objeví jen jednou, vyzvedne si svoje léky a dál už se o něj firma nestará. Může se však znovu na lékárnu obrátit ve vztahu reaktivním.

Výrobky a služby jsou přizpůsobovány specifickým potřebám pacientů a s tím souvisí i kladné vyřešení úkolů či problémů. Pokud není nějaké zboží skladem, objedná se pro pacienta klidně i ještě ten den a může si ho v odpoledních hodinách vyzvednout. Zboží je tak pro pacienty velice snadno dostupné a je i pohodlné dostat, to co zákazník potřebuje v ten samý den od zadání požadavku.

Samozřejmě je i zákazníkům přizpůsobována cena, pro stále klienty máme vyvinutý systém slev a zákaznických výhod v podobě dárků, či rabatových nabídek. Poskytujeme klientské karty, kde se načítá za každý nákup částka, která lze později z dalšího nákupu odečíst. V období Vánoc máme pro věrné zákazníky připraveny dárky a během roku pro ně připravujeme akční nabídky.

Celkově je firma orientována na kvalitní vztah se zákazníky, vztah lékárníka a pacienta je založen na lidské interakci a individuálním přístupu. Zákazníci mohou využívat vystavenou nabídku sortimentu lékárny s následnou edukací a dávkováním jimi vybraného výrobku je jim ochotně poskytnuta rada.

- orientace na kvalitní vztah se zákazníkem, individuální přístup
- klientský program, dárky

#### 4.1.5 Distribuční kanály

Distribuční kanály popisují, jakým způsobem podnik komunikuje se svými zákazníky. Komunikace se zákazníky probíhá dennodenně osobním kontaktem, telefonicky nebo e-mailově, popř. na lékárenském webu. Proaktivní aktivity jsou prostřednictvím našeho webu, kde zveřejňujeme pravidelně aktuální nabídku zboží a služeb naší lékárny, toto informační sdělení není příliš rozsáhlé.

Pomocí SWOT analýzy bylo zhodnoceno, že je potřeba více rozvinout informační sdělení o probíhajících akcích a slevách prostřednictvím internetu, tedy nejen na webových stránkách, ale využít nové trendy komunikace na sociálních sítích, prostřednictvím níž i zpropagovat příležitost klientského programu.

- osobní kontakt, telefon, e-mail
- komunikace na sociálních sítích

#### 4.1.6 Zákaznické segmenty

Věková kategorie našich zákazníků je různorodá, nejčastěji se však jedná o věkovou kategorii mezi 40ti až 60ti lety, kteří si chodí pro léky na lékařský předpis, popř. přikoupí něco na volný prodej. Dále jsou to starší lidé důchodového věku, kteří nakupují léky na recept a vyžadují odborné konzultace jejich farmakoterapeutické léčby. Další skupinu zákazníků tvoří mladší maminky na mateřské dovolené nebo s menšími dětmi, které nakupují na volný prodej, kosmetiku i speciální potraviny.

Příležitostí pro firmu, která se nachází ve městě s velkou kupní silou a mladou generací, která vyhledává moderní metody jako je i nakupování na e-shopu, je zacílení na tento zákaznický segment a zavést internetový obchod.

- střední věk, vyšší věk, maminky
- zacílení na mladší generaci využívající internetové obchodování

#### 4.1.7 Struktura nákladů

Struktura nákladů je dána stejně jako v klasickém rozdělení, čili jsou zastoupeny fixní, variabilní náklady a náklady z rozsahu. Náklady jsou v největší míře zastoupeny náklady na nákup zboží, poté náklady na mzdy. Další výdaje jsou určeny na vybavení, především IT a likvidaci. Optimalizace nákladů spočívá v regulaci skladových zásob podle spotřeby. V modelu motivovaném hodnotou jsou pak náklady tvořeny především fixními náklady a úsporami ze sortimentu, kdy nám jsou nabízeny různé akce a výrobky zdarma.

- náklady na nákup zboží
- optimalizace skladových zásob

#### 4.1.8 Zdroje příjmů

Za zdroje příjmů se považují tržby, které jsou generovány od zákazníků. Cenotvorba je založena na klasické ceníkové cenotvorbě, potom je charakteristická pro daný produkt. Ceny konkurence musejí být porovnávány, např. na srovnávacích serverech. Cenotvorbu však určují i dodavatelé a obchodní zástupci firem, kteří nabízejí výhodné rabatové nebo dobropisové nabídky, které závisí především na objemu zboží, které je objednááno. Aktuální stav trhu je neustále sledován a cenotvorba je podle něj koncipována.

- tržby od zákazníků
- cenotvorba srovnávána s konkurencí

#### 4.1.9 Poskytovaná hodnota

Následující hodnoty jsou poskytovány pro cílové segmenty: novost zahrnuje cíl nabízet pacientům nejnovější léky, které jsou testovány a mají minimum nežádoucích účinků. Procesy v lékárně se neustále zlepšují a s tím i výrobky a služby poskytované pacientům. Při nákupu zboží se firma rozhoduje podle ekonomického prostředí, ve kterém podniká. Zvažuje vztah konkurence a prognózy trhu, konkrétně hlavně sezónní nabídky. Velký vliv má poptávka ze strany pacientů.

Sdílené hodnoty představují vize a poslání společnosti, které spočívají v provádění správné a kvalitní farmaceutické praxe na odborné úrovni. Firma je orientována na kvalitní vztah k zákazníkům, vztah lékárníka a pacienta je založen na lidské interakci a individuálním přístupu. Každý pracovník se snaží mít osobní přístup k pacientovi, vyslechnout jeho problémy a adekvátně mu doporučit léčbu či prevenci nejrůznějších nemocí. Vztahy mezi zaměstnanci jsou na velice přátelské úrovni, což podporuje jejich výkony a udržuje neustálou pohodu a schopnost společně řešit jednotlivé úkoly, navzájem konzultovat a spolupracovat.

- nové a kvalitní léky pro pacienty
- odborná farmaceutická praxe
- osobní přístup, individuální řešení
- týmová spolupráce

Tabulka č. 11: Obchodní model

<b>KP</b>  dodavatelé zajišťují zásobování, výborná logistika	<b>KČ</b>  zásady správné lékárenské praxe, osobní přístup a odborné znalosti	<b>PH</b>  nové a kvalitní léky pro pacienty, odborná farmaceutická praxe, osobní přístup, individuální řešení, týmová spolupráce	<b>VZ</b>  kvalitní vztah se zákazníkem, individuální přístup, klientský program,dárky	<b>ZS</b>  střední věk, vyšší věk, maminky; zacílení na mladší generaci využívající internetové obchodování
	<b>KZ</b>  příjmy z prodeje zboží, prostředky k rozvoji obchod. aktivit, kvalif. personál		<b>DK</b>  osobní kontakt, telefon, e-mail komunikace na sociálních sítích	
<b>SN</b> náklady na nákup zboží, optimalizace skladových zásob		<b>ZP</b> tržby od zákazníků, cenotvorba srovnávána s konkurencí		

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## 4.2 Inovace v podniku

Po zhodnocení SWOT analýzy a provedení návrhu obchodního modelu je nyní možné identifikovat inovaci v podniku. Stávající proces, který se ve firmě realizuje, je provozování kamenného obchodu a inovací je zavedení internetového obchodu. Cílem této inovace by mělo být rozvoj obchodních aktivit, aby bylo dosaženo větších tržeb. Pomocí zavedení e-shopu dojde k pokrytí širší veřejnosti, oslovení segmentu zákazníků využívajících internetové nakupování. Dále je cílem budování a pěstování značky, čili posílení firemní image. S tím souvisí zlepšení reputace firmy a získání nových zákazníků. Pro toto zvýšení je nutné více propagovat e-shop a zvýšit povědomí o něm jak u stálých pacientů, tak i nově přichozím.

Kromě investice do placených reklam např. prostřednictvím google je tu možnost vytvořit facebookový profil a komunikovat prostřednictvím sociálních sítí a oslovit tak širší klientelu a využít tak příležitost oslovit mladé lidi nakupující na internetu. Zároveň tím pokryt náklady související se zavedením a provozem e-shopu.

Uživatelé stávajícího chodu lékárny si jsou vědomi potřeby vzniku e-shopu, chápou změnu procesů a vidí to jako příležitost k oslovení většího počtu klientů a možnosti expanze samotných obchodních aktivit podniku.

### 4.2.1 Volba agenta změny

Agentem změny by měl být samotný majitel lékárny, který je zároveň nejvyšším manažerem ve firmě. Majitel se rozhodl se svým společníkem na základě předchozích analýz zřídit lékárně vlastní e-shop, jehož účelem by mělo být oslovení širší veřejnosti a zvýšení tržeb celé firmy. Jeho rozhodnutí zřídit kromě kamenné lékárny také internetový obchod je klíčová pro ostatní pracovníky, protože všichni budou zapojeni do jednotlivých procesů. Jeho výhodou je perfektní znalost veškerých interních i externích procesů probíhajících v lékárně a kompletní finanční přehled nad všemi transakcemi. Také umění zhodnocení situace a řízení lidí. Nevýhodou může být větší vytížení a více manažerské práce nad rámec všech stávajících úkonů, které musí zvládat.

Pro provozování e-shopu si zvolil správce, který se bude starat o vyřizování objednávek, zpětnou vazbu pro kupující a řešení případných reklamací. Také se správce bude starat o marketing a propagaci. Externí IT tým bude zpracovávat požadavky na úpravu webových stránek internetového obchodu. Dalšího člověka pověří vychystáváním zboží, balením balíčků a odnosem na poštu, či do pobočky zásilkové služby.

#### 4.2.2 Intervenční strategie

Proces intervence bude zasahovat do oblasti lidských zdrojů, kdy dochází ke stanovení již zmíněného správce e-shopu, který bude představovat řídicí složku, a dále jeho výkonnou složku.

Dále proběhne změna v organizační struktuře, kde bude muset být vytřízen skladovací prostor pro objednávky. Logisticky musí být zajištěn odvoz balíků kurýrem a odnos na poštu, popř. pobočku zásilkové služby.

V oblasti interních procesů nastane nová komunikace mezi pracovníky týkající se e-shopu, výdej objednaného zboží bude fungovat prostřednictvím všech zaměstnanců, kteří se mění v lékárně na základě určených směn.

#### 4.2.3 Charakteristika E-lékárnaBrno

V e-shopu budou moci zákazníci nalézt mnohem širší portfolio zboží než v samotné kamenné lékárně. Na webových stránkách se zobrazuje celý aktuální sortiment skladu dodavatelů lékáren.

Obrázek č. 15: Logo internetového obchodu



(Zdroj: elekarnabrno.cz, 2017)

Pokud je objednávka vytvořena do jedenácté hodiny dopolední, může být ještě týž den zboží doručeno a objednávka vyzvednuta v lékárně. Kromě osobního vyzvednutí, které je zdarma je možné zásilku poslat kurýrem, nebo poslat poštou. Stále oblíbenějším způsobem doručení je portál Zásilkovna, kdy si může zákazník vyzvednout zboží na místě určení již druhý den a je nejlevnější způsobem doručení.

Kromě zásilkového prodeje registrovaných léčiv bez lékařského předpisu, tzv. OTC (Over the Counter), potravinových doplňků, kosmetiky, zdravotnického materiálu a další bude možné přes e-shop také zarezervovat léky na recept a následující den si je vyzvednout v kamenné lékárně z rukou lékárníka. Tato služba ušetří lidem čas s obíháním či obvoláváním lékáren.

Obchodní a marketingové aktivity e-shopu jsou spjaty s těmi v lékárně. Akce probíhající v lékárně i na e-shopu vycházejí ze stejných rabatových nabídek od obchodních zástupců různých farmaceutických firem. Propagace lékárny probíhá prostřednictvím webových stránek. E-shop bude mít své vlastní webové stránky a budou s těmi lékárenskými propojeny odkazy. Informační sdělení bude nutné rozvíjet podle nejnovějších trendů, tedy prostřednictvím komunikace na sociálních sítích.

### 4.3 Návrh marketingového mixu E-lékárnaBrno

K vyvolání poptávky po nabízené inovaci, čili vytvoření a provozování e-shopu je možno využít nástrojů marketingového mixu. Nyní bude každý nástroj rozebrán a jeho návrhy vyčísleny v nákladech a v další kapitole ekonomicky zhodnoceny.

#### 4.3.1 Product = produkt

Produkt označuje v tomto případě samotnou službu e-shopu, tzn. dostupnost zboží z lékárny prostřednictvím internetového obchodu. Kompletní sortiment je zobrazen na webových stránkách [www.elekarnabrno.cz](http://www.elekarnabrno.cz), který je čerpán z databáze zboží lékárenských distributorů (viz tabulka č. 3 Dodavatelé).

Nevýhodou je, že pokud je nějaký produkt vyprodán u distributorů neobjevuje se ani na stránkách našeho e-shopu, ikdyž jej fyzicky budeme mít již delší dobu na skladě v lékárně. Návrhem pro tento nedostatek, jenž by odstranil nemožnost prodat produkt za výhodnou cenu, nakoupený např. v akci, by byla úprava webu, tak aby bylo možné do kategorií zboží přidávat i ručně položku, která se nedá vyhledat na skladě distributorů. Přikoupení tohoto doplňku by dle administrátorů webu stálo řádově desetitisíce Kč a sklad by musel být ručně denně kontrolován, na což nejsou kapacity.

Budování značky a image je možné na základě silných stránek lékárny, ke kterým na prvním místě patří odborné znalosti lékárníků a individuální přístup k pacientovi. Těmi se pyšní v kamenné lékárně, v internetové by svoji odbornost mohli aplikovat v rozvíjení článku v sekci *poradna* na webu [elekarnabrno.cz](http://elekarnabrno.cz). Zde je prostor pro psaní odborných článků našimi magistry. Pomocí formuláře pro dotazy se může pacient na cokoli zeptat a zaměstnanci lékárny by mu měli co nejdříve odpovědět prostřednictvím e-mailu [lekarnik@elekarnabrno.cz](mailto:lekarnik@elekarnabrno.cz). Toto opatření nebude stát žádné náklady navíc, bude však nutné tyto povinnosti přidat do pracovní náplně všech magistrů v lékárně a uvést je v kontaktních osobách na webu [www.elekarnabrno.cz](http://www.elekarnabrno.cz).

Co se týče obalů a designu produktu, objednávky zasílané prostřednictvím pošty, kurýra či Zásilkovny by měli být baleny do stejných čistých kartonových krabic s logem firmy, které bude vytisknuté na samolepicím papíře. Uvnitř balíčku se zbožím a fakturou bude:

- vizitka e-shopu
- vizitka kamenné lékárny
- k prvnímu nákupu malý dáreček – náplasti s logem firmy
- k opakovanému nákupu slevový kupon v hodnotě 5 % na další nákup v minimální hodnotě 1000 Kč na e-shopu, jehož kód se vloží do objednávkového formuláře

Všechny tyto přídavné složky působí dobrým dojmem na kupujícího a motivují ho k dalšímu nákupu v našem e-shopu. Náklady s tím spojené, čili tisk vizitek, náplasti a slevový kupon, činí celkem 10 000 Kč na tisíc objednávek.



Přesvědčit zákazníka o důvěryhodnosti a kvalitě produktu lze na základě recenzí, tedy kladného hodnocení spokojených kupujících. Toho lze dosáhnout pomocí diskuze umístěné na webových stránkách a také na stránkách Facebooku, tomu se budu věnovat podrobně v kapitole 4.3.4. Promotion = propagace.

#### 4.3.2 Price = cena

Cenová politika je pro vyvolání zvýšené poptávky neméně důležitá. Jako příležitost jsem ve SWOT analýze uvedla potenciál mladých lidí nakupujících na internetu, ti však vyhledávají žádaný produkt nejčastěji nejdříve na googlu, kde se jim jako jeden z prvních odkazů zobrazí srovnávače cen. Nejznámější z nich je heuréka.cz nebo srovnáváme.cz, pokud se na těchto serverech dostaneme s nějakým produktem na první příčku, čili nejlevnější, objednávky se jen hrnou.

Příkladem mohou být přípravky, které se nám podaří nakoupit výhodně přímo od obchodního zástupce a dát cenu takovou, že jsme byli na heuréce nejlevnější. Výsledek této akční nabídky, by mohl být podpořen i umístěním odkazu na e-shop vpravo na webových stránkách kamenné lékárny.

Akční nabídky je tedy nutné uvádět častěji. Pro pravidelné vytváření akčních nabídek, které budou umístěny na titulní stránce e-shopu (celkem 12 produktů) a vpravo jako „tipy z našeho e-shopu“ na webových stránkách kamenné lékárny (celkem 4-5 produktů) a obměňování bannerů (celkem 3-4 ks) na titulní stránce elekarnabrno.cz.

