

Projekt celkové rekonstrukce vybrané lékárny

Bc. Vendula Liška, DiS.

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Vendula Liška, DiS.
Osobní číslo: M16703
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Management ve zdravotnictví
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Projekt celkové rekonstrukce vybrané lékárny

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- S použitím dostupné literatury zpracujte teoretická východiska týkající se oblasti managementu a marketingu lékárny.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současné postavení lékárny na trhu.
- Na základě zjištěných výsledků vypracujte projekt rekonstrukce lékárny.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HILLESTAD, S. G. a E. N. BERKOWITZ. *Health care market strategy: from planning to action*. 4th edition. Burlington, Mass.: Jones and Bartlett Learning, 2013, 358 s. ISBN 978-0763789282.
- KITA, J. *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, 2010, 411 s. ISBN 978-80-8078-327-3.
- OLDEN, P. C. *Management of healthcare organizations: an introduction*. Chicago, Ill.: Health Administration Press, 2011, 329 s. ISBN 978-1-56793-413-7.
- SMEJKAL, V. a K. RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Vendula LIŠKA

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato diplomová práce řeší vypracování projektu rekonstrukce lékárny, s využitím uvolněného nájemního prostoru, za účelem zvětšení výdejní plochy pro zákazníka. Práce byla členěna na tři části, na teoretickou, analytickou a projekt. Teoretická část pojednávala o lékárenství a o specifikách marketingu, managementu a o použitých analytických metodách. V analytické části byla lékárna charakterizovaná a bylo zhodnoceno, pomocí analytických metod, postavení lékárny na trhu. V poslední části, na základě výsledků analýz, byl vypracován projekt, který přináší postup řešení při rekonstrukci lékárny.

Klíčová slova: síťová lékárna, rekonstrukce, management v lékárenství, lékárenský marketing, lékárenství

ABSTRACT

This diploma thesis solves the elaboration of a pharmacy reconstruction project with the use of vacant rental space in order to increase the dispensing area for the customer. The work was divided into three parts, theoretical, analytical and project. The theoretical part dealt with pharmacy and marketing specifics, management and analytical methods. In the analytical part, the pharmacy was characterized and the position of the pharmacy on the market was evaluated using analytical methods. In the last part, based on the results of the analyzes, a project was elaborated, which brings the solution of the reconstruction of the pharmacy.

Keywords: network pharmacy, reconstruction, management in pharmacy, pharmacy marketing, pharmacy

Chtěla bych poděkovat prof. MUDr. Jaroslavovi Slanému, CSc. za cenné rady, podněty a trpělivost při vedení mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala svým přátelům a známým, kteří mi byli pomocí a oporou při psaní a zahrnovali mě užitečnými radami k připravovanému projektu.

Největší dík patří mé rodině, které tu pro mě po celou dobu byla a s velkým pochopením a podporou mi vytvořila prostor pro psaní diplomové práce

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD..... | 6 |
| CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE..... | 7 |
| I TEORETICKÁ ČÁST..... | 8 |
| 1 LÉKÁRNA..... | 9 |
| 1.1 DRUHY LÉKÁREN | 9 |
| 1.1.1 Nemocniční lékárna | 9 |
| 1.1.2 Veřejná lékárna | 10 |
| 1.1.3 Pobočka veřejné lékárny | 10 |
| 1.1.4 Řetězcové lékárny | 10 |
| 1.2 OBCHODNÍ SPOLEČNOSTI..... | 10 |
| 1.2.1 Společnost s ručením omezeným | 10 |
| 1.2.2 Akciová společnost | 11 |
| 1.3 ÚŘADY KONTROLUJÍCÍ PROVOZ LÉKÁREN | 11 |
| 1.3.1 Ministerstvo zdravotnictva Slovenskej republiky (MZSR) | 11 |
| 1.3.2 Štátný ústav pre kontrolu liečiv (ŠUKL) | 11 |
| 1.3.3 Zdravotní pojišťovny..... | 12 |
| 1.3.4 Úrad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou..... | 12 |
| 2 MANAGEMENT V LÉKÁRENSTVÍ..... | 13 |
| 2.1 DĚLENÍ MANAŽERŮ | 13 |
| 2.2 PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ LÉKÁRNY | 16 |
| 2.2.1 Farmaceut..... | 16 |
| 2.2.2 Zodpovědný farmaceut..... | 16 |
| 2.2.3 Farmaceutický laborant..... | 17 |
| 2.2.4 Sanitář | 17 |
| 3 MARKETING V LÉKÁRENSTVÍ | 18 |
| 3.1 MARKETINGOVÝ MIX | 18 |
| 3.1.1 Produkt (product) | 19 |
| 3.1.2 Cena (price)..... | 21 |
| 3.1.3 Propagace (promotion)..... | 22 |
| 3.1.4 Distribuce (place) | 25 |
| 3.2 CRM..... | 27 |
| 4 POUŽITÉ ANALÝZY | 28 |
| 4.1 PEST ANALÝZA | 28 |
| 4.2 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL | 31 |
| 4.3 SWOT ANALÝZA | 33 |
| 4.3.1 Silné a slabé stránky | 34 |
| 4.3.2 Hrozby a příležitosti | 34 |
| 5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI..... | 36 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 37 |
| 6 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ LÉKÁRNY..... | 38 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 6.1 | CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI..... | 38 |
| 6.2 | PERSONÁLNÍ OBSAZENÍ LÉKÁRNY | 39 |
| 6.3 | STRUKTURA VEDENÍ SPOLEČNOSTI | 40 |
| 6.3.1 | Vedení společnosti | 41 |
| 6.3.2 | Komerční oddělení | 41 |
| 6.3.3 | Marketingové oddělení..... | 42 |
| 6.3.4 | Obchodní oddělení | 43 |
| 6.3.5 | Provozní oddělení..... | 44 |
| 6.3.6 | Oddělení lidských zdrojů | 44 |
| 6.3.7 | Finanční oddělení | 45 |
| 6.3.8 | Oddělení expanze | 45 |
| 6.3.9 | IT oddělení | 46 |
| 6.4 | UMÍSTĚNÍ | 46 |
| 6.5 | FIREMNÍ KULTURA | 46 |
| 6.6 | HODNOTY A POSLÁNÍ | 47 |
| 6.7 | CÍLE A SLUŽBY | 47 |
| 6.8 | VĚRNOSTNÍ PROGRAM..... | 48 |
| 7 | ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVNÍ LÉKÁRNY NA TRHU | 49 |
| 7.1 | PESTE ANALÝZA | 49 |
| 7.1.1 | Politicko-právní prostředí..... | 49 |
| 7.1.2 | Ekonomické prostředí | 50 |
| 7.1.3 | Sociální prostředí | 52 |
| 7.1.4 | Technologické faktory | 54 |
| 7.1.5 | Enviromentální prostředí..... | 56 |
| 7.2 | PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL | 57 |
| 7.2.1 | Stávající konkurence | 57 |
| 7.2.2 | Potencionální konkurence | 59 |
| 7.2.3 | Substituty..... | 60 |
| 7.2.4 | Vyjednávací síla odběratelů | 60 |
| 7.2.5 | Vyjednávací síla dodavatelů | 61 |
| 7.3 | SWOT ANALÝZA | 62 |
| 7.3.1 | Vnitřní vlivy | 62 |
| 7.3.2 | Vnější vlivy | 63 |
| 7.3.3 | Matematický model SWOT analýzy | 64 |
| 8 | ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI..... | 68 |
| 9 | PROJEKT CELKOVÉ REKONSTRUKCE LÉKÁRNY | 69 |
| 9.1 | TITULNÍ STRANA | 69 |
| 9.2 | ÚVODNÍ INFORMACE | 70 |
| 9.3 | CÍLE | 70 |
| 9.4 | OBJEKT REKONSTRUKCE | 70 |
| 9.5 | PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ LÉKÁRNY PO REKONSTRUKCI..... | 71 |
| 9.6 | LEGISLATIVA VZTAHUJÍCÍ SE K REKONSTRUKCI LÉKÁRNY | 72 |
| 9.7 | SPECIFIKACE MÍSTNOSTÍ V LÉKÁRNĚ..... | 72 |
| 9.7.1 | Společná specifika všech druhů lékáren | 72 |
| 9.7.2 | Specifika veřejné lékárny | 72 |

| | | |
|--------|---|------------|
| 9.8 | POPIS LÉKÁRNY PŘED REKONSTRUKCÍ..... | 74 |
| 9.9 | POPIS LÉKÁRNY PO REKONSTRUKCI..... | 76 |
| 9.10 | DOKUMENTY POTŘEBNÉ K ZNOVUOTEVŘENÍ A DALŠÍMU PROVOZU LÉKÁRNY..... | 77 |
| 9.10.1 | Provozní dokumenty | 78 |
| 9.10.2 | BOZPO dokumenty..... | 79 |
| 9.10.3 | Dokumenty zaměstnanců | 79 |
| 9.11 | PROJEKTOVÝ TÝM | 80 |
| 9.12 | ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU..... | 81 |
| 9.12.1 | Předprojektová fáze..... | 81 |
| 9.12.2 | Projektová fáze..... | 81 |
| 9.12.3 | Provozní fáze..... | 83 |
| 9.12.4 | Předchozí zkušenosti s rekonstrukcí | 83 |
| 9.13 | MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE | 84 |
| 9.13.1 | Logo | 84 |
| 9.13.2 | Rozeslání SMS a e-mailů | 84 |
| 9.13.3 | Informační letáky | 85 |
| 9.13.4 | Hostesky | 86 |
| 9.13.5 | Náklady na marketingovou komunikaci | 89 |
| 9.14 | NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU | 89 |
| 9.14.1 | Mzdové náklady na projektový tým..... | 89 |
| 9.14.2 | Náklady na projekt | 90 |
| 9.14.3 | Mzdové náklady | 91 |
| 9.14.4 | Náklady na provoz | 92 |
| 9.14.5 | Výnosy z provozu | 93 |
| 9.14.6 | Bod zvratu | 94 |
| 9.15 | RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU | 95 |
| 9.15.1 | Rizika | 95 |
| 9.15.2 | Hodnocení rizik | 96 |
| 9.15.3 | Matice rizik | 97 |
| 9.15.4 | Vyhodnocení rizik | 97 |
| 9.15.5 | Závěr analýzy rizik..... | 99 |
| | ZÁVĚR | 100 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 101 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 105 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 107 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 108 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 109 |

ÚVOD

V dnešní velmi rychlé době, kdy trendem ve společnosti je neustálé prodlužování života a s tím související stárnutí obyvatelstva a přibývání civilizačních chorob, ale zároveň i zájem o zdraví životní styl, jsou lékárny jedním z nejvyhledávanějších zdravotnických zařízení.

Lékárny jsou zařízením, kde se řeší nejen léky a dietetické potraviny vydávané na recept a poukazy na zdravotnické pomůcky, u nemocných zákazníků, ale i doplňky na podporu vitality zákazníků zdravých. Farmaceuti a farmaceutičtí pracovníci v lékárně nemají za úkol jen výdej a prodej léků a dalšího lékárenského zboží, jejich úkolem je i odborné poradenství co se zdraví, osvěty a odbornosti týče.

Zadaná diplomová práce má za jeden z cílů zvětšit prostory vybrané lékárny tak, aby bylo více místa a prostoru pro více zákazníků, kterým se bude věnovat dostatek kvalifikovaného farmaceutického personálu a bude tak být navýšen zisk. Právě rostoucí počet zákazníků a uvolnění prostoru vedle lékárny umožnilo vedení společnosti uvažovat o projektu rekonstrukce lékárny. Práce zahrnuje jak obecný popis lékárenství a specifika jeho marketingu a managementu, tak přímo popisuje charakteristiku lékárny, včetně analýzy jejího postavení na trhu. Nakonec je vypracován projekt rekonstrukce lékárny, včetně popisu přestavby jednotlivých místností, představení marketingových akcí při jejím otevření, a nakonec podrobení projektu časové, nákladové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je navrhnout projekt celkové rekonstrukce vybrané lékárny za účelem zvětšení prodejní plochy a vytvoření tak dalšího prodejního místa, zvětšení prostoru pro zákazníky a navýšení plochy pro vystavené lékárenské zboží a tím zvýšení zisku lékárny.

Teoretická část má za cíl pomocí dostupných literárních a internetových zdrojů specifikovat lékárenství a přiblížit problematiku lékárenského managementu a marketingu za pomoci marketingového mixu. Také si klade za úkol představit analytické metody použité v praktické části.

Praktická část bude rozdělena na dvě samostatné kapitoly na analytickou část a projekt. Cílem analytické části je představit a charakterizovat vybranou společnost a pomocí analytických metod zhodnotit její postavení na trhu ve spádové oblasti. Analyzovat se bude vnější prostředí pomocí PESTE analýzy, mezoprostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, a nakonec se bude hodnotit vnitřní a vnější vlivy pomocí SWOT analýzy a sestavení jejího matematického modelu. Na závěr bude navržen projekt celkové rekonstrukce vybrané lékárny, který bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 LÉKÁRNA

Lékárna je místo, kde lékárníci se vzděláním, po obdržení platného lékařského předpisu, vydávají pacientům léky, které jsou předepsané lékařem. (Kelly, 2012, s.1)

Lékárna je zdravotnické zařízení, které poskytuje lékárenskou péči. Podle zákona (Slovensko, 2011) se lékárenskou péčí rozumí:

- a) zabezpečování, uchovávání, přípravu, kontrolu a výdej léků, včetně internetového výdeje
- b) zabezpečování, uchovávání a výdej zdravotnických pomůcek, včetně internetového prodeje
- c) zabezpečování a výdej dietetických potravin
- d) poskytování odborných informací a rad o lécích, zdravotnických pomůčkách a dietetických potravinách
- e) dohled nad léky a zdravotnickými pomůckami
- f) výroba zdravotnických pomůcek na míru a jejich výdej
- g) zabezpečování, uchovávání a výdej doplňkového sortimentu
- h) zpětný prodej kategorizovaných léků velkodistributorovi, který je do lékárny dodal, nebo prodej léků mezi lékárnami za účelem jejich dalšího výdeje

Troy (2006, s.3) uvádí, že lékárenství je věda o přípravě léků a o poskytování informací o účincích a dávkování laické veřejnosti.

1.1 Druhy lékáren

Podle zákona (Slovensko, 2011) rozlišujeme tři druhy lékáren: nemocniční a veřejnou lékárnu a pobočku veřejné lékárny. Název nebo obchodní jméno veřejné lékárny, pobočky veřejné lékárny nebo nemocniční lékárny musí obsahovat označení „lékáreň“, nikdo jiný toto označení používat nesmí ani v jiném jazyku.

1.1.1 Nemocniční lékárna

Nemocniční lékárna je neoddělitelnou součástí ústavního zdravotnického zařízení, která na základě požadavků připravuje a vydává léky, zdravotnické pomůcky a dietetické potraviny oddělením daného zdravotnického zařízení. Pokud je ve zdravotnickém zařízení onkologická ambulance, musí mít lékárna oddělení přípravy cytostatik. Pokud lékárna vlastní výdejnu léčiv, může vydávat léky, zdravotnické pomůcky a dietetické potraviny veřejnosti a je

oprávněna si účtovat cenu obchodního nebo zprostředkovatelského výkonu. (Slovensko, 2011)

1.1.2 Veřejná lékárna

Veřejná lékárna poskytuje lékařskou péči včetně individuálně vyráběných léků pro veřejnost, ambulantní zdravotnická zařízení a ústavní zdravotnické zařízení, když toto zařízení nemá nemocniční lékárnu. Veřejná lékárna vydává poskytovateli zdravotní péče léky, zdravotnické pomůcky a dietetické potraviny na základě objednávky. (Slovensko, 2011)

1.1.3 Pobočka veřejné lékárny

Podle zákona (Slovensko, 2011) pobočku veřejné lékárny může držitel povolení na poskytování lékařské péče zřídit v obci, kde není žádná jiná veřejná lékárna, a v obci, která se nalézá na území samosprávného kraje, který mu vydal povolení na poskytování lékařské péče. Pobočka může poskytovat služby v kratším čase, než je stanovený týdenní pracovní čas a nemusí zabezpečovat individuální přípravu léků ani pohotovost.

1.1.4 Řetězcové lékárny

Řetězcové lékárny na Slovensku vystupují jako samostatné společnosti (většinou společnosti s ručením omezeným), které zastřešuje jejich mateřská společnost (většinou akciová společnost). (Dr.max, © 2007-2019) Metyš (2006, s.184-185) uvádí, že řetězcové lékárny přinášejí kvalitnější a profesionálnější služby pro pacienty (povinná interní školení). Jsou schopny obstarat zboží za nižší ceny než lékárny, které na trhu vystupují samostatně, díky svým větším vyjednávacím možnostem. Dále uvádí, že tyto lékárny ohrožují postavení malých a středních lékáren, které se povětšinou nacházejí na místech s horší dopravní dostupností anebo se starší věkovou strukturou (např. malá města, vesnice atd.)

1.2 Obchodní společnosti

V lékárenství jsou nejčastějšími typy společnosti s ručením omezeným a jako jejich mateřská společnost vystupuje akciová společnost.

1.2.1 Společnost s ručením omezeným

Společnost s ručením omezeným (s.ro.) je podle zákona (Slovensko, 1991) společnost, u které základní kapitál tvoří dopředu vložené vklady společníků. Obchodní jméno společnosti musí obsahovat označení společnost s ručením omezeným (s.r.o. nebo spol. s r.o.).

Společnost zakládá minimálně jeden a maximálně 50 společníků. Minimální základní kapitál musí činit 5000€ (přičemž jeden společník musí vložit alespoň 750€). Společenská smlouva musí obsahovat: obchodní jméno a sídlo společnosti, určení společníků, předmět podnikání (činnosti), výšku základního kapitálu, konatele společnosti, členy dozorčí rady, určuje správce vkladu, výšku rezervního vkladu (pokud společnost má rezervní fond), rozdělení zisku, předpokládané náklady společnosti související se vznikem společnosti aj. Orgány společnosti jsou: valné shromáždění, konatelé, dozorčí rada.

1.2.2 Akciová společnost

Akciová společnost (a.s.) je podle zákona (Slovensko, 1991) společnost, u které je základní kapitál rozdělen na daný počet akcií s danou peněžní hodnotou. Za závazky společnosti ručí společnost celým svým majetkem a akcionář neručí vůbec. Jméno společnosti musí obsahovat označení akciová společnost (zkratky a.s., akc. spol.). Založení společnosti může provést jedna právnická osoba nebo minimálně dvě fyzické osoby. Orgány společnosti jsou: valné shromáždění, představenstvo a dozorčí rada. Základní kapitál je minimálně 25 000€. Základní zakladatelská smlouva obsahuje: obchodní jméno, sídlo a předmět podnikání, základní kapitál, počet akcií (jejich hodnotu, podobou, emisní kurz), určuje správce vkladu a předpokládané náklady spojené se založením.

1.3 Úřady kontrolující provoz lékáren

Lékárna podléhá kontrole nejenom běžných úřadů jako je Daňový úřad Slovenskej republiky, Slovenská obchodná inšpekcia nebo Úřad práce, sociálních věcí a rodiny, ale hlavně ze strany Štátného ústavu pre kontrolu liečiv, Ministerstva zdravotníctva SR, zdravotních pojišťoven a Úřadu pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou.

1.3.1 Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky (MZSR)

Vykonává státní správu a dozor na úseku humánní farmacie. Jak uvádí zákon (Slovensko, 2011) tak MZSR vykonává řízení a odborné usměrňování v oboře humánní farmacie a ve všech činnostech, které jsou spojené s léky, zdravotnickými pomůckami (registrace léků, určení cen léků, kontrola kvality ...). Má na starosti přestupky a pokuty.

1.3.2 Štátný ústav pre kontrolu liečiv (ŠUKL)

Podle zákona (Slovensko, 2011) je ŠUKL rozpočtová organizace MZSR. Je to správní orgán, který vykonává dozor mimo jiné nad činností držitelů povolení na poskytování

lékárenské péče. Vykonává inspekce na základě dodržování zákona o lécích a požadaveků správné výrobní praxe. Tyto inspekce mohou být ohlášené, neohlášené nebo opakované. Lékárna je povinná umožnit inspektorovi vykonání kontroly v jejích prostorech, dodat ke kontrole všechny potřebné dokumenty a na vyžádání předat vzorky (např. čištěné vody nebo IVLP) k nezávislé analýze. ŠUKL je povinný do devadesáti dnů od provedené kontroly vydat osvědčení o správné výrobní praxi.

1.3.3 Zdravotní pojišťovny

Podle zákona (Slovensko, 2004) zdravotní pojišťovny provádějí kontrolu u zařízení poskytujících zdravotní péči, se kterými má uzavřenou smlouvu o úhradě za ní. Kontrola může být provedena kdykoliv bez předchozího upozornění. Kontrolu v lékárnách provádí revizní farmaceut kontrolou kusů a výdaje léků, zdravotnických pomůcek a dietetických potravin hrazených ze zdravotního pojištění.

1.3.4 Úřad pre dohľad nad zdravotnou starostlivosťou

Podle zákona (Slovensko, 2004) vykonává úřad dva typy dohledu: na dálku a na místě.

- Na dálku dohlíží tak, že získává a vyhodnocuje dokumenty, které mu jsou povinni poskytovatelé zdravotních služeb zasílat nebo které si vyžádá.
- Na místě získává a vyhodnocuje informace a dokumenty přímo u kontrolovaného subjektu nebo jeho zaměstnanců. Tento dohled vykonávají zaměstnanci úřadu.

2 MANAGEMENT V LÉKÁRENSTVÍ

Management (z anglického slova „to manage – řídit, vést, vládnout, uspět) je obecně charakterizován jako souhrn činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečený chod organizace (lékárny). (Veber a kol. 2009, s. 19)

Management je také chápán jako vědní disciplína, která ale neposkytuje nevyvratitelné fakty. Jelikož se realita neustále mění, jsou doporučení managementu proměnlivá. Je zcela běžné, že řada doporučení vydaná před lety je v dnešní době překonána a nahrazována novými doporučeními. Management neposkytuje návody pro všechny stejné, je třeba brát v úvahu faktory teritoriální, časové a další. (Veber a kol. 2009, s. 25)

2.1 Dělení manažerů

Manažeři jsou, podle Vebera a kol (2009, s. 28) pokládáni za činitele rozhodující v řízení organizace a jejich výchova a výběr jsou v dnešní době klíčové. Ne jejich kvalitě závisí určování hospodářské situace a podnikatelské situace jimi vedeného podniku. Veber a kol. (2009, s. 27) také uvádí, že v procesu řízení můžeme postavení manažera znázornit ve schématu: vlastník – manažer – zaměstnanec. V malých podnicích je manažer zároveň vlastníkem, ve velkém je manažer specifickým zaměstnancem s jinou odpovědností, pravomocemi a z toho vyplývajícím platem. Podle Kowalské (2014, s.93) mají manažeři zodpovědnost za dosahování cílů společnosti.

Manažer musí umět sestavit tým lidí (spolupracovníků) tak, aby společně dobře fungovali. Podle Oldena (2011, s. 83-98) jsou dva pohledy na tvorbu týmu. Jeden pohled je vybírání spolupracovníků, kteří mají blízko k sobě (věkem, vzděláním nebo zkušenostmi), a proto spolu budou dobře vycházet, spolupracovat a shodnou se na řešení situací. Jako nevýhodu uvádí chybějící diskuzi. Druhý pohled je výběr pracovníků s rozdílnými vlastnostmi, kteří budou hledat inovativní řešení. V takovém rozličném týmu ale vznikají konflikty a nedorozumění, kterým musí zkušený lídr umět předcházet a motivovat tým ke spolupráci.

Rozdělení manažerů, jak ho uvádí Veber a kol. (2009, s. 29):

Manažeři první linie

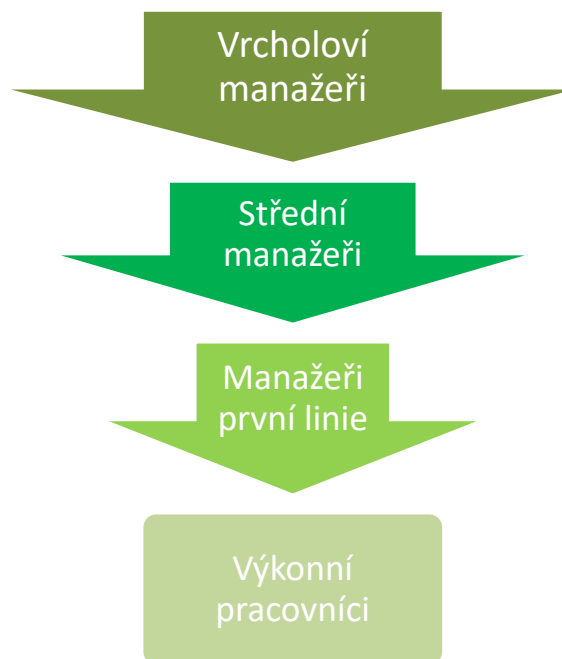
Patří sem předáci, mistři, vedoucí dílen, vedoucí lékárníci a další. Jsou to pracovníci základní manažerské úrovně a nacházejí se jen o stupínek výš na výkonnými pracovníky.

Střední manažeři

Patří sem manažeři závodů, vedoucí útvarů (prodeje, nákupu, personalistiky, marketingu...) jejichž činností je poskytování a získávání informací. V síťové lékárně jsou to hlavně oblastní a regionální ředitelé.

Vrcholoví manažeři (top manažeři)

Usměrňují a koordinují všechny činnosti a vytvářejí koncepce dané organizační jednotky. Jsou odděleni od organizace a přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníka. Na jejich práci závisí konečné výsledky. Patří sem ředitelé jednotlivých oddělení vedení společnosti (marketingové, finanční, IT, expanze...).



Obr. 1 Dělení manažerů

Zdroj: Vlastní zpracování

Veber a kol. (2009, s. 25) uvádí dělení manažerských aktivit podle časového hlediska a jejich charakteru řízení:

Strategické řízení

Je realizováno vrcholovými manažery nebo vlastníky organizace. Zaměřuje se na klíčové faktory fungování a koncipování směru vývoje organizace. Má dlouhodobý charakter, většinou delší jak jeden rok, zpravidla 3-5 let.

Taktické řízení

Řídící aktivity, které směřují k naplnění strategických cílů. Patří sem roční plány, rozpočty, plány tržeb... Má střednědobý charakter do 1 roka.

Operativní řízení

Má krátkodobý charakter, jako je čtvrtletní, měsíční a týdenní období nebo i plán pro jednu směnu.

Podle Vebera a kol. (2009, s. 25-26) je možné se setkat ještě s dalšími přívlastky používanými k pojmu management, které vymezují specifické vlastnosti řízení.

Provozní management

Představuje nejnižší stupeň řídicí činnosti, který bezprostředně řídí dílčí procesy jako výrobní, technologické či podpůrné procesy.

Produktový management

Zabývá se aktivitami spojenými s portfoliem produktů, tedy šířkou nabídky produktů a služeb. Při potřebě sortiment rozšiřuje o nové zboží nebo o zdokonalování zboží stávajícího. To zahrnuje výzkum trhu, vývoj, případný nákup nových materiálů, zdokonalování obalů, distribuční cesty a další.

Projektový management

Probíhá z jednoho místa projektovým manažerem, který dohlíží na přípravu projektu, plán realizace, provádí vlastní koordinaci realizace projektu a činí nezbytné kroky pro jeho úspěšné dokončení, případně předání. Podle Němce (2002, s.11) je projekt cílevědomý návrh na provedení zlepšení v přesně stanovených termínech zahájení a ukončení.

Finanční (ekonomický) management

Způsob řízení, kdy fungování a změny v chodu organizace se realizují prostřednictvím ekonomických ukazatelů.

Ukazateli jsou: náklady, výnosy, cash flow, zisk, ztráta...

Nástroji jsou: finanční plány, rozpočty, motivační nástroje vázané na hospodářský výsledek, zpětná vazba v podobě controllingu...

Management kvality, enviromentální (ekologický), bezpečnosti práce

Oblasti, které jsou zaměřené na kvalitu, péči o životní prostředí nebo bezpečnost a ochranu zdraví. Podle Nízké (2007, s.141) se v dnešní moderní době, vyžaduje od společností podílení se na zkvalitňování životního prostředí (používání recyklovatelných materiálů, třídění odpadů...).

Rizikový management

Rizikem podle Smejkal a Raise (2013, s. 90) rozumí nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání. Řízení rizik je proces, při němž se manažer snaží působení, již existujících ale i budoucích ohrožení, zmenšit a navrhnout řešení, která se snaží snižovat účinky nežádoucích vlivů. Šupšáková poukazuje (2017, s.30) na důležitost řízení rizik ve zdravotnictví z důvodu ohrožení zdraví nebo dokonce života vlivem chyby.

2.2 Personální obsazení lékárny

Podle zákona č. 362/2011 Z.z. o liekoch a zdravotnických pomůckách může lékárenskou péči poskytovat fyzická osoba, která získala vysokoškolské vzdělání druhého stupně v oboře farmacie a má praxi v oboru minimálně pět let v lékárně, nebo získala specializaci v specializačním oboře lékárenství. Fyzická osoba, která neplní požadavky na poskytování lékárenské péče, musí ustanovit zástupce, který tyto podmínky splňuje.

Podle vyhlášky č. 129/2012 Z.z o požiadavkách na správnu lekárenskú prax môžu odborné pracovní činnosti poskytovat pouze farmaceuti a farmaceutičtí laboranti.

2.2.1 Farmaceut

Farmaceut je zaměstnanec lékárny, který má vystudovanou pěti letou vysokou školu v oboru farmacie. Farmaceut má oprávnění vydávat léky na recept. (Metyš a Balog 2006, s. 181) Podle Moini (2011, s.22) jsou farmaceuti profesionálové, kteří absolvovali pokročilé studium v oboru farmaceutických věd.

2.2.2 Zodpovědný farmaceut

Zodpovědný farmaceut vede všechny zaměstnance lékárny. Jeho prací je zabezpečování chodu lékárny po provozní stránce. Zodpovědným farmaceutem je takový farmaceut, který má pět let praxe v lékárně nebo dokončil specializační studium v oboře lékárenství. V lékárně taktéž může vydávat léky na lékařský předpis. (Dr.max, © 2007-2019)

Metyš a Balog (2006, s. 182) uvádí, že zodpovědný farmaceut může v případě své nepřítomnosti pověřit svým zastupováním jiného farmaceuta. Zodpovědný lékárník může mít tuto funkci pouze v jedné lékárně.

Zodpovědný farmaceut je vlastně manažerem lékárny.

2.2.3 Farmaceutický laborant

Farmaceutický laborant má vystudovanou střední odbornou školu v oboru farmaceutický laborant. Jeho náplní práce je příprava individuálně vyráběných léků (mastí, past, emulzi aj.) v laboratoři, příjem a kontrola léků, prodej a poradenství pacientovi s volně prodejnými léky a dalším lékárenským zbožím. Avšak vydávat léky na volný prodej může jen po absolvování specializačního studia v oboru lékárenství. (Dr.max, © 2007-2019)

2.2.4 Sanitář

Pracovník na pracovní pozici sanitář má za úlohu celkovou čistotu a hygienu lékárny, podle daných sanitačních předpisů za použití předepsaných čistících a dezinfekčních prostředků. Každá místnost v lékárně má svůj stanovený sanitační a hygienický režim jehož vykonání se zaznamenává do sanitačních dokumentů. Sanitář vykonává také sterilizaci laboratorních pomůcek a jiné pomocné práce v lékárně. (Dr.max, © 2007-2019) Podle Metyše a Baloga (2006, s.181) je sanitář pomocný zdravotnický pracovník, který vykonává pomocné práce v lékárně.

3 MARKETING V LÉKÁRENSTVÍ

Berkowitz (2017, s.4) uvádí marketing jako proces plánování a realizace koncepcí, cenotvorby, propagace a distribuce nápadů, produktů (výrobků a služeb) za účelem dosažení směny, která je výhodná pro stranu zákazníka i prodejce.

Farmacie je odvětvím, které se svými specifickými marketingovými velmi odlišuje od odvětví ostatních. Jednotlivé prvky marketingového mixu (produkt, cena, propagace a distribuce) v lékárenství podléhají přísným regulacím ze strany zákonů.

Specifický je i zákazník přicházející do lékárny. Ve většině případů v lékárně neuspokojuje svoje touhy a přání, jako při koupi oblečení, bot nebo potravin, ale jakousi nutnost. Zákazníkem je vlastně pacient, který lék potřebuje pro úlevu od akutní anebo chronické nemoci.

Reklama ve farmaceutické průmyslu podléhá zvláštním pravidlům. Častokrát ani pracovníci reklamních agentur ani jiní odborníci si nejsou úplně jistí co je ještě povoleno a co za hranicí zákona. Na jednotlivé reklamní kampaně je potřeba nahlížet nejen z pohledu legislativy, ale také z pohledu morálního. Proto bývají pro pracovníky reklamních agentur pořádány odborné konference, kde se problematikou reklamy na volně prodejné léky zabývají. Na léky na recept nesmí být v žádném případě reklama (např. antikoncepce). (Androsa, © 2019)

Podle Jobbera (2010, s.3) je nespravedlivé, že marketing, jako takový, má špatnou pověst kvůli tzv. falešným marketingovým trikům. Uvádí, že marketing nemá zákazníky podvádět, ale jeho hlavní funkcí je přivést zákazníky nové a udělat z nich stálé.

3.1 Marketingový mix

Marketingový mix obsahuje čtyři nástroje neboli čtyři „P“. Název čtyři P vychází z počátečního písmene anglických názvů nástrojů: propagace (promotion), produkt (product), distribuce (place) a cena (price). (Borovský a Smolková 2013, s. 16) Labská a kol. (2006, s.11) uvádí, že kombinování těchto nástrojů při komunikaci se zákazníkem, působí psychologicky na rozhodování zákazníka při nákupu. Marketingový mix pomáhá svými nástroji k tvorbě a uskutečňování marketingové strategie. Podle Hillestada a Berkowitze (2013, s. 1) je konečným cílem každé strategie pomoci organizaci realizovat své cíle. Všechny nástroje se vzájemně ovlivňují, a proto je důležitá jejich vzájemná správná kombinace pro nastavení rovnováhy mezi nimi. Jestliže je jeden z nástrojů slabý, může ho kompenzovat nástroj, který firma umí využívat efektivněji.



Obr. 2 Marketingový mix

Zdroj: Vlastní zpracování

3.1.1 Produkt (product)

Produkt, který zákazník uspokojuje své potřeby, a proto je nevyhnutelným prvkem marketingového mixu. Pojmem produkt se vyjadřuje všechno, co se může nabízet na trhu a uspokojovat specifickou potřebu zákazníka. Produkty mohou být hmotné (výrobky) nebo nehmotné (služby). Pod pojmem služba můžeme definovat činnost nebo užitek poskytnutý zákazníkem, bez možnosti nabytí vlastnictví. Každý produkt prochází 5 životními cykly: vývoj, uvádění na trh, růst trhu, zralost trhu a pokles prodeje. (Kitta a kol., 2010, s. 252)

Produkt v lékárně jsou jak materiální věci, tak i služby. Službou může být měření tlaku, měření hladiny cukru v krvi nebo i jen odborné poradenství, od odborného personálu lékárny. Některé z materiálních produktů jsou běžným zbožím, jako kosmetika nebo doplňky stravy, ale potom jsou zde produkty podléhající jiným pravidlům, jako jsou léky na recept (Rx léky), volně prodejné léky (OTC) a zdravotnické pomůcky, vydávané na poukaz i bez poukazu. Také se v lékárně rozlišují pojmy výdej na volný prodej a výdej na poukaz nebo recept.

Volný prodej

Volný prodej doplňků stravy, kosmetiky a jiného zboží není až tak odlišný od běžného nákupu a prodeje v obchodě. Výjimkou jsou volně prodejné léčiva označovaná zkratkou OTC

(over the counter). (Metyš a Balok 2006, str. 84) Výdej volně prodejných léků má svá pravidla, kdy vydávající povinen udat dispenzační minimum. Jsou to informace podané lékárníkem pacientovi o dávkování, možných nežádoucích účincích, omezení kombinací s jídlem, pitím či jinými léčivy atd. (ozdravotnictví.cz, © 2019)

Výdej na recept nebo poukaz

Při celkové anebo částečné úhradě pojišťovny za recept lékárna zaúčtuje poplatek 0,17€ za statistické zpracování receptu/poukazu. Tento poplatek je přímý příjem lékárny. V případě částečné úhrady se vybere 0,17€ a k tomu doplatek pacienta. Recepty s úhradou od pojišťovny se dále zpracovávají a na konci měsíce se vyfakturují na pojišťovnu, se kterou má pacient sjednáno zákonné pojištění. Na Slovensku se nacházejí tři zdravotní pojišťovny DÔVERA zdravotná poisťovňa, a.s., Union zdravotná poisťovňa, a.s. a Všeobecná zdravotná poisťovňa, a.s. Pojišťovny recepty zpracují a zkontrolují a peníze za léky pošlou zpětně přímo na účet společnosti. Tady se bohužel někdy stává, že pojišťovna z určitého důvodu nebo chyby léky na receptu neproplatí a recept celý vrátí (např. uvedené rodné číslo je chybné, chybný kód lékaře, pojištěnec má smlouvu s jinou pojišťovnou, než jak je uvedeno na receptu, chybná diagnóza, chybějící doporučení odborného lékaře a další). Lékárna musí opětovně zpracovat recept, opravit chybu (vyhledal a zkontaktovat lékaře nebo pacienta) a opětovně poslat na pojišťovnu, tím pádem nastává prodleva v platbě za zboží, které už není na lékárně. Taktéž může nastat situace, kdy ani při opětovném odeslání receptu pojišťovna recept neproplatí a lékárna musí dané léky odepsat do ztrát.

Dalšími pojmy běžnými v lékárenství a patřící do produktu je originální a generický lék. S nimi souvisí pojem ATC klasifikace léků podle chemických a terapeutických vlastností, která má pět úrovní a odvíjí se od ní možnost záměny originálního léku za generický. (Dolanský, 2008, s.107)

Originální lék

Metyš a Balog (2006, s.76) uvádí, že originální lék je špičkou farmaceutického výzkumu a přináší velký terapeutický význam. Jsou úspěchem snahy firem zabývajících se výzkumem a vývojem nových originálních léků. Metyš a Balog (2006, s. 24) dále uvádí, že u špičkových firem investují do vývoje 10 - 20% podílu z obrátu. Proces, jehož výsledkem je nový lék, má tři části: vyhledávací výzkum, vývoj léčiva a předvedení léčiva na trhu. Novým originálním lékem je ve většině případů nová chemická látka. Cílem výzkumu stále nových a nových léčiv je naleznout lék proti nevléčitelným chorobám nebo zdokonalit

léčbu nemocí vyléčitelných. Vzhledem k tomu, že je výzkum nových léků, časově i finančně náročný vztahuje se na ně patentová ochrana.

Generický lék (Generikum)

Po vypršení patentu na originální lék, můžou farmaceutické firmy začít uvádět na trh generická léčiva. V EU je pravidlo 8+2+1 – registrace osm let po registraci originálního léčiva, dva roky po registraci výroba a tato doba se může prodloužit ještě o jeden rok, pokud se najde u originálu významná klinická výhodnost. Generické léčivo obsahuje stejnou účinnou látku jako lék originální, ale může obsahovat jiné pomocné látky. Z toho vyplývá, že generikum by mělo dosahovat stejných účinků jako lék originální. Generická léčiva mají jednu ekonomickou výhodu, kterou je jeho nižší cena, při stejné kvalitě pro pacienta. Důvodem je, že generikum už nepotřebuje velké investice do vývoje a výzkumu. (Metyš a Balog, 2006, s.77-78)

3.1.2 Cena (price)

Cena je dalším důležitým prvkem marketingového mixu. Firma jí používá na dosahování svých cílů. Cenotvorba je dynamickým procesem. Společnost si určuje výšku cen, která obsahuje všechny její produkty, a průběžně ji upravuje a mění podle změn zákazníků a konkrétní situace. V konečném důsledku o správnosti vybrané ceny rozhoduje zákazník. Ten porovnává cenu se skutečnou hodnotou použití produktu, pokud cena přesahuje hodnotu, kterou je spotřebitel ochotný zaplatit, zákazník si produkt nekoupí. (Kitta a kol., 2010, s. 282)

Cena ve farmacii podléhá regulacím ze strany státu. Mluvíme zde o dvou omezeních a tím jsou degresivní marže na léky a maximální cena léku.

Maximální cena léku

Podle zákona (Slovensko, 2011), se rozumí maximální cenou léku ve veřejné lékárně, cena léku, která nemůže být překročena při prodeji léku na předpis ve veřejné lékárně, v této ceně je zahrnutá i daň z přidané hodnoty, cena obchodního výkonu držitele povolení na velkodistribuci léků a cena obchodního výkonu držitele povolení na poskytování lékárenské péče ve veřejné lékárně.

Degresivní marže

V lednu roku 2008 byla v lékárnách na Slovensku zavedena degresivní marže neboli odstupňovaná procentuální obchodní přírážka na ceny léků vydávaných na recept s úhradou

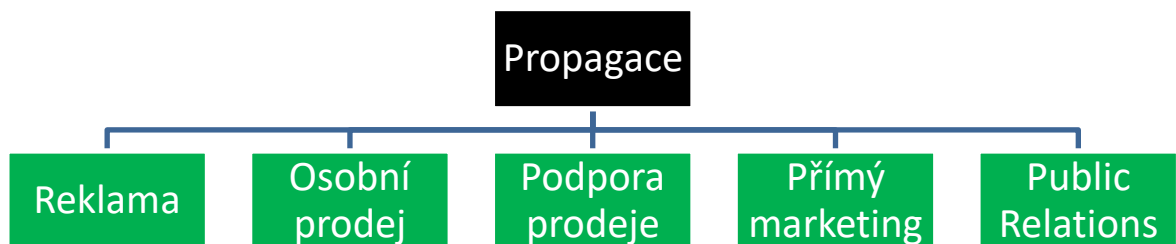
pojišťovny. V praxi to znamená, že čím je cena výrobce za lék vyšší, tím nižší procento přírážky je a o to nižší je příjem lékárny.

Limit spoluúčasti

Vzhledem k tomu, že v cenách lékárny hrají velkou roli doplatky za léky, je zde dobré zmínit i limit spoluúčasti, který se sice netýká lékárny, ale více pojišťovny, ale je to důležitý faktor pro pacienta. Limit spoluúčasti je pro pojišťovnu daný zákonem č. 363/2011 Z.z. Tento zákon dává za povinnost vrátit určitým skupinám pacientů doplatky za léky, jestliže překročí stanovený limit za čtvrtletí (např. u dětí do šesti let je tento limit 10€). Limit je omezený sumou nejlevnějšího léku v dané kategorii.

3.1.3 Propagace (promotion)

Marketingová propagace nebo se také někde uvádí marketingová komunikace. Je označována jako cílevědomé zprostředkování informací vedoucí k ovlivňování nákupního jednání spotřebitelů. Do propagace patří pět metod: reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing. (Kita, 2010, s.363)



Obr. 3 Dělení propagace

Zdroj: Vlastní zpracování

Přímý marketing

Je interaktivní metoda marketingu. Je založená na tvorbě databází konečných spotřebitelů a přímé zacílení na určité skupiny nebo i jednotlivce. Patří sem: SMS marketing (sms zprávy se slevovými kódy na již dříve zakoupené zboží), reklamní plochy (buttons), vyskakující

okna, telemarketing a jiné. (Kita a kol., 2010, s. 340) Metyš a Balog (2006, s.116) sem řadí také věrnostní programy v podobě věrnostních karet. Tyto programy mají za úkol dlouhodobě pracovat se zákazníky a zabezpečit jeho návrat k dalšímu nákupu. Takový zákazník má větší hodnotu než zákazník, který nakoupí pouze jednou. (Janouch, 2013, s.201)

Podpora prodeje

Jsou krátkodobé podněty, které zvýší prodej zboží. Jeho nástroji jsou kupóny, soutěže, vzorky, prémie a další. (Kita a kol., 2010, s.339) Patří sem také podle Metyše a Baloga (2006, s.117) hlavně krátkodobé slevy, akce tří produktů za cenu dvou, ale také plakáty nebo reklamní monitory umístované do lékáren nebo i do čekáren u lékařů.

Osobní prodej

Je nejdražším a nejdražším marketingovým nástrojem. Zakládá se na přímé komunikaci mezi kupujícím a prodávajícím. Osobní prodej je nejefektivnější nástrojem při přesvědčování o koupi. Vytváří se zde různé druhy vztahů, jak kupno-prodejně, tak i přátelské. (Kita a kol., 2010, s.340) Podle Metyše a Baloga (2006, s.117) je osobní prodej ve farmacii jeden ze základních kamenů marketingové komunikace, vzhledem k nutnosti informovat odbornou ale i neobornou veřejnost s léky.

Reklama

Patří k nejrozšířenějšímu způsobu ovlivňování koncového spotřebitele. (Kita a kol., 2010, s.344) Podle Metyše a Baloga (2006, s.115) je reklama jakákoliv placená forma neosobního sdělení, která podporuje produkt nebo službu. Prezentace reklamy může být v novinách, televizi a poměrně novým místem jsou sociální sítě, kde podle Bednáře (2011, s.142) sice může přinést fanoušky, ale nemusí přinést nákupy. Podle zákona č.147/2001 Z.z. o reklame je reklama předvedení, prezentace nebo jiné oznámení v každé podobě souvisící z obchodní, podnikatelskou činností s cílem uplatnit produkty na trhu.

Reklama ve farmacii podléhá přísné kontrole ze strany Štátného ústavu pre kontrolu liečiv (ŠUKL) podle zákona o reklame (Slovensko, 2001).

Všeobecně tento zákon zakazuje reklamu na léky:

- které nejsou v SR registrované
- které obsahují omamné nebo psychotropní látky
- které jsou vázané na lékařský předpis
- které nejsou vázané na lékařský předpis, ale mají úhradu zdravotní pojišťovny

- mimo tento zákaz jsou očkovací kampaně a reklama pro osoby oprávněné předepisovat a vydávat léky (ŠÚKL, ©2019)

Je rozdíl mezi reklamou a pro laickou veřejnost a pro veřejnost odbornou. Podle zákona o reklamě (Slovensko, 2001) nesmí reklama určená pro veřejnost obsahovat žádný prvek, který:

- by vyvolával dojem, že lékařské vyšetření nebo zákrok jsou zbytečné
- nabízel určení diagnózy
- vyvolával dojem, že účinky léku jsou zaručené a nejsou u nich žádné nežádoucí účinky
- naznačuje, že dobrý zdravotní stav osoby by se mohl zlepšit nebo by mohl být ovlivněn jeho neužíváním
- oslovuje výlučně nebo hlavně děti
- obsahuje doporučení vědců, zdravotnických pracovníků nebo známých osob za účelem zvýšit spotřebu léku
- připodobňuje lék k potravině, kosmetickému výrobku nebo k jinému spotřebnímu zboží
- vyvolává dojem, že bezpečnost nebo účinnost léku spočívá v přírodním původu
- může prostřednictvím popisu nebo podrobným znázorněním anamnézy vést k mylnému samo určení diagnózy
- nadměrným, hrozivým nebo klamlivým způsobem odkazuje na potvrzení o vyléčení nemoci (ŠÚKL, ©2019)

Reklama pro odbornou veřejnost nepodléhá až tak přísným pravidlům jako reklama pro laickou veřejnost. Požadavky na reklamu jsou:

- základní informace o léku shodné se souhrnem charakteristických vlastností léku
- zařazení léku podle způsobu výdeje
- datum zpracování nebo aktualizace
- dokumenty, jako součást propagace, musí obsahovat přesné a aktuální údaje, které se dají ověřit a jsou dostatečně úplné, aby si odborník udělal vlastní názor na lék (ŠÚKL, ©2019)

Speciální formy pro odbornou veřejnost jsou dary, vzorky léků a kongresy:

- Dary jsou podle zákona o reklamě zakázané.

- Vzorčky léků jsou omezené na dva kusy nejmenšího balení registrovaného léku za rok. Tyto vzorčky musí být jasně označené jako „bezplatná lékařská vzorka – neprodávaná“. Za vzorčky nemůžou být vydávány psychotropní nebo omamné léky.
- Odborné kongresy jsou specifickou formou reklamy pro odbornou veřejnost. Patří sem sponzorování propagačních událostí a vědeckých kongresů, kterých se zúčastňují osoby oprávněné předepisovat a vydávat léky. Dále sem patří proplácení cestovních a ubytovacích náklad. (ŠÚKL, © 2019)

Vztahy s veřejností (public relations)

Zlepšování a pěstování vztahů s veřejností pomáhá budovat příznivý image firmy i jejích produktů a služeb. K publicitě produktů a podniků přispívá veřejné vystupování představitelů firmy, např. před novináři, kterým odpovídají na otázky. Součástí public relations je vydávání nejrůznější písemných podkladů a interních periodik. Patří sem např. odborné články, firemní noviny a časopisy. Také se spadají audiovizuální materiály např. filmy, obrázkové a zvukové programy. Častým znakem budování vztahů s veřejností je finanční nebo materiální přispívání na nejrůznější sportovní, kulturní nebo charitativní akce (sponzorování). (Kita a kol., 2010, s.356-357)

3.1.4 Distribuce (place)

Kita a kol. (2010, s.284) uvádí, že produkty, které vyrábějí rozlišní a rozptýlení výrobci, je potřeba dostat k dalšímu zpracování nebo ke spotřebiteli. Tomuto pohybu zboží z místa výroby na místo spotřeby se říká distribuce. Marketingová teorie považuje distribuci za jeden ze svých nejvýznamnějších nástrojů. Distribuce je soubor činností, kterými se hotový výrobek nebo meziprodukt dostává z výroby ke spotřebiteli ve správném množství, za určitou cenu, v dané kvalitě, místě a čase.

Distribuční (marketingové) cesty označují soubor všech na sobě závislých organizací, které zabezpečují zpřístupnění produktů (hmotných i nehmotných) konečnému spotřebiteli. Výrobce má možnost rozhodnout se mezi přímou a nepřímou cestou.

Přímá (přímý marketing) znamená přímý prodej výrobků konečnému spotřebiteli.

Nepřímá (nepřímý marketing) znamená použití zprostředkovatelů do realizace výrobku na trhu. Vedení výrobní organizace má možnost jedno- nebo víceúrovňovou cestu, podle počtu využitých zprostředkovatelů. (Kita a kol., 2010, s.332)

Zprostředkovatelé rozdělení podle Kity a kol. (2010, s.285):

Velkoobchod – prodává zboží a služby dalším subjektům, kteří je používají k dalšímu prodeji nebo na zpracování ve výrobě. Metyš a Balog (2006, s.170) uvádí, že velkoobchodem ve farmacii jsou distributoři, kteří nakupují léčiva a jiné zboží s cílem prodat je dál do maloobchodní sítě – lékárnám.

Maloobchod – nakupuje zboží přímo od výrobce nebo od velkoobchodníka, které prodává přímo konečnému spotřebiteli k osobní spotřebě. Podle Metyše a Baloga (2006, s.170) je maloobchodem právě lékárna, ta zabezpečuje vydávání léčiva na předpis a prodej volně prodejných léčiv plus jiného dalšího zboží zdravotnické či kosmetické povahy a doplňků stravy.

Makléř – zprostředkovává setkání mezi prodávajícím a kupujícím. Nemá na zboží žádný vlastnický nárok, nepřebírá na sebe riziko a netvoří zásoby.

Distribuční pomocník – napomáhá při převozu výrobků, ale stejně jako makléř nenabývá jeho vlastnictví a nepodílí se uzavírání obchodu.

Zástupce výrobce – je to zpravidla firma zastupující výrobce při prodeji zboží.

Obchodník – nakupuje zboží a dále ho prodává prodejčům.

Dealer (agent) – nebo také obchodní zástupce, který vyhledává zákazníky a buduje si s nimi vztahy (partnerské, přátelské) a domlouvá obchody. Do lékáren často přicházejí dealeri farmaceutických firem, kteří nabízejí zboží (léky, OTC, doplňky stravy), společnosti, ve které pracují, za zvýhodněné ceny a také seznamují farmaceuty a farmaceutické laboranty s novinkami na trhu.

Prodavač – osoby pracující pro firmu a uskutečňující prodej výrobků nebo služeb. Prodavačem v lékárenství je farmaceut nebo farmaceutický laborant, kteří krom prodeje zabezpečují role poradenské a konzultační. (Metyš a Balog 2006, s.179)

Podle ŠÚKLu je na Slovensku momentálně 130 velkodistributorů léčiv. Velkodistributoři léčiv musí splňovat pro distribuci léku podmínky stanovené zákonem (Slovensko, 2011). Velký distributoři (např. Phoenix zdravotnícke zásobovanie, a.s., Pharmos, a.s., MED – ART s.r.o.) zavážejí lékárny dvakrát i třikrát denně (ráno, na oběd a odpoledne), menší potom jedenkrát až dvakrát do týdne (INTERPHARM Slovakia, a.s.).

3.2 CRM

CRM je jeden z moderních nástrojů marketingu. Mariaš a kol. (2007, s.153) uvádí, že je to řízení vztahu se zákazníkem. Za pomoci neustálého shromažďování informací o zákazníkovi a jeho interakcí se společností, jsou získány strategické znalosti o jeho chování a tím možnost vybudování ziskového vztahu pro obě strany. Díky získaným informacím, je možné přizpůsobit nabídku produktů a služeb k maximalizaci spokojenosti zákazníka.

4 POUŽITÉ ANALÝZY

Jak uvádí Papula a Papulová (2015, s. 180) tak nejen vojenský generálové, ale i manažeři a podnikatelé vědí, že za úspěšným soupeřením stojí poznání vnitřního i vnějšího prostředí podniku. Slouka (2017, s. 53) dělí prostředí organizace na mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí.

Mikroprostředí je vnitřním prostředím podniku. Je to prostředí, které může být výrazně ovlivněno vedením organizace. (Slouka 2017, s. 54) Papula a Papulová (2015, s. 181) uvádí, že analýza interního prostředí se zaměřuje na vnitřní síly, možnosti a schopnosti podniku.

Mezoprostředí nebo také bližší vnější prostředí. Toto prostředí je částečně ovlivnitelné a jedná se hlavně o konkurenční prostředí. (Slouka 2017, s. 54)

Makroprostředí jsou pouze vnější neovlivnitelné vlivy, které ale vedení organizace musí brát v potaz a nemůže je z analýzy vynechávat. (Slouka 2017, s. 53-54) Papula a Papulová (2015, s. 181) mají uvedeno, že zde je důležité odhalovat hybné síly a kritické (klíčové) faktory, které ovlivňují vývoj prostředí.



Obr. 4 Dělení prostředí pracoviště

Zdroj: Slouka (2017, s. 53)

4.1 PEST analýza

PEST analýza zkoumá bližší specifikace skutečností nezbytných pro vývoj vnějšího prostředí společnosti (makroprostředí). Při analýze se posuzuje, jak se tyto faktory mohou měnit v čase. Dále se odhaduje, do jaké míry se díky těmto změnám snižuje nebo zvyšuje jejich důležitost. (Veber a kol. 2014, s. 537) Slouka (2017, s. 54) uvádí, že faktory ovlivňující

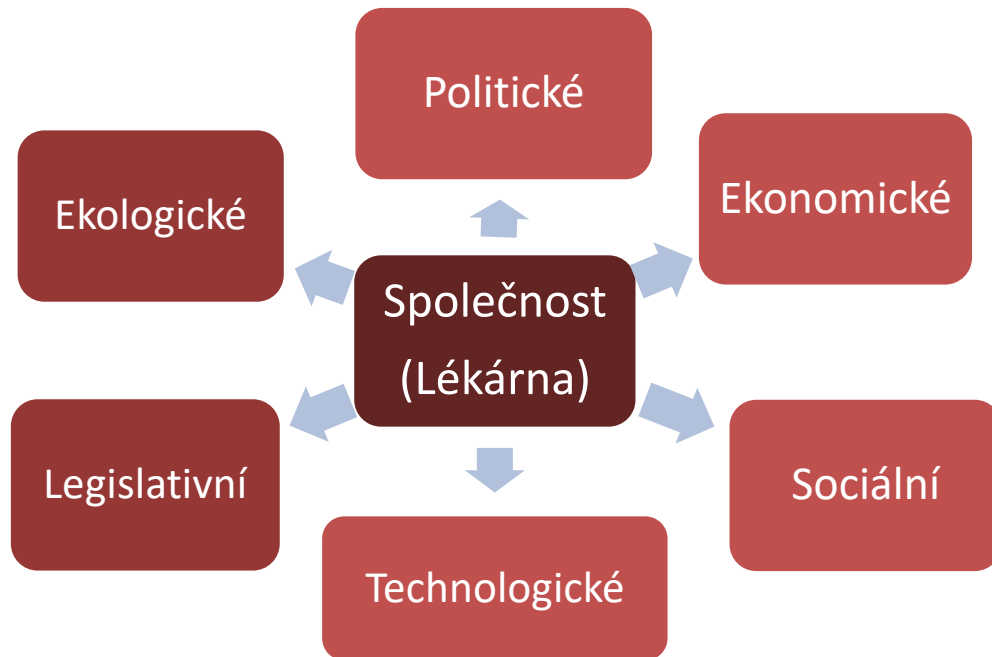
makroprostředí, jsou pro společnost dané, musí se s nimi vyrovnat a má minimální možnost je ovlivnit vlastními silami. Jen velké společnosti jsou schopny pomocí lobbingu ovlivnit faktory makroprostředí, a to jen některé a do určité míry (účastí na technologickém vývoji či výzkumu, ovlivněním legislativy nebo místních vyhlášek).

V rámci PEST analýzy se podle Vebra a kol. (2014, s. 537) zkoumají faktory: politicko-právní, ekonomické, sociální a technické.

- politicko-právní – prostředí, které podle Slouky (2017, s. 55), vychází z politického dění na mezinárodní nebo vnitrostátní úrovni.
 - politická orientace vládní reprezentace (liberální, sociální apod.)
 - antimonopolní opatření
 - legislativa
 - sociální politika
 - daně
- ekonomické – Slouka (2017, s.55) uvádí, že jsou závislé na vývoji ekonomiky uvnitř státu, ale i v zahraničí. Ve zdravotnictví, kde je spoluúčast pacienta mají dopad na nabídku služeb a jejich strukturu a zároveň na koupěschopnost pacientů – zákazníků.
 - vývoj hrubého domácího produktu
 - pracovní produktivita
 - směnné kurzy
 - míra inflace
 - míra nezaměstnanosti
 - úroková sazba
 - dostupnost a ceny energií
- sociální – jsou svojí strukturou velmi rozsáhlé, jak uvádí Slouka (2017, s. 56) mohli by se dále dělit na sociální, společenské, kulturní, demografické...
 - demografický vývoj
 - životní úroveň obyvatelstva
 - míra vzdělanosti
 - přístup k práci
- technické (technologické) – vedoucí oblastí v konkurenceschopnosti firmy je monitoring technického pokroku. Velké společnosti se často věnují vývoji a výzkumu nových technologií. Menší firmy sledují vývoj technologických novinek na trhu a zaměřují se nákup ověřených technologií. (Slouka 2017, s. 57)

- investice do technologií
- trendy v inovacích produktů
- patento-právní ochrana
- trendy ve vývoji technologií

Druhou variantou PEST analýzy je analýza PESTLE ta určuje čtyři předchozí faktory a dva navíc: legislativní a enviromentální.



Obr. 5 Pestle analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

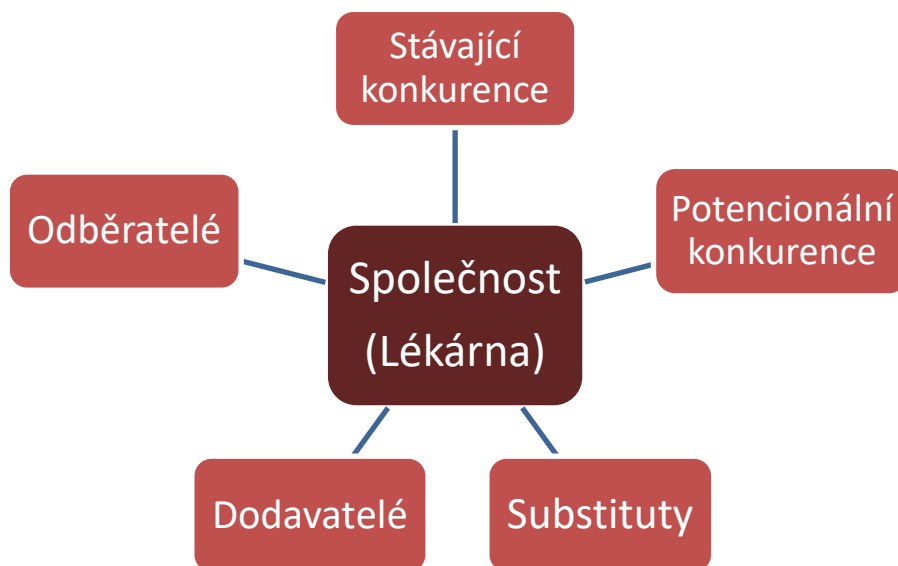
- legislativní – podle Slouky (2017, s. 57) mohou být brány jako segment politicko-právních vlivů, nicméně u některých odvětví (např. na mezinárodním poli, ve zdravotnictví nebo v právních oblastech) jsou podstatným faktorem, který je třeba zkoumat zvlášť
 - zákony
 - vyhlášky
 - právní dokumenty EU
- enviromentální (ekologické) – Slouka (2017, s. 58) uvádí, že současným trendem je zájem o respekt k přírodním vlivům a zákonům. Ochrana životního prostředí se dostala do popředí všeobecného zájmu.
 - odpadové hospodářství
 - využití obnovitelných zdrojů energie

- snížení emisí
- příspěvky na ekologické činnosti (výsadba stromů)

4.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Mezoprostředí, jak ho uvádí Slouka (2017, s. 63), je vnější prostředí blízké. Společnost ho může do jisté míry ovlivnit. Pro analýzu mezoprostředí se používá Porterův model pěti konkurenčních sil, který při správném a objektivním zpracování je schopen nabídnout kromě rozboru současného stavu i možnosti vývoje trhu do budoucnosti. Patří sem: stávající konkurence, potencionální konkurence, substituty, odběratelé a dodavatelé.

Podle Papuly a Papulové (2015, s. 188) bylo hlavním záměrem Portera zhodnotit atraktivitu odvětví. Postup analýzy je poměrně jednoduchý a logický. Příležitosti a hrozby jsou identifikovány pomocí pěti uvedených faktorů. Podle toho či v prostředí převládají hrozby nebo příležitosti může být toto odvětví považováno za atraktivní a může být vybírána strategie pro zlepšení nebo udržení pozice na trhu.



Obr. 6 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkurence

Kita a kol. (2010, s. 75) uvádí, že neexistuje konkurenční strategie vhodná pro všechny typy podniku. Každý podnik si musí zpracovat takovou strategii, aby mu přinášela lepší pozici na trhu, než jakou má konkurence.

Stávající konkurence

Podle Slouhy (2017, s. 64) rozbor stávající konkurence nabízí přehled o společnosti blízkém vnějším prostředí, kdo je momentální konkurencí a její postavení na trhu. Patří sem také silné a slabé stránky konkurentů, jejich marketingová a firemní strategie. Konkurence je součástí tržních mechanismů a v přiměřené míře je zdravá a výhodná pro zákazníka.

Farmacie je obor ve zdravotnictví, kde konkurence hraje velkou roli.

Potencionální konkurence

Potencionální konkurence je taková, která může nastat (pravděpodobnost konkurenční hrozby). Patří sem reálnost vstupu nového konkurenta na trh a tím finanční dopad na společnost. Důležitým faktorem je rozbor bariér vstupu nového konkurenta na trh. Tyto bariéry mohou být legislativní, ekonomické či administrativní. (Slouka 2017, s. 65)

Substituty

Jak uvádí Slouka (2017, s. 66), tak substituty jsou širokou skupinou hrozeb. Ve zdravotnictví jsou to hlavně originální a generická léčiva, nebo dnes velmi časté výrobky privátní značky. Jsou to výrobky velkých obchodních řetězců, které jsou označovány vlastní značkou (např. Tesco F&F, Dr.max, K-Classic...) Výrobky privátní značky bývají pro zákazníky cenově výhodnější, nicméně jsou dostupné jen v daném řetězci obchodů, lékáren, drogerií. Zboží, vyráběné pod vlastní značkou, přináší obchodníkům výhody. Posiluje jim jméno a profil obchodní firmy a zvyšuje jejich schopnost konkurence. (Mulačová a Mulač 2013, s. 109)

Odběratelé

Nebo také vyjednávací síla odběratelů. Odběratelé jsou vlastně zákazníci, v případě zdravotnictví pacienti nebo klienti. Podle Slouky (2017, s. 67) mají zákazníci tím větší vyjednávací sílu, čím je jich na trhu méně nebo čím více je na trhu dodavatelů jednoho produktu. Podle Kity a kol. (2010, s. 74) je pět typů trhů zákazníků:

- *Trhy spotřebitelů* – účastníci jsou jednotlivci nebo domácnosti
- *Trhy výrobní sféry* – firmy, které dále zpracovávají nakoupené zboží
- *Trhy zprostředkovatelské* – organizace nakupují zboží za účelem jeho dalšího prodeje
- *Vládní trhy* – vládní i nevládní instituce nakupující produkty na uspokojování veřejných služeb
- *Mezinárodní trhy* – zahraniční kupující (patří sem přímí spotřebitelé, výrobcové, zprostředkovatelé i vlády)

Dodavatelé

Nebo také vyjednávací síla dodavatelů. Slouka (2013, s. 67) uvádí, že dodavatel má silnou vyjednávací sílu v případě, že je něčím výjimečný, významný nebo má zboží (službu), který nikdo jiný nenabízí nebo je málo dostupných alternativ. Dodavatel ovlivňuje především výši vstupních nákladů podniku a také prodejní cenu koncovému spotřebiteli. Podle Kity a kol. (2010, s. 73) jsou dodavatelé firmy nebo jednotlivci, kteří zásobují organizaci zdroji, potřebnými k další výrobě, prodeji nebo k službám. Patří sem suroviny, polotovary, zboží, ale i zařízení, stroje, energie a práce. Nedostatky v dodávkách, způsobují podniku krátkodobé ohrožení produkce a tím i schopnost dodávání svých produktů na trh.

Dodavatelско-odběratelské vztahy

Každá organizace se ve finále snaží nastavit takovou strategii, aby měla přátelské a vzájemně výhodné vztahy s dodavateli, ale i odběrateli. Spokojený zákazník je takový, který díky kvalitnímu zboží a dobrému chování personálu, není motivovaný vyhledávat konkurenci. Firma se na základě Porterova modelu snaží poznávat pravidla a zákonitosti a využít je pro svůj prospěch. (Slouka 2013, s. 68)

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza vychází z typické strategie, která vytváří budoucí způsob vedení organizace, který zlepší nebo zachová její konkurenční postavení na trhu. Dobrou strategií je taková, která eliminuje hrozby číhající z vnějšího prostředí, pomáhá využít příležitostí, snaží se co nejvíc vytěžít ze silných stránek společnosti a zbavuje se nebo neutralizuje její slabé stránky.

Metoda SWOT analyzuje vnitřní a vnější faktory ovlivňující firmu:

- *vnitřní vlivy*: silné stránky firmy (strengths) – slabé stránky firmy (weaknesses)
- *vnější vlivy*: příležitosti v okolí firmy (opportunities) – hrozby v okolí (threats)

Tyto faktory nejsou u všech případů stejně, ale liší se. Záleží na odvětví a stádiu živostnosti odvětví. To, co je příležitostí, hrozbou, silnou nebo slabou stránkou jedné firmy neznamená, že musí být bezpodmínečně příležitostí, hrozbou, silnou nebo slabou stránkou firmy druhé. (Veber a kol., 2014, s. 533)

Pomocí kombinací všech čtyř faktorů vznikají různě varianty strategického chování firmy do budoucnosti, všechny faktory je třeba brát dynamicky, brát do úvahy jejich zlepšení, stagnaci nebo zhoršení. (Veber a kol., 2014, s. 534)

| | Pozitivní | Negativní |
|---------------|-------------------------------|-----------------------------|
| Vnitřní vlivy | SILNÉ STRÁNKY strengths | SLABÉ STRÁNKY weaknesses |
| Vnější vlivy | PŘÍLEŽITOSTI opportunities | OHROŽENÍ threats |

Tab. 1 SWOT analýza

Zdroj: Vlastní zpracování

4.3.1 Silné a slabé stránky

Silnými a slabými stránkami firmy se rozumí vnitřní vlivy a zdroje, tedy to, co firma může svým chováním ovlivnit.

Tyto faktory bývají zkoumány a hledány hlavně v oblastech:

- finančních
- výzkum a vývoj
- výroba a její politika
- výrobní kapacita a možnosti flexibility
- stav managementu
- firma a její organizace
- napojení na infrastrukturu
- image firmy nebo jejího výrobku a jiné (Veber a kol., 2014, s 533-534)

4.3.2 Hrozby a příležitosti

Hrozby a příležitosti se týkají vnějšího prostředí podniku, které nemá firma možnost ovlivnit. Je třeba sledovat jak mikro, tak i makroprostředí společnosti. S postupující globalizací se podnikům značně zvětšují hranice okolí.

Mezi zkoumané oblasti se řadí:

- státní regulace a legislativa
- know-how, které se v odvětví používá
- substituční výrobky
- vstup nového výrobce, nového konkurenta

- počet konkurujících firem
- růst odvětví a jiné (Veber a kol., 2014, s. 533)

5 ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce je popsána problematika lékárenství a jsou zde uvedena specifika lékárenského managementu a marketingu. Také jsou zde představeny a popsány analytické metody použité potom v části praktické. Teoretická část má 4 kapitoly.

V první kapitole je přestavena lékárna jako zdravotnické zařízení, je zde uvedeno členění lékáren a také hlavní úřady, které její činnost kontrolují. Tato kapitola se opírá hlavně o poznatky z platné legislativy a autory Metyše a Baloga.

Kapitola druhá se zabývá managementem lékárenství, jeho dělením a také personálním obsazením lékárny. Jsou zde poznatky z managementu čerpané hlavně z Vebera a kol., Oldena, Smejkal a Raise. Co se obsazení lékárny týče to je dáno platnou legislativou a čerpáno z Metyše a Baloga.

Marketingový mix aplikovaný na lékárnou a lékárenství je popsán v třetí kapitole za pomoci odkazů na autory Kitta a kol., Hillestada a Berkowitze, Metyše a Baloga.

V poslední kapitole jsme se seznámili s analýzami použitými v praktické části. Tyto analýzy popisují hlavně autoři Papula a Papulová, Slouka, Veber a kol., Kitta a kol.

Všechny tyto kapitoly jsou doplněny poznatky z internetových zdrojů, ale i ze zdrojů platné legislativy, která má v lékárenství významné postavení.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ LÉKÁRNY

Společnost Immuno-Pharma s.r.o. je lékárnou spadající pod síť se značkou Dr.Max poskytujících lékárenskou péči na Slovensku. Značka Dr.Max vznikla roku 2016 spojením více veřejných lékáren po celém území Slovenska. Z právního hlediska všechny lékárny vystupují jako samostatné společnosti s ručením omezeným spravované mateřskou společností MIRAKL, a.s. Jsou lídrem na trhu lékáren na Slovensku. Síť lékáren Dr.Max se nachází na více jako 307 místech po celé Slovenské republice. Jsou významným a seriózním zaměstnavatelem pro více jak 1500 zaměstnanců. (Dr.Max, © 2007 – 2019)

6.1 Charakteristika společnosti

Charakteristika společnosti uvedená v Obchodném registru Slovenskej republiky (Obchodný register, © 2019):

Název společnosti: IMMUNO-PHARMA s.r.o.

Datum založení: 15.5.2008

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Předmět činnosti k 15.5.2008:

- koupě zboží na účely jeho prodeje konečnému spotřebiteli /maloobchod/ nebo koupě zboží na účely jeho prodeje jiným provozovatelům živnosti /velkoobchod/
- zprostředkovatelská činnost v oblasti obchodu
- marketing
- reklamní služby
- faktoring a forfaiting
- administrativní služby
- vedení účetnictví
- činnost podnikatelských, organizačních a ekonomických poradců
- vykonávání mimoškolní vzdělávací činnosti
- pronájem movitých věcí
- finanční a operativní leasing
- vydavatelská činnost
- organizování školení, kurzů a seminářů
- organizování sportovních, kulturních a jiných společenských
- počítačové služby

- průzkum trhu a veřejného myšlení
- správa bytového a nebytového fondu
- pronájem nemovitostí s poskytováním jiných než základních služeb spojených s pronájmem
- poskytování lékařské péče ve veřejné lékárně s individuální přípravou léků

Sídlo společnosti: Moldavská cesta 8/A, Košice, 040 11

Adresa provozovny: Adama Trajana 6690/77, Piešťany, 921 01

Základní kapitál: 5 000€

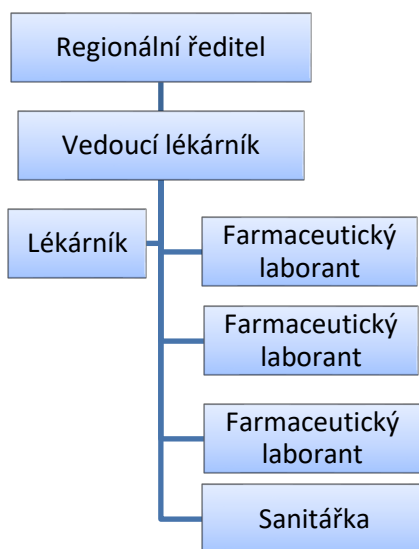
Společníci: RAKLIM, a.s., Digital Park II, Einsteinova 23, Bratislava 851 01

Statutární orgány: konatelé: Jan Žák, Na Malé Šárce 805, Praha 164 00

Ing. Andrej Križan, Sicherova 1603/18, Praha 198 00

Vedoucí lékárný: Mgr. Daniela Machová

6.2 Personální obsazení lékárný



Obr. 7 Organizační struktura lékárný

Zdroj: Vlastní zpracování

V lékárně pracují na plný úvazek dva magistři, tři farmaceutické laborantky, jedna sanitářka a dva magistři pracující na dohodu o pracovní činnosti (jeden v důchodu a druhá na rodičovské dovolené). Lékárna je otevřená dvanáct hodin denně a na směně je jeden až dva magistři a jeden laborant na celý den, druhý laborant na osm hodin a sanitářka na osm hodin. O víkendu je režim jiný, kdy pracují v režimu jeden laborant a jeden magistr.

Vedoucí lékárník je zodpovědný za výsledky plnění nastavených plánů svěřené síťové lékárny. Tyto výsledky dále konzultuje s vedením společnosti přes svého regionálního ředitele, který na lékárně jezdí 2 - 3x za měsíc.

Vzhledem k tomu, že v lékárně vždy musí být přítomný jeden magistr, jsou lékárny (patřící do jedné sítě) schopny mezi sebou si vypomáhat vypůjčením lékárníka z jiné lékárny na dohodu o dočasném přidělení nebo využít tzv. létajícího magistra, který má stanovenou domovskou lékárnou, ale na té se moc nezdržuje a takzvaně „lítá“ po lékárnách, které potřebují výpomoc.

6.3 Struktura vedení společnosti

Vzhledem k tomu, že analyzovaná lékárně patří do sítě Dr.Max, je vhodné představit management celé mateřské společnosti MIRAKL a.s. a zodpovědnosti jednotlivý oddělení a členů. Vedení lékáren Dr.Max je členěno na devět oddělení, patří sem: vedení společnosti, komerční oddělení, marketingové oddělení, obchodní oddělení, provozní oddělení, oddělení lidských zdrojů, finanční oddělení, oddělení expanze a IT oddělení. (Mirakl a.s., ©2019)



Obr. 8 Struktura managementu společnosti Mirakl a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3.1 Vedení společnosti

Vedení společnosti má 8 zaměstnanců. Zabývají se vedením, kontrolou a strategií společnosti.

Výkonný ředitel – Je zodpovědný za úplné řízení společnosti, rozvoj strategie a plnění dlouhodobých cílů. Řídí, organizuje a kontroluje činnost ředitelů každého z oddělení. Má na starosti ochranu dobrého jména a obchodního tajemství.

Ředitel pro rozvoj obchodu – Stará se o obchodní politiku společnosti a zpracovává prodejní koncept sítě. Je zodpovědný za řízení oddělení pro rozvoj obchodu.

Právník – Poskytuje právní poradenství, zastupuje společnost při jednání s orgány státní správy, územních samospráv, soudními exekutory a dalšími. Monitoruje aktuální změny legislativy. Přípravuje a připomínkuje dodavatelsko-odběratelské smlouvy.

Manažér řízení projektů a kvality – Řídí oddělení řízení projektů a kvality. Posuzuje rizika projektů a identifikuje řešení na dosažení projektových cílů. Zodpovídá za interní auditory.

Projektový manažer junior – Zodpovídá a vede přidělené projekty. Sbírá a vyhodnocuje data a podle nich připravuje reporty.

Manažér kontroly procesů – Vede tým interních auditorů. Zodpovídá za průběh interních auditů. Organizuje a eviduje činnost tutorů v nových lékárnách.

Asistentka vedení společnosti a recepční – Jsou k rukám vedení společnosti.

6.3.2 Komerční oddělení

Pracovníci komerčního oddělení mají na starosti provoz datového skladu, CRM aktivity, přihlášky do věrnostního programu.

Komerční ředitel – Jeho pracovní náplní je nastavování a plánování komerční strategie. Má pod svojí vedením oddělení pro prodej, marketing a e-commerce a zodpovídá za internetovou lékárnou.

PR manažer – Manažer zodpovídající za styk s veřejností, udržuje dobré vztahy s médii. Stará se o externí i interní komunikaci a buduje dobré jméno firmy.

Insight&Segment manažer – Stará se o chod datového skladu pro lékárny. Kontroluje správnost dat a navrhuje a zavádí reporty. Má na starost rozvoj a vedení věrnostního programu a CRM aktivit.

Pricing analytik – Cenový analytik se stará o cenotvorbu a nastavení cenové politiky. Musí definovat cenovou strategii a nástroje na měření její funkčnosti.

2 datový analytici – Zabezpečují chod datového skladu a vkládají do něj obchodní, marketingové a personální reporty.

CRM specialista – Zodpovídá za přípravu a propojení CRM aktivit. Monitoruje efektivnost jednotlivých kampaní.

2 business analytici – Stará se o rozvíjení a údržbu datového skladu. Zabezpečuje analýzy personální, provozní i obchodní. Snaží se zefektivňovat procesy celé společnosti a zabezpečuje komunikaci s externími softwarovými firmami.

Specialista ochrany osobních údajů – Zabezpečuje evidenci přihlášek zákazníků do věrnostního programu a dodržování zákona o ochraně osobních údajů.

6.3.3 Marketingové oddělení

Marketingové oddělení se zabývá veškerými marketingovými akcemi, včetně jejich plánování a hladkého průběhu. Pod marketingové oddělení patří také oddělení eCommerce, jsou to specialisté zabývající se elektronickým obchodováním tedy e-shopem internetové lékárny.

Marketingový ředitel – Zodpovídá za marketingovou strategii. Přípravuje marketingový plán. Tvoří a kontroluje čerpání marketingového rozpočtu. Analyzuje efektivitu marketingových aktivit. Vede marketingové oddělení.

Trade planning manager – Řídí tým marketingových specialistů. Stará se o veškeré externí marketingové aktivity (komunikuje s reklamními agenturami, médii a společnostmi). Zpracovává a zodpovídá za marketingový plán a marketingový mix.

Brand specialista – Stará se o marketingové akce spojené s privátními značkami. Navrhuje a zabezpečuje propagační materiály k nim. Přípravuje a hodnotí jednotlivé kampaně.

4 marketingový specialisti – Spolupodílí se na přípravě a produkci propagačních materiálů pro lékárny. Působí jako marketingová podpora při tvorbě a realizaci vizualizací lékáren. Vyhodnocují odborné kampaně. Komunikují s farmaceutickými společnostmi ohledem spolupráce na marketingových akcích.

Social media specialista – Zodpovídá za komunikaci společnosti na sociálních sítích (Facebook, Instagram, Youtube). Vede aktivní komunikaci se zákazníky přes sociální síť.

eCommerce manager – Jeho zodpovědností je podpora a zlepšení elektronického obchodu internetové lékárny. Stará se o vzhled, funkčnost a náplň webových stránek. Má za úkol navrhovat, realizovat a vyhodnocovat online kampaně.

4 specialisti pro eCommerci – Vytvářejí elektronické letáky. Vytvářejí a kontrolují obsah webových stránek, její funkčnost a vzhled. Zalistovávají nové a delistovávají staré zboží do produktových sestav.

6.3.4 Obchodní oddělení

Stará se o obchod a obchodní strategii, přece jen lékárna je dnes společnost zabývající se hlavně obchodem.

6 obchodních manažerů – Mají na starosti komunikaci s obchodními partnery a lékárnami. Zabezpečují návrhy a realizaci obchodních a marketingových akcí.

Referent obchodního oddělení – Přípravuje reporty a analýzy.

Specialista cenotvorby – Analyzuje ceny produktů, porovnává s konkurencí a nastavuje pevné ceny. Zařaduje lékárny do cenových pásem podle regionu.

Správce číselníku – Spravuje a aktualizuje číselník odběratelů a dodavatelů a zabezpečuje řízení cenotvorby.

Analytik obchodně – marketingového oddělení – Zabezpečuje analýzy a statistiky obchodního a marketingového oddělení.

Manažér pro privátní značku – Stará se o veškerou agendu spojenou s privátní značkou. Hledá možnosti pro vstup nových produktů na trh a komunikuje s výrobcí privátní značky.

Team Leader řízení kategorií – Má za úkol přípravu plánogramů pro lékárny (vystavení zboží v lékárnách). Komunikuje s dodavateli.

3 specialisti řízení kategorií – Řeší tvorbu plánogramů jak s dodavateli, tak s lékárnami a zabezpečuje dostatek zboží do výstavních ploch.

Specialista pro privátní značku – Pomáhá s veškerou agendou okolo privátní značky.

2 referenti logistiky – Analyzuje sklady a stará se o zásobení lékáren zboží – řeší reklamace a expirace zboží.

6.3.5 Provozní oddělení

Zodpovídá za provoz jednotlivých lékáren, za dostatek personálu a dodržování standardů.

Provozní ředitel – Řídí provozní oddělení. Kontroluje dodržování standardů a procesů v lékárnách a plnění jejich nastavených cílů. Přímou řídí oblastní a provozní ředitele

Komunikační provozní specialista – Komunikuje s dodavateli externích služeb. Přípravuje smluvní dokumentaci podle vypracovaných právních vzorů. Zodpovídá za archivaci a aktualizaci svěřených provozních dokumentů.

Operation manager – Má na starosti intranet, a tedy interní komunikaci. Podává zpětnou vazbu přicházející z lékáren na zlepšení provozu a procesů.

Dva oblastní ředitelé (východ a západ Slovenska) - Mají na starosti efektivnost řízení lékáren v přiděleném regionu. Kontrolují hospodářské výsledky. Má pod svým vedením regionální ředitele.

16 regionálních ředitelů – Mají svůj region lékáren, ve kterém zodpovídají za hospodářské výsledky. Chodí pravidelně navštěvovat lékárny a komunikuje s jejich zaměstnanci. Jsou přímým nadřízeným vedoucího lékárníka.

Timlíder řízení zástupů – Koordinuje zastupování zaměstnanců ve všech lékárnách, řídí týmy lítajících zaměstnanců.

6.3.6 Oddělení lidských zdrojů

Zde je řešen nábor nových zaměstnanců. Patřím sem také rozvoj a vzdělávání zaměstnanců.

Ředitel lidských zdrojů – Zodpovídá za personální a mzdovou politiku celé společnosti.

Manažer pro vzdělávání a rozvoj – Má na starost koordinaci vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Zodpovídá za odborné kampaně.

2 specialisti pro nábor a výběr – Zodpovídají za nábor a výběr odborného personálu do lékáren. Evidují životopisy uchazečů o zaměstnání.

Specialista lidských zdrojů – Stará se o komunikaci se studenty středních a vysokých farmaceutických škol.

Referent lidských zdrojů – Pomáhá při všech činnostech oddělení lidských zdrojů.

Vedoucí interní školitel – Vede tým interních školitelů.

2 specialisti e-learningu a odborného rozvoje - Mají na starosti veškerou agendu týkající se internetových kurzů.

6.3.7 Finanční oddělení

Má na starosti veškeré finanční strategie. Stará se o účetnictví lékáren jako i o mzdové účetnictví. Spadá sem personalistika.

Finanční ředitel – Vede finanční oddělení. Zodpovídá za finanční strategii a zodpovídá za ekonomickou a finanční stabilitu společnosti.

2 finanční kontroloři – Tvoří ekonomické a finanční analýzy. Spolupracují při přípravě finančních uzávěrek.

Treasury specialista – Spravuje bankovní účty lékáren.

Manažer pro účetnictví – Vede tým účetních.

Personální a mzdový manažer – Vede tým personalistů a mzdových účetních. Zodpovídá za dodržování termínů a komunikaci s pojišťovny.

2 referenti – Pomáhají v chodu finančního oddělení s administrativní prací.

4 personalisti – Tvoří a spravují personální dokumenty zaměstnanců. Zpracovává pracovní smlouvy a dohody. Registruje zaměstnance na sociální a zdravotní pojišťovně.

25 účetních – Mají na starosti každá své lékárny, kterým vedou podvojně účetnictví, sestavují účetní uzávěrky a připravují podklady na další zpracování.

8 mzdových účetní – Mzdové účetní vypracovávají veškerou mzdovou agendu pro svěřené lékárny. Starají se o roční zúčtování daní.

6.3.8 Oddělení expanze

Řeší výstavu nových a rekonstrukce starých lékáren. Stará se o majetek a jeho inventarizaci.

Ředitel expanze – Vede oddělení expanze. Stará se o projektování a inženýrskou činnost, výstavbu a stavební úpravy lékáren.

Referentka – Stará se o nájemní smlouvy (jejich evidenci a termíny konce nájmu).

Specialista oddělení expanze – Má na starost platby za nájemní smlouvy a za energie.

3 manažeři expanze – Starají se o navazování, udržování a rozvoj vztahů s klíčovými zákazníky.

Manažer výstavby – Stará se o inženýrskou činnost ve fázích přípravy i realizace projektů.

3 koordinátoři stavebních prací – Koordinují stavební práce ve všech jejich fázích.

5 managerů pro styk s klíčovými zákazníky – Komunikuje s klíčovými zákazníky – zdravotnickými zařízeními.

Správce majetku – Zodpovídá za evidenci majetku a jeho inventarizaci.

Kontrolor – Přípravuje podklady na přerazení a vyřazení majetku. Provádí inventarizaci majetkových účtů

6.3.9 IT oddělení

IT oddělení se stará o veškeré informační technologie v lékárnách. Jsou na telefonu při poruchách nebo nefunkčnosti zařízení na lékárnách.

IT ředitel – Má na zodpovědnost zpracování a zavedení nové podnikové IT strategie. Řídí IT oddělení a snižuje IT náklady na lékárnách.

Security manager a IT support manager – Mají na starosti bezpečnost hardwaru i softwaru počítačů ale i bezpečnost přístupu na síť. Zabezpečují nové programy, odstraňují poruchy a pomáhají uživatelům (zaměstnancům lékáren).

5 IT podpora – Mají na starost to samé, co předchozí pozice a k tomu zabezpečují funkčnost lékárenského programu a komunikují se správcem telekomunikační sítě.

6.4 Umístění

Lékárna se nachází v obchodním domě Kaufland v okrajové části města Piešťany, kde zajišťuje pro širokou veřejnost výdej zboží na volný prodej, výdej léků na recept, výdej zdravotnických pomůcek na poukaz a přípravu individuálně připravovaných léčiv (IVLP) – to jsou léčiva připravována v laboratoři lékárny. Dalšími činnostmi jsou měření krevního tlaku, tělesného tuku, cholesterolu a cukru z krve. Zajišťuje také bezplatný pitný režim. Díky umístění v Kauflandu má lékárna k dispozici dostatečné množství parkovacích míst, jak pro zaměstnance, tak hlavně pro zákazníky lékárny.

6.5 Firemní kultura

„Zakládáme si na principech férového jednání, týmovosti, spolupráci, osobní zodpovědnosti každého jednotlivce. Snažíme se naše zaměstnance vést k samostatnému konání a

vystupování, k převzetí zodpovědnosti za výsledky, podporujeme aktivitu, dobrý úsudek a iniciativu každého z nás. Dáváme prostor názorům našich zaměstnanců a jejich podněty a návrhy ke zlepšení vítáme a zabýváme se jimi. Zakládáme si na otevřené komunikaci mezi vedením společnosti a zaměstnanci či už v centrále nebo v lékárnách, opakovaně si potvrzujeme, že je oboustranně přínosná pro dobré fungování společnosti.“ (Dr.Max, © 2007-2019)

6.6 Hodnoty a poslání

Hodnoty a poslání uvedené na stránkách Dr.Max (Dr.Max, © 2007-2019):

Heslo: Jste v dobrých rukách.

Naše hodnoty jsou to, co platí každý den. Jejich neustálým plněním můžeme klientům přinášet jedinečnou starostlivost.

Inovativnost – Jsme otevření novým nápadům a podporujeme je. Vždy můžeme dělat věci lepší.

Zodpovědnost – Rozhoduji se a konám nejlépe jak vím. Přijímám následky svých činů.

Důvěra – Věříme jeden v druhého. Budujeme vtahy na základě úcty a respektu.

Týmovost – Sdílíme společné hodnoty a vzájemně se podporujeme.

Starostlivost – Ke klientům přistupujeme s upřímným zájmem a nadšením.

6.7 Cíle a služby

Cíl

„Cílem lékáren Dr.Max je přinést zákazníkům kvalitní služby a odborné poradenství kdykoliv ho budou potřebovat. Ročně je na Slovensku navštíví víc jak 15 milionů zákazníků. Značka Dr.Max pro nás představuje velký reputační závazek a zodpovědnost.“ (Dr.Max, © 2007-2019)

Služby

„V lékárnách vycházíme zákazníkům vstříc nejen dostupnou lokalitou, přehledným uspořádáním sortimentu, ale i pestrou nabídkou. Kromě produktů od partnerů u nás dneska najdou zákazníci už víc jak 270 různých produktů i pod značkou Dr.Max. Toto portfolio pokrývá nejrůznější kategorie od doplňků stravy přes zdravotnické pomůcky a kosmetické výrobky

až po léky. V rámci dostupnosti léků i volně prodejných produktů se snažíme vždy dělat pro pacienty maximum.

Starostlivost o zákazníka přinášíme přes náš personál v lékárnách i v pravidelných edukačních kampaních pro veřejnost s cílem posílit prevenci a zdravý životní styl. V roce 2016 se těchto kampaní zúčastnilo a bezplatné poradenství lékárníků využilo víc jak 31 000 Slováků.

Nabídku dlouhodobých benefitů můžou zákazníci čerpat prostřednictvím věrnostního programu Dr.Max CLUB. Jeho výhody jsou průběžně aktualizované a mimo finančních benefitů, respektive výměny bodů za produkty, nabízí dnes o mnoho více, čím rozšiřuje péči o zákazník i do online prostředí.“ (Dr.Max, © 2007-2019):

6.8 Věrnostní program

Věrnostní program je prezentovaný věrnostní kartou. Karta má dvě funkce: slevu na doplatky na recept a slevu za nasbírané body.

Sleva na doplatky na léky může být až do 50 % z doplatku za lék na recept.

Sleva za nasbírané body má 4 odstupňované úrovně (1€ nákupu = 1 bod do věrnostního programu):

S – 30 nasbíraných bodů – sleva 5 %

M – 60 nasbíraných bodů – sleva 10 %

L – 150 nasbíraných bodů – sleva 15 %

XL – 300 nasbíraných bodů – sleva 20 %

Při uplatnění slevy se body odečtou a sbírání začíná znova od začátku. (Dr.Max, © 2007-2019)

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO POSTAVNÍ LÉKÁRNY NA TRHU

V této kapitole se budu zabývat současným postavením lékárny na trhu. Zhodnotím vnější faktory pomocí Peste analýzy, vnitřní prostředí pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil, a nakonec zhodnotím slabé a silné stránky, příležitosti a ohrožení pomocí SWOT analýzy.

7.1 Peste analýza

V peste analýze jsou analyzovány faktory politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické a environmentální. Peste analýza zkoumá vlivy vnějšího prostředí na lékárnu, které nemůže ovlivnit a musí se jim přizpůsobit.

7.1.1 Politicko-právní prostředí

Mezi politicko-právní faktory patří legislativa v podobě zákonů, které musí lékárna dodržovat. Mezi takové základní zákony dodržované a používané v lékárenství patří:

- č. 362/2011 Z.z. o liekoch a zdravotníckých pomôčkách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- č. 595/2003 Z.z. o dani z príjmov v znení neskorších predpisov
- č. 139/1998 Z.z. o omamných látkách, psychotropných látkách a prípravkov v znení neskorších predpisov
- č. 363/2011 Z.z. o rozsahu a podmienkách úhrady liekov a zdravotníckých pomôcok a dietetických potravín na základe verejného zdravotného poistenia a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- č. 311/2001 Z.z. zákonník práce
- č. 581/2004 o zdravotných poisťovniach, dohľade nad zdravotnou starostlivosťou a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 129/2013 Z.z. o požiadavkách na správnu lekárenskú prax
- vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 515/2011 Z.z. ktorou sa ustanovujú podrobnosti o kusovej evidencii liekov, zdravotníckých pomôcok a dietetických potravín

Nejzákladnějším zákonem v lékárenství je zákon č. 362/2011 Z.z. o liekoch a zdravotníckých pomôčkách, který prošel změnou k 1. lednu 2020. Novelizace se týká i lekárenské

pohotovosti, která byla v původním znění vázaná na místa s ambulantní pohotovostí a ve stanovený čas 16:00 - 22:30 hod. Momentálně je místo a čas lékárenské pohotovosti stanoven na základě dohody mezi Slovenskou lékárnickou komorou a samosprávným krajem (jestliže k takové dohodě nedojde nařídí pohotovost lékárnám samosprávný kraj). Pro analyzovanou lékárnou má tato změna zásadní pozitivní dopad. Lékárna nemá pohotovostní okno a nachází se v OC Kaufland a byla tedy velmi omezená v pohotovosti otvíracíma hodina obchodního domu. Momentální situace v městě Piešťany je taková, že tři lékárny, které mají 12–13 hodinový provoz zabezpečují pohotovostní službu přes všechny pracovní dny a víkendy (Dr.Max Kaufand a Dr.Max Tesco 8:00-20:00 a Benu Aupark 9:00-21:00), svátky a dny pracovního klidu si rozdělují lékárny ostatní, aby byl pokrytý pohotovostní čas 8:00 – 21:00. (Portal e-VÚC, © 2020) Díky těmto změnám není potřeba plánovat při rekonstrukci lékárnou s pohotovostním oknem.

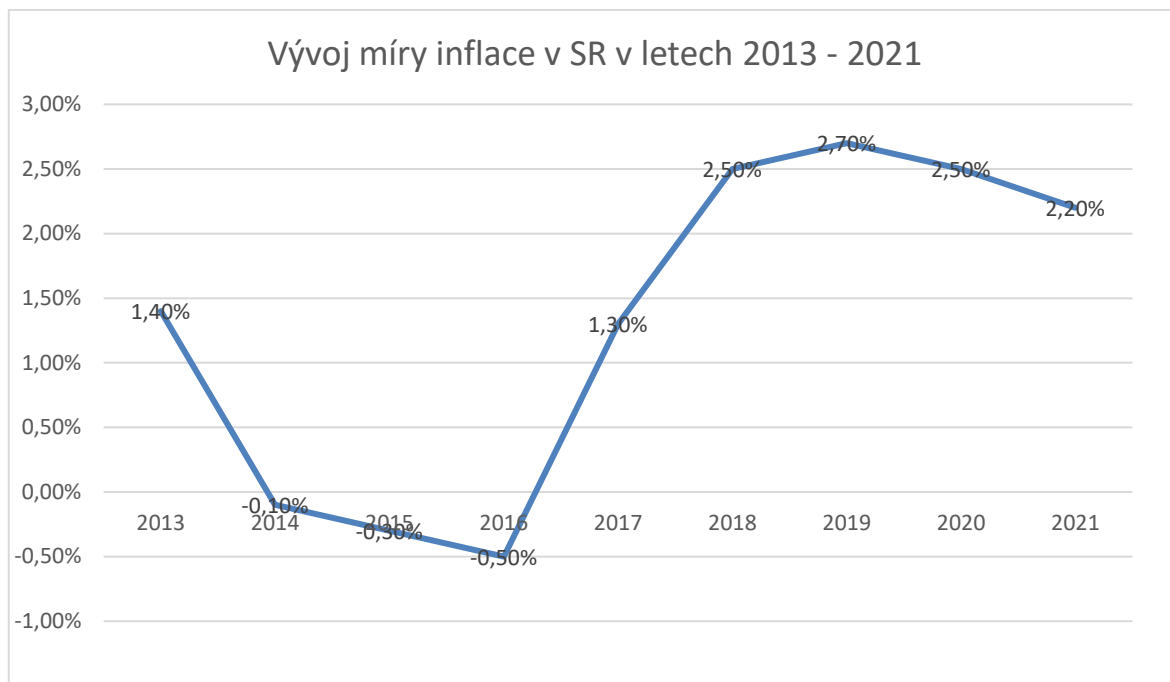
7.1.2 Ekonomické prostředí

Mezi ekonomické faktory ovlivňující lékárnou patří inflace, nezaměstnanost, ale také příjmy (důchody) potencionálních zákazníků (mzdy, starobní a invalidní důchody, rodičovský příspěvek...).

Inflace

Inflace je vlastně znehodnocování peněz v čase, to znamená, že ceny zboží narůstají a snižuje se kupní síla peněz. Za jednu jednotku si toho koupím méně než v minulosti. Inflace, jak Slovenské republiky, tak ale i zahraničí má vliv na rostoucí ceny léků a potravinových doplňků. V projektu rekonstrukce, je potřeba počítat s rostoucí inflací, vzhledem k tomu, že vysoká míra inflace se projeví v cenách nového vybavení lékárnou, ale může vzrůst i např. cena práce.

Inflace v eurozóně v roce 2018 se s nížila díky poklesu cen energií a nižší inflaci cen potravin. Celkově dosáhla inflace v roce 2018 průměrnou hodnotu 1,7 % (oproti 2017 kdy byla 1,5 %). Rok 2019 nám pravděpodobně přinesl snížení hladiny inflace na 1,2 % a to díky snížení ceny ropy. Budoucí rok 2020 se odhaduje výška inflace 1,2 % a pro rok 2021 úroveň 1,3 %. (Štatistický úrad Slovenskej republiky, © 2020 a Európska únia, © 2020)



Obr. 9 Vývoj míry inflace v SR v letech 2013–2021

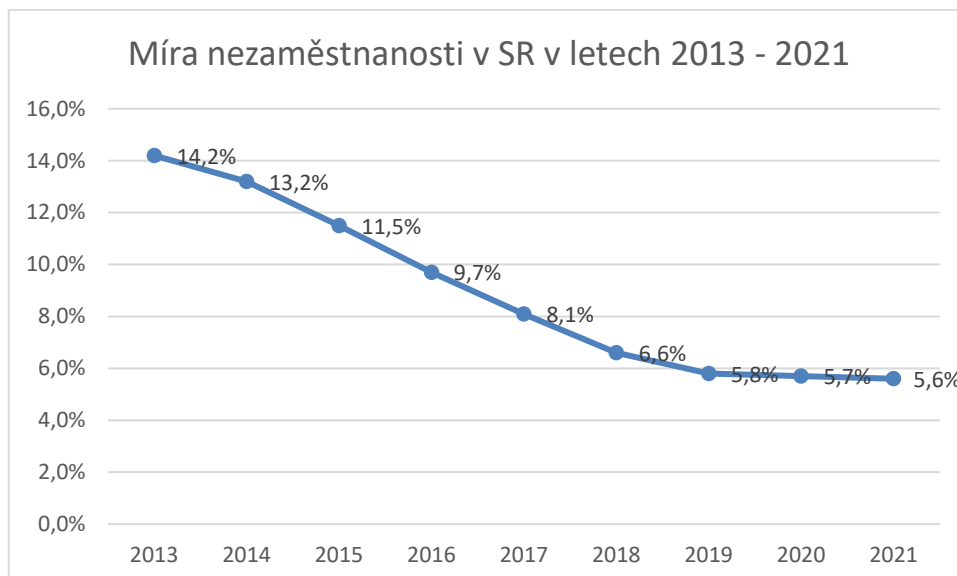
Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, © 2020 a Európska únia, © 2020

Slovensko má poněkud vyšší hodnoty než eurozóna, kdy její hodnota pro rok 2018 byla 2,5 % a pro rok 2019 2,7 %, což je třetí nejvyšší v eurozóně (po Estonsku a Lotyšsku). Prognóza na rok 2020 je mírné klesnutí na 2,5 % a v roce 2021 až na 2,2 %. (Európska únia, © 2020)

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je další makroekonomický ukazatel ekonomiky, který ukazuje koupěschopnost potencionálních zákazníků. Čím menší je míra nezaměstnanosti, tím lepší má obyvatelstvo příjmy a jistoty a tím ochotněji nakupuje (utrácí) a investuje do svého zdraví.

Nezaměstnanost v eurozóně je rekordně nízká a zaměstnanost v EU je na nejvyšší hladině od začátku století. Očekávaná míra nezaměstnanosti v eurozóně by měla dále klesat ze 7,6 % v roce 2019 na 7,4 % v roce 2020 a na rok 2021 jsou prognózy 7,3 %. V EU se očekává v roce 2019 pokles na 6,3 % a v dalších letech 2020 a 2021 by se měla zastavit na 6,2 %. (Európska únia, © 2020)



Obr. 10 Míra nezaměstnanosti v SR v letech 2013 – 2021

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, © 2020 a Európska únia, © 2020

I nezaměstnanost na Slovensku je na velmi nízkých hladinách. Rok 2019 měl přinést míru nezaměstnanosti 5,8 % a v roce 2020 se počítá s úrovní 5,7 % a 5,6 % v roce 2021. (Európska únia, © 2020)

7.1.3 Sociální prostředí

Hlavním faktorem sociálního prostředí je demografický vývoj obyvatelstva. Podle Štatistického úradu SR (publikováno 16.12.2019) k 30. září 2019 měla SR 5 456 362 obyvatel, což je nárůst oproti roku 2018, kdy 31.12. 2018 měla 5 450 421 obyvatelů 5 941 obyvatel.

| Demografický vývoj obyvatel v okrese Piešťany od roku 2014 do 2018 | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ukazatel (osob) | Rok | | | | |
| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
| Stav trvale bydlícího obyvatelstva k 31.12. | 63168 | 62996 | 62924 | 62871 | 62879 |
| Celkový přírůstek obyvatelstva | 27 | -172 | -72 | -53 | 8 |
| Zemřelí | 643 | 717 | 681 | 697 | 671 |
| Živě narození | 583 | 548 | 569 | 570 | 585 |
| Rozdíl živě narození – zemřelí | -60 | -169 | -112 | -127 | -86 |
| Migrační saldo – rozdíl mezi počtem přistěhovalých a vystěhovaných | 87 | -3 | 40 | 74 | 94 |

Tab. 2 Demografický vývoj obyvatel v okrese Piešťany od roku 2014 do 2018

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, © 2020

Lékárna se nachází v městě Piešťany a její spádovou oblastí je tedy hlavně okres Piešťany. Podle tab. 2 je vidět, že počty obyvatel se v posledních pěti letech drží na stabilní úrovni,

nejdou zde velké výkyvy ve změnách stavu trvale bydlícího obyvatelstva. Ale jak je teď asi všude trendem převládají úmrtí osob před živě narozenými osobami. Tento fakt vyvažuje migrační saldo, které se drží v kladných číslech.

Dalším demografickým faktorem je stárnutí obyvatelstva. Je to klíčovým faktorem a výzvou pro 21. století, který významně ovlivní charakter a fungování celé společnosti. SR má prozatím výhodu, že se ještě stále řadí k mladším populacím v Evropě. (Evropská unie, © 2020)

| Věkové složení obyvatelstva SR v % za roky 2000, 2005 a 2018 | | | |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Věková skupina | Rok | | |
| | 2000 | 2005 | 2018 |
| <i>Předproduktivní věk (0–14 let)</i> | 19,18% | 16,59% | 15,74% |
| <i>Produktivní věk (15–65 let)</i> | 69,35% | 71,68% | 68,22% |
| <i>Poproduktivní věk (65 a více let)</i> | 11,47% | 11,74% | 16,04% |
| <i>Dohromady</i> | 100% | 100,00% | 100,00% |

Tab. 3 Věkové složení obyvatelstva SR v % za roky 2000, 2005 a 2018

Zdroj: Evropská unie, © 2020

Se stárnutím obyvatelstva také souvisí stále se prodlužující průměrná délka života. S prodlužujícím se životem souvisí také pozdější odchody do starobních důchodů a po starších občanech se zajisté bude chtít stejné pracovní nasazení jako po mladších a ti tím pádem budou potřebovat více léků a zdravotní podpory. To vše do budoucnosti může vytvářet možnosti pro rozvoj v oblastech léků a výživových doplňků pro seniory a jejich prodej v lékárnách.

| Věkové složení obyvatelstva v okrese Piešťany | | | | | |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Věková skupina | Rok | | | | |
| | 2000 | 2005 | 2010 | 2015 | 2018 |
| <i>Předproduktivní věk (0–14 let)</i> | 17,16% | 14,21% | 12,94% | 12,97% | 13,40% |
| <i>Produktivní věk (15–65 let)</i> | 69,50% | 72,11% | 72,07% | 69,60% | 67,49% |
| <i>Poproduktivní věk (65 a více let)</i> | 13,35% | 13,67% | 14,99% | 17,43% | 19,11% |
| <i>Průměrný věk obyvatel za rok</i> | 37,85 | 39,37 | 40,89 | 42,49 | 43,26 |

Tab. 4 Věkové složení obyvatelstva v okrese Piešťany

Zdroj: Štatistický úrad Slovenskej republiky, © 2020

Z tabulky číslo 4 vyplývá, že obyvatelstvo v okrese Piešťany stárne. Od roku 2000 do roku 2018 se zvýšil průměrný věk obyvatel z 37,85 na 43,26 což je o 5,41 let. Stejně tak je vidět, že předproduktivní věk v roce 2000 převyšoval poproduktivní věk, ale v roce 2018 už převyšuje poproduktivní věk nad předproduktivním.

Piešťany

Město Piešťany k 1.1.2020 má 27 790 obyvatel z toho 14 785 žen a 13 005 mužů. V produktivním věku je 59,3 % obyvatel, v poproduktivním věku 26,6 % a v předproduktivním věku 14,1 %. (Město Piešťany, © 2020)

7.1.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory ovlivňující vnější prostředí patří elektronické zdravotnictví (ezdravotnictví, ehealth). Ezdravotnictví má za cíl navýšit kvalitu poskytované zdravotní péče, pomocí sdílení zdravotní dokumentace mezi specialisty a tím zabránit duplicitním vyšetřením nebo předepisováním stejných léků jinými lékaři. Na Slovensku je tento systém zaveden od 1. ledna 2018 a má 6 funkcí:

1. **Funkce přístup do systému ezdraví** – přístup do systému má pojištěnec pomocí elektronického občanského průkazu s čipem (eID) a lékař pomocí elektronického průkazu zdravotnického pracovníka (ePZP).
2. **Funkce vyšetření** – vytvoření elektronického záznamu z vyšetření a výměnného lístku.
3. **Funkce erecept** – předepsání a výdej receptu na lék, dietetickou potravinu nebo zdravotnickou pomůcku přes rodné číslo.
4. **Funkce elektronická zdravotní knížka** – na Národním portálu zdraví zpřístupnit pacientovi přes elektronickou zdravotní knížku jeho veškerou zdravotní dokumentaci.
5. **Funkce eobjednání** – přes internet objednávání k lékaři na určitý den a čas v době doplňkových ordinačních hodin nebo možnost vytvoření požadavky na přidělení určitého dne a času v době běžných ordinačních hodin.
6. **Funkce patientský sumář** – dokument se základními klinickými údaji pacienta. (Národné centrum zdravotníckých informácií, © 2018)

Erecept

Lékárny se týká hlavně funkce erecept, který v lékárnách velmi odlehčil lékárníkům práci a ti se tak při výdeji můžou více věnovat pacientovi. Erecept má stejnou hodnotu jako recept papírový, jen u něj nahrazuje razítko a podpis lékaře podpis elektronický pomocí elektronického průkazu zdravotnického pracovníka.

V praxi to funguje tak, že pacient dojde (zatelefonuje) k lékaři, který mu předepíše recept na lék na jeho rodné číslo a odešle do systému ezdraví, další úkony běží na pozadí tohoto systému. V lékárně už potom jen stačí lékárníkovi rodné číslo nadiktovat a on si recept stáhne do počítače ze systému ezdraví. Už při psaní e-receptu lékařem, ale i při výdeji lékárníkem se automaticky kontroluje příslušnost ke zdravotní pojišťovně, bezdlužnost na zdravotním pojištění a nárok na úhradu zdravotní péče. S e-receptem byl zrušen poplatek 0,17€ za statistické zpracování receptu. Není už potřeba, protože s nástupem e-receptu odpadla retaxace receptů (následná kontrola vydaných receptů) a následné zasílání fyzické receptů na pojišťovny. Fakturace na pojišťovny probíhá také elektronicky.

S e-receptem přichází další důležité technologické faktory jako jsou: moderní a plně funkční výpočetní technika se stabilním připojením k internetu. Výpadky internetu znamenají pro lékárnou velké ztráty, vzhledem k tomu, že v okamžiku výpadku si nemůže lékárník stáhnout recepty ze serveru ezdraví, není možné platit platební kartou na platebním terminále, není možné ověřit dostupnost léků na skladech dodavatele a další. Se zastaralou, nefungující nebo nedostačující výpočetní technikou by byla lékárně méně konkurence schopná.

Automatické objednávky

Automatické objednávky neboli Planning Wizard (PW – volně přeloženo plánovací kouzelník), je vlastně automatické inteligentní objednávání zboží, který se stále ještě vyvíjí. Tento software lékárně přinesl z počátku velké starosti, se zbožím, které bylo objednáno navíc nebo nesmyslně, ale po určité době se zapracoval. PW každý den večer po skončení provozní doby přepočítává sklad, co se prodalo, co přišlo navíc a automaticky objedná, co chybí do zásoby přibližně na 3 - 5 dní. Jeho výhodou je, že už počítá se sezónním zbožím (např. chřipkové období je potřeba více léků na příznaky chřipky, léto je potřeba objednávat přípravky na opalování...). Zaměstnancům lékárny šetří čas, po jeho zavedení nemusí trávit čas s celkovým objednáním zboží, ale stačí jen zabezpečit individuální objednávky přímo pro konkrétního pacienta. Program také kontroluje zboží, které leží dlouhodobě na skladě a nabízí možnost ho vrátit dodavateli nebo přeposlat na jinou lékárnou.

Společnost Riverbit s.r.o. (Riverbit, © 2015) na svých stránkách uvádí, že po zavedení PW na lékárny Dr.Max se podařilo rozšířit sortiment o 5,5 %, zvýšit tržby o 4,5 % a zlepšit dostupnost zboží na 98%.

7.1.5 Enviromentální prostředí

Co se enviromentálního prostředí a ekologie týče, má lékárna svojí velkou úlohu v odpadovém hospodářství. Každá lékárna musí od pacientů, kteří donesou proexpirované nebo nepotřebné léky, tyto léky vybrat, uskladnit a odevzdat na další zpracování (zlikvidování). Také se musí postarat o svoje vlastní odpady, kterými jsou proexpirované léky, reangeční činidla nebo surovinu pro přípravu IVLP.

Odpad odevzdaný pacienty

Nakládání s léky od pacientů má svá pravidla. ŠÚKL v první řadě upozorňuje, že mezi tento odpad nepatří potravinové doplňky, kosmetické přípravky, zdravotnické pomůcky ani homeopatické léky. (Bohužel většina laické veřejnost nerozeznává rozdíly mezi potravinovým doplňkem a lékem, tudíž jsou odpady větší, než by mohly být.) Léky by měly být odevzdávány jen ve vnitřních obalech, vnější papírový obal a příbalový leták patří do směsného odpadu, ale zase není potřeba pacienta příliš poučovat, příště by místo vrácení léků, vhodil nepotřebný lék do směsného odpadu.

Pro lékárnu jsou vrácené léky klasifikovány jako nebezpečný odpad. Musí být uchovávány na označeném místě v stanoveném pytli (plastový průhledný). Rtuťové teploměry, injekční stříkačky a jehly patří do plastových lahví, které se odevzdávají samostatně. Odvoz probíhá 2x ročně na jaře a na podzim a zabezpečuje ho Modrá planeta s.r.o.

Svoz a likvidaci nepotřebných léků od pacientů je financováno ze státního rozpočtu. Podle ŠÚKLu (zveřejněno 9.5. 2012) se ročně zlikviduje ve spalovnách 100 000 kg nespotřebovaných léků od pacientů a státní rozpočet to stojí kolem 300 000 €.

Odpad vytvořený provozem lékárny

Odpad vytvořený lékárnou, může být uložen na stejném místě jako nepotřebné léky od pacientů, ale patří do samostatného předepsaného pytle (modrý neprůhledný).

Svoz a likvidaci nepotřebných léků z lékárny zabezpečuje také Modrá planeta s.r.o. ale hradí si jí lékárna sama.

7.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pro konkurenceschopnost lékárny je potřebné zanalyzovat mezoprostředí lékárny pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Mezi konkurenční síly patří: stávající konkurence, potenciaální konkurence, substituty, odběratelé a dodavatelé.

7.2.1 Stávající konkurence

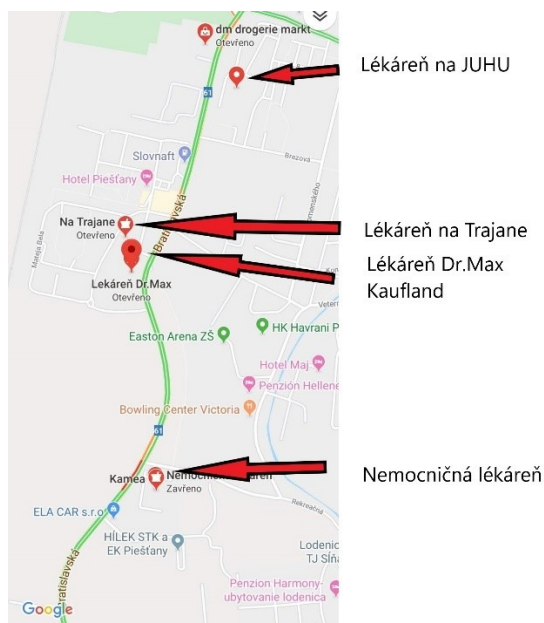
Konkurence se nachází ve všech odvětvích podnikání a není tomu jinak ani u lékárny. Jen zde je o něco těžší pro podnikatele vstoupit na trh. Je mnoho legislativních požadavků, které musí splnit. Každá lékárna musí mít odborného zástupce tedy magistra farmacie, kterých je momentálně nedostatek, prostorové vybavení lékárny a mnoho dalších.

Na portálu e-vuc je uvedeno, že v celé SR je 2 002 lékáren a výdejen zdravotnických pomůcek (poskytovatelů lékařské péče), z toho 245 v Trnavském samosprávném kraji z toho v okrese Piešťany 33.

V městě Piešťany jsou 3 výdejny zdravotnických pomůcek, 2 nemocniční lékárny s výdajem pro veřejnost a 19 veřejných lékáren. Všech 21 lékáren si mezi sebou konkurují, výdejny zdravotnických pomůcek mají svoje specifické zboží a nejsou velkým konkurentem lékáren. Na jednu lékárnu připadá přibližně 1323 obyvatel (počet obyvatel města Piešťany / lékárny v městě), tudíž lékárny mají mezi sebou velkou konkurenční rivalitu.

Naše lékárna sídlí v obchodním domě Kaufland, a proto je pro zákazníky velmi výhodná pozice. Nakoupí si potraviny a jiné zboží a během nákupu si mohou vyzvednout nebo objednat léky, které si následně vyzvednou při dalším nákupu. Navíc obchodní centrum je umístěno přímo na velkém sídlišti tzv. na Trajaně. Další výhodou je otvírací doba na dvanáctihodinové směny od 8:00 do 20:00. Při takové otevírací době mohou konkurovat jen další dvě lékárny: Dr.Max v Tescu a BENU v Auparku. Obě dvě jsou od lékárny ve větší vzdálenosti. Lékárna v Tescu patří do sítě Dr.Max, takže tyto lékárny si spíš vypomáhají, než by mezi sebou pěstovali rivalitu. V Piešťanech jsou celkem 4 lékárny sítě Dr.Max (Dr.Max Winterova, Dr.Max Náměstí Slobody a Dr.Max Kaufland a Dr.Max Tesco).

Většími konkurenty jsou Lékáreň na Trajane, která je vlastně umístěna přibližně do 100m od naší lékárny, nemocniční lékárna na poliklinice a Lékáreň NA JUHU.



Obr. 11 Mapa konkurenčních lékáren

Zdroj: Google mapy © 2020

Lékáreň na Trajane

Lékáreň na Trajane je nejbližším konkurentem analyzované lékárny. Vzdálenost od Kauflandu je přibližně 80 m pro pěší. Má výhodu, že je umístěna hned vedle dvou pediatrických, stomatologické ordinace a ordinace všeobecného lékaře. Pacienti s receptem, kteří jdou od zubaře, pediatra nebo obvodního lékaře mají hned na dosah lékárnu. Lékárna má ale kratší otevírací dobu od 8:00 do 16:30 a o víkendu je zavřená. Pacient si zde nemůže objednat lék na sobotu, neděli nebo na pozdější příchod z práce. Tržby za rok 2018 činily 1 051 985€. (Finstat, © 2020)

Nemocničná lékárna

Řadí se mezi nemocniční lékárny s výdejem pro veřejnost a jejím provozovatelem je Nemocnica Alexandra Wintera, n.o. Piešťany. Je vzdálená 1 km od OC Kaufland. Její velkou výhodou je, že sídlí na Piešťanské zdravotní poliklinice, tedy je spádovou lékárnou pro celou polikliniku. Na poliklinice sídlí 9 ambulancí (pneumologická a ftizeologická, algeziologická, dermatovenerologická, foniatrická, neurologická I. a II., oftalmologická, ortopedická, otorinolaryngologická, psychiatrická) a 4 oddělení (fyziatrcko-rehabilitační, klinické mikrobiologie, patologicko-anatomické, radiodiagnostické). Lékárna má otevírací dobu přizpůsobenou ordinačním hodinám lékařů na poliklinice od 7:30 do 15:30 pouze ve všední dny. Nevýhodou lékárny je její špatná dostupnost a umístění na samotném kraji města. Pokud si

pacienti chtějí nakoupit potraviny, nebo lék objednat dojdou si raději do lékárny v Kauflandu, druhá cesta jen do lékárny na kraji města se jim nevyplatí.

Lékáreň na JUHU

Je to lékárna, která až tak svojí polohou analyzované lékárně nekonkuruje. Je otevřená od 7:30 do 15:30 ve všední dny, o víkendech má zavřeno. Nachází se na sídlišti Juh, které sousedí s Trajanem. Je umístněná ve zdravotním centru Medicus, kde se nachází 9 ambulancí (revmatologická, neurologická, kardiologická, fyzioterapeutická, magnetická rezonance, ultrazvuk, stomatologická a gynekologická). Tržby za rok 2018 činily 984 331€. (Finstat, © 2020)

Lékárenské e-shopy

Ke stávajícím konkurenčním hrozbám je potřeba, v dnešní době plně internetových služeb, počítat s ecommercí. E-shopy jsou dnes rozšířené ve všech oblastech a není tomu jinak ani u lékárenského zboží. Potravinové doplňky, volně prodejné léky, kosmetiku a další je možné dnes nakoupit z pohodlí domova přes internet. Velké množství kamenných lékáren, řeší tuto konkurenci vlastním e-shopem a síť lékáren Dr.Max má vlastní e-shop, kterým se snaží kompenzovat možné ušlé zisky.

Lékárenský internetový prodej se prozatím nevztahuje na léky na předpis, ty je stále možné vybrat jen v kamenných lékárnách. Nicméně do budoucnosti s e-zdravotnictvím bude i toho odvětví možné přes e-shopy a to je velké ohrožení pro kamenné lékárny. Na e-shopu si může zákazník koupit z pohodlí doma bez nutnosti stání ve frontě.

7.2.2 Potencionální konkurence

Vzhledem k tomu, že je jen v Piešťanech 21 lékáren, je farmaceutický trh dostatečně nasycen. Vstup do odvětví není úplně jednoduchý. Jak už bylo řečeno lékárna musí mít svého odborného zástupce, vystudovaného farmaceuta s praxí nebo atestací, to je jedna z bariér vstupu na trh. Lékárníku, stejně jako dalších jiných zdravotnických pracovníků, je na trhu málo. Další bariérou jsou vysoké náklady na zahájení podnikání ve farmacii. V okolí lékárny už není prostor pro další lékárnu, vzhledem k tomu, že sídliště Trajan je okrajovou částí Piešťan.

Novou lékárnou otevřenou k 1.1.2020 je nemocniční lékárna umístněná přímo v nemocnici, ale vzhledem k tomu, že analyzovaná lékárna není spádovou lékárnou nemocnice, nehrozí jí ze strany nové lékárny velké nebezpečí, v ohrožení jsou lékárny v okolí nemocnice.

Pro všechny uvedené důvody, lze zhodnotit, že hrozba ze strany potencionální konkurence je minimální.

7.2.3 Substituty

Analyzovaná lékárna, jako součást síťové lékárny, má vlastní privátní značku potravinových doplňků a léků Dr.Max, kosmetiky Nuance. Výrobky pod privátní značkou je možné zakoupit jen v síti, která značku vlastní. