

# **Analýza konkurenceschopnosti lékárny ESO, s.r.o.**

Alfréd Složil

---

Bakalářská práce  
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Alfréd Složil**  
Osobní číslo: **M160116**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza konkurenceschopnosti lékárny Eso, s.r.o.**

↙  
Zásady pro vypracování:

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k analýze konkurenceschopnosti.

#### II. Praktická část

- Představte sledovanou lékárnu.
- Analyzujte současnou konkurenci lékáren na trhu v Olomouci.
- Na základě výsledků analýz navrhnete způsoby zlepšení konkurenčního postavení sledované lékárny v Olomouci.

### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc Oliver OPRESNIK. Marketing: an introduction. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 2017, 669 s. ISBN 978-1-292-14650-8.**

**DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.**

**KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2014, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.**

**VEBER, Jaromír. Management inovací. 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3.**

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání bakalářské práce: 7. ledna 2019  
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2019

Ve Zlíně dne 7. ledna 2019

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.  
*ředitel ústavu*

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

### **Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: .....

.....

podpis diplomanta

## ABSTRAKT

Hlavním cílem bakalářské práce je analýza postavení lékárny ESO, s.r.o. v konkurenčním prostředí v Olomouci a blízkém okolí. V teoretické části budou pomocí knižních zdrojů popsány marketingové nástroje a analýzy aplikované a prováděné v praktické části práci. Pomocí marketingových analýz jako je PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, benchmarking, analýza podle modelu McKinsey a SWOT analýza, kde budou zjišťovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby a vyvozeny doporučení a návrhy ke zdokonalení sledované společnosti v konkurenčním boji.

Klíčová slova: konkurence, konkurenční prostředí, marketing, cenová politika, okolí podniku, strategie

## ABSTRACT

The main object of my bachelor thesis is the analysis of the position of pharmacy ESO, s.r.o. in the competitive environment in Olomouc. In the theory part I will apply book sources and describe marketing tools and analyzes which will be applied in the practical part of my bachelor thesis. Using marketing analyzes such as PEST analysis, Porter's analysis of five competing forces, benchmarking, McKinsey model analysis and SWOT analysis. Through the analysis will be identified strengths and weaknesses, opportunities and threats, and proposed recommendations and suggestions to improve the position of the company in a competitive battle.

Keywords: Competition, Competitive environment, marketing, price policy, company background, strategy

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za vedení, odborné rady a konzultace při vedení mé bakalářské práce.

Dále bych chtěl poděkovat panu MUDr. Janu Gregarovi, Ph.D. za odborné rady týkající se zdravotnických produktů na trhu.

Motto: „Naděje umírá poslední!“

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST</b> .....	<b>12</b>
1.1 KONKURENCE .....	12
1.2 KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ .....	13
1.3 ČLENĚNÍ KONKURENCE .....	13
1.3.1 Typy nedokonalé konkurence .....	15
1.3.1.1 Čistá konkurence.....	15
1.3.1.2 Monopolistická konkurence.....	15
1.3.1.3 Oligopol .....	15
1.3.1.4 Čistý monopol.....	16
1.4 KONKURENCESCHOPNOST .....	16
1.5 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	18
1.5.1 Druhy konkurenčních strategií .....	19
1.5.1.1 Růstová strategie podle Ansoffa .....	19
1.5.1.2 Strategie integrace.....	21
1.5.1.3 Strategie zaměřené na konkurenci podle Portera.....	21
1.5.1.4 Strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace podle Kotlera.....	23
1.5.2 Stanovení strategie podniku .....	24
1.5.3 Konkurenční výhoda .....	25
<b>2 LÉKÁRNA</b> .....	<b>26</b>
2.1 LÉČIVA.....	26
2.2 LÉK 26	
2.3 LEGISLATIVA LÉKÁRNY.....	26
2.3.1 Státní ústav pro kontrolu léčiv .....	27
<b>3 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU</b> .....	<b>29</b>
3.1 PEST ANALÝZA.....	30
3.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	31
3.3 BENCHMARKING .....	33
3.3.1 Přínosy benchmarkingu.....	34
3.3.2 Kategorie benchmarkingu .....	34
3.4 MODEL 7S FIRMY MCKINSEY .....	35
3.5 SWOT ANALÝZA .....	38
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>41</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>42</b>
<b>5 CHARAKTERISTIKA LÉKARNY ESO, S.R.O.</b> .....	<b>43</b>
<b>6 PEST ANALÝZA</b> .....	<b>44</b>
6.1 POLITICKÉ PROSTŘEDÍ .....	44
6.2 EKONOMICKÉ PROSTŘEDÍ .....	45
6.2.1 Daňové zatížení .....	45
6.2.2 Míra inflace .....	45

6.2.3	Mzdy .....	47
6.2.4	Náklady na zdravotnictví .....	47
6.3	SOCIÁLNÍ PROSTŘEDÍ.....	49
6.4	TECHNOLOGICKÉ PROSTŘEDÍ.....	50
<b>7</b>	<b>PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....</b>	<b>51</b>
<b>8</b>	<b>KONKURENCE .....</b>	<b>53</b>
8.1	LÉKÁRNY V KOMPLEXU FAKULTNÍ NEMOCNICE OLOMOUČ .....	53
8.2	LÉKÁRNY V BUDOVÁCH S POLIKLINIKOU NEBO ORDINACEMI.....	54
8.3	LÉKÁRNY ŘETĚZCOVÉ .....	54
8.4	OSTATNÍ LÉKÁRNY .....	55
<b>9</b>	<b>BENCHMARKING.....</b>	<b>56</b>
9.1	VYHODNOCENÍ BENCHMARKINGU A ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ.....	58
<b>10</b>	<b>ANALÝZA LÉKÁRNY POMOCÍ MODELU MCKINSEY .....</b>	<b>60</b>
<b>11</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>62</b>
<b>12</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>65</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>70</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>
	PŘÍLOHA PI – BENCHMARKING .....	77
	PŘÍLOHA PII – MATEMATICKÉ VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	82



## ÚVOD

Tématem bakalářské práce je analýza konkurenceschopnosti lékárny Eso, s.r.o.

Tato práce je pro sledovanou lékárnu velice důležitá, protože je na trhu s léčivy poměrně nová a znát své silné a slabé stránky v porovnání s konkurencí ji může velice pomoci k dosažení co nejlepších ekonomických výsledků. Zjišťovány budou i příležitosti a hrozby s kterými je nutno počítat teď i v budoucnu.

Konkurenceschopnost ve farmaceutickém odvětví je velice specifická velkými nároky na vstup a také cenovou politikou velkých řetězců, které si mohou dovolit nastavit ceny nabízených produktů velmi nízko a mají tak velkou výhodu v konkurenčním boji.

První část práce se soustředí na teoretický popis konkurence a marketingových metod sloužících ke srovnání sledovaného podniku s konkurencí, kde budou vysvětleny pojmy jako je podnik, konkurence, konkurenceschopnost a také budou podrobně popsány jednotlivé analýzy, které budou následně použity v praktické části.

Praktická část bude zaměřena na provedení marketingových analýz jako je PEST analýza, analýza pěti konkurenčních sil, analýza modelu firmy McKinsey a následně budou výstupy těchto nástrojů zpracovány podrobnou SWOT analýzou.

Práce se při benchmarkingu zaměřuje na sledovanou lékárnu v porovnání s vybraným zástupcem od každého typu lékárny. Sledovaná lékárna Eso, s.r.o. patří do kategorie lékáren s poliklinikou a další porovnávané lékárny budou zástupci kategorií: lékárna v komplexu fakultní nemocnice, lékárna řetězová a ostatní lékárny.

Výsledky analýz budou dále zkoumány a na jejich základě bude navrženo doporučení jakým směrem a na co by se měla sledovaná lékárna Eso, s.r.o. zaměřit. Sledování nejnovějších trendů a jejich zkoumání, jak je vnímají zákazníci a ostatní konkurenti je pro každý podnik napříč trhy velice důležité. Identifikace potřeb zákazníka a jejich následné uspokojení zajistí podniku konkurenční výhodu, která je pro úspěšný podnik nezbytná.

V poslední kapitole budou všechny provedené analýzy shrnuty a na základě výsledků bude navrženo doporučení jakým směrem by se měla sledovaná lékárna ubírat, jakou strategii v konkurenčním boji zvolit, na co se zaměřit do budoucna, aby získala konkurenční výhody a stabilně dosahovala co nejlepších ekonomických výsledků.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce analyzovat konkurenční postavení lékárny Eso, s.r.o. a na základě této analýzy navrhnout opatření k jejímu zlepšení.

Dosažení tohoto cíle bude prováděním marketingových analýz jako je PEST analýza, která popisuje vliv čtyř sektorů. Politický, ekonomický, sociální a technologický sektor přímo ovlivňuje každý podnik na trhu a jejich analýza napomůže k zjištění tržního postavení.

Dále bude provedena Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která popisuje postavení společnosti v odvětví. Vliv nových ekonomických subjektů na trhu, podmínky pro vstup na trh a také vliv odběratelů a dodavatelů.

V práci bude také proveden cenový Benchmarking, neboli srovnání s konkurencí. Sledovány a srovnávány budou faktory jako je cena vybraných produktů a také služby jako je věrnostní program či internetový prodej.

Následovat bude provedení analýzy podle modelu firmy McKinsey, který zkoumá strategii, strukturu, styl práce a vedení, personál, schopnosti a sdílené hodnoty podniku.

Poslední analýzou bude SWOT analýza, která bude mít shrnující funkci a bude se zabývat silnými stránkami, slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami.

Výsledky analýz budou vyhodnoceny a na jejich základě budou navrženy strategické postupy při budování lepšího konkurenčního postavení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE A KONKURENCESCHOPNOST

V současné době, pokud chceme uspět na jakémkoliv trhu v konkurenčním boji, a to jak lokálního, tak globálního charakteru, musíme se problematikou konkurenceschopnosti podniku podrobněji zabývat. Pouhé pochopení zákazníka a jeho potřeb již nestačí, podnik musí věnovat stejnou pozornost také svým konkurentům. Podle Kotlera (2007, s. 256) podniky v současné době nemají jinou možnost než být konkurenceschopné, a právě to je důvod, proč se každý podnik snaží získat náskok před svými konkurenty v podobě konkurenční výhody. Aby tento náskok podnik získal a měl tak určitou výhodu před konkurencí, musí nejdříve analyzovat své tržní postavení, své silné a slabé stránky v porovnání s nejbližšími konkurenty a dále se touto problematikou podrobně zabývat.

### 1.1 Konkurence

Konkurence dle běžných výkladových slovníků představuje soupeření, soutěžení případně hospodářskou soutěž. Je tedy zřejmé, že pojem konkurence má širší záběr, a to nejen ekonomický, ale rovněž sociální, kulturní, etický, sociální, politický atd. V podnikání nelze opomíjet žádný zorný úhel konkurence, přestože ekonomické hledisko je stěžejní. Pojem konkurence představuje vztah dvou a více subjektů (konkurentů). Konkurent, aby vůbec mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splňovat minimálně dva předpoklady:

- Musí být „konkurenční“, tedy musí mít konkurenceschopnost, resp. Musí disponovat konkurenčním potenciálem
- Musí mít „konkurenční“ zájem, tedy musí chtít vstoupit do konkurence, tedy musí disponovat specifickým potenciálem, tj. podnikavostí (pokud hovoříme o konkurenci v podnikání).

Konkurence je přirozená rivalita, soutěžení o moc a úspěch, je to hospodářská soutěž. Vaši konkurenti jsou vaši oponenti, nicméně to nejsou nepřátelé. Díky vztahu ke konkurentům se totiž stáváte tím, čím jste. Konkurence je zapotřebí, aby trh neovládl monopol, aby podniky nestagnovaly, aby se dále vyvíjely a zlepšovaly sebe i své služby. Proto je jedním ze základních předpokladů úspěšnosti firmy v dnešní době dynamický růst. (Mikoláš, Peterková a Tvrdíková, 2011, s. 193)

## 1.2 Konkurenční prostředí

Podle Grosové (2002, s.18) je pochopení konkurence a snaha předpovědět její akce nejdůležitější schopností marketingově orientovaných firem. Konkurenční prostředí je nejdynamičtějším prostředím, v němž firma operuje. Téměř všechny podniky působí na trzích vyznačujících se silnou konkurencí a zákazník má proto vždy volbu, jakým produktem uspokojí své potřeby. Pro marketingová rozhodnutí je proto nezbytné pochopit povahu konkurence na trzích, na kterých podnik působí, chování a strategie konkrétních konkurentů, důkladně analyzovat konkurenční produkty a usilovat o tvorbu konkurenční výhody.

Analýza konkurence se odvíjí od specifikace struktury daného odvětví, jež je funkcí počtu producentů a stupně diferenciací produktu. Termín nediferencovaný (homogenní) produkt znamená, že zákazník nevnímá podstatné rozdíly mezi produkty pocházejícími od různých firem. Naopak, vnímá-li nabídky různých firem jako rozdílné produkty (například díky zavedené obchodní značce), říkáme, že produkt je diferencován.

## 1.3 Členění konkurence

### a) Rozdělení konkurence podle vztahu konkurentů k ceně

- Cenová konkurence

Projeví se snižováním cen zboží. Předpokladem pro konkurenceschopnost je snižování výrobních nákladů – k tomu může dojít:

- zavedením nové technologie
- zdokonalením organizace práce

- Necenová konkurence

Mezi faktory ovlivňující necenovou konkurenci patří např.: kvalita, značka firmy, reklama, podmínky prodeje (záruka, servisní podmínky, kulturnost prodeje)

## b) Rozdělení podle konkurujících si subjektů

- Konkurence napříč trhem

Střetávání se nabídky a poptávky na trhu, kdy výrobci chtějí prodat své výrobky s největším ziskem a spotřebitelé chtějí v co největší míře uspokojit své potřeby koupí zboží.

- Konkurence na straně poptávky

Odraz střetávání zájmů spotřebitelů vstupujících na trh. Význam roste, jestliže poptávka převyšuje nabídku.

- Konkurence na straně nabídky

Výrobce se snaží prodat co nejvíce zboží s co největším ziskem, přitom minimalizovat zisk konkurentů. Význam této konkurence roste v situaci, kdy nabídka převyšuje poptávku.

## c) Rozdělení podle stupně dokonalosti konkurenčního prostředí

- Konkurence dokonalá

Dokonalá konkurence nastane tehdy, jestliže žádný výrobce nemůže ovlivnit tržní cenu. Konkrétněji, při dokonalé konkurenci existuje mnoho malých firem, všechny vyrábějí týž produkt a každá z nich je příliš malá na to, aby ovlivnila tržní cenu.

Dokonalá se tedy nazývá, protože firma je příjemcem ceny, tedy aby firma zvýšila svůj zisk, musí se snažit co nejvíce snížit svoje náklady.

- Konkurence nedokonalá

Modelová tržní struktura, která neodpovídá podmínkám dokonalé konkurence, ve které mohou ekonomické subjekty uplatnit určitou monopolní sílu při stanovování ceny (tj. ovlivnit tržní výši ceny)

### 1.3.1 Typy nedokonalé konkurence

Mezi typy nedokonalé konkurence patří:

- 1) Čistá konkurence
- 2) Monopolistická konkurence
- 3) Oligopol
- 4) Čistý monopol

#### 1.3.1.1 Čistá konkurence

Podle Dvořáka se Slunčíkem (2012) je čistá konkurence extrémním ekonomickým prostředím, jež se vyznačuje velkým počtem individuálních výrobců, kteří nabízejí nediferencovaný produkt (například trh surovin a plodin). Cena je stanovena trhem a ani firma, ani zákazník nemají možnost ji ovlivnit, neboť jejich podíl na celkovém trhu je nepatrný. Cenová konkurence není v delším časovém období možná, neboť zvýšení ceny pod úroveň cen konkurence u jednoho z výrobců způsobí odliv zákazníků ke konkurenci a na druhé straně snížení ceny pod úroveň cen konkurence vyústí u drobného podnikatele v pokles zisku a později k vyřazení z konkurenčního boje. Význam propagace je v těchto souvislostech nepatrný. S ohledem na minimální podíl na celkovém trhu výrobce nemá možnost ovlivnit prodejní ceny.

#### 1.3.1.2 Monopolistická konkurence

Prostředí monopolistické konkurence je typické velkým počtem drobných producentů, kteří nabízejí diferencované výrobky nebo služby (oděvní firmy, cestovní kanceláře). Nabízené produkty jsou snadno nahraditelné. Nové firmy mohou volně vstupovat do odvětví a neperpektivní podniky lze snadno zlikvidovat (neexistují bariéry vstupu do odvětví a výstupu z odvětví). Často se jednotliví konkurenti zaměří na určitou skupinu zákazníků, jejichž potřeby se snaží uspokojit výjimečným způsobem, avšak za vyšší cenu. Konkurence cenou je velmi významná, naopak propagace má poměrně menší opodstatnění. Existuje určitá, i když nevelká možnost ovlivnit prodejní cesty. (Horáková 1992, s.54)

#### 1.3.1.3 Oligopol

Oligopol se jako ekonomická struktura vyznačuje malým počtem producentů, kteří ovládají rozhodující část trhu. Zákazník obvykle vnímá rozdíly mezi nabízenými produkty jako podstatné (nábytkářský průmysl, ve světovém měřítku automobilový průmysl nebo průmysl výpočetní techniky). Zdrojem těchto rozdílů mohou být odlišná kvalita a odlišné vlastnosti,

rozdílné estetické provedení, obchodní značka, cena, časová náročnost koupě, širší distribuční síť a servis. V podmínkách oligopolu je propagace velmi významným nástrojem marketingu. V případě snadné nahraditelnosti produktu může být cenová konkurence prostředkem ke zvýšení podílu firmy na trhu na úkor ostatních konkurenčních firem. Výrobce má značný vliv na prodejní cesty.

#### **1.3.1.4 Čistý monopol**

Horáková (1992, s.55) popisuje čistý monopol jako druhý extrém ekonomického prostředí. Výrobek nebo služba jsou poskytovány v dané zemi nebo geografickém celku jedinou firmou, která má neomezený vliv na daném trhu, a proto také určuje cenu produktu. Z tohoto důvodu nemá propagace velký význam. Prodejní cesty jsou zcela pod kontrolou firmy. Monopolní podnik vytváří výrazné bariéry eventuálnímu vstupu nových firem do odvětví. Monopol může být důsledkem právní regulace, patentu nebo licence.

### **1.4 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost je schopnost prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními. Pojem konkurenceschopnost je obvykle spojován s podnikáním. Pro snazší pochopení konkurenceschopnosti je tedy vhodné ilustrovat tuto problematiku na úrovni firmy. Úspěch firmy úzce souvisí s konkurenceschopností, přesto však to, že je firma úspěšná, ještě nutně neznamená, že je konkurenceschopná. Úspěch firmy ovlivňuje celá řada faktorů, z nichž konkurenceschopnost je jen jedním z nich. Konkurenceschopnost je významným faktorem posilujícím schopnost firmy dosahovat úspěchu tvořená konkurenčními výhodami. Je-li dostatečná, pak umožňuje firmě konkurovat. Zdrojem konkurenceschopnosti je konkurenční výhoda. (Kislingerová, 2014)

Podle TICHÉ, HRONA (2003) je konkurenceschopnost relativní pojem – vztahuje a poměří podnik s jeho konkurenty. Má-li být podnik finančně úspěšný, musí alespoň v některých činnostech předčit své konkurenty, tzn. být konkurenceschopný.

PITRA (1997) uvádí, že v konkurenční soutěži může uspět jen ta firma, která svým zákazníkům dokáže prostřednictvím svých produktů nabídnout hodnotu, kterou nenabídne nikdo jiný. Měřítkem konkurenceschopnosti firmy na trhu je dnes proto unikátní hodnota jí nabízených produktů, tedy obtížně definovatelný činitel, který je schopen přilákat zákaznickou



poptávku. Dosažení potřebné úrovně konkurenceschopnosti je hlavním motivem volby podnikatelské strategie jakékoliv firmy.

BARTES (1997) dodává, že skutečnost, že daná firma je konkurenceschopná, tedy má potřebnou „sílu“ prosadit své záměry na trhu, vychází z její tzv. konkurenční výhody, která způsobuje, že určitá činnost této firmy je v porovnání s ostatními konkurenty realizovaná buď levněji, nebo lépe ve prospěch splnění skutečných potřeb zákazníka.

Také PORTER (1994), BOWMAN (1996) a DONELLY (2004) upozorňují na fakt, že konkurenceschopnost vyplývá především ze schopnosti získat a dlouhodoběji udržet konkurenční výhodu.

KOTLER (1992) shrnuje základní poznatky o tom, jak efektivně konkurovat. Firma musí mít neustále na paměti čtyři dimenze (v originále nazývané čtyři C), týkající se postavení na trhu.

Musí totiž brát v úvahu povahu:

- zákazníků (customers);
- marketingových kanálů (channels);
- konkurence (competition);
- a charakteristiku své vlastní společnosti (company).

Podle Blažkové (2007, s.223) je třeba si uvědomit, že konkurenceschopnost nerozlišuje velké a malé firmy, ale rychlé a pomalé. Je potvrzeno, že firmy, které provádějí sofistikované plánování a využívají strategie, překonávají ty, které to nedělají. Klíčem všech strategických úvah je pochopení budoucnosti a rychlá reakce na změny, které přináší.

## 1.5 Konkurenční strategie

Cílem konkurenční strategie je získat konkurenční výhodu pro společnost. Konkurenční výhoda je základním předpokladem zvýšení výkonnosti podniku na trzích. Taková výhoda může mít podobu nižších cen, než mají konkurenti za rovnocenné výrobky nebo služby, nebo nabízení zvláštních výhod, které adekvátním způsobem kompenzují vyšší cenu. Potenciální zdroje konkurenční výhody jsou v podniku všude. Každé oddělení, zařízení, pobočka nebo jiná organizační jednotka má svou funkční úlohu, kterou je třeba definovat a pochopit. Všichni zaměstnanci, bez ohledu na to, jak vzdáleni jsou od vlastního procesu formulování strategie, musejí být seznámeni se stanovenou strategií a musí uznat svou úlohu a pomáhat podniku dosáhnout a udržet konkurenční výhodu

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Proto nestačí, když se marketingové oddělení zaměří pouze na uspokojení potřeb cílových zákazníků. Je také nutné získat strategickou výhodu tím, že se v myslích spotřebitelů nabídka firmy jasně odlišuje od konkurenčních nabídek.

Podle Kotlera s Armstrongem (2017, s.177) neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, která by se dala aplikovat pro každou firmu. Vhodná strategie závisí na velikosti firmy a na její pozici v daném sektoru a odvětví v porovnání s konkurencí. Strategie, které jsou vhodné pro velké společnosti s dominantní pozicí na trhu, mohou být pro malé podniky příliš drahé. Ale ani velikost podniku sama o sobě nestačí. I pro velké firmy jsou některé strategie úspěšné a jiné ne. Pro malé firmy existují marketingové strategie, jejichž úspěch je pro velké společnosti nedosažitelný.

Bělohávek (2001) chápe strategické řízení jako prostředek na dosažení stanovených cílů a konkurenčních výhod. Uvádí, že v konkurenčním prostředí je startovacím bodem definice poslání organizace, smysl její existence a identifikace současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Samotné strategické plánování začíná úvahou o strategických cílech společnosti. Další kroky spočívají ve stanovení způsobu a použití prostředků na dosažení těchto cílů. Jakmile se plán implementuje, je nutné monitorovat dosažené výsledky a poskytovat zpětnou vazbu všem etapám plánování a případně se k nim vracet.

Vše je důležité dělat s ohledem na organizační cíle, použité prostředky, interní zdroje a vnější prostředí. Strategické řízení v tržním prostředí lze ve státech bývalého východního bloku stále považovat za novou oblast. Navzdory svému rozšíření jsou známy pouze základní metody a obecné charakteristiky strategického řízení. Speciální metody, přístupy, výzkumy a užitá řešení v různých konkurenčních oblastech strategického řízení aplikované ve vyspělých státech, jsou ještě stále málo známé a jejich dostupnost omezená.

Mallya (2007, s. 17) ve svém díle uvádí, že většina našich firem neměla možnost projít přirozeným procesem vedoucím ke dnešní podobě strategického řízení. Ale to jim nebrání v tom, aby přemýšlely o vlastním postavení na trhu a o zajištění déletrvající jistoty v konkurenčním prostředí. Splnění tohoto požadavku by jim měla zabezpečit tvorba a implementace strategie vycházející z analýzy tržní situace čili strategické řízení. Úkolem vedení organizace při strategickém procesu je definování cílů organizace a výběr vhodné strategie k dosažení těchto cílů.

### **1.5.1 Druhy konkurenčních strategií**

Existuje mnoho autorů, kteří se zabývají konkurenční strategií podniku. Jejich teorie jsou založeny na mnoho faktorech jako je např. cena a exkluzivita produktu, velikost trhu, tržní postavení podniku, kupní síla apod.

Mezi nejznámější konkurenční strategie patří:

#### ***1.5.1.1 Růstová strategie podle Ansoffa***

Ansoffovy růstové strategie jsou založeny na tržním prostoru pro výrobek, jedná se o vztah výrobek-trh. Ansoffova matice, která je zobrazena na následujícím obrázku poskytuje první podnět při hledání strategického zaměření podniku.

	Existující produkty	Nové produkty
Existující trh	Tržní penetrace	Rozvoj produktu
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

Obrázek 1 – Ansoffova matice, zdroj: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-matice>

- Strategie penetrace trhu

Firma se bude snažit více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Cílem je zvýšit svůj tržní podíl. Jde o nejméně rizikovou strategii, protože firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity.

- Strategie vývoje výrobku

Firma inovuje produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích. Rozvoj nového produktu je rizikovější než předchozí strategie.

- Strategie rozvoje trhu

Tato strategie zahrnuje hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Firma využívá existující produkty a pokud je zvládá produkovat kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Je rizikovější než předchozí strategie.

- Strategie diverzifikace

Strategie diverzifikace je nejrizikovější variantou ze všech zmíněných strategií. Podnik musí inovovat stávající výrobek nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu. (Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ansoffova-maticce>)

#### ***1.5.1.2 Strategie integrace***

Podle Blažkové (2007, s. 135) se firma snaží nalézt odpověď na otázku „Jak by měla firma růst?“. Možnosti jsou následující strategie:

- Horizontální integrace – využívána firmou, která chce svůj produkt prodávat na více trzích a pro tuto možnost využívá síť vlastních poboček, z nichž každá pobočka se zaměřuje na jiný segment nebo na jinou oblast.
- Vertikální strategie – vertikálně spojené firmy mají jednoho vlastníka, ale soustředí se na jiný výrobek nebo nabízí rozdílnou službu. Kombinace těchto produktů a služeb uspokojuje společnou potřebu.

#### ***1.5.1.3 Strategie zaměřené na konkurenci podle Portera***

Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody byly poprvé představeny Michalem Porterem, proto se nazývají Porterovy strategie nebo generické strategie.

Profilováním na trhu je možné pomocí výhody výkonové a nákladové. Je možné usilovat o vedoucí pozici v nákladech, resp. V ceně, nebo uplatnit strategii diferenciaci, odlišení (někdy označenou jako strategie vůdčí pozice v jakosti). Třetí možností je zajištění úspěšné strategické pozice koncentrací na vhodné tržní segmenty. Porterovy strategie jsou zobrazeny na následujícím obrázku.



Obrázek 2 – Konkurenční strategie podle Portera, zdroj: Porter, 1994, s. 39

- Podnik s nejnižšími náklady (vedoucí pozice v nákladech)

Účelem je mít nejnižší náklady na výrobu a distribuci v odvětví a tím nabídnout výrobky za nejnižší cenu nebo nižší než konkurence a získat tak větší podíl na trhu.

Nízká nákladová pozice představuje silnou bariéru vstupu na trh pro ostatní firmy a brání firmu před substitučními výrobky

Tato strategie je použitelná v případě masových výrobků, které není možné diferenciovat a které jsou přijatelné pro většinu spotřebitelů. Firmy musí mít silnou pozici ve výrobě, nákupu, distribuci, marketingu a v jiných činnostech, aby dosáhly co nejnižších nákladů.

- Diferenciace, odlišení výrobku či služby

Strategie založena na odlišení se od konkurence a nabízení lepšího produktu, přičemž na náklady se neklade velký důraz. Firma si účtuje vysokou cenu, v které se projevují vyšší náklady, či přidaná hodnota. Tato strategie je uskutečnitelná, pokud jsou výrobky specifické, jedinečné nebo těžce nahraditelné. V tomto případě je spotřebitel ochotný akceptovat vyšší cenu produktu a zaplatit ji. Podnik však musí počítat s rizikem, že spotřebitel upřednostní lacinější výrobek a dá přednost konkurentům, kteří tyto výrobky nabízejí.

- Koncentrace, zaměření

Blažková (2007, s. 136–137) ve svém díle uvádí, že firma se má orientovat spíše na jeden či více úzkých segmentů trhu místo toho, aby usilovala o celý trh. Zaměří se tam, kde je skulina trhu, atraktivní segment neboli niché segment. Pozornost je soustředěována na nízké náklady nebo diferenciaci. Snaží se dobře odhadnout potřeby spotřebitelů a zaměřit se na upevnění vedoucího postavení v ceně nebo v jiné oblasti zájmů zákazníků. I při této strategii hrozí riziko, že se segment stane atraktivním i pro jiné konkurenty.

#### ***1.5.1.4 Strategie podle velikosti tržního podílu a míry inovace podle Kotlera***

Přístup je založen na vymezení čtyř strategií. Základním kritériálním hlediskem je postavení firmy na trhu v odvětví nebo oboru. V podstatě se jedná o tržní podíl, který firmě v dané situaci patří.

- Strategie tržního vůdce

Podnik zaujímá pozici s největším podílem na trhu, firma je dominantní v podílu na trhu, který ji zajišťuje náskok před ostatními konkurenty, především před druhým podílníkem. Tato dominantní firma uvolňuje prostředky do inovací a rozumně využívá zdroje jimiž disponuje.

Vůdcovská firma se samozřejmě snaží svoje postavení na trhu zachovat a ve velké většině se snaží pomocí svého vlivu si toto postavení ještě vylepšit. Nemůže uplatňovat pouze statickou obranu a minimalizovat možnost útoku a z těchto skutečností je možné odvodit jeho strategické záměry:

- Chránit stávající (současný) podíl na daném trhu
- Zvětšit celkový trh, expandovat na celý trh, hledat nové uživatele produktu, zvýšit míru užívání produktu, hledat nové použití pro již existující produkt, pokoušet se zvýšit frekvenci nákupů produktu
- Zvětšit tržní podíl v rámci stávajícího trhu

Dominantní firma musí počítat se stálým dohledem ostatních účastníků tržních operací. Je v centru pozornosti a čeká se na jeho pochybení. Pokud se vyskytne pro vůdce situace, že je

třeba ustoupit, potom ustoupí z těch tržních segmentů, které jsou nejméně lukrativní nebo které jsou nejvíce riskantní. (Horáková, 2014, s. 46-47)

### 1.5.2 Stanovení strategie podniku

Strategie podniku je jedním z nejdůležitějších dokumentů každého podniku, který stanovuje konkrétní cíle podnikání na delší období (3-5 let) a cesty, jak těchto cílů dosáhnout. Pod pojmem strategie lze vidět tři základní složky:

1. Poslání (mise) podniku  
krátký text, určený zaměstnancům a externím pracovníkům podniku, který stanovuje oblast podnikání a vztahy k partnerům společnosti;
2. dlouhodobé cíle (vize)  
pro vybraná klíčová kritéria výkonnosti obsahuje číselně a textově definované cíle pro období, na které je strategie zpracována;
3. vlastní strategie  
představuje časově a věcně provázaný soubor změn (projektů), jejichž úspěšná realizace povede k dosažení dlouhodobých cílů.

Strategie v této struktuře musí být periodicky aktualizována tak, aby podnik dokázal reagovat na vlivy změn vnějšího prostředí (legislativa, zákazníci, dodavatelé apod.) a na kroky konkurence.

Při zpracování podnikatelské strategie je důležitý, jak postup, tak i konečný výsledek ve formě dokumentu. Postup by měl být nastaven tak, aby:

- strategie byla výstupem práce týmu, který bude v sobě spojovat všechny klíčové pracovníky podniku;
- pracovní tým musí mít k dispozici co největší rozsah objektivních informací o trhu, na kterém se pohybuje. Tato podmínka bývá splněna pouze dlouhodobým, systematickým sledováním konkrétně vybraných trendů;
- práce v týmu musí být soupeřením myšlenek, nikoliv soupeřením podnikových útvarů.

Strategie podniku je obvykle jedním z úkolů vrcholového vedení podniku, ovšem pro její důležitost bývá prakticky vždy schvalována řídicími orgány společnosti – vlastníky, představenstvem nebo dozorčí radou. Úkolem autorů strategie je proto také vhodným způsobem ji prezentovat těmto orgánům.



Schválená strategie musí být důsledně uvedena do podnikového života. Předpokladem k tomu je informování všech pracovníků o nejdůležitějších závěrech, které z ní vyplývají. K tomu je vhodné vypracovat komunikační plán, který pro jednotlivé skupiny pracovníků stanoví obsah a nejlepší formy informování.

### 1.5.3 Konkurenční výhoda

Společnosti musí být nejen schopné vytvořit vysokou absolutní hodnotu, ale také vysokou hodnotu v porovnání s konkurencí, a navíc s dostatečně nízkými náklady. Konkurenční výhoda je schopnost společnosti vykonávat něco jedním či více způsoby tak, že to konkurence nedokáže. Michael Porter vybízel společnosti, aby si vytvořil udržitelnou konkurenční výhodu. Ale jen málo konkurenčních výhod je udržitelných. V nejlepším případě mohou být využitelné. Využitelná výhoda je taková, kterou může společnost použít jako odrazový můstek k novým výhodám.

Jakákoliv konkurenční výhoda musí být zákazníky chápána jako výhoda pro zákazníka. Má-li například některá společnost rychlejší dodávky než její konkurenti, nebude to výhoda pro zákazníka, pokud nedbá na rychlost doručení. Společnosti se musí zaměřit na poskytování výhoda zákazníkům. Pak budou poskytovat zákazníkům vysokou hodnotu a zákazníci budou spokojeni, což povede k vyšším opakovaným nákupům, a proto i k vysoké ziskovosti. (Kotler a Keller, 2007, s.188)

Dle Donellyho (1997, s.240) je možné dosáhnout výrazné konkurenční výhody prostřednictvím efektivního využití materiálních, technologických, finančních a znalostních potenciálů organizace. Ovládání špičkových technologií, vysoká produktivita a efektivnost výroby, dokonalé služby, perfektní distribuční síť, silné finanční zdroje, permanentní vývoj nových produktů a marketingové schopnosti jsou přesvědčivými příklady specifických schopností organizací, umožňujících dosahovat výrazných konkurenčních výhod.

## 2 LÉKÁRNA

Lékárna je ze zákona č. 20/1966 Sb. zařízení léčebně preventivní péče, kterému je vyhrazena příprava a výdej prostředků zdravotnické techniky. (Hartlová, S., Kučerová, L., Kotlářová, J., 1996, s.4)

Lékárna je zahrnuta mezi zařízení lékárenské péče, které jsou podle vyhlášky č. 49/1993 Sb. rozděleny na lékárny základního typu, lékárny s odbornými pracovišti a výdejny prostředků zdravotní techniky. V praxi se dále používá dělení na lékárny veřejné a nemocniční. Náplň práce těchto zařízení, ale není závazně dána.

Podle České lékárnické komory je hlavní činností pro zákazníka příprava a výdej léčiv a zdravotnických prostředků na recepty, poukazy nebo prodej za hotové. Vydává také léčiva na žádanky veterinárních zařízení. Často nabízejí také různý doplňkový sortiment.

### 2.1 Léčiva

Léčivo je látka nebo soustava látek, která má schopnost interagovat s lidským organismem nebo živočišným organismem, a výsledkem této interakce je poznání chorob, ochrana před nimi, mírnění příznaků onemocnění a jejich léčení. Léčiva většinou nejsou vhodná pro přímé použití, proto je nutné je dále upravit.

### 2.2 Lék

Lék je produkt získaný z léčiv a farmaceutických pomocných látek určitým technologickým postupem, všestranně uzpůsobený k tomu, aby léčivo, které obsahuje, mohlo vstoupit do interakce s organismem, s biofází. Splňuje požadavky aplikace. Léková (aplikační) forma umožňuje podání (užití, použití) léku a koexistenci v ní přítomných léčiv a pomocných látek. Jde nejenom o tvar léku, ale i o jeho složení a fyzikální strukturu. Lékovou formou jsou například tablety, tobolky, injekce, masti, krémy, čípky. (Chalabala et al., 2001, s.25)

### 2.3 Legislativa lékárny

Právní předpisy, regulující vznik a provoz lékárenského zařízení se řadí ke klíčovým faktorům ovlivňujících činnost lékárny.

Právní předpisy jsou rozděleny do šesti oblastí:

- Zdravotnictví
- Léčiva a přípravky zdravotní techniky užívané pro provoz lékárny

- Pracovníci ve zdravotnictví
- Zdravotní pojištění
- Řády české lékárnické komory
- Ekonomické předpisy

Každá oblast je charakterizována výčtem právní předpisů včetně posledních novelizací. Podrobněji jsou analyzovány oblasti cenotvorby léčiv a regulace cen, vybrané části zákona o stabilizaci veřejných rozpočtů, týkající se regulačních doplatků a poplatků, zákona o veřejném zdravotním pojištění ve vztahu k lékárenskému zařízení, zákon o regulaci reklamy a zákon o účetnictví.

### 2.3.1 Státní ústav pro kontrolu léčiv

Státní ústav pro kontrolu léčiv (zkráceně také SÚKL) je správní úřad České republiky podřízen Ministerstvu zdravotnictví a organizační složka státu.

Posláním Státního ústavu pro kontrolu léčiv je v zájmu ochrany zdraví občanů zajistit, aby se v praxi a při klinickém hodnocení používala pouze farmaceuticky jakostní, účinná a bezpečná léčiva, jakostní a bezpečné suroviny pro výrobu a přípravu léčiv a bezpečné a funkční zdravotnické prostředky s informacemi popisujícími jejich objektivně zjištěné vlastnosti, a aby údaje z výzkumu léčiv, surovin a prostředků byly věrohodné a získány eticky.

Činnost SÚKL v oblasti léčiv je dána primárně zákonem č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech). Dále pak zákonem č. 167/1998 Sb., o návykových látkách a o změně některých dalších zákonů, zákonem č. 160/1992 Sb., o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních, a zákonem č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání.

Činnost SÚKL v oblasti cen a úhrad léčiv je dána zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, zákonem č. 265/1991 Sb., o působnosti orgánů České republiky v oblasti cen, a zákonem č. 526/1990 Sb., o cenách. Činnost SÚKL v oblasti lidských tkání a buněk je dána zákonem č. 296/2008 Sb., o zajištění jakosti a bezpečnosti lidských tkání a buněk určených k použití u člověka a o změně

souvisejících zákonů (zákon o lidských tkáních a buňkách). Činnost SÚKL v oblasti zdravotnických prostředků je dána zákonem č. 123/200 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně některých souvisejících zákonů.

### 3 SITUAČNÍ ANALÝZA PODNIKU

Analýza postavení podniku v jednotlivých typech prostředí (okolí) se nazývá situační (marketingová) analýza. Jejím prostřednictvím získáme znalosti o substitučních produktech, ekonomické síle konkurence v porovnání s našimi podnikatelskými záměry a znalosti o postavení nás samotných na trhu. Jak ve svém díle uvedla Jakubíková (2005, s.20) „Silná a úspěšná strategie podniku vychází z dobře provedené situační analýzy, ta je hlavním prvkem marketingového plánování.“

Podle Horákové (2003) je situační analýza prostředek, který na základě analytického zhodnocení minulého vývoje a současného stavu a na základě kvalifikovaného odhadu budoucího vývoje ve strategickém období může pomoci při formulování budoucí tržní pozice podniku.

Analýza konkurentů je důležitou částí plánovacího procesu. Firma identifikuje své přímé konkurenty, ale také nepřímé a potenciální konkurenty. Některé firmy si myslí, že sledovat konkurenci není potřeba, jiné firmy to naopak se sledováním konkurentů a jejich akcí přehánějí. Zbylá část firem má dobrý přehled o konkurentech, občas kopíruje jejich pohyby a reaguje na změny. Je třeba najít rozumnou míru.

Analýza konkurentů slouží firmě:

- K pochopení jejich konkurenčních výhod či nevýhod oproti konkurentům
- K pochopení minulých, současných, a především budoucích strategií konkurentů, marketingových rozhodnutí konkurentů v budoucnu
- K předpovědi, jak konkurenti pravděpodobně zareagují na naše marketingová rozhodnutí
- K definici takových strategií, pomocí nichž firma dosáhne konkurenční výhody v budoucnu
- K předpovědi návratnosti, která se očekává z budoucích investic
- Ke zvýšení povědomí o příležitostech a hrozbách

Podle Horákové (2003, s.38) je smyslem pozorování konkurence přivést informace o současné a potenciální rivalitě mezi firmami poskytujícími tentýž produkt, ale i o míře ohrožení těmito podniky, které nabízejí alternativní způsoby uspokojení dané potřeby. Podnik by měl neustále porovnávat svoje výrobky či služby, jejich ceny, prodejní cesty a způsob i intenzitu propagace s produkty a marketingovou taktikou konkurentů. Tím zvyšuje naději na odhalení

potenciální výhody či nevýhody současného počínání a může lépe zaujmout přiměřenou strategii – útočnou či obranou.

### 3.1 PEST Analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis neboli analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Je to součást strategického managementu, která přichází ke slovu obvykle tehdy, kdy se společnost rozhoduje nad svým dlouhodobým strategickým záměrem, nebo když plánuje realizovat nějaký velký projekt, ať již ve své domovské zemi či v cizině. Takovým „velkým projektem“ může být typicky vstup na daný trh, vybudování továrny, vybudování rezidenčního projektu, zrušení zastoupení apod. Výjimkou není ani provedení PEST analýzy před představením nějakého významného nového produktu (např. elektromobilu). Důvodem, pro provedení PEST analýzy však mohou být i akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance s někým z jiného státu. PEST analýza se tak na rozdíl od SWOT analýzy nedělá příliš často. Podobně jako u SWOT analýzy je žádoucí, aby se na její přípravě podílil větší počet lidí. Na rozdíl od ní však PEST analýza může a také by měla stavět na co největším množství nezávislých faktů. Ty v tomto případě dodávají národní vlády a zákonodárné orgány, centrální banky, statistické úřady (v EU pak ještě Eurostat), mezinárodní organizace jako např. OECD a v krajních případech i méně nezávislé národní orgány jako jsou nejrůznější subjekty na podporu exportu anebo zpravodajské služby (typicky CIA World Factbook), jejichž částečnou náplní práce je rovněž ochrana ekonomických zájmů daňových rezidentů v zahraničí.

- Politické prostředí

Do této analyzované oblasti patří to, co souvisí s politickou situací v zemi či oblasti, ve které se provozuje podnikatelská činnost. Zde se promítají jednotlivé legislativní předpisy pro podnikání. Je potřeba se zaměřit na jakém trhu a v jaké zemi se podnik nachází – pokud budeme dělat PEST analýzu pro prodej televizorů v Německu, které byly vyrobeny v ČR, tak v této oblasti budou legislativní předpisy Německa. Příklady faktorů – regulace vlády, daňová politika, obchodní a celní zákony apod.

- Ekonomické prostředí

Trhy vyžadují kupní sílu a lidi. Použitelná kupní síla v ekonomice závisí na současných příjmech, cenách, úsporách, dlužích a úvěrových možnostech. Marketéři musí věnovat pečlivou pozornost trendům, které ovlivňují kupní sílu, protože mohou mít silný dopad na podnikatelské činnosti, zvláště u společností, jejichž výrobky jsou zaměřeny na zákazníky s vysokými příjmy a kteří jsou citliví k cenám.

- Sociální prostředí

Kupní síla je podle vkusu a preferencí lidí zaměřována k jistému zboží a službám a odvrací se od jiného zboží a služeb. Společnost vytváří názory, hodnoty a normy, které ve značné míře tento vkus a preference definují. Lidé téměř nevědomě vstřebávají názory definující jejich vztah k sobě samým, k jiným, k nejrůznějším organizacím, ke společnosti, k přírodě a vesmíru.

- Technologické prostředí

Jedna z nejdramatičtějších sil, která utváří lidské životy, je technologie. Technologický pokrok je nesporný a za poslední roky přinesl mnoho prospěšných inovací a objevů. Každá nová technologie je silou „tvůrčího ničení“. Tranzistory zničily odvětví na výrobu elektronik, xerografie zničila firmy vyrábějící kopírovací papíry, automobily ublížily železnici a televize novinám. Místo aby celá řada odvětví nové technologie přijala, stavěla se proti nim nebo je ignorovala a jejich podnikatelská činnost upadala. Nicméně základem tržního kapitalismu je být dynamický a tolerovat tvůrčí ničení technologie jako cenu, kterou je nutné zaplatit za pokrok. (Edolo, ©2016)

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

V rámci konkurenčního prostředí se soutěží o pozici na trhu, zaměstnance, pověst, financování, dodavatelsko-odběratelské vztahy. Konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost trhu. Způsob, jakým se mnoho podniků snaží porozumět svému konkurenčnímu prostředí a ovlivnit je, hodně ovlivnily tzv. Porterovy studie o ekonomické struktuře různých ekonomických odvětví.

Dlouhodobou ziskovou přitažlivost trhu nebo tržního segmentu ovlivňují síly v pěti hlavních sektorech, označovaných po autorovi Porterovi síly:

- Sektor 1 – Podnikatelské odvětví – struktura odvětví (stávající konkurence)

Pokud v tržním segmentu působí množství silných či agresivních konkurenčních podniků, či pokud tempo růstu prodeje na trhu v něm stagnuje nebo klesá, pak tento zákaznický segment není přitažlivý. Nelze plně využít výrobní kapacity, fixní náklady jsou vysoké. Tyto podmínky vedou k cenovým válkám, novinky výroby jsou zaváděny vysokým tempem, a tím stoupají náklady pro získání dobrého konkurenčního postavení.

- Sektor 2 – Potenciální noví účastníci vstupující na trh

V rámci marketingových analýz konkurenčního prostředí jde o velmi často opomíjený faktor. Hledání a vstupování na nové trhy je asi hnacím motorem podnikání. Silný nadnárodní konkurent hodlá dobývat naše území ve střednědobém horizontu. Aby se existující podniky chránily, snaží se vytvořit vstupní bariéry úsporami z rozsahu produkce, vytvořením ohledu na velikost svého vstupu. Vstup nových účastníků ovlivňuje i vládní politika udělováním licencí, stanovováním bezpečnostních, potravinářských a hygienických předpisů. Je manažerskou dovedností opatřit si informace nejen o stávajícím stavu trhu, ale i okolí trhu, které může v určitý čas velmi ovlivnit námi zkoumané teritorium. Někdy je prioritou státní politiky nové účastníky na trh lákat třeba investičními podmínkami, daňovými prázdninami apod.

- Sektor 3 – Dodavatelé a sektor 4 – Odběratelé (zákazníci) – jejich obchodní pozice a vyjednávací schopnosti

Konkurenční postavení podniků záleží rovněž na vyjednávací síle dodavatelů a odběratelů. Segment je nepřitažlivý, pokud v něm jsou zákazníci či dodavatelé s vysokou nebo rostoucí kupní kompetencí. Většinou se snaží stlačovat (zákazníci), nebo naopak navyšovat (dodavatelé) ceny, diktovat požadavky. Jedná se o klasickou analýzu dodavatelů a odběratelů (silné a slabé stránky v různě zvolených oblastech – závisí na druhu činnosti podniku). Nebezpečí monopolizace dodavatelů, resp. Odběratelů.

- Sektor 5 – Substituční produkty – hrozba náhradních produktů

Jde rovněž o opomíjenou hrozbu. Je-li v segmentu více skutečných nebo potenciálních substitučních produktů vzhledem k těm, co dodává náš podnik, pak tyto limitují ceny, a tím i celkový zisk našeho podniku. Tím se tržní segment stává nepřitažlivým. Pokud podniky dodávající na trh substituční produkty dosáhnou technolo-



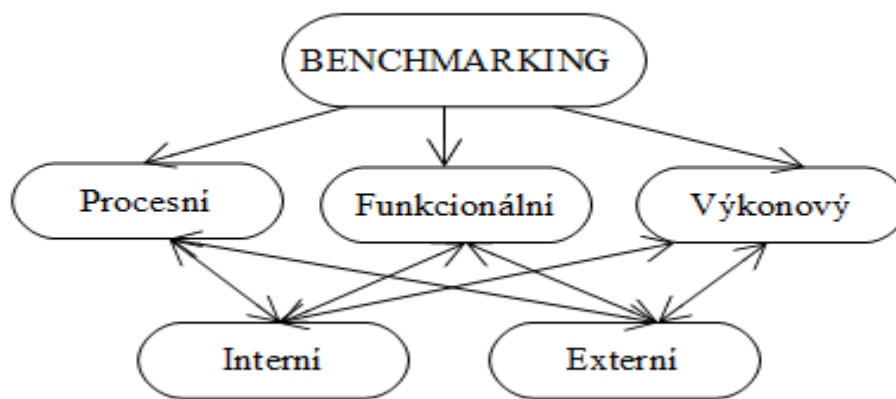
gické výhody, ceny i zisky klesají. Není vyloučeno, zejména na neznámých, rozvíjejících se trzích, že něco nového nahradí potřebu služeb poskytovaných určitým oborem nebo sektorem. Zejména u technických novinek je větší pravděpodobnost substitučních výrobků nebo služeb, jestliže ty současné jsou všeobecně vnímány jako drahé nebo nedostatečné z pohledu kvality a technických inovací. (Kašík a Havlíček, 2009, s.48)

### 3.3 Benchmarking

Benchmarking je umění učit se od společností, které provádějí některé úkoly lépe než jiné společnosti. Rozdíl mezi úrovní kvality, rychlosti nebo nákladů vynikající společnosti a společnosti průměrné může být až desetinásobný. Cílem benchmarkingu je okopírovat „nejlepší praktiky“ buď v rámci odvětví, nebo napříč odvětvími. Zahrnuje sedm kroků:

- 1) Určit funkce pro benchmarking
- 2) Identifikovat, které klíčové veličiny výkonu mají být měřeny
- 3) Identifikovat best-in-class společnosti
- 4) Změřit best-in-class společnosti
- 5) Změřit výkon společnosti
- 6) Formulovat programy a akce k odstranění rozdílu
- 7) Realizovat je a sledovat výsledky

Podle Kotlera s Kellerem (2007, s.388) je benchmarking specifický proces zpracování informací porovnávajících hodnotu vybraných ukazatelů. Výsledky jsou přehledné a mohou se použít při posuzování preferencí zákazníků nebo při srovnání podniku s konkurencí.



Obrázek 3 – Typy benchmarkingu, zdroj: vlastní zpracování

### 3.3.1 Přínosy benchmarkingu

Benchmarking má pro podnik mnoho přínosů, mezi hlavní patří především:

- identifikace operací v organizaci, které by měly být zlepšeny, odhalení silných a slabých stránek a jejich možná kvantifikace
- poznání konkurence, určení jejich slabin a předností
- ukazuje cestu ke zlepšení operací ve srovnání s benchmarkingovými partnery
- iniciuje proces zlepšování prostřednictvím změn cílů organizace a dovednosti manažerů a zaměstnanců.

Přestože je benchmarking především porovnání s určitým standardem, tak cílem není se tomuto standardu pouze vyrovnat, ale stát se v dané podnikatelské oblasti nejlepším.

### 3.3.2 Kategorie benchmarkingu

Benchmarking se rozděluje do těchto kategorií:

- 1) Interní benchmarking se vztahuje na srovnání procesů v jedné organizaci mezi různými organizačními složkami (částmi), např. mezi podřízenými, značkami, prodejními skupinami apod.
- 2) Externí benchmarking porovnává podobné operace organizace s jinými organizacemi ve stejném oboru v tuzemsku i zahraničí.
- 3) Funkční benchmarking porovnává procesy a firmy rozdílných oborů.

Výběr konkrétní kategorie benchmarkingu závisí na individuální situaci a rozhodnutí managementu organizace.

Úspěch benchmarkingového projektu závisí na celé řadě faktorů, které členíme na tvrdé a měkké.

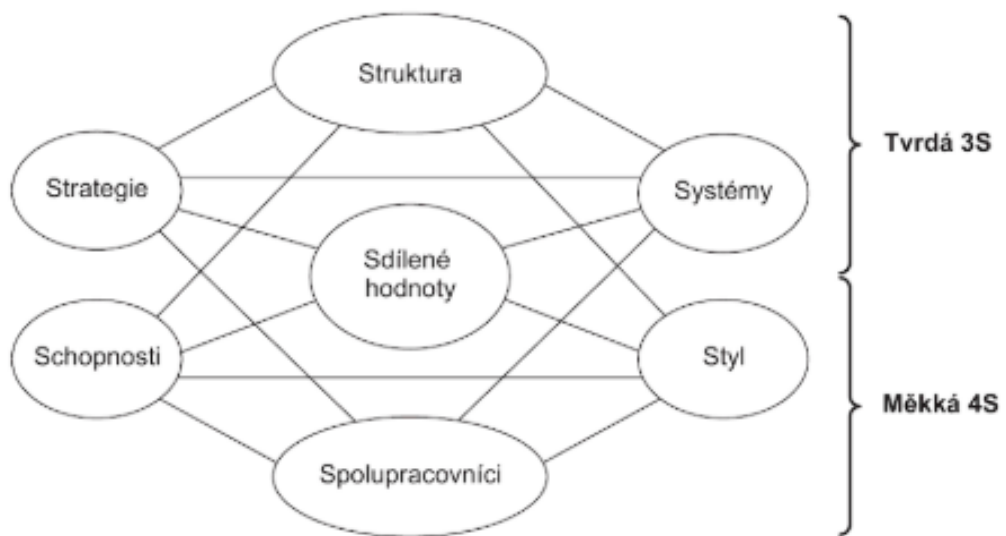
- Mezi tvrdé faktory patří hmotné, hmatatelné prvky představitelné veličinami, jako je standard kvality produktu, příjem z projektu, časový harmonogram projektu, distribuce, zásoby apod.
- Měkké faktory představují nehmotné, neviditelné prvky, jako je kolektivní spolupráci na projektu, pozitivní postoje k projektu, vědomí kvality, kreativita apod. (Zapletalová, 2003)

### 3.4 Model 7S firmy McKinsey

Zaměstnanci konzultační firmy McKinsey vytvořili „7S“ v sedmdesátých letech aby pomohli manažerům porozumět složitostem, organizačními změnami. Tento model ukazuje, že imunitní systém organizace a ostatní související proměnné zapříčinily, že bylo složité změny aplikovat, a je nutné, aby při snaze provést efektivní změny byly brány v úvahu všechny faktory na jednou. Model je nazýván „7S“ podle sedmi faktorů, které v anglickém jazyku začínají na písmeno „S“:

- a) Strategie (Strategy)
- b) Struktura (Structure)
- c) Styl práce vedení (Style)
- d) Spolupracovníci – personál (Staff)
- e) Schopnosti (Skills)
- f) Sdílené hodnoty (Shared values)

Pro vedení firmy je důležité zabývat se všemi výše zmíněnými faktory, aby se ujistila, že zvolená strategie bude efektivní, nehledě na to, zda se jedná o malou či velkou firmu. Faktory modelu „7S“ na sebe vzájemně navazují a jsou spolu provázány a pokud firma nebude dbát důraz na jeden z nich, může způsobit kolaps všech ostatních faktorů.



Obrázek 4 – Model 7S firmy McKinsey, zdroj: Mallya, 2007, s.73

Horní faktory tohoto schématu se označují jako tzv. tvrdá 3S.

- Strategie

Určuje, jak firma dosahuje svých cílů, vizí a reaguje na hrozby a příležitosti v daném oboru podnikání.

- Struktura

V modelu 7S je struktura chápána ve smyslu organizačního uspořádání tj. pozice nadřízenosti a podřízenosti, vztahu mezi podnikatelskými jednotkami, oblasti expertízy, kontrolních mechanismů a sdílení informací. Vzhledem ke změně procesů a stylů je někdy nutné, aby organizace změnila strukturu. Aby mohly organizace reagovat na takové změny a současně se orientovat na výsledky, je doporučeno například přijmout síťovou strukturu. Pokud je organizace špatně hierarchicky uspořádána, mohla by adaptovat přechodnou strukturu, např. skrz decentralizované, maticové nebo procesní struktury, a pak provést potřebné odpovídající změny struktury.



Obrázek 5 – Organizační struktury, zdroj: Mallya, 2007, s.74

- Systémy

V daném případě formální a neformální procedury, které slouží k řízení každodenní aktivity organizace a zahrnují například manažerské informační systémy, komunikační systémy, kontrolní systémy, inovační systémy, systémy alokace zdrojů atd. Systémy vyžadují schopnosti ve všech informačních technologiích a v organizačních procesech, metodách a kontrolách.

Dolní faktory modelu 7S se nazývají „měkká 4S“

- Spolupracovníci

Lidské zdroje organizace a jejich rozvoj, školení, vztahy na pracovišti, motivační složka, oddanost firmě apod. Zároveň je nutné rozlišovat kvantifikovanou (formální systém motivace a odměn) a nekvantifikovatelnými aspekty (morální hlediska, oddanost firmě).

- Schopnosti

Profesionální znalost a kompetence existující uvnitř organizace tj., co organizace dělá nejlépe. Nejedná se však jen o součet kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. V úvahu je nutno brát kladné i záporné synergické efekty dané například úrovní organizace práce a řazením.

Aby zaměstnanci byli ochotni získávat nové informace a vzdělávat se v oboru musí být podnik schopen vytvořit pro tyto činnosti vhodné prostředí. To znamená takové prostředí, ve kterém cítí podporu všechny zainteresované skupiny a jsou podpořeni motivační složkou. Ne všechny informace však mohou zaměstnanci získat uvnitř podniku, a

proto je důležité, aby byl podnik schopen zajistit svým pracovníkům školení, vzdělávací kurzy apod.

- Styl

Vyjádření, jak management přistupuje k řízení a k řešení vyskytujících se problémů. Přitom je nutno si uvědomit, že ve většině organizací existují rozdíly mezi formální a neformální stránkou řízení.

Například pokud se pracovníci chovají k zákazníkovi jako k rovnocennému partnerovi, pak budou chtít, aby se k nim vedení chovalo taktéž. To ale vyžaduje manažerský styl samořízení. Aktivita, které vyžadují spolupráci mezi obchodními jednotkami pak vyžadují úkolový manažerský styl, a proto je důležité, aby společnost našla způsob, jak tyto styly používat, aniž by zaměstnanci nebyli zmateni.

- Sdílené hodnoty

Odrážejí základní skutečnosti, ideje a principy respektované pracovníky a některými dalšími skupinami zainteresovanými na úspěchu firmy. Peter a Watermann (2004) tvrdí, že v dobře fungujících firmách jsou základní sdílené hodnoty patřičným způsobem vyjádřeny v jejich misích.

Mallya (2007, s.73-75) dodává, že tvorba sdílených hodnot přímo souvisí s vizí organizace a je klíčovým faktorem při tvorbě ostatních aspektů. Rolí vize je, aby všichni věděli, čeho chce organizace docílit a proč. Vrcholný management organizace by neměl jen zdůrazňovat hlavní hodnoty organizace, ale měl by se s nimi ztotožnit., pokud chce by se s těmito hodnotami ztotožnilo i okolí.

### 3.5 SWOT analýza

Shrnující analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku, též známá jako SWOT analýza, která patří mezi základní a nejužívanější nástroje zkoumání tržního postavení podniku. Její název je složeninou začátečních písmen anglických výrazů, hodnotících vlastní podnik:

Tabulka 1 – matice SWOT analýzy, zdroj: vlastní zpracování

	Pomocné dosažení cíle	Škodlivé dosažení cíle
Vnitřní původ atributy organizace	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
Vnější původ atributy prostředí	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

- **Strengths (silné stránky)**  
za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.
- **Weaknesses (slabé stránky)**  
jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.
- **Opportunities (příležitosti)**  
příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci.

- Threats (hrozby)

nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenající překážku pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval.

Blažková (2007, s.156) ve svém díle uvedla, že všechny faktory je třeba posuzovat v souvislostech, nemůžeme je sledovat odděleně. Je třeba také sledovat, nakolik je, který faktor důležitý, z hlediska vlivu na firmu a z hlediska závažnosti pro firmu.

Podle charakteru odvětví a kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizace, popř. i pro její jednotlivé organizační složky volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

- přístup S-O využívat silné stránky ve prospěch příležitostí
- přístup W-O snažit se překonat slabé stránky využitím příležitosti
- přístup S-T využívat silné stránky k odvrácení ohrožení
- přístup W-T snažit se minimalizovat slabé stránky a vyhnout se ohrožení

SWOT analýza má však i svá omezení. Je velice subjektivní, neboť každý hodnotí jednotlivé faktory odlišným způsobem, a je zjednodušující. Proto se doporučuje příliš na ni nespoléhat a použít ji jako doplněk některé další analýze. (Veber, 2000, s. 534)



## 4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Ke zvolenému tématu je v knihovnách nebo v prodejních pultech široká škála dostupné literatury, jak od českých, tak i zahraničních autorů. Problematikou se zabývá mnoho autorů a stále vycházejí nové knihy, které se tímto tématem zabývají.

Nejvíce je čerpáno ze zdrojů knižních, a to od autorů tuzemských, například marketingové strategie výborně popsala ve své publikaci Blažková. Z českých autorů dále Horáková velmi podrobně popsala marketingové nástroje. Ze zahraničních autorů bylo čerpáno z velice známých děl například od Armstronga, či Donellyho.

Dále byly použity i internetové zdroje a články, kterých je taktéž celá škála.

K celé problematice existuje mnoho zdrojů a publikací jak aktuálních, tak poněkud starších. Avšak k popisu modelu firmy McKinsey není k dohledání mnoho kvalitních zdrojů. Tento model dokázal ve svém díle popsat Mallya.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA LÉKARNY ESO, S.R.O.

Obchodní společnost Centrum prevence a léčby s.r.o. byla založena 28.4.2016 s cílem provozovat menší zdravotní středisko se soběstačnou lékárnou, která svůj provoz zahájila na podzim téhož roku.

Historie vzniku tohoto projektu sahá do roku 2014, kdy po dohodě s původním vlastníkem (PharmDr. Eva Sorbiová) byla podepsána kupní smlouva na prodej nemovitosti včetně vybavení provozovny.

Původní lékárna byla provozována od roku 1990 a byla přímo navázána na ordinace tří lékařů se specializací na gastroenterologii a kardiologii.

Lékárna neudržela tempo vývoje na lékárenském trhu, kdy vstupem velkých řetězců (Dr. Max, BENU, Magistra apod.) a situací ohledně participace na nákladech úhrad pacientů, docházelo ke snižování obrátu, marže i počtu oslovených pacientů – spotřebitelů. Navíc se rychle rozvíjel internetový trh s léky, doplňky výživy a zdravotnickým materiálem, na který původní vlastník nebyl pružně schopen reagovat.

Nejen z těchto důvodů se PharmDr. Sorbiová rozhodla stávající prostory včetně zavedené lékárny prodat Ing., Mgr. Janě Složilové.

V období mezi roky 2014–2016 došlo k zásadním stavebním úpravám, kdy z malé výdejny lékárny a velmi velkých skladovacích prostor vznikla lékárna s atraktivní prodejní plochou a dostatečným skladovacím zázemím reagující na téměř online zásobování.

Díky spolupráci s lékaři sídlícími v budově Centra prevence a léčby s.r.o. má lékárna mnoho potenciálních zákazníků. V objektu naleznete interní ambulance, gastroenterologie, kardiologie, endoskopie, a další vyšetření včetně poradenství v oblasti výživy, stravování, celiakie.

## 6 PEST ANALÝZA

PEST analýza slouží k zhodnocení makroprostředí, ve kterém se sledovaná lékárna nachází. Politické, ekonomické, sociální a technologické prostředí jsou faktory, které přímo ovlivňují působení sledovaného subjektu v tržním prostředí.

### 6.1 Politické prostředí

Česká republika má takřka nejnižší regulované ceny léčiv v Evropě, současně si však vytvořila pravidla nákupu hrazených léčiv tak, že je sice proplácí zdravotní pojišťovna, ale nenakupuje je přímo od výrobce; léky od výrobce přejdou přes vlastnictví několika prostředníků (distributory, lékárnou, nemocnicí...). To s sebou nese několik negativ.

Zprvé, tito prostředníci prodražují reálnou cenu léku dílem o legální marže, dílem o nelegální bonusy, což zaplatí na konci dne pojišťovna, resp. její pojištěnci.

Zadruhé, tito prostředníci mohou levné léky prodat do dražších zemí namísto jejich použití v ČR. Tomu se snaží výrobci čelit snahou o kontrolu nad pohybem léku, jen přes „spolehlivé“ distribuční kanály a jen odběratelům, u kterých věří, že léky nevyvezou.

Český zdravotnický systém je založen na všeobecném zdravotním pojištění. Zdravotní péče je hrazena z povinného veřejného zdravotního pojištění. Platí však princip solidarity, kdy každý občan přispívá procentem z vyměřovacího základu do fondu zdravotní pojišťovny a zdravotní péči pak čerpá dle svých vlastních potřeb. Legislativní rámec definuje činnost zdravotních pojišťoven, stanovuje výši úhrad z veřejného pojištění, zajišťuje regulaci cen léčiv, regulaci reklamy na léčiva, definuje zásady pro klinickou praxi, výrobu, zacházení a distribuci léčiv. Legislativu v oblasti léčiv ovlivňují také právní předpisy institucí Evropské unie.

V roce 2018 vstoupilo v účinnost několik novel právních předpisů, které s sebou přinesly příznivý dopad na pacienty v podobě zvýšení komfortu a kvality poskytované zdravotní péče. Kromě navýšení plateb za státní pojištěnce a snížení limitů na léky, což pomohlo zejména rodinám s dětmi a seniorům, se například do seznamu zdravotních výkonů dostala dlouho očekávaná domácí paliativní péče. (Ministerstvo zdravotnictví ČR)

Zákon č. 70/2013 Sb., kterým se mění zákon o léčivech, vstoupí ve své části týkající se zavedení povinného používání elektronických receptů v účinnost 1. ledna 2018 (v roce 2013 byla přijata novela zákona a v ní povinnost výlučně povinné e-preskripce od 1. 1. 2015.

Termín byl v roce 2014 posunut právě na 1. 1. 2018). Zároveň s touto novelou vstoupila v účinnost i prováděcí vyhláška, připravená Ministerstvem zdravotnictví, která v souladu se zákonným zmocněním obsaženým v § 80 zákona o léčivech stanovuje, kromě řady technických a procesních specifikací, zejména výčet situací, za nichž bude přípustné léčivé přípravky předepisovat v listinné podobě. (Ministerstvo zdravotnictví ČR)

### **Závěrečné hrozby a příležitosti pro lékárnou**

Při prodeji léčivých přípravků a potravin pro zvláštní lékařské účely, se musí řídit cenami, které reguluje zákon o veřejném zdravotním pojištění, takže lékárná nemůže zvolit vlastní cenovou politiku a je závislá na vládě ČR. Elektronické recepty jsou pro lékárnou výhodou, jelikož to ulehčuje práci jak výdejci receptu, tak pacientovi a v neposlední řadě i lékárníkovi, který daný lék vydává. Akceptování tohoto druhu receptů je tedy konkurenční výhodou.

## **6.2 Ekonomické prostředí**

Ekonomické prostředí je vyjádřeno pomocí makroekonomických indikátorů, mezi něž patří daně, míra inflace, míra ekonomického růstu a náklady na zdravotnictví.

### **6.2.1 Daňové zatížení**

Firma odvádí daň příjmu ve výši 15 %. Daň z přidané hodnoty, které je dáno zákonem o dani z přidané hodnoty č. 235/204 Sb. Lékárnou ovlivňují všechny tři sazby DPH, jak základní ve výši 21 %, která je například na produkty kategorie doplňků výživy (šumivé tablety, vitamíny apod.), tak první snížená sazba 15 % u léčiv a druhá snížená sazba platná od roku 2015 ve výši 10 % např. u kojenecké výživy.

### **6.2.2 Míra inflace**

Při vyjadřování míry inflace pomocí indexu spotřebitelských cen jsou často uváděna různá čísla, která, i když rozdílná, jsou správná. Je třeba uvést jednoznačně období, za které je míra inflace uváděna, a základ, k němuž se vymezené období porovnává.

Nejčastěji se používají:

- Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného ročního indexu spotřebitelských cen vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za 12 posledních měsíců proti průměru 12 předchozích měsíců.

březen 2019: 2,4 %

Datum zveřejnění: 10.04.2019

- Průměrná roční míra inflace – jedná se o hodnotu téhož ukazatele v prosinci daného roku.

rok 2018: 2,1 %

- Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen ke stejnému měsíci předchozího roku vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny ve vykazovaném měsíci daného roku proti stejnému měsíci předchozího roku.

březen 2019: 3.0 %

Datum zveřejnění: 10.04.2019

- Míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen k předchozímu měsíci vyjadřuje procentní změnu cenové hladiny sledovaného měsíce proti předchozímu měsíci.

březen 2019: 0,2 %

Datum zveřejnění: 10.04.2019

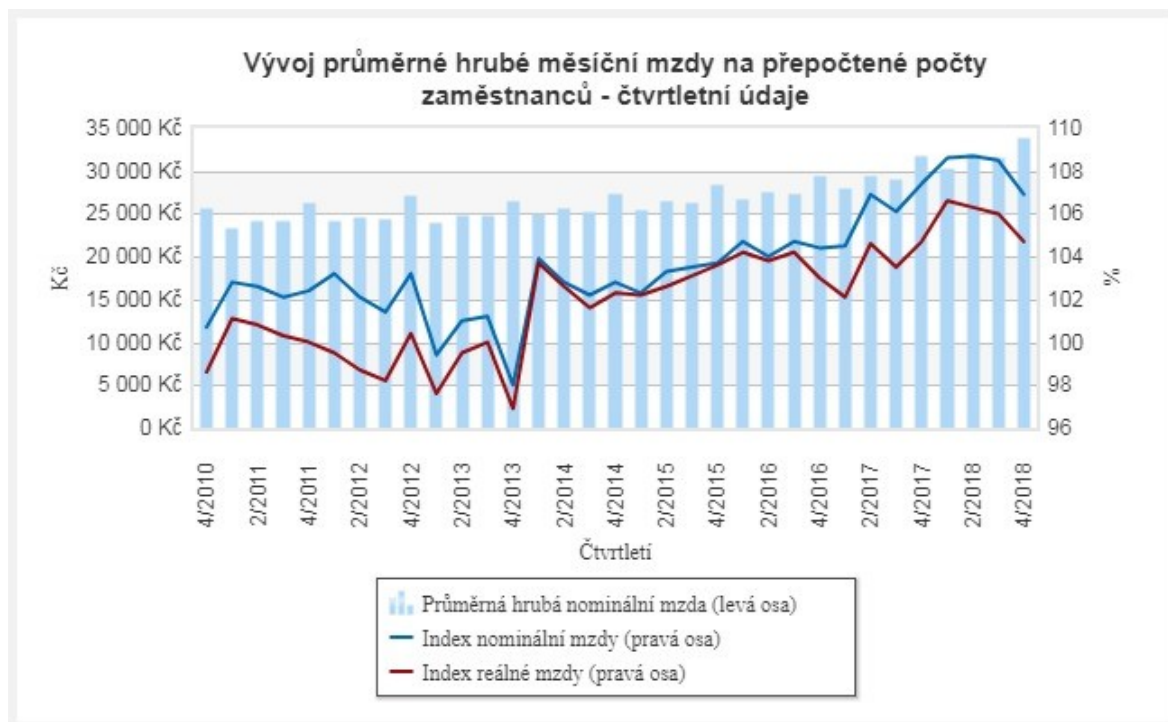


Obrázek 6 – Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen, zdroj: [www.csu.cz](http://www.csu.cz)

Vývoj inflace od začátku roku 2017 po březen roku 2019 se drží mezi 2 až 3 %. Tato hodnota není extrémní a zároveň inflace se lékárenského trhu jako takového dotýká jen okrajově, jelikož lidé léky potřebují vždy a budou je nakupovat i za vysoké míry inflace.

### 6.2.3 Mzdy

Podle ČSÚ je průměrná hrubá mzda v České republice ke dni 8.3.2019: **33 840 Kč**.

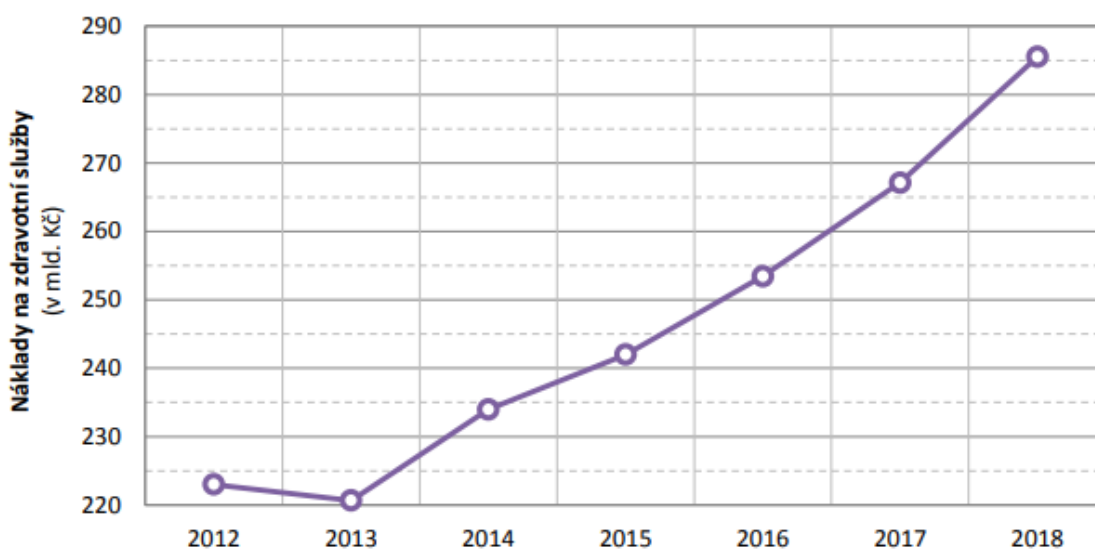


Obrázek 7 – Vývoj průměrné měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců, zdroj: [www.csu.cz](http://www.csu.cz)

Výše průměrné hrubé mzdy a mzdy jako takové ovlivňují lékárenský trh pouze okrajově. Léky, které je potřeba k léčení závažných nemocí jsou potřeba za každé finanční situace, ale pokud mzdy porostou, tak lidé mohou více utrácet za doplňkové zboží sloužící například k prevenci proti těmto závažným onemocněním.

### 6.2.4 Náklady na zdravotnictví

Zatímco v minulém roce hospodařily zdravotní pojišťovny s přebytkem 2,4 miliardy korun, když příjmy ze zdravotního pojištění činily 263,6 miliard a výdaje 261,1 miliardy, letos bude systém hospodařit vyrovnaně.



Obrázek 8 – Vývoj nákladů na zdravotní služby, zdroj: <http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=134720>

Podle zdravotně pojistných plánů, které minulý týden vláda posvětila, mají příjmy i výdaje v tomto roce dosáhnout částky 286,6 miliardy korun. Pojišťovny tak letos vyberou o 23 miliard více než v loňském roce – tři čtvrtiny tvoří vlastní výběr pojistného, třetinu pak platby státu za státní pojištěnce (viz Obrázek 7 – Vývoj nákladů na zdravotní služby). Systém veřejného zdravotního pojištění by měl letos získat větší množství peněz především díky zvýšení platby za státní pojištěnce, která v tomto roce vzrostla o 50 korun na 920 korun na osobu a měsíc. Příjmy systému dále pozitivně ovlivní i ministerstvem financí předpokládaný nárůst objemu mezd a platů o 5 %, zvýšení minimální mzdy z 9900 korun na 11 000 korun a nárůst mezd ve veřejné správě. (Zdravotnické noviny č.12, 2017, s.12)

Tabulka 2 – Struktura nákladů na zdravotní služby podle jednotlivých segmentů, zdroj: <http://www.psp.cz/sqw/text/orig2.sqw?idd=134720>

Ukazatel (v mil. Kč)	2012	2013	2014	2015	2016	2017 oč. skut.	2018 ZPP
Náklady na ambulantní péči	58 761	60 059	62 669	64 829	69 248	72 310	75 144
Náklady na lůžkovou péči	113 766	112 742	122 547	127 454	132 958	142 198	155 650
Ostatní náklady	50 473	47 841	48 743	49 692	51 218	52 599	54 716
<b>Celkové náklady</b>	<b>223 000</b>	<b>220 642</b>	<b>233 959</b>	<b>241 975</b>	<b>253 424</b>	<b>267 107</b>	<b>285 510</b>

### Závěrečné hrozby a příležitosti pro lékárnou



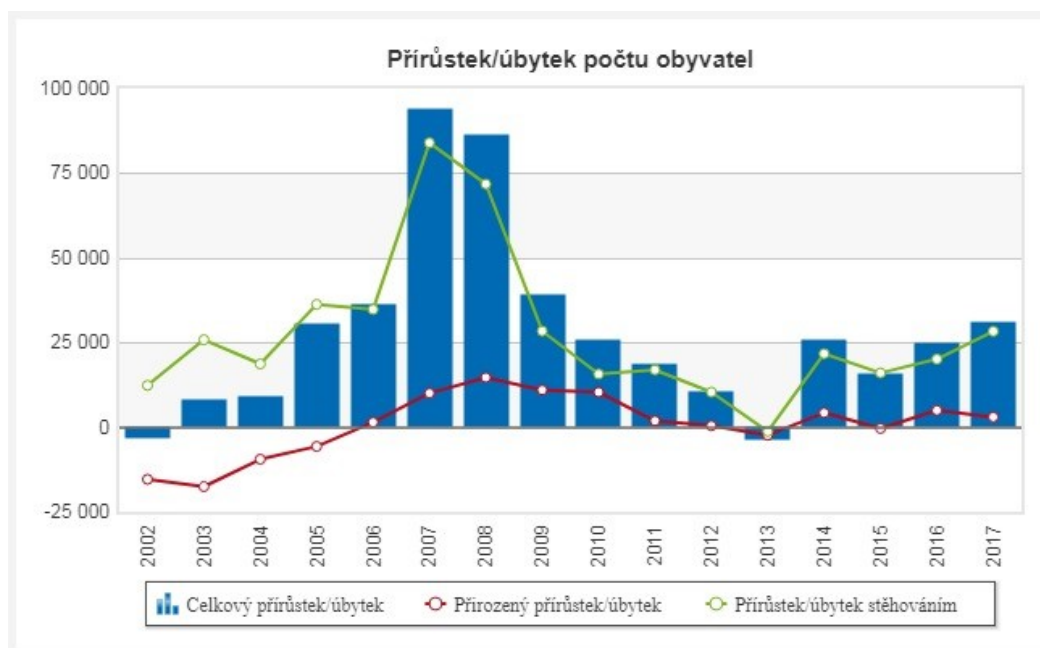
Aktuálně je v České republice relativně nízká inflace, a to je pro lékárnou a podnikání obecně pozitivní. Dále roste průměrná mzda, která je rekordně vysoko a to znamená, že spotřebitelé mají více peněz a jsou ochotni je utratit. Kladně je nutno také vnímat stále se zvyšující náklady na zdravotnictví od Ministerstva zdravotnictví potažmo financí.

### 6.3 Sociální prostředí

Zahrnuje faktory související s životním stylem občanů, se zvyky a také se státním zabezpečením. Vstupuje sem důchodová politika, počet obyvatel, migrační tendence apod.

Trendy v péči o zdraví jako je například léčba mrazem tzv. kryoterapie, kterou využívají především vrcholový sportovci v rámci regenerace a prevence před svalovými zraněními. Mezi nové trendy patří také domácí diagnostika, kdy pacient vše řeší pomocí internetu se svým lékařem z pohodlí domova.

V České republice byl zaznamenán podle ČSÚ v roce 2018 přírůstek o téměř 40 000 obyvatel. Většinu přírůstku způsobila migrace. Do ČR ze zahraničí přišlo rekordních 58.148 lidí, vystěhovalo se jich 19.519. Sňatků bylo v loňském roce nejvíce za 11 let.



Obrázek 9 – Přírůstek/úbytek počtu obyvatel, zdroj: www.csu.cz

#### Závěrečné hrozby a příležitosti pro lékárnou

Zvyšující se počet obyvatel znamená pro lékárnou více potenciálních zákazníků a jelikož se jedná o produkt a služby, které jsou potřebné vždy, a člověk si nevybírání, kdy a jaké léčiva bude potřebovat, znamená to více zákazníků pro lékárnou.

## 6.4 Technologické prostředí

V souvislosti se sledovanou lékárnou ESO, s.r.o. je hlavním technologickým vývojem fakt rostoucí popularity sociálních sítí a možnost propagace vlastní společnosti jak pomocí Facebooku, tak i například Instagramu. Popularita chytrých telefonů, které zvládají komunikovat se sociálními sítěmi byla v posledních letech čím dál více dostupnější, jak pro mladší, tak i pro starší lidi.

Dalším technologickým vývojem je osvojení si možnosti přijímat elektronické recepty. Povinná elektronická preskripce vešla v platnost 1.1.2018 a znamená pro lékaře nutnost vystavení receptu pouze v elektronické podobě tzv. eRecept.

Lékařem vystavený eRecept je uložen do tzv. Centrálního úložiště elektronických receptů (CÚER).

Každému eReceptu je přidělen unikátní identifikátor. V lékárně pak lékárník načte identifikátor eReceptu a pokud je eRecept v CÚER nalezen, vydá předepsaný léčivý přípravek pacientovi. Informace o výdeji léčivého přípravku se zapíše do CÚER.

Lékař může eRecept (resp. jeho identifikátor) pacientovi předat v několika různých podobách – na papírové průvodce, v e-mailu, v SMS či prostřednictvím speciální aplikace v mobilním telefonu či jiném elektronickém zařízení pacienta. (Státní úřad pro kontrolu léčiv, 2018)

### **Závěrečné hrozby a příležitosti pro lékárnou**

Rostoucí úroveň technologie a technologicky gramotných lidí se za poslední roky rapidně zvyšuje a pokud je lékárna schopna toho využít ve svůj prospěch jedná se o velikou konkurenční výhodu.

## 7 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Tato analýza sleduje vnější mikroprostředí podniku. Při neustále se rozšiřujícím se tržním prostředí je při dosažení konkurenceschopného postavení důležité dobře toto prostředí analyzovat. Znalost stávajících konkurentů, potenciálních nových konkurentů, dodavatelů, odběratelů a substitučních produktů je pro každý podnik nutností.

- Sektor 1 – Podnikatelské odvětví – struktura odvětví (stávající konkurence)

Konkurence na trhu s léky v Olomouci je poměrně vysoká. V Olomouci najdeme všechny typy lékáren - 10 zástupců lékáren řetězcových, konkrétně 7 poboček lékárny Dr. Max a 3 pobočky lékárny BENU, 2 lékárny nemocniční sídlící ve Fakultní nemocnici Olomouc, 3 lékárny součástí polikliniky (např. SPEA) a 14 lékáren klasických. Na rozlehlost a počet obyvatel žijících v Olomouci je to poměrně vysoké číslo, tudíž konkurence je vysoká. Podrobná analýza konkurence je zpracována v kapitolách 8 a 9.

- Sektor 2 – Potenciální noví účastníci vstupující na trh

Potenciální noví konkurenti, kteří se chystají vstoupit na trh jsou určitě hrozbou v konkurenčním boji. Podmínky a vstupní bariéry pro otevření nové lékárny nejsou nepřekonatelné a při poměrně vysokém tržním růstu je výhodné pro potenciálního investora podnikat právě na tomto trhu. Celková velikost trhu je velice široká, avšak je z velké části ovlivněna řetězcovými lékárnami, které na tomto trhu zaujímají dominantní postavení v porovnání s konkurencí. Tyto řetězcové lékárny nabízejí potenciálním novým účastníkům tzv. franchising, to znamená, že investor si může otevřít novou pobočku lékárny pod jejím jménem s příslibem nezávislého operování na trhu. Z hlediska náročnosti vstupu na trh je potřeba mít v nové lékárně vystudovaného magistra pro výdej léčiv. Dopady na životní prostředí jsou mizivé, stejně jako inflační zranitelnost, která je v tomto odvětví také poměrně nízká, jak je podrobněji popsáno v kapitole 6.

- Sektor 3 – Dodavatelé – jejich obchodní pozice

Společnosti orientující se na vývoj nových molekul mají mnoho možností poskytnutí licence. Všechny velké farmaceutické firmy se snaží podpořit svůj výzkum uzavíráním partnerství nebo spolulicencováním. Farmaceutické firmy, které si dokážou vybudovat silnou pozici nebo se orientovat na výklenek si mohou vybudovat silný vliv. Regulace mají vliv na všechny úrovně obchodní aktivity farmaceutických firem. Regulační úřady zůstanou hlavní

autoritou ve schvalování a prodeji léčivého přípravku. Zvyšující se mezinárodní spolupráce a harmonizace procesů mohou posílit pozici regulačních úřadů, ale na druhou stranu ulevit farmaceutickým firmám v administrativě. Pro dodavatele je zajímavá spolupráce s lékárnami, které disponují větším počtem poboček nebo i celou sítí. Platí tedy, že čím větší odběr z pozice lékáren, tím jsou pro dodavatele zajímavější, a tudíž mají větší vyjednávací sílu.

- Sektor 4 – Odběratelé (zákazníci) – jejich obchodní pozice

Zvyšuje se citlivost na cenu, zákazníci stále více vnímají cenu jako základní faktor při nakupování. Cenová politika lékáren a tím i konkurenční boj o zákazníka je tím pádem velmi cenově orientovaný. Vzrůstá také informovanost pacientů díky internetu a sociálním sítím se i nadále zvyšuje informovanost pacientů o nemocech a možnostech jejich léčby. S rostoucí informovaností pacientů tedy bude i nadále narůstat jejich síla. Pacient bude více vyžadovat specifickou léčbu a v systémech, kde si pacient hradí léčbu sám bude tento trend ještě markantnější.

- Sektor 5 – Substituční produkty – hrozba náhradních produktů

Substituty jsou dostupné pro většinu onemocnění. Existuje pouze málo chorob, které mají jen jednu možnost léčby. Obvykle lze volit mezi léčivým přípravkem nebo chirurgickým zákrokem a možnosti se dále rozšiřují. V dnešní době začíná být velice populární tzv. alternativní (přírodní) léčba. Vyznavatelé této metody mají zpravidla skeptické názory na nadnárodní farmaceutické společnosti a snaží se tímto způsobem bojkotovat jejich výrobky. Dalším trendem je snižující se počet inovativních léků a očekává se nižší počet přípravků, které budou v následujících letech uvedeny na trh. Pokud produkt nebude zřetelně diferencován, kupující budou nejprve dávat přednost nízkonákladovým variantám před novějšími a dražšími.

## 8 KONKURENCE

Konkurence na trhu s léky je obecně velmi vysoká. V Olomouci tomu není výjimkou. Na trhu je mnoho lékáren, jak soukromých, tak řetězcových, které se soustředí spíše na obchodní centra a větší obchodní domy.

Hlavní konkurenti na trhu s léky v Olomouci se dají rozdělit do 4 skupin:

- Lékárny v komplexu fakultní nemocnice Olomouc
- Lékárny v budovách s poliklinikou nebo ordinacemi
- Lékárny řetězcové
- Lékárny ostatní (uprostřed města, bez kontaktu s doktory)

Každý typ lékárny má své výhody i nevýhody proti svým konkurentům.

### 8.1 Lékárny v komplexu fakultní nemocnice Olomouc

V areálu Fakultní nemocnice Olomouc se nacházejí dvě lékárny.

- 1) **Hlavní lékárna** (budova Z) nacházející se na ulici I. P. Pavlova v moderní novostavbě. Nabízí v jedné prostorné oficíně výdej na recepty, výdejnu zdravotnických potřeb i prodej veškerého doplňkového lékárenského sortimentu. Zde se také nachází laboratoře pro přípravu léčiv, proto s recepty na individuálně připravovaná léčiva.
- 2) **Lékárna 24** ve vestibulu budovy A nad Urgentním příjmem nabízí v nově zrekonstruovaných prostorách výdej na recepty, volný prodej léčiv a doplňkového sortimentu, základní zdravotnické potřeby a krytí pro vlhké hojení ran. Nově je jako součást lékárny vybudováno okénko, ve kterém si pacient/zákazník může vyzvednout své léky mez prodejní dobu 24 hodin denně 7 dní v týdnu.

Mezi hlavní výhody lékáren v areálu fakultní nemocnice patří největší koncentrace pacientů v okolí lékáren. Další výhodou je neomezená výdejní doba díky nově zrealizovanému výdejnímu okénku, které je otevřeno nonstop.

Nevýhody jsou pak vyšší ceny oproti konkurenčním řetězcovým lékárnám, které si díky objemu prodaných léků mohou dovolit prodávat s daleko nižší marží. Další nevýhodou je pak

dostupnost – pokud zákazník plánuje navštívit pouze lékárnu a nejde přímo od lékaře, tak je ve fakultní nemocnici Olomouc placené parkoviště a nedostatek parkovacích míst.

## 8.2 Lékárny v budovách s poliklinikou nebo ordinacemi

Soukromé zdravotnické zařízení Centrum prevence a léčby s.r.o. provozující lékárnu ESO a odborné ordinace se specializací (gastroenterologie, kardiologie a interní ambulance) Vám nabízí kompletní zdravotní péči.

V lékárně ESO najdete široký sortiment léků s nízkými doplatky, volně prodejné léčivé přípravky a doplňky stravy, příjemné prostředí, odborný a pro klienty orientovaný vstřícný personál, bezbariérovou dostupnost s možností parkování v areálu zařízení.

Mezi výhody Lékárny ESO patří služba rozvozu PZT přípravků (vločky, pleny, kalhotky, nutridrink atd.) po Olomouci zdarma. Příprava letákových akcí na vybrané produkty za výhodnější ceny. Pokud v lékárně zákazník něco nenajde, případné chybějící produkty se expresně doobjednávají. Příjem i elektronických receptů.

Nevýhodou je absence internetových stránek a e-shopu. Oproti konkurentům pokulhá marketing a reklama.

Další nevýhodou je pak lokalita – lékárna se nachází uprostřed sídliště na ulici Čajkovského se špatnou příjezdovou cestou a malým počtem parkovacích míst před lékárnou.

## 8.3 Lékárny řetězcové

Mezi hlavní představitele této kategorie patří prodejny Dr. Max a Benu. Pro konkurenční srovnání jsem vybral řetězec lékáren Benu.

Řetězec Benu provozuje v Olomouci dvě lékárny. Jednu v centru města v nákupní galerii Moritz a druhou v obchodním centru Haná nedaleko od fakultní nemocnice a lékárny ESO, s.r.o.

Pro řetězcové lékárny jsou typické nižší ceny. A to díky velkému odběru od dodavatelů a nižším nákupním cenám a také díky synergickým efektům při provozování sítě lékáren. Platí

také zaměření na prodej spíše doplňkového sortimentu než prodej léků na předpis. Potenciální zákazník řetězcových lékáren je ten, který hledá spíše zboží určené k volnému prodeji, jako jsou například obvazy, či léky typu paralen apod.

Mezi největší výhody patří tedy cenová politika, kdy si prodejny mohou dovolit nastavit nižší ceny díky nižším nákladům. Další výhodou je pak e-shop, přehledné internetové stránky a propagace na sociálních sítích.

Nevýhody jsou v lokalitě. Zákazníci s receptem od doktora raději využijí lékárny v blízkosti ordinace.

#### **8.4 Ostatní lékárny**

Klasické lékárny jsou specifické v tom, že nemají k dispozici žádné doktory, kteří by pacienty urgovaly přímo k nim a zároveň také zpravidla nemají více poboček. Patří sem samostatné lékárny na sídlištích a v centrech města. Také sem můžeme zařadit lékárny na vesnicích a v městysech.

Pro byla vybrána lékárna Na Středisku, která se nachází nedaleko sledované lékárny.

Výhodou lékárny je, že zákazníci upřednostní lékárnou oproti konkurenci, kvůli vzdálenosti nejbližšího konkurenta.

Nevýhodou pak je nepříliš široká základna potenciálních zákazníků.

## 9 BENCHMARKING

Předmětem benchmarkingu neboli srovnání s konkurencí bude sledovaná lékárna Eso, s.r.o. porovnávaná s jedním zástupcem každého typu lékárenského zařízení zmíněné v kapitole 4. Zástupci těchto typů lékárenských zařízení byli vybráni dle vzdálenosti od sledované lékárny. Všichni zástupci jsou od sebe vzdáleni max. 5 km a působí v části Olomouce Nová Ulice. Díky blízké vzdálenosti tito zástupci spolu přímo soupeří o potenciální zákazníky.

- Sledovaná Lékárna Eso, s.ro.
- Zástupce lékárny z Fakultní nemocnice Olomouc – Lékárna 24
- Zástupce řetězové lékárny – Lékárna Benu
- Zástupce ostatních lékáren – Lékárna Na Středisku

Proveden bude cenový benchmarking, kdy budou srovnávány ceny specifické výrobky vybrané paní magistrou Sorbiovou, jejichž cenové srovnání bude mít pro lékárnu největší přínos. Produkty patří k nejprodávanějším ve své kategorii a liší se pouze marží, kterou může lékárna ovlivnit a dosáhnout tak lepších ekonomických výsledků.

Vybráno k srovnání bylo 5 produktů:

1) Magnex 375 mg + B6 180 tbl

Na tento produkt se vztahují rabatové akce a je dostupný ve všech typech lékáren. Nejprodávanější produkt v kategorii výživových doplňků stravy. Kombinace magnesia a vitamínu B6 ve formě potahovaných tablet přispívá k normální činnosti svalů, nervové soustavy a psychické pohodě.

2) Ibalgin 200 100 tbl

Přípravek, který je jedním z neprodávanějších napříč lékárnami. Jedná se o univerzální lék, který snižuje bolest, horečku a působí protizánětlivě. Ibalgin se prodává ve formě potahovaných tablet, ale i protizánětlivé masti. Potahované tablety se prodávají v různých verzích, které se liší podle obsahu účinné léčivé látky. Pro účel benchmarkingu byl vybrán Ibalgin 200 100 tbl, který je volně k prodeji. Pouze Ibalgin 600 je k výdeji pouze na lékařský předpis.

3) Concor 10 mg x 30 tbl

Přípravek, který je pouze na předpis a je u něj vysoký doplatek. Prodejnost tohoto léku je ve sledované lékárně nadprůměrná, protože se jedná o lék, který zpomaluje



srdeční frekvenci a tím zvyšuje výkon srdce jako pumpy a součástí budovy je ordinace kardiologa, takže návštěvnost pacientů se srdečními problémy je vysoká.

#### 4) Suppositoria glycerini

Tento přípravek má každá lékárna, ale prodejnost je nízká. Jedná se o lék s využitím při problémech trávicího traktu. Nízká prodejnost je zapříčiněna širokou škálou alternativ s obdobnou účinnou látkou, které mohou pacienti užít jako náhradu.

#### 5) Renutryl

Jedná se o výživu, která se prodává v různých příchutích. Bohatá na všechny potřebné látky a minerály, které organismus potřebuje ke správnému chodu. Vhodné při podvyživení a při poruchách příjmu potravy. Tato výživa je dostupná k volnému prodeji, ale není mezi zákazníky velice oblíbená.

Dále bude proveden benchmarking parametrů jako je cena, otevírací doba, dostupnost, existence eshopu, komunikace pomocí sociálních sítí, věrnostní program

Důležitost každého parametru byla určena na základě porady mezi vedením lékárny Eso, magistrem, který v lékárně působí a lékaři, kteří v daném objektu sídlí. Během předem stanoveného termínu získávali podněty od pacientů a zákazníků a v kombinaci s vlastními zkušenostmi ohodnotili dané parametry dle důležitosti:

Tabulka 3 – Váha parametru kritéria, zdroj: vlastní zpracování

Kritérium	Nenormovaná váha (Rozdělení 100 bodů mezi kritéria)	Normovaná váha (Nenormovaná váha /100)	Normovaná váha v %
Cena	35	0,35	35 %
Dostupnost	25	0,25	25 %
Existence eshopu	20	0,20	20 %
Věrnostní program	10	0,10	10 %
Komunikace na sociálních sítích	5	0,5	5 %

Otevírací doba	5	0,5	5 %
----------------	---	-----	-----

Ve všech kategoriích budou sledované lékárny hodnoceny v bodové škále od 1 do 4, kdy 1 znamená nejhorší ohodnocení a 4 hodnocení nejlepší. Lékárny budou hodnoceny podle celkového počtu dosažených bodů.

Bodové hodnocení bylo provedeno na základě konzultace s magistrem působícím v lékárně Eso, s.r.o.

Benchmarking je součástí přílohy PI.

## 9.1 Vyhodnocení benchmarkingu a závěrečná doporučení

Tabulka 4 – Vyhodnocení benchmarkingu, zdroj: vlastní zpracování

	Výsledné skóre	Výsledné pořadí
Lékárna ESO, s.r.o.	5,525	2.
Lékárna BENU	9,575	1.
Lékárna 24	5,1	3.
Lékárna Na Středisku	4	4.

Po provedení srovnání cen je jasné, že agresivní cenovou politiku si můžou dovolit lékárny u kterých je objem objednávaného zboží od dodavatelů vysoký a mají tak možnost využít množstevních slev. Výsledné náklady jsou pak nižší jako u konkurence s nižším objemem objednávaného zboží a díky tomu mohou operovat s nižší marží.

Vítězem cenového benchmarkingu se stala lékárna BENU, která je typickým představitelem řetězcové lékárny. Společně s lékárnou Dr. Max má v České Republice největší množství poboček a objem objednávaného zboží od dodavatelů je tedy enormní. Na druhém místě se v cenovém srovnání umístila lékárna Fakultní Nemocnice Olomouc v jejíž blízkosti se pohybuje velké množství pacientů a odbyt je díky tomu větší než u lékárny s poliklinikou či klasické lékárny. Mezi lékárnou s poliklinikou a klasickou lékárnou v Na Střelnici pak není markantní rozdíl.

V ostatních srovnávaných parametrech obsadila lékárna BENU také první pozici. Díky široké síti prodejen a velkému objemu peněz kterými disponuje, a které pak může dále investovat do dalšího rozvoje lékárenské sítě.

Sledována lékárna Eso, s.r.o. se v hodnocení ostatních parametrů dotáhla na lékárnu Fakultní nemocnice v Olomouci. Tyto dvě lékárny v celkovém hodnocení od sebe dělí pouze 0,425 bodů. Z toho vyplývá, že největším konkurentem sledované lékárny bude lékárna 24 a to nejen díky tomu, že jsou od sebe vzdáleny pouze necelý kilometr, ale také díky úrovni nabízených služeb.

Další sledovaná lékárna Na Středisku se těmto větším lékárnám nemůže rovnat, kvůli nízkému odbytu a úzkému kruhu potenciálních zákazníků. Z toho vyplívají nižší tržby a tím pádem méně prostředků na inovace a propagaci.

Konkurenční výhodu by sledovaná lékárna mohla získat, pokud by se zaměřila na tvorbu webových stránek a rozhodně by do budoucna měla uvažovat nad založením eshopu. Tím by získala náskok nad svým největším konkurentem.

## 10 ANALÝZA LÉKÁRNY POMOCÍ MODELU MCKINSEY

Důkladný popis vnitřní struktury podniku je důležitý při sebereflexi a určení postavení v konkurenčním boji. Pro tuto analýzu slouží model firmy McKinsey, který popisuje sedm odvětví:

- Systémy

V lékárně Eso, s.r.o. jsou celkem dva zaměstnanci a tři jednatelé. Jednatelé mají svůj peněžní vklad v projektu, jehož součástí je i sledované lékárnické zařízení. Jednají jménem lékárny a rozhodují o tom, jak se bude nakládat s financemi, plánují projekty na vylepšení marketingu a reklamy. Zaměstnávají dva magistry, kteří spolu léčivo prodávají a starají se i o komunikaci s dodavateli. Vyjednávají s dodavateli cenu a následně rozhodují i o výšce marže na jednotlivé produkty. Mezi jejich další kompetence patří i rozhodování jaké produktu budou v portfoliu nabízeny.

- Struktura

Struktura lékárny Eso, s.r.o. je velice jednoduchá. Jak bylo výše popsáno jedná se o společnost s ručením omezeným se třemi jednatelemi, kteří mají stejné pravomoci. Hierarchie společnosti funguje na bázi zaměstnavatel-zaměstnanec. Kdy dva zaměstnání magistři mají rozšířené pravomoci jednat s dodavateli a rozhodovat o odborných věcech.

- Strategie

Jelikož je sledovaná lékárna na trhu poměrně nová zvolila spíše konzervativní strategii. Cenovou s marží drží jen tak nízko, jak je potřeba. Není možnost soupeřit s velkými řetězcovými konkurenty, ale spíše se zaměřuje na šířku svého portfolia a na atraktivnost.

- Spolupracovníci

Nízký počet zaměstnanců naznačuje, že udržení motivace zaměstnanců není tak složité. Zaměstnanci jsou odborníci a mají zvýšenou motivaci tím, že mají větší pravomoci a co se týče odborných věcí týkajících se lékárenství a farmacie, tak mají od majitelů volnou ruku v rozhodování. Díky tomu mají větší podíl na ekonomickém výsledku lékárny.

- Schopnosti

Majitelé jsou vysokoškolsky vzdělání ve všech potřebných oborech k podnikání ve farmacii. Dohromady vystudovali vysokou školu práv, ekonomie i medicíny.

Nejdůležitější je však praxe v podnikání, kde mají letité zkušenosti.

Zaměstnanci jsou pak vyškolení odborníci s dlouholetou praxí, kterým nechybí zájem o další vzdělávání ve formě školení apod.

- Styl manažerské práce

Při komunikaci s dodavateli nebo zákazníky se chovají jednatelé i zaměstnanci velice ochotně a vstřícně. V jednání se zákazníkem se řídí heslem, že spokojený zákazník se rád vrátí a při jednání s dodavateli nemohou jednat agresivně a pokoušet se smlouvat o ceně, protože od dodavatelů neodebírají, tak velké množství produktů, aby se mohli takto chovat.

- Sdílené hodnoty

Jednatelé a zaměstnanci sdílí pozitivní přístup k práci a snaží se udržovat dobré pracovní podmínky. Snaží si vycházet si navzájem vstřícně a pracovat týmově. Tento pozitivní přístup dodržují i při jednání se zákazníky, protože spokojenost zákazníka je pro lékárnu Eso, s.r.o. velmi důležitá.

## 11 SWOT ANALÝZA

- **Silné stránky:**

Silnou stránkou je lokalita poblíž sídliště a základní a střední školy Čajkovského. To znamená velký počet zákazníků, kteří upřednostní nízkou vzdálenost od nižších cen řetězcových prodejen. V lékárně také prodají dva vyškolení magistři, kteří mají dlouholetou praxi z oboru a zkušenosti z ostatních větších lékáren. Nabízený věrnostní program, kdy se může zákazník registrovat do systému, obdrží věrnostní kartu při jejíž předložení může následně nakupovat zboží za zvýhodněnou cenu.

- **Slabé stránky:**

Lékárna Eso, s.r.o. je na trhu poměrně nová a nevyprodukovala ještě zisk v takovém množství, aby majitelé mohli tyto prostředky například do reklamy investovat. V dnešní době jsou stále více populární sociální sítě a obecně je daleko větší gramotnost lidí na internetu. Starší generace se naučili těmto službám využívat a sledovaná lékárna by tohoto faktu měla lépe využít a více s lidmi komunikovat pomocí internetu. V porovnání s velkými lékárnami s vysokým odběrem od dodavatelů disponuje sledovaná lékárna malým skladovacím prostorem.

- **Příležitosti:**

Příležitostí je postupné stárnutí obyvatelstva a tím pádem i větší potřebě léků. Nemoc si nevybírá a léky budou potřeba pořád. V posledních letech se často objevují nové nemoci a postihují čím dál větší množství lidí. Další příležitostí je produkce vlastních léčiv a vyhnout se tak drahým dodavatelům.

- **Hrozby:**

Největší hrozby pro provozování lékáren může přijít ze strany státu a rozhodnutí ministerstva zdravotní o cenové regulaci léčiv. Hrozbou je také rostoucí popularita internetového obchodu. Větší technická gramotnost a větší komfort při objednávání zboží na internetu jsou tomu důkazem. Konkurence by si mohla tento trend osvojit a tím získat výhodu. Další hrozbou je konkurence ze strany lékáren Fakultní nemocnice Olomouc, které jsou vzdálené pouze 350 metrů od lékárny Eso, s.r.o.

Tabulka 5 – SWOT analýza, zdroj: vlastní zpracování

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
<b>VNITŘNÍ</b> (atributy organizace)	<b>STRENGTHS (silné stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Lokalita poblíž sídliště</b></li> <li>• <b>Praxe v oboru</b></li> <li>• <b>Doplňkový sortiment</b></li> <li>• <b>Věrnostní program</b></li> <li>• <b>Rozvoz doplňkového sortimentu</b></li> <li>• <b>Dostupnost z městské hromadné dopravy</b></li> <li>• <b>Bezbariérový přístup</b></li> </ul>	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Absence internetového prodeje</li> <li>• Malá aktivita na sociálních sítích</li> <li>• Málo dohodnutých slev s dodavateli</li> <li>• Omezené skladové prostory</li> <li>• Lékárna není členem seskupení</li> <li>• Omezená otevírací doba</li> </ul>
<b>VNĚJŠÍ</b> (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zvyšující se průměrná mzda</li> <li>• Zvyšující se náklady na zdravotnictví</li> <li>• Stárnutí obyvatelstva</li> <li>• Rozvoj trhu v oblasti léčiv</li> <li>• Nové nemoci</li> <li>• Smlouvy s doktory</li> </ul>	<b>THREATS (hrozby)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cenová regulace léčiv</li> <li>• Růst popularity alternativní léčby</li> <li>• Konkurence ze strany lékáren Fakultní nemocnice Olomouc</li> <li>• Konkurence lékáren s internetovým prodejem</li> <li>• Zákaz rozvozu léků na předpis</li> <li>• Zvýšení nákladů na provoz lékárny</li> </ul>

Matematické vyhodnocení SWOT analýzy je přílohou PII.

- **Vyhodnocení SWOT analýzy**

Analýza naznačuje, že nejdůležitějším faktorem je rozvoz doplňkového sortimentu. Tuto službu nenabízí každá lékárna, a to že lékárna Eso touto službou disponuje, je velkou výhodou v porovnání s konkurencí. Využít by měla i své lokality v blízkosti sídliště. Například pomocí letáků, které by se mohli dát lidem žijícím na tomto sídlišti do schránek. Tím by se

z části mohl vyřešit i slabá stránka nedostatečné reklamy a nízkého povědomí a nové lékárně na trhu a v dané lokalitě.

Nejslabší stránkou je pak absence internetového prodeje. Konkurenti, co tuto možnost nabízejí disponují velkou výhodou, protože zákazník v dnešní době dbá na pohodlnost a rychlost vyřízení služeb. Může tak i ušetřit zbytečnou návštěvu lékárny, protože na webové stránce zjistí, jestli je dané zboží na prodejně skladem, nebo jestli mu jej po objednání již připravili k výdeji. Rozšíření skladových prostor a objednávání většího objemů léku, které jdou na odbyt může mít dopad na nižší cenu od dodavatele.

Vyškolený lékárník s praxí ve farmacii může i určité druhy léčiv produkovat vlastní kapacitou a tím dodavatele úplně obejít a použít pak plnou marži bez dalších nákladů.



## 12 ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Po provedení marketingových analýz týkajících se postavení podniku v konkurenčním prostředí doporučuji lékárně Eso, s.r.o. zaměřit se na větší propagaci svojí lékárny, jak v podobě reklamy, tak pomocí internetu. V dnešní době je stále větší popularita sociálních sítí a uživatelská základna se stále rozšiřuje. Náklady na tuto formu propagace jsou minimální a efektivita je velmi vysoká. Lékárna by tak vstoupila do povědomí širokému spektru potenciálních zákazníků.

Dalším doporučením je založení internetových stránek s e-shopem. Zákazník by tak měl přehled, jaké zboží lékárna nabízí a za jakou cenu. To vše z pohodlí domova. Tímto by lékárna ESO, s.r.o. dohnala konkurenční velké řetězce, které tuto službu již v dnešní době nabízí.

Tyto dvě doporučení spolu nepřímo souvisí a náklady na jejich realizaci jsou podobné. Lékárna by investovala do tvorby lepších webových stránek jejichž součástí by byl internetový prodej.

První možností je zadání tohoto úkolu externí firmě zabývající se tvorbou těchto stránek. V tomto případě by lékárna zaplatila sumu od 5 až do 100 tisíc Kč, podle úrovně, jakou by si představovala. Dalším nákladem by byl tzv. webhosting, což se dá přeložit jako „nájem za internetovou stránku“ a ten by přišel na 2 až 10 tisíc Kč ročně. Při využití této možnosti bych doporučil proškolit jednoho ze stávajících zaměstnanců v oblasti správy internetových stránek, aby tento úkol mohla lékárna provozovat vlastními kapacitami a odpadly jí tím pádem náklady za externího správce, které bývají ve většině případů velmi nevýhodné.

Druhou možností je najmutí dalšího zaměstnance, konkrétně z oboru IT. Tento zaměstnanec by měl za úkol tyto stránky vytvořit a pak dále spravovat. Náklady by byly daleko vyšší, protože platové ohodnocení IT technika je v dnešní době velice vysoké a přesahuje minimální částku 50 000 Kč měsíčně.

Doporučuji také zaměřit svůj prodej na zboží, které je pro lékárnu výhodné. Nastavení cenové politiky je v tomto odvětví velice důležité. Je nesmyslné zápasit s konkurenčními řetězcovými lékárnami, které si mohou dovolit ceny nastavit velmi nízko. Zaměřit se na nejprodávanější zboží s největší marží a tam si dovolit ceny snížit a tím konkurovat řetězcovým lékárnám a u zboží s nízkou marží a prodejností zvážit, jestli je nevyřadit ze svého portfolia, nebo se u nich cenou již dále nezabývat.

Jednou s největších výhod v konkurenčním boji je rozhodně rozvoz doplňkového sortimentu. Dnešní spotřebitel dbá na co největší komfort a úsporu času, nebo častými zákazníky lékárny jsou také lidé v pokročilém důchodovém věku s omezenou možností k navštívení lékárny. Pro tyto zákazníky je tato služba velice důležitá a žádaná. Při zdokonalení této služby doporučuji lékárně zaměřit se na navazování kontaktů s dalšími léčebnými středisky, domovy důchodců apod. Díky spolupráci by lékárna mohla rozvážet doplňkový sortiment přímo k těmto odběratelům u kterých by odběr byl pro lékárnu velice zajímavý.

Rozhodně bych doporučil zvážit přijetí dalšího zaměstnance – vyškoleného magistra, který by mohl tuto službu ještě pozdvihnout o další úroveň a lékárna by tak mohla nabízet k rozvozu i léky na předpis. Náklady na příjem nového zaměstnance a jeho následná mzda, koupě nebo pořízení leasingu na nové auto na rozvoz léků jsou v tomto případě jistě nižší než tržby, které by do budoucna přinesly. V tomto případě by se náklady na přijetí dalšího zaměstnance odvíjely pouze od výše dohodnuté nástupní mzdy, která by se měla pohybovat v rozmezí od 35–40 tisíc Kč měsíčně.

Vzhledem k lokalitě sledované lékárny na sídlišti bych doporučil zaměřit si na tyto potenciální zákazníky a jelikož je lékárna poměrně nová snažil bych se zvýšit povědomí pomocí roznosu letáků do schránek obyvatel sídliště Čajkovského. Náklady na tvorbu tohoto letáku by byly také minimálně, ale efekt a přínos pro lékárnu by byl velmi vysoký. Dbal bych na to, aby se tito lidé dozvěděli i o věrnostním programu, který lékárna nabízí. V dnešní době na tyto výhody spotřebitelé hodně slyší a lékárna by si tak mohla pojistit, že daný zákazník se bude vracet a pořizovat léky výhradně u ní, aby získal díky věrnostnímu programu určité výhody.

Co se týče strategie lékárny, tak rozhodně nedoporučuji se přetahovat o zákazníky s konkurencí ze strany řetězcových prodejen. Jejich cenová politika je lékárnou Eso, s.r.o. nedosažitelná a nastavení cen na tak nízkou hranici by mohla být velice kontraproduktivní až nebezpečná pro ekonomickou stabilitu v budoucnu. Doporučil bych se orientovat na jiné stránky, než je cenová politika a zabýval bych se otázkou proč by se daný spotřebitel měl zastavit přímo v naší lékárně? Jak byla již mnohokrát zmíněna lokalita v blízkosti sídliště, nebylo by od věci zaměřit se na zákazníky se psy a nabízet jim vodu, nebo také rozšířit sortiment o základní potřeby pro tyto pejskaře. Další možností je i vybudování menšího posezení před lékárnou, kde by se tito lidé mohli zastavit a chvíli si odpočinout. V tomto případě by náklady na tuto inovaci byly velice nízké v rozmezí do 10 tisíc Kč.

Všechna doporučení jsou aktuální a jejich aplikace pomůže lékárně k zaběhnutí a k upevnění pozice na trhu s léky v Olomouci. V delším časovém horizontu, jak začne lékárna produkovat dlouhodobě zisk doporučuji uvažovat o zvýšení skladového prostoru. Tato investice přinese ušetření ve smyslu nižší ceny u dodavatelů díky možnosti objednávat větší objem produktů, ale také ušetření na dopravě díky menšímu množství objednávek. Opatření, které by s sebou přineslo dostatečné zvětšení skladových prostor, aby to bylo pro lékárnu ekonomicky zajímavé by vyžadovalo projekt od zkušeného architekta a následně další stavební práce, které by mohly zapříčinit i dočasné zavření lékárny. Projekt by stál od 50 tisíc Kč a dále práce, které by se v konečném ohodnocení mohly vyšplhat na částku až okolo 250 tisíc Kč. Tyto náklady by mohly být během následujících dvou let splaceny díky ekonomickému přínosu, které s sebou přinesou.

Díky většímu skladovému prostoru by pak bylo snadnější realizovat i projekt založení nové pobočky, jak v Olomouci, tak i například v jiné části Olomouckého kraje, nebo i expandování na zahraniční trh.

Tato doporučení s sebou přinesou poměrně velké náklady, a proto doporučuji se jimi zabývat až bude lékárna velmi zisková. Díky těmto investicím ze začátku ušetří na nákladech poměrně malé množství peněz, ale budou sníženy již na pořád, takže časem tato investice bude produkovat pouze zisk.

Největším konkurentem lékárny a taky největším nebezpečím jsou lékárny ve Fakultní nemocnici v Olomouci. Jejich výhodou je pohyb velkého počtu nemocných a taky velké množství působících lékařů předepisujících lékařské předpisy. Pro pacienta je pak snazší si léky vyzvednout přímo na místě než urazit 350 metrů do lékárny Eso. Navíc je v lékárně 24 Fakultní nemocnice výdajové okénko, které je otevřeno 24 hodin denně.

K boji s touto konkurencí doporučuji dále zdokonalovat věrnostní program, aby měl zákazník čím dál větší důvod upřednostňovat lékárnu Eso, s.r.o. před konkurencí a také bych se zamyslel nad zvýšením otevírací doby. Zvýšení otevírací s sebou nesou větší náklady na provoz lékárny a mzdy zaměstnanců, ale může zapříčinit větší příliv zákazníků a tím pádem generovat větší tržby.

## ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem analyzoval postavení lékárny ESO, s.r.o v konkurenčním prostředí na trhu s léky v Olomouci a jeho blízkém okolí. V teoretické části práce jsem pomocí knižních zdrojů popsal konkurenci jako takovou, okolí podniku a marketingové analýzy, které slouží k detailnímu popsání postavení sledovaného ekonomického subjektu v konkurenčním prostředí.

V praktické části jsem tyto marketingové nástroje aplikoval na lékárnu ESO, s.r.o. a zabýval se výsledky. Výstupem těchto analýz byl, že lékárna ESO, s.r.o. nemůže vést konkurenční boj s řetězcovými lékárnami, protože odběr od dodavatelů léků z daleka nedosahuje objemu odběru řetězcových lékáren, které si pak mohou na základě nižších cen dodavatelů nabídnout produkty s nižšími cenami. Operují tedy s nižší marží a v tomto ohledu mají konkurenční výhodu, jelikož zákazník je stále cenově orientován.

Hlavním doporučením vyplívajícím z provedených analýz je zlepšení marketingové stránky lékárny. Zejména pak její propagace na internetu a sociálních sítích. Tyto návrhy s sebou nenesou vysoké náklady a jejich přínos pro zviditelnění lékárny je velmi vysoký.

Založení e-shopu by také velice pozitivně ovlivnilo postavení lékárny v konkurenčním boji, protože technologie a počítačová gramotnost obyvatelstva za poslední roky vzrostla obrovským rozměrem. Pro zákazníka je tak velice pohodlné zjistit dostupnost, jestli má lékárna zboží skladem a cenu produktu.

Ze SWOT analýzy je patrné, že největší slabinou sledované lékárny je absence internetových stránek, které by měla lékárna Eso, s.r.o. v nejbližší době zavést. Je to velice snadná forma marketingu a zviditelnění. Lékárna tak vstoupí do povědomí širokém spektru potenciálních zákazníků a poplatky za vedení webových stránek, jejich vytvoření a následná údržba s sebou nesou jen minimální náklady.

Z provedeného benchmarkingu neboli srovnání sledované lékárny s největšími konkurenty vyplynulo, že největším konkurentem lékárny je lékárna Fakultní nemocnice Olomouc a že soupeření s řetězcovými lékárnami nemá smysl.

V tomto konkurenčním boji doporučuji se zaměřit na své silné stránky. Tou největší je podle SWOT analýzy nabízení rozvozu doplňkového sortimentu. Lékárna Eso, s.r.o. by měla na

této výhodě stavět a dále ji vylepšovat. Další výhodou vůči konkurenci pak může být věrnostní program, který by mohl přijmout zákazníky urazit delší vzdálenost za vidinou dosažení určitých bonusů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

AMSTRONG, Gary, Philip KOTLER a Marc O. OPRESNIK, 2017. *Marketing: anintroduction*. Thirteenth edition. Boston: Pearson, 669 s. ISBN 978-1-292-14650-8.

BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4341-7.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 642 s. ISBN 8085839458.

BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BOWMAN, Cliff, 1996. *Strategický management: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9230-1.

DONNELLY, James H., 1997. *Management*, 1. vyd. Praha: Grada, 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK, 2012. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck., 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.

GROSOVÁ, Stanislava, 2002. *Marketing: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická, 165 s. ISBN 8070805056.

HARTLOVÁ, Stanislava, Zdena KUČEROVÁ a Jana KOTLÁŘOVÁ, 1996. *Lékařská propedeutika*. Praha: Karolinum. ISBN 80-718-4269-9.

HORÁKOVÁ, Iveta, 1992. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 364 s. ISBN 80-85424-88-6.

HORÁKOVÁ, Iveta, Hana ŠKAPOVÁ a Dita STEJSKALOVÁ., 2000. *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 234. ISBN 8085943999.

CHALABALA, Milan, c2001. *Technologie léků: galenika*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: Galén. ISBN 80-726-2128-9.

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

KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2012. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Eupress, 253 s. ISBN 9788074080609.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 160 s. ISBN 9788074005374.

KOTLER, Philip, 1997. Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola. 3. dopl. a upr. vyd. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0508-2.

KOTLER, P a KOL. 2007. Moderní marketing, 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LEBOFF, Grant, 2016. Digital selling: how to use social media and the web to generate leads and sell more. 1st edition. London: KoganPage, 208 s. ISBN 9780749475079.

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

MIKOLÁŠ, Z., PETERKOVÁ, J. & TVRDÍKOVÁ, M., 2011. Konkurenční potenciál průmyslového podniku, 19. vyd. Praha: C.H. Beck, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0

PITRA, Zbyněk, 1997. Inovační strategie. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-716-9461-4.

PORTER, Michael E., 1994. Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing. ISBN 978-808-5605-112.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. Strategické řízení. 1. vyd. Praha: Credit. ISBN 80-213-0922-9.

VEBER, Jaromír, 2009. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 736 s. ISBN 9788072612000.

### **Elektronické zdroje:**

PEST analýza [online]. [cit. 2018-07-10]. Dostupné z: <http://www.edolo.cz/pest-analyza/t2569>

Poslanci schválili navýšení plateb za státní pojištění i snížení limitů na doplatky na léky. In: Ministerstvo zdravotnictví ČR [online]. Praha, 30. 6. 2017 [cit. 2017-10-14]. Dostupné

z: [https://www.mzcr.cz/dokumenty/poslanci-schvalili-navyseni-plateb-za-statni-pojistence-i-snizeni-limitu-na-dopl\\_13951\\_3692\\_1.html](https://www.mzcr.cz/dokumenty/poslanci-schvalili-navyseni-plateb-za-statni-pojistence-i-snizeni-limitu-na-dopl_13951_3692_1.html)

SKALA, Josef, 2016. Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků (MSP). In: Ústav práva [online]. Praha, 07.09.2016 [cit. 2018-06-18] Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-rizeni-malych-a-strednich-podniku-msp/>

ZAPLETALOVÁ, Šárka, 2013. Benchmarking má v marketingu své nezastupitelné místo. In: Marketingové noviny [online]. Praha, 22. 12. 2003 [cit. 2018-06-18] Dostupné z: [http://www.marketingovenoviny.cz/marketing\\_1680/](http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1680/)



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

Apod. A podobně

Atd. A tak dále

ČSÚ Český statistický úřad

FNOL Fakultní nemocnice Olomouc

Např. Na příklad

Resp. Respektive

S.r.o. Společnost s ručením omezeným

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 – Ansoffova matice .....	20
Obrázek 2 – Konkurenční strategie podle Portera .....	22
Obrázek 3 – Typy benchmarkingu.....	34
Obrázek 4 – Model 7S firmy McKinsey.....	36
Obrázek 5 – Organizační struktury .....	37
Obrázek 6 – Měsíční vývoj meziročního indexu spotřebitelských cen .....	46
Obrázek 7 – Vývoj průměrné měsíční mzdy na přepočtené počty zaměstnanců .....	47
Obrázek 8 – Vývoj nákladů na zdravotní služby .....	48
Obrázek 9 – Přírůstek/úbytek počtu obyvatel.....	49

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 – matice SWOT analýzy .....	39
Tabulka 2 – Struktura nákladů na zdravotní služby podle jednotlivých segmentů ....	48
Tabulka 3 – Váha parametru kritéria .....	57
Tabulka 4 – Vyhodnocení benchmarkingu .....	58
Tabulka 5 – SWOT analýza.....	63

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha PI – Benchmarking

Příloha PII – Matematické vyhodnocení SWOT analýzy

**příloha PI – benchmarking**

1) Srovnání cen produktu Magnex 375 mg + B6 180

<b>lékárna</b>	<b>cena</b>	<b>body</b>	<b>váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	215,00 Kč	1	35 %	0,35
Lékárna BENU	199,00 Kč	4	35 %	1,4
Lékárna 24	209,00 Kč	2	35 %	0,70
Lékárna Na Středisku	204,00 Kč	3	35 %	1,05

2) Srovnání cen produktu Ibalgin 100 tbl

<b>lékárna</b>	<b>cena</b>	<b>body</b>	<b>váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	135,00 Kč	2	35 %	0,70
Lékárna BENU	109,00 Kč	4	35 %	1,4
Lékárna 24	125,00 Kč	3	35 %	1,05
Lékárna Na Středisku	139,00 Kč	1	35 %	0,35

3) Srovnání cen produktu Concor 10mg x 30tbl

<b>lékárna</b>	<b>cena</b>	<b>body</b>	<b>váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	69,00 Kč	1,5	35 %	0,525
Lékárna BENU	55,00 Kč	4	35 %	1,4
Lékárna 24	65,00 Kč	3	35 %	1,05
Lékárna Na Středisku	69,00 Kč	1,5	35 %	0,525

## 4) Srovnání cen produktu Suppositoria glycerini

<b>lékárna</b>	<b>cena</b>	<b>body</b>	<b>váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	65,00 Kč	3,5	35 %	1,225
Lékárna BENU	65,00 Kč	3,5	35 %	1,225
Lékárna 24	69,00 Kč	1,5	35 %	0,525
Lékárna Na Středisku	69,00 Kč	1,5	35 %	0,525

## 5) Srovnání cen produktu Renutryl

<b>lékárna</b>	<b>cena</b>	<b>body</b>	<b>váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	295,00 Kč	3	35 %	1,05
Lékárna BENU	286,00 Kč	4	35 %	1,4
Lékárna 24	309,00 Kč	2	35 %	0,70
Lékárna Na Středisku	325,00 Kč	1	35 %	0,35

U cenového benchmarkingu jsou ceny aktuální k datu 15.5.2018.

## 6) Dostupnost

<b>lékárna</b>	<b>komentář</b>	<b>body</b>	<b>váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	Lékárna ESO má prodejnu uprostřed sídliště nedaleko centra města, tramvajové i autobusové zastávky. Před	3	25 %	0,75

	lékárnou je dostatek parkovacích míst a bezbariérový vchod			
Lékárna BENU	Lékárna BENU se nachází v OC Haná. Dostatek parkovacích míst před obchodním centrem i bezbariérový vstup. Autobusová doprava přímo k obchodnímu centru.	4	25 %	1,00
Lékárna 24	Lékárna 24 sídlící ve Fakultní nemocnici Olomouc. Nedostatek parkovacích míst, které jsou zpoplatněny částkou 10kč/hod. Dobrá dostupnost z veřejné dopravy	1	25 %	0,25
Lékárna Na Středisku	Lékárna sídlí poblíž panelových domů a nemá vyhrazená parkovací místa. Horší dostupnost z veřejné dopravy. Bezbariérový vchod	2	25 %	0,50

## 7) Existence eshopu

lékárna	komentář	body	váha %	Celkové hodnocení
Lékárna ESO, s.r.o.	Lékárna ESO nemá eshop	2	20 %	0,40
Lékárna BENU	Lékárna BENU má kvalitní eshop na kterém nabízí široký sortiment a možnost vyzvednutí léčiv na prodejně.	4	20 %	1,00
Lékárna 24	Lékárna 24 nemá eshop	2	20 %	0,40

Lékárna Na Středisku	Lékárna Na Středisku nemá eshop	2	20 %	0,40
----------------------	---------------------------------	---	------	------

## 8) Věrnostní program

<b>lékárna</b>	<b>komentář</b>	<b>body</b>	<b>váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	Lékárna ESO nabízí věrnostní program ve formě členství v klubu. Zákazník získá věrnostní kartu při jejíž předložení získá výhodnější cenu na vybrané produkty	3	10 %	0,30
Lékárna BENU	BENU nabízí věrnostní program ve formě věrnostní karty a uživatelského účtu, do kterého když se zákazník přihlásí, tak může sledovat stav svých objednávek.	4	10 %	0,40
Lékárna 24	Nenabízí věrnostní program	1,5	10 %	0,15
Lékárna Na Středisku	Nenabízí věrnostní program	1,5	10 %	0,15

## 9) Komunikace na sociálních sítích

<b>lékárna</b>	<b>komentář</b>	<b>body</b>	<b>Váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	Lékárna ESO má Facebookovou stránku, ale komunikace je spíše pasivní	3	5 %	0,15



Lékárna BENU	Lékárna BENU má Facebookovou stránku, kde sdílí informace o aktuálních akcích a má i placenou reklamu na Instagramu	4	5 %	0,2
Lékárna 24	Lékárna 24 není aktivní na sociálních sítích	1,5	5 %	0,075
Lékárna Na Středisku	Lékárna v Na Středisku není aktivní na sociálních sítích	1,5	5 %	0,075

## 10) Otevírací doba

<b>lékárna</b>	<b>komentář</b>	<b>body</b>	<b>váha %</b>	<b>Celkové hodnocení</b>
Lékárna ESO, s.r.o.	po-čet 7.30-16.30 pá 7.30-15.30 so 9-11	1,5	5 %	0,075
Lékárna BENU	8:00 – 19:00	3	5 %	0,15
Lékárna 24	po-pá 7.30-15.30 Nonstop výdej léků denně ve výdejovém okénku	4	5 %	0,20
Lékárna Na Středisku	po-pá 7.30-17:00	1,5	5 %	0,075

## příloha PII – Matematické vyhodnocení swot analýzy

		Příležitosti							Hrozby							
		Zvyšující se průměrná mzda	Zvyšující se náklady na zdravotnictví	Stárnutí obyvatelstva	Rostoucí důchody	Rozvoj trhu v oblasti léčiv	Stále nové choroby	Smlouvy s doktory	Cenová regulace léčiv	Růst popularity alternativní léčby	Konkurence ze strany lékáren Fakultní nemocnice Olomouc	Konkurence lékáren s internetovým prodejem	Zákaz rozvozu léků na předpis	Zvýšení nákladů na provoz lékárny	CELKEM	
<b>Silné stránky</b>	Lokalita poblíž sídliště	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	0	1		
	Praxe v oboru	0	0	0	0	0	+	0	0	0	+	0	0	2		
	Doplňkový sortiment	+	0	+	+	0	+	0	0	-	+	+	+	6		
	Věrnostní program	0	0	0	0	0	0	0	0	0	+	+	0	2		
	Rozvoz doplňkového sortimentu	+	0	+	+	0	+	0	0	-	+	0	0	4		
	Dostupnost z městské hromadné dopravy	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	2		
	Bezbariérový vstup	0	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	+	2		
<b>Slabé stránky</b>	Absence internetového prodeje	0	0	-	0	-	0	0	0	0	0	-	-	-5		
	Malá aktivita na sociálních sítích	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	0	-1		
	Málo dohodnutých slev s dodavateli	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-	-	0	-2		
	Omezené skladové prostory	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	-2		
	Lékárna není členem seskupení	0	0	0	0	-	0	0	0	0	-	0	0	-2		
	Omezená otevírací doba	0	0	-	0	0	0	0	0	0	-	-	-	0	-4	
CELKEM		2	0	2	2	-3	2	0	0	-2	1	-2	2	-1		