Tabulka č. 12: Harmonogram akčních nabídek

	akční nabídky na titulní stránce e-shopu	tipy z našeho e-shopu na webu lékárny	obměňování bannerů
1x týdně	4 ks za týden	1 ks za týden	
1x za 14 dní			1 ks za 14 dní
celkem	12 ks za měsíc	4 ks za měsíc	2 ks za měsíc

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pro jednotlivé měsíce bude poté vytvořen check list, který bude po splnění aktualizace akčních nabídek přehledně zaškrťován.

Tabulka č. 13: Check list akčních nabídek

rok 2017	akční nabídky na titulní stránce e-shopu				tipy z našeho e-shopu na webu lékárny				obměňování bannerů			
	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.	1.	2.	3.	4.
týden												
březen	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
duben	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
květen	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
červen	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
červenec	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
srpen	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
září	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
říjen	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
listopad	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X
prosinec	4 ks	4 ks	4 ks	4 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	1 ks	X	1 ks	X

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.3.3 Place = místo, distribuce

Místo uvádí, kde a jak bude produkt prodáván, včetně dostupnosti a distribuce. Nyní bude uvedeno, jaké jsou možnosti dopravy a platby, které bude nabízet e-shop.

Návrhem pro distribuci je vytvoření dalších možností, které bude moci zákazník využít. Kromě osobního odběru zboží v kamenné lékárně nabízí inovace zásilkový obchod, možnost doručení až do domácnosti prostřednictvím kurýra (společnost Geis) nebo Českou poštou - balíkem do ruky. Levnější alternativou je vyzvednutí zboží v nejbližší pobočce Zásilkovny.

Platbu bude možné realizovat v hotovosti nebo platební kartou při osobním převzetí v lékárně. Zásilkovou službou bude možné platit na dobírku, také hotově nebo kartou. Možnost platby předem na účet bude zprostředkována prostřednictvím brány Comgate.

Obrázek č. 16: Možnosti dopravy

## Doprava



Osobní odběr - Lékárna U Hippokrata, Brno - 0 Kč

Lékárna U Hippokrata, Kounicova 26, 60200 Brno



Doručení kurýrem - 79 Kč

Poštovné a balné se neúčtuje při objednávce nad 1500 Kč!

Cena poštovného je 79 Kč do hmotnosti 5kg



Česká pošta - balík do ruky - 139 Kč

Poštovné a balné se neúčtuje při objednávce nad 1500 Kč!

Cena poštovného je 139 Kč do hmotnosti 5kg



Zásilkovna - 49 Kč

Poštovné a balné se neúčtuje při objednávce nad 1500 Kč!

Cena poštovného je 49 Kč do hmotnosti 5kg

Vyberte pobočku ▼

(Zdroj: [elekarnabrno.cz](http://elekarnabrno.cz), 2017)

Další možnosti distribuce jsou předmětem budoucnosti. V nejbližší době má v plánu majitel lékárny otvírat druhou lékárnu v Řečkovících, zde je prostor pro vytvoření druhého místa pro osobní odběr. Tento doplněk bude pouze formalitou v nastavení programu nové lékárny a seznámení nových zaměstnanců s chodem e-shopu a vychytáním zboží objednaného na toto odběrné místo. Náklady na přidání této možnosti na web budou minimální, jedná se pouze o drobnou úpravu ze strany administrátorů webu.

#### 4.3.4 Promotion = propagace

Dalším z nástrojů marketingového mixu je propagace, jedná o celou komunikační politiku firmy a konkrétně bych chtěla touto cestou uvést možnosti, které nabízí sociální síť Facebook. Díky němu lze sdílet reklamní propagace i s využitím placené reklamy.

Dá se propagovat firma ve svém okolí na mapě od místa sídla firmy, kdy se spojíme s lidmi v okolí a zvýší se tak místní povědomí. K propagaci firmy prostřednictvím sociálních sítí Facebook, nejdříve uvedu jednotlivé kroky:

##### 4.3.4.1 Založení profilu na Facebooku

V první řadě si firma založí svůj vlastní profil na Facebooku. Nejdříve se vyplní všechny důležité informace – kategorii, název stránky, uživatelské jméno, adresu sídla, otevírací dobu, popis, webové stránky, telefon, e-mail.

Jakmile začne svůj obsah sdílet, musí dodržet zásady komunikace na sociálních sítích, které jsou v podmínkách. Poté začíná společnost komunikovat v rámci trendů na sociálních sítích. Facebook nabízí i reklamu, podporu prodeje, která je zpoplatněna.

Prvním krokem je vyplnění informací o společnosti, nejdříve se volí kategorie, do které firma patří, konkrétně se jedná o Zdraví/Zdravotnictví/Léky, dále název a podkategorie lékárna/drogerie, uživatelské jméno, kterým mohou uživatelé hledat firmu, adresa a otevírací doba, stručný popis firmy, impresum, podrobný popis společnosti, nabízené produkty, kontaktní údaje jako je telefon, email a webové stránky.

Obrázek č. 17: Založení profilu – přehled

The screenshot shows the Facebook profile overview for 'ElekarnaBrno'. The top navigation bar includes 'Stránka', 'Zprávy', 'Upozornění', 'Přehledy', 'Nástroje pro zveřejňování', 'Nastavení', and 'Nápověda'. The left sidebar contains 'Informace', 'Hodnocení', 'Fotky', 'To se mi líbí', 'Videa', 'Příspěvky', 'Spravovat karty', and 'Propagovat'. The main content area is titled 'Informace o uživateli ElekarnaBrno' and includes a 'Přehled' section with 'Informace o stránce'. A map shows the location at 'Kounicova 688/26, 60200 Brno'. Contact information includes a phone number '603 316 425', a website 'http://www.elekarnaBrno.cz', and an 'Impresum' link. A 'Koupit' button is visible in the top right.

Obrázek č. 18: Založení profilu – informace o stránce

The screenshot shows the 'Informace o stránce' section for 'ElekarnaBrno'. The top navigation bar is the same as in the previous image. The left sidebar is also the same. The main content area is titled 'Informace o stránce' and contains a table with the following information:

INFORMACE O STRÁNCE	
Kategorie	Lékárna/Drogerie
Název	ElekarnaBrno
Podkategorie	Lékárna/Drogerie
Uživatelské jméno	www.facebook.com/ElekarnaBrno
Adresa	Kounicova 688/26, 60200 Brno
Založeno	Zadejte datum začátku
Stručný popis	Internetová lékárna s výdejním místem v centru Brna
Impresum	Teco Brno s.r.o. www.elekarnabrno.cz
Podrobný popis	Internetový prodej léčivých přípravků bez lékařského předpisu, doplňků stravy, přírodních produktů, vitamínů, minerálů, výživových doplňků, veterinárních přípravků, zdravotnického materiálu a kosmetiky a mnoho dalšího s možností rezervace léků na recept. Bezplatný osobní odběr i v ten samý den.
Cenový rozsah	+ Zadejte cenový rozsah.
Produkty	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ volně prodejné léčivé přípravky</li> <li>▪ doplňky stravy</li> <li>▪ zdravotnický materiál a pomůcky</li> <li>▪ veterinární přípravky</li> <li>▪ kosmetika</li> <li>▪ výživa</li> </ul>
Telefon	603 316 425
E-mail	lekarna@elekarnabrno.cz
Webová stránka	http://www.elekarnaBrno.cz

Zdroje: www.facebook.com/ElekarnaBrno

Propagovat se dá samotná stránka, je tak umožněno spojit se s více lidmi, u nichž si nastavíme parametry jako je věk, pohlaví a zájmy. Vytvoří se tak okruh uživatelů, který má být osloven a který by daná stránka mohla zajímat, když mají stejné zájmy. Jednotlivé příspěvky se dají taky zviditelnit, zaplatí se reklama jen za konkrétní akci, obrázek či video, zacílit se dá na fanoušky stránky nebo na lidi v konkrétním místě.

#### 4.3.4.2 Podpora prodeje

Druhým složkou propagace je podpora prodeje, která se nejlépe provozuje prostřednictvím zábavy. Jedná se např. o soutěže s možností výhry některého reklamního předmětu, vzorků nebo konkrétního zboží, kterého se soutěž týká. Pokud fanoušek stránky získá dárek za svoji aktivitu, je mnohem snadnější od něj získat zpětnou vazbu a kladné recenze.

Dále můžeme využít různých kvízů nebo anket s možnostmi odpovědí a poté pro toho nejrychlejšího nebo x-tého v pořadí připravit výhru. Pokročilejší možnost podpory prodeje je vytvoření vlastní aplikace pro mobilní telefony, kde je nutné oslovit profesionálního vývojáře aplikací nebo se pokusit si ji vytvořit v samoobslužném nástroji pro aplikace.

#### 4.3.4.3 Public relations = vztahy s veřejností

Public relations neboli vztahy s veřejností je dalším marketingovým nástrojem. Jedná se zejména o odkazy na připravované události nebo přímo vytvoření nové události. Jednoduše řečeno public relations je způsob oslovení široké veřejnosti a budování vztahů s ní. Můžeme si pod tím tedy představit i přímý marketing, který spočívá v přímém oslovení a přehlídkou produktů, které naše firma nabízí, poskytnutí s tím souvisejících informací a upozornění na probíhající akce a slevy produktů.

Pokud některý uživatel zareaguje na příspěvek, zpětná vazba by měla následovat co nejdříve po vzneseném dotazu nebo komentáři. Čím rychleji správce stránky zareaguje, tím lepší odezvu to bude mít. Nicméně na každé stránce firmy na Facebooku je zobrazeno

na úvodní stránce procentuální míra odezvy a čas doby, jak dlouho trvá, než uživatel získá odpověď, proto je důležité odpovídat, co nejrychleji, dopomoci k tomu můžou upozornění, která chodí správci na mobilní telefon.

#### 4.3.4.4 Dodržování zásad

Komunikace na sociální síti musí být etická a v rámci dodržování pravidel, které Facebook určuje. Dále by měla využívat nástroje komunikačního mixu a současné trendy, respektovat zákazníka, dát mu zpětnou vazbu a vytvářet určitou hodnotu. Odpovídat na zprávy uživatelů co nejdříve, děkovat za jejich pozitivní komentáře, příspěvky na zdi a označení stránky jako to se mi líbí. Dále je důležité v odpovědích na komentáře používat oslovením jménem a také jim vykat.

Na začátku není snadné najít dostatek fanoušku, ještě těžší je potom najít influencery, jsou to lidé, kteří sami od sebe mluví o produktech, které firma nabízí, nebo o nich dokonce vytvářejí vlastní příspěvky.

#### 4.3.4.5 Harmonogram příspěvků

Pro všechny uvedené návrhy propagace na vyvolání poptávky je důležité a užitečné sestavit si časový harmonogram, podle něhož bude komunikace na sociálních sítích probíhat. Tento plán sestojíme v podobě tabulky a bude současně sloužit jako check list pro odškrtnutí splněných úkolů.

Časový harmonogram obsahuje počet příspěvků za určitý časový úsek a systém jakým se střídají jednotlivé formy – obrázek, fotografie, video, událost, anketa, soutěž atd. Po nějaké době fungování je vhodné vyhledat časy, ve kterých je reakce fanoušků největší, a v tuto dobu poté soustředit umístování dalších příspěvků.

Tabulka č. 14: Harmonogram zveřejňování akcí na Facebooku

	stav - text	obrázek	video	akční nabídka	událost / promoakce	soutěž / anketa
Pondělí	X	X		X		
Úterý	X		X			
Středa	X			X		
Čtvrtek	X				X	
Pátek	X			X		X
Pondělí	X	X				
Úterý	X		X			
Středa	X			X	X	
Čtvrtek	X	X				
Pátek	X			X		
Pondělí	X	X		X		
Úterý	X		X		X	
Středa	X			X		
Čtvrtek	X	X				
Pátek	X			X		X
Pondělí	X	X		X	X	
Úterý	X		X			
Středa	X			X		
Čtvrtek	X	X				
Pátek	X		X	X	X	

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.3.5 Participants /People = účastníci / lidé

Participants nebo people jsou účastníci, kteří se zúčastňují procesu, zpravidla se jedná o vyjádření vztahu mezi prodávajícím a kupujícím, tedy prodejcem a zákazníkem. Cílovou skupinou vycházející ze SWOT analýzy je oslovení širší veřejnosti a nabídnout službu nákupu prostřednictvím internetu.



Inovace v podniku by měla oslovit především mladé lidi, kteří podle trendů vyžívají nákupů na internetu, při výběru používají srovnávače cen a čtou recenze, které píšou samotní zákazníci. Na všechny tyto fakta musí být kladen důraz při procesech v e-shopu. Nejdříve je nutné si potencionální zákazníky identifikovat.

#### 4.3.5.1 Identifikace zákazníků e-shopu

Identifikace zákazníků e-shopu vychází ze zákaznických segmentů lékárny. Mezi uživateli bude určité věkové rozdělení, předpokládá se ale průměrně mladší věk zákazníků než těch navštěvujících kamenný obchod.

Co se týče chování zákazníků, můžeme se nejčastěji setkat s uživateli typu:

- Aktivní podporovatel – jedná se o uživatele, který je z naší značky nadšený, je schopen šířit kladné hodnocení a je nutné tento typ podporovat, být mu vděčný, např. slevovými kupony za opakované nákupy, a udržovat s ním dobré vztahy.
- Pasivní podporovatel – zákazník, který nakoupil a byl s poskytovanou službou spokojen. Tento typ je nutné motivovat k dalším nákupům nabídnutím např. akčních nabídek prostřednictvím e-mailu atd.
- Neutrální uživatel – jedná se o člověka, co nakoupí jednorázově a je těžké poznat, zda je spokojen či ne, stejně jako je těžké vzbudit v něm potřebu zopakovat nákup.
- Hater – jedná se o tzv. škodiče, snaží se najít na firmě a procesech neustále nějaké chyby, dává negativní hodnocení a je velice těžké ho přesvědčit k pozitivnímu chování a vnímání služby. Takovému člověku nesmíme odporovat, vždy podat kvalitní zboží s případnou edukací a nesnažit se dostat do sporu.

Po nějaké době chodu e-shopu je vhodné provést si analýzu uživatelů a zamyslet se nad jejich chováním, případné problémy, či reklamace řešit okamžitě dle obchodních podmínek stanovené občanským zákoníkem a snažit se zákazníkům vždy vyhovět a předcházet tak zbytečným negativním hodnocením a recenzím.

Je důležité si stejně kladný vztah a individuální přístup jako v lékárně si budovat i u zákazníků internetového obchodu a získat tak věrné zákazníky

#### 4.3.6 Process = proces

V následující tabulce jsou uvedené jednotlivé procesy v chodu e-shopu, které jsou následně shrnuty do síťového grafu. Pro každý proces je stanovena optimistická a pesimistická doba trvání, mezi nimi je určena očekávaná doba, což je střední doba vypočítaná mediánem.

Tabulka č. 15: PERT analýza činností e-shopu

Činnost	Optimistická doba trvání	Očekávaná doba trvání	Pesimistická doba trvání
1, Přijetí objednávky	0,5 hod	2 hod	12 hod
2, Objednání zboží od distributora a příjem zboží na sklad e-shopu	2 hod	8 hod	24 hod
3, Odběr zboží ze skladu lékárny a převodka na sklad e-shopu	0,5 hod	1 hod	4 hod
4, Vychystání zboží do skladu e-shopu, vytvoření faktury	0,25 hod	0,5 hod	1 hod
5, Odeslání informačního e-mailu, že je zboží připraveno k odběru	0,01 hod	0,1 hod	1 hod
6, Odeslání zboží poštou, kurýrem, odnos do zásilkovny	2 hod	8 hod	24 hod
7, Vyzvednutí zboží zákazníkem, platba	8 hod	72 hod	168 hod

(Zdroj: Vlastní zpracování)

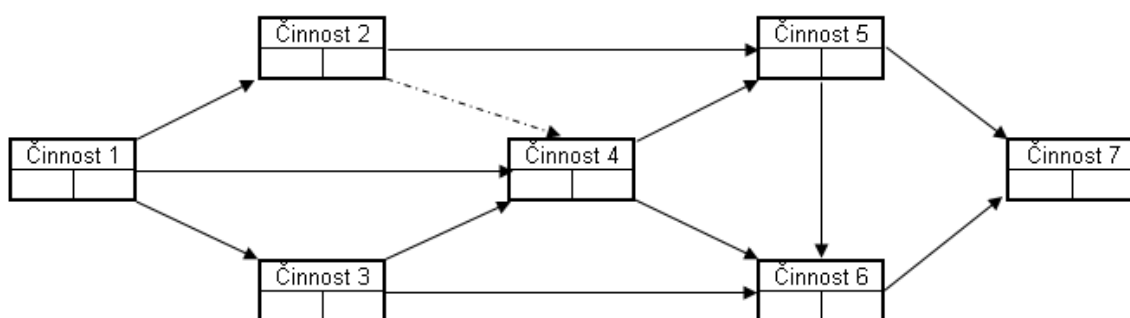
Jednotlivé činnosti uvedené v tabulce s určením očekávané doby trvání si nyní podrobně rozebereme:

- **Přijetí objednávky** – spočívá v zaregistrování správcem e-shopu, že nějaký zákazník právě vytvořil objednávku, v ideálním případě to zjistí hned, zhruba každou půl hodinu po aktualizaci stránek s objednávkami, v pesimistickém případě je víkend nebo svátek a zaměstnanec není přítomen.

- **Objednání zboží od distributora a příjem zboží na sklad e-shopu** – pokud se objednávka vytvoří v ranních hodinách a je ihned objednána, distributor ji doručí v prvním možném svozu a zboží tak může být v lékárně již za dvě hodiny, v případě, že se jedná o specifickou věc, která je u distributora na externím skladě může doručení trvat až 24 hod.
- **Odběr zboží ze skladu lékárny a převodka na sklad e-shopu** – jedná se poměrně rychlý proces, protože odpadá krok doručení od distributora, ale čerpáme přímo z našeho skladu v lékárně.
- **Vychystání zboží do skladu e-shopu, vytvoření faktury** – pokud zboží přijde od dodavatele, musí se zkontrolovat, zaskladnit, vytvořit faktura a zařadit zboží do regálu ve skladu.
- **Odeslání informačního e-mailu, že je zboží připraveno k odběru** – jedná se o automatickou činnost systému, která se děje prakticky okamžitě, jedině v případě např. chybně vyplněného e-mailu objednavajícího nebo technických problému se může prodloužit.
- **Odeslání zboží poštou, kurýrem, odnos do Zásilkovny** – tento proces je poměrně delší, děje se zpravidla až po konci pracovní doby a může být ještě prodloužen změnou otvírací doby na jednotlivých místech, kam je zásilka doručována. Optimistická varianta je zhruba 2 hod, kdy se zajde např. na poštu ihned po vychystání zboží, pesimistická však trvá až 24 hodin.
- **Vyzvednutí zboží zákazníkem, platba** – tato činnost je velice individuální, některý zákazník přijde téměř ihned po obdržení informačního e-mailu, jiný přijde za týden, jsou i tací, kteří si objednávku nevyzvednou vůbec a je vrácena zpět dodavateli. Stejně tak je i rozdílná doba vyzvednutí zboží v Zásilkovně. Česká pošta či kurýr by měli zásilku doručit následující den od převzetí.

Všechny výše popsané činnosti jsou nyní shrnuty do grafické podoby síťového grafu PERT, který zobrazuje, jak na sebe jednotlivé činnosti navazují a jak jedna ovlivňuje druhou a jsou společně provázány. V samotném středu je činnost 4 vychystání zboží do skladu e-shopu, vytvoření faktury, což vlastně znázorňuje akt uzavření obchodu.

Obrázek č. 19: Síťový graf PERT



(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.3.7 Physical evidence = fyzické prostředí

Physical evidence charakterizuje prostředí a okolnosti, za kterých je služba poskytována, a další fyzické atributy obchodu. Prostředí je především obalem služby a pomáhá dotvářet celkovou image poskytované služby.

V případě e-shopu je služba poskytována prostřednictvím webové stránky [www.elekarnabrno.cz](http://www.elekarnabrno.cz), kde je tvůrcem a správcem webu je IT firma Advin. Pořizovací náklady na pořízení jsou vyčísleny na zhruba 100 000 Kč, dále bude nutné platit měsíční paušál 800 Kč za provozování, které zahrnují proklikové kampaně a akční nabídky na internetových vyhledávačích. Roční poplatek za doménu činí 500 Kč.

Image poskytované služby činí i obaly, které jsou určeny k balení zboží odesílané prostřednictvím kurýra, České pošty nebo Zásilkovny. Prvotní nákup obalů na prvních tisíc objednávek činí 5 000 Kč. Dále bude zakoupeno razítko s logem firmy, jedno velké na krabice a jedno malé na faktury vystavené zákazníkům, celková částka činí 1000 Kč.

Image dotváří i dárky umístěné v balíčcích, jedná se o náplast s nálepkou loga firmy, vizitka na e-shop, popř., slevový kupon za opakovaný nákup.

## 4.4 Ekonomické zhodnocení

Pro ekonomické zhodnocení rozvoje obchodních aktivit prostřednictvím zavedení e-shopu je nejdříve nutné provést kalkulaci nákladů do přehledné tabulky a poté stanovit předpokládané výnosy.

### 4.4.1 Náklady

Náklady na zavedení e-shopu a všechny další spojené s jeho chodem uvedené v předchozích kapitolách jsou nyní shrnuty do následující tabulky.

Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů

položka	cena
tvorba webových stránek s e-shopem	100 000 Kč
měsíční paušál	800 Kč
doména za rok	500 Kč
obaly	5 000 Kč
propagační předměty	10 000 Kč
razítka	1 000 Kč
kancelářské potřeby	2 000 Kč
mzdové náklady	10 000 Kč
<b>celkové počáteční náklady</b>	<b>129 300 Kč</b>
podání zásilky přes Zásilkovnu	58 Kč + dobírka 12 Kč
podání kurýrem	základní cena od 85 Kč, dále dle ceníku
podání Česká pošta	od 128 Kč, dále dle ceníku ČP
další náklady na úpravu webu	od 500 Kč
další mzdové náklady zvýšení úvazku	od 100 Kč/hod

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z uvedené kalkulace plynou pořizovací náklady na zavedení e-shopu do 130 000 Kč, další náklady na provoz jsou určeny měsíčně mzdovou položkou a měsíčním paušálem.

Pro prosperující lékárnou nejsou tyto náklady rozhodně nijak vysoké a vzhledem k zhodnocení bankrotními modely nemohou firmu nějak ohrozit.

#### 4.4.2 Výnosy

Výnosy plynoucí z inovace vzniku e-shopu lze odhadnout jen velice těžko, vzhledem ke konkurenci lékárenských e-shopů na trhu. Cílem této inovace je zvýšení tržeb podniku. Za tržby považujeme úhrnný peněžní příjem z prodeje za určitou dobu. Výnosy jsou ovšem definovány jako celkové zvýšení ekonomického prospěchu, jednak zvýšením peněžních přírůstků, tak snížením závazků. Závazkem jsou v tomto případě náklady na pořízení e-shopu.

Pro kalkulaci předpokládaných výnosu bude tedy stěžejní dosáhnout v prvním roce bodu zvratu, tedy vynaložené náklady na zavedené e-shopu by se měli rovnat částce z rozdílu příjmu z prodeje a nákupu zboží za jeden rok. Konkrétně to tedy znamená vyprodukovat výnosy v celkové částce 129 300 Kč, za měsíc je to průměrně 10 775 Kč.

Optimistickou variantou pro předpokládané výnosy je 15 000 Kč za měsíc, pesimistickou pod 10 000 Kč, kdy by nebylo dosaženo zániku závazku, který vznikl pořízením inovace.

Predikce rozvoje obchodních aktivit podniku zavedením e-shopu spočívá ve zvýšení tržeb a oslovení většího počtu zákazníků prostřednictvím provozování internetového obchodu. Rentabilita tržeb by tak mohla stoupnout vzhledem k dřívějšímu období.

#### 4.5 Riziková politika

Zavedení e-shopu může pro firmu znamenat jisté riziko. Pomocí následující analýzy rizik je možné zjistit, zda rizika, které ohrožují daný projekt, musí brát firma v úvahu, anebo nejsou natolik závažná, aby došlo k většímu ohrožení dané firmy. Jednotlivá rizika budou nejprve identifikována a poté pro ně bude vytvořen scénář.

Rizika se kvantifikují svojí pravděpodobností, s jakou k nim může dojít a vyčíslením dopadu, jaký by to pro firmu mělo. Bude použita klasifikační stupnici (1;5) a jejich součinem vyjde hodnota rizika, která bude zpracována do grafické podoby - mapy rizik. Poslední částí rizikové politiky budou návrhy na opatření proti rizikům.

#### 4.5.1 Analýza rizik a jejich možný scénář

Tabulka č. 17: Analýza rizik a jejich scénář

Rizika		Scénář
1.	- zvyšování cen zboží u dodavatelů	- vyšší nákupní cena znemožní vytváření akčních nabídek a nižších cen oproti konkurenci
2.	- nedostatečná schopnost správce e-shopu ho řídit	- nesplnění pracovních povinností, nespokojenost zákazníků
3.	- nízký počet objednávek v internetovém obchodě	- nepropagování e-shopu povede ke snižování počtu objednávek
4.	- pozdní splácení dodavatelských faktur a s tím spojené zablokování objednávek	- zablokování objednávání zboží prodlouží dobu čekání zákazníka na zboží a jeho nespokojenost
5.	- požár ve skladu nebo krádež	- požárem nebo krádeží ve skladu by vznikla škoda převyšující výnosy e-shopu
6.	- ztráta zákazníků, z důvodů nedůvěry v podnik	- snižování počtu objednávek, ztráta
7.	- nedostatek personálu při silných prodejkách v internetovém obchodu	- prodlužování času pro vychystávání objednávek, nespokojenost zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 4.5.2 Zhodnocení rizik

Rizika, která byla identifikována a jsou k nim vytvořeny scénáře, budou nyní ohodnoceny klasifikační stupnicí (1;5). Číselně stanovena bude jejich pravděpodobnost a závažnost dopadu na firmu, výsledné hodnocení bude součinem daných čísel a poté bude vyhodnoceno slovně.

Tabulka č. 18: Vyčíslení a hodnocení rizik

Rizika		prav.	dopad	hodnocení
1.	- zvyšování cen zboží u dodavatelů	2	2	4 - běžné
2.	- nedostatečná schopnost správce e-shopu ho řídit	1	5	5- běžné
3.	- požár ve skladu nebo krádež	1	5	5 - běžné
4.	- pozdní splácení dodavatelských faktur a s tím spojené zablokování objednávek	2	3	6 - vyšší
5.	- nízký počet objednávek v internetovém obchodě	2	5	10 - vyšší
6.	- ztráta zákazníků, z důvodů nedůvěry v podnik	3	5	15 - značné
7.	- nedostatek personálu při silných prodejkách v internetovém obchodu	4	4	16 - kritické

(Zdroj: Vlastní zpracování)

První tři rizika, která byla identifikována a jsou k nim vytvořeny scénáře, bychom zařadili do podkategorie *běžných rizik* (interval 1-5) a v grafu vystupují pod číslem 1. Tedy takové ohrožení, jehož potenciální ztráty mohou být pokryty stávajícími aktivitami firmy.

Vyšším rizikem pro naši firmu je pozdní splácení dodavatelských faktur, které způsobí zablokování dalšího objednávání, a snížení počtu objednávek za den, označíme je číslem 2 a pojmem *vyšší riziko* (interval 6-10).

Ztráta zákazníků z důvodu nedůvěry k podniku je poměrně vážnější. Toto riziko označíme číslem 3 a pojmem *značné riziko* (interval 11-15). Jednalo by se už o větší ztrátu, která by v případě nepojištění mohla zkomplikovat chod firmy.

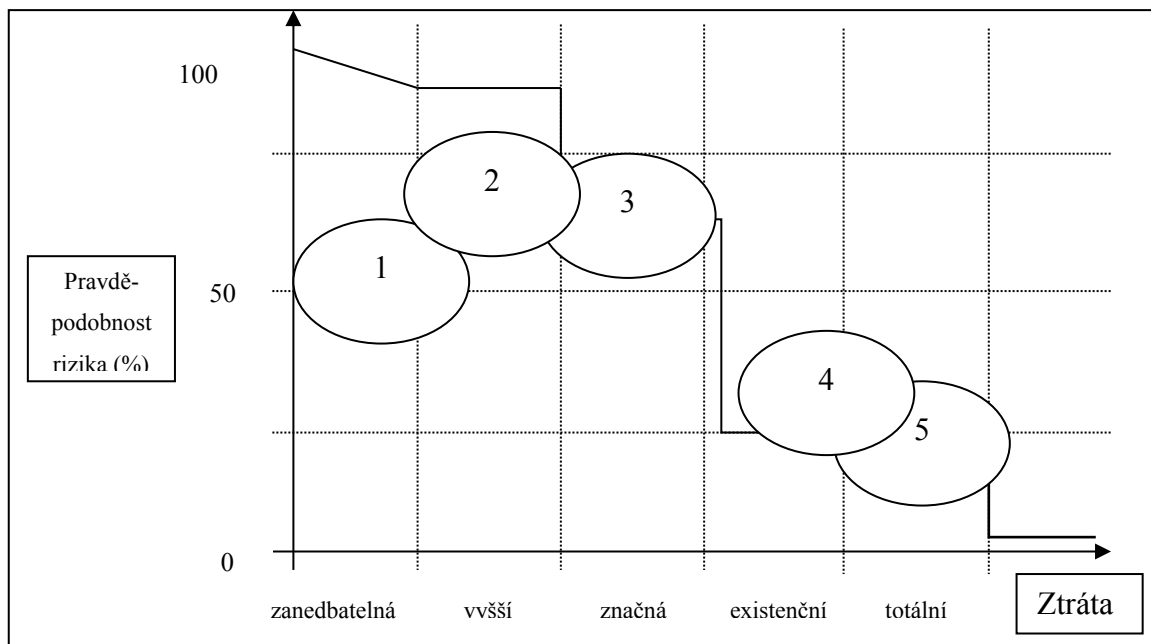
Nedostatek personálu, čili chybění kapacit výkonné složky bych zařadila pod tzv. *kritické riziko* (interval 16-20), které může mít až existenční charakter, a označíme ho v grafu číslem 4.

Riziko označené číslem 5 (interval 21-25), které by mělo totální dopad, se v tomto projektu neobjevuje.

Na následujícím obrázku jsou rizika graficky znázorněna.



Obrázek č. 20: Mapa rizik



(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rizika spojená se zavedením internetového obchodu jsou shrnuta do předchozí tabulky č. 16, kde je vytvořen i možný scénář následující po vzniku situace, a ke všem rizikům se dají definovat i opatření (Tabulka č. 19: Analýza rizik a jejich opatření), které vznik důsledků rizika významně snižují a zabrání tak scénáři, který by mohl nastat.

Rizika se snižují pomocí snížení pravděpodobnosti, kterou by mohly vznikat a také snížením dopadu, jaký by to mohlo mít. Všichni zaměstnanci budou s možnými riziky seznámeni a budou se snažit jejím vznikům přecházet následnými opatřeními.

Tabulka č. 19: Analýza rizik a jejich opatření

<b>Rizika</b>		<b>Opatření</b>
1.	- zvyšování cen zboží u dodavatelů	- nakupování ve větším množství, využívání rabatových akcí
2.	- nedostatečná schopnost správce e-shopu ho řídit	- snižování premii při nesplnění pracovních povinností
3.	- požár ve skladu nebo krádež	- pojištění proti přírodním katastrofám a krádeži
4.	- pozdní splacení dodavatelských faktur a s tím spojené zablokování objednávek	- upozornění majitele o včasné splacení dodavatelských faktur
5.	- nízký počet objednávek v internetovém obchodě	- stanovení ve smlouvě, že správce se stará o marketing a propagaci
6.	- ztráta zákazníků, z důvodů nedůvěry v podnik	- udržovat dobrý kontakt se zákazníky a nabídnout jim kvalitní servis dle jejich požadavků
7.	- nedostatek personálu při silných prodejkách v internetovém obchodu	- motivovat zaměstnance odměnami za přesčasy, přijetí brigádníka

(Zdroj: Vlastní zpracování)

## Závěr

Obsahem mé diplomové práce je návrh plánu rozvoje obchodních aktivit, který by vedl ke zvýšení objemu tržeb podniku. Současně provést návrhy, pomocí kterých zvolením vhodných nástrojů marketingového mixu, oslovíme a získáme nové zákazníky.

Diplomová práce, která je aplikovatelná v naší firmě zahrnuje jednotlivé etapy. Nejdříve došlo k formulaci a objasnění daného problému, následuje formulace hlavního cíle a poté dílčích cílů společně se stanovením metodiky jejich naplnění. Dále se diplomová práce člení na část teoretickou, kde jsou shrnuty poznatky z literatury, analytickou a vlastní návrhy řešení.

Analytická část charakterizuje firmu a její vnější a vnitřní prostředí, je zhodnoceno finanční zdraví s výsledkem prosperující firmy a provedena analýza obchodních a marketingových činností podniku. Pomocí SWOT analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb bylo shledáno stanovení strategie O-S, kdy firma využívá svých příležitostí k potlačení slabých stránek a je díky této strategii schopna se nadále udržet a prosperovat na stávajícím trhu.

V návrhové části byl z předchozích analýz stanoven obchodní model firmy, který dosud nebyl definován, díky stanovení devíti základních prvků firma získává a dále předává hodnotu. Protože se pohybujeme ve službách, byl vytvořen návrh marketingového mixu 7P, pomocí něhož firma bude rozvíjet obchodní aktivity a zvyšovat své tržby, ale také povědomí o značce a získá nové zákazníky. Po provedení nákladové kalkulace, kdy jsem došla k závěru, že počáteční investice nemůže existenčně firmu ohrozit, byly také stanoveny předpokládané výnosy. Následuje kapitola riziková politika, kde je vytvořeno ke všem možným rizikům opatření k eliminaci vzniku negativních scénářů.

Dle mého názoru práce splnila má očekávání a bude přínosem, protože bude prakticky využita ve firmě. Konkurenční výhoda oproti jiným lékárnám bude ve vytvoření e-shopu, který pomocí využití nástrojů marketingové komunikace na sociálních sítích získá nové zákazníky a osloví tak mladé lidi využívající nakupování na internetu.

## Seznam použitých zdrojů

BARTES, F. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství Cerm, 2008. 125 s. ISBN 978-80-214-3634-3

BARTUŠKOVÁ, Z. *Účtování*. [online]. 2014 [cit. 2017-02-26]. <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Od-1-1-2015-se-zavadi-treti-sazba-DPH-ve-vysi-10-&idc=172>

BEDNÁŘ, V. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2011, 197 s. ISBN 978-80-251-3320-0

CIKRT, Z. *Běženci míří do Česka: Jak velké představují zdravotní riziko?* Zdravotnický deník [online]. 2015 [cit. 26.03.2017]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickydenik.cz/2015/06/bezenci-miri-do-ceska-jak-velke-predstavuji-zdravotni-riziko/>

Český statistický úřad. *Inflace spotřebitelské ceny*. Czso [online]. 2017 [https://www.czso.cz/csu/czso/inflace\\_sptrebitelske\\_ceny](https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_sptrebitelske_ceny)

Český statistický úřad. *Nezaměstnanost v Jihomoravském kraji k 31. prosinci 2016*. Czso [online]. 2017 [cit. 2017-01-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/nezamestnanost-v-jihomoravskem-kraji-k-31-prosinci-2016>

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy 4. čtvrtletí 2016*. Czso [online]. 2017 <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-4-ctvrtleti-2016>

Český statistický úřad. *Senioři v Jihomoravském kraji*. Czso [online]. 2017 [cit. 2017-2-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/seniori-v-jihomoravskem-kraji>

DĚDIČEK, D. *Facebook*. Brno: Computer Press, 2010. 128 s. 978-80-251-3196-1

*Du Pontova analýza* (DuPont analysis). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 30.07.2015 [cit. 26.04.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>

DUBSKÁ, D. *Malé a střední firmy v ekonomice ČR*. Český statistický úřad. [online]. 2016 [cit. 2017-03-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/male-a-stredni-firmy-v-ekonomice-cr-v-letech-2003-az-2010-n-u3ag8rcnab>

FIALA, Petr. 2004. *Projektové řízení: modely, metody, analýzy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 276 s. ISBN 80-864-1924-X

*Internetová řešení podle vašich potřeb* [online]. 2012 [cit. 2015-11-22]. Dostupné z: <http://www.adaptic.cz/znalosti/slovnicek/e-business/>

*Inovace* [online]. 2008 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z: <http://www.inovace.cz/novinky/624-okec-konci-nahradi-ho-cz-nace>

JANOUC, V. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010. 304 s. ISBN 978-8-025127-95-7

JOHNSON, G. a K. SCHOLES. *Cesty k úspěšnému podniku*. Praha: Computer Press, 2000. 421 s. ISBN 80-7226-220-3

KARLÍČEK, M. a P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2

KOTLER, P. a K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5

KOTLER, P. a kol. *Moderní marketing*. Praha: Grada, 2007. 1035 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOZÁK, V. *Marketingová komunikace*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. 91 s. ISBN 978-80-7318-797-2

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. 271 s. ISBN: 80-247-0966

*Lewinův třífázový model změn* (Lewin's Three-Stage Model of Change). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 23.08.2016 [cit. 07.05.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen>

*Mapy* [online]. 2017 [cit. 2017-01-20] Dostupné z: <https://mapy.cz/zakladni?x=16.5978777&y=49.2048617&z=17&l=0&source=firm&id=12960452>

*McKinsey 7S*. In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2017, 29.07.2015 [cit. 26.02.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mckinsey-7s>

MEZRICH, B. *Miliardáři z Facebooku: jak vznikl Facebook : příběh o sexu, penězích, genialitě a zradě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2823-7

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4780-4

NOVOTNÝ, P. *Technologická revoluce v lékárnách? Až za řadu let, miní šéf Dr. Maxe* [online]. 2016 [cit. 2017-04-20] Dostupné z: [http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-s-sefem-dr-max-danielem-horakem-fdo-/ekonomika.aspx?c=A160520\\_182157\\_eko\\_profily\\_rny](http://ekonomika.idnes.cz/rozhovor-s-sefem-dr-max-danielem-horakem-fdo-/ekonomika.aspx?c=A160520_182157_eko_profily_rny)

*O LÉCÍCH*. [online]. 2017 [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jaky-je-zivotni-cyklus-leciva>

OSTERWALD, A., Y. PIGNEUR, a kol. *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Heikenwälder. [online]. 2014 [cit. 2017-03-20] Dostupné z: <http://www.dobrastrategie.cz/teorie/business-model-canvas/>

OSTERWALDER A. a Y. PIGNIEUR. *Tvorba business modelů*. . 1. vyd. Praha: Albatros Media a.s., 2010. ISBN 978-80-265-0025-4

PORTER, M. E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2

PROCHÁZKA, T. aj ŘEZNIČEK. *Obsahový marketing*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2014. 224 s. ISBN 978-80-251-4152-6

SEVERA, M. a L. KRŠKA. *Černá ovce Facebooku: jak (ne)vydělávat na sociálních sítích*. 1. vyd. Jindřichův Hradec: Economicus, 2013. ISBN 978-80-905214-3-8.

SUKL, *Počet lékáren se zásilkovým obchodem* [online]. 2017 [cit. 2017-03-28] Dostupné z: [http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php?data%5Bsearch\\_for%5D=&data%5Bsearch\\_where%5D=in\\_town&data%5Bregion%5D=&data%5Bcheckbox%5D%5B%5D=8&data%5Bfilter%5D=AND&search=Vyhledat](http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php?data%5Bsearch_for%5D=&data%5Bsearch_where%5D=in_town&data%5Bregion%5D=&data%5Bcheckbox%5D%5B%5D=8&data%5Bfilter%5D=AND&search=Vyhledat)

ŠPERKOVÁ, M. A. *Řetězce lékáren ukously třetinu trhu*. [online]. 12.11.2014 [cit. 2017-03-20] Dostupné z: [http://ceskapozice.lidovky.cz/retezce-lekaren-ukously-tretinu-trhu-d89-/tema.aspx?c=A141111\\_115657\\_pozice-tema\\_kasa](http://ceskapozice.lidovky.cz/retezce-lekaren-ukously-tretinu-trhu-d89-/tema.aspx?c=A141111_115657_pozice-tema_kasa)

TRUČKA, J. *Marketing jako šachová hra: vítězné strategie pro získání a udržení zákazníků*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 212 s. ISBN 978-80-265-0054-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

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

ZICH, R. *Strategický management*. Podnikatelská fakulta VUT v Brně, Brno, 2007 [cit. 2015-11-24]. Dostupné z:  
[http://vzdelavani.esffp.cz/result\\_02/edumat\\_rep/STM/STM\\_Pext.pdf](http://vzdelavani.esffp.cz/result_02/edumat_rep/STM/STM_Pext.pdf)



## Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Bodování Kralickova testu

Tabulka č. 2: SLEPTE analýza

Tabulka č. 3: Dodavatelé

Tabulka č. 4: Shrnutí analýzy trhu

Tabulka č. 5: Konkurenti

Tabulka č. 6: Zhodnocení Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil

Tabulka č. 7: Vyhodnocení 7S - silné a slabé stránky

Tabulka č. 8: Shrnutí SWOT analýzy

Tabulka č. 9: Celkové zhodnocení SWOT analýzy

Tabulka č. 10: Numerické vyjádření SWOT analýzy pro určení strategie

Tabulka č. 11: Obchodní model

Tabulka č. 12: Harmonogram akčních nabídek

Tabulka č. 13: Check list akčních nabídek

Tabulka č. 14: Harmonogram zveřejňování akcí na Facebooku

Tabulka č. 15: : PERT analýza činností e-shopu

Tabulka č. 16: Kalkulace nákladů

Tabulka č. 17: Analýza rizik a jejich scénář

Tabulka č. 18: Vyčíslení a hodnocení rizik

Tabulka č. 19: Analýza rizik a jejich opatření

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Klíčové marketingové koncepce

Obrázek č. 2: Obchodní model Canvas

Obrázek č. 3: Schéma SLEPTE analýzy

Obrázek č. 4: Jednotlivé kroky analýzy konkurence

Obrázek č. 5: Schéma pěti konkurenčních sil podle Portera

Obrázek č. 6: 7S faktorů firmy Mc Kinsey

Obrázek č. 7: Schéma Du Pontův rozklad

Obrázek č. 8: Integrovaná marketingová komunikace

Obrázek č. 9: Graf obyvatelstva Jihomoravského kraje ve věku 65 a více let podle věku  
a pohlaví

Obrázek č. 10: Graf měsíčního vývoje meziročního indexu spotřebitelských cen

Obrázek č. 11: Mapa umístění lékárny a její okolí

Obrázek č. 12: Mapa lékáren v okolí centra města Brna

Obrázek č. 13: Životní cyklus léčiva

Obrázek č. 14: Graf podílu jednotlivých činností v lékárně

Obrázek č. 15: Logo internetového obchodu

Obrázek č. 16: Možnosti dopravy

Obrázek č. 17: Založení profilu – přehled

Obrázek č. 18: Založení profilu – informace o stránce

Obrázek č. 19: Síťový graf PERT

Obrázek č. 20: Mapa rizik

## Seznam příloh

Příloha č. 1: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu a neumístění uchazeči o zaměstnání podle krajů k 31. 12. 2016

Příloha č. 2: Analýza silných stránek

Příloha č. 3: Analýza slabých stránek

Příloha č. 4: Analýza příležitostí

Příloha č. 5: Analýza hrozeb

## Přílohy

Příloha č. 1: Podíl nezaměstnaných osob na obyvatelstvu a neumístění uchazeči o zaměstnání podle krajů k 31. 12. 2016

ČR, kraje	Podíl nezaměstnaných na obyvatelstvu (%)			Uchazeři o zaměstnání					Volná pracovní místa	Počet uchazečů na 1 místo
	celkem	ženy	muži	celkem	z toho					
					ženy	absolventi a mladiství	osoby se zdravotním postižením	dosažitelní ve věku 15–64 let		
<b>Česká republika</b>	<b>5,19</b>	<b>5,28</b>	<b>5,09</b>	<b>381 373</b>	<b>191 996</b>	<b>16 976</b>	<b>54 555</b>	<b>360 170</b>	<b>132 496</b>	<b>2,9</b>
v tom kraje:										
Hl. m. Praha	3,35	3,52	3,18	30 179	15 882	1 096	2 749	28 249	21 054	1,4
Středočeský	4,31	4,63	3,99	38 966	20 652	1 729	5 151	37 393	18 650	2,1
Jihočeský	4,28	4,33	4,24	19 385	9 721	884	3 266	17 909	9 458	2,0
Plzeňský	3,56	3,75	3,38	14 655	7 631	699	2 825	13 499	10 210	1,4
Karlovarský	5,45	5,45	5,45	11 796	5 853	456	1 333	10 768	3 678	3,2
Ústecký	7,79	8,27	7,32	44 528	23 118	1 891	6 446	42 257	7 634	5,8
Liberecký	5,17	5,52	4,84	16 104	8 528	811	2 219	14 863	5 607	2,9
Královéhradecký	3,76	3,72	3,79	14 270	6 996	768	2 113	13 389	6 151	2,3
Pardubický	4,04	4,00	4,07	14 407	7 038	767	2 555	13 657	9 687	1,5
Vysočina	5,17	5,28	5,05	17 672	8 797	911	3 164	17 290	5 418	3,3
<b>Jihomoravský</b>	<b>6,11</b>	<b>6,23</b>	<b>5,98</b>	<b>49 032</b>	<b>24 690</b>	<b>2 188</b>	<b>7 113</b>	<b>47 140</b>	<b>11 228</b>	<b>4,4</b>
Olomoucký	5,94	5,78	6,09	26 495	12 793	1 129	3 655	24 721	6 282	4,2
Zlínský	4,92	4,86	4,98	19 848	9 621	1 012	3 301	18 968	6 528	3,0
Moravskoslezský	7,45	7,22	7,67	64 036	30 676	2 635	8 665	60 067	10 911	5,9

(Zdroj: czso, 2017)

Příloha č. 2: Analýza silných stránek

porovnávané znaky	odborné znalosti	vedoucí lékárník	zastupitelnost	nový IS	týmová práce	nové zkušenosti	vysoká rentabilita	prosperita
odborné znalosti		0,5	0	0	0,5	0	0	0,5
vedoucí lékárník	0,5		0,5	0	0,5	0	0,5	0,5
zastupitelnost	1	0,5		0	1	0,5	0,5	1
nový IS	1	1	1		0,5	0,5	0,5	1
týmová práce	0,5	0,5	0	0,5		0	0	0,5
nové zkušenosti	1	1	0,5	0,5	1		0,5	1
vysoká rentabilita	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5		0,5
prosperita	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	
součet	5,5	4,5	2,5	1,5	5,0	1,5	2,5	5
váha [%]	19,64	16,07	8,93	5,36	17,85	5,36	8,93	17,85

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 3: Analýza slabých stránek

porovnávané znaky	není definován obchodní model	firemní porady	výkonné složky	malý rozsah informač. sdělení	motivační složka	nároky na znalosti	rentabilita tržeb	šedá zóna bonity
není definován obchodní model		0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5
firemní porady	0,5		1	1	0,5	0,5	0	0
výkonné složky	0	0		0,5	0	0,5	0	0
malý rozsah informačního sdělení	0	0	0,5		0	0,5	0	0
motivační složka	0,5	0,5	1	1		0,5	0,5	0,5
nároky na znalosti	0	0,5	0,5	0,5	0,5		1	1
rentabilita tržeb	0,5	1	1	1	0,5	1		0,5
šedá zóna bonity	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	
součet	2	3,5	6	6	2,5	5	2,5	2,5
váha [%]	6,67	11,67	19,99	19,99	8,34	16,66	8,34	8,34

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 4: Analýza příležitostí

porovnávané znaky	stárnoucí populace	3. sazba DPH	reálná mzda, koupěschopnost	nový IS	mladí lidé, nákup online	logistika	kvalitní poradenství	klientský program
stárnoucí populace		0	0	0	0,5	0	0	0
3. sazba DPH	1		0,5	0,5	1	1	0,5	0,5
reálná mzda, koupěschopnost	1	0,5		0	1	0,5	0,5	1
nový IS	1	0,5	1		1	0,5	0,5	0,5
mladí lidé, nákup online	0,5	0	0	0		0	0	0,5
logistika	1	0	0,5	0,5	1		0,5	0,5
kvalitní poradenství	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5		0,5
klientský program	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	
součet	6,5	2	2,5	2	6,0	3	2,5	3,5
váha [%]	23,21	7,14	8,93	7,14	21,42	10,71	8,93	12,5

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příloha č. 5: Analýza hrozeb

porovnávané znaky	nezaměstnanost	pokuty SÚKL	lepší podmínky pro síťové lékárný	náklady na IS	mnoho lékáren v okolí	cenová rivalita, reklama	časově i finančně náročné atestace	nižší nákupní ceny pro síťové
nezaměstnanost		0,5	1	0	1	0,5	0	0,5
pokuty SÚKL	0,5		1	0	1	0,5	0,5	0,5
lepší podmínky pro síťové lék.	0	0		0,5	0,5	0,5	0	0,5
náklady na IS	1	1	0,5		1	0,5	0,5	1
mnoho lékáren v okolí	0	0	0,5	0		0,5	0	0,5
cenová rivalita, reklama	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5		0,5	1
časově i finančně náročné atestace	1	0,5	1	0,5	1	0,5		0,5
nižší nákupní ceny pro síťové	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	
součet	3,5	3	5	1,5	5,5	3	2	4,5
váha [%]	12,5	10,71	17,85	5,36	19,64	10,71	7,14	16,07

(Zdroj: Vlastní zpracování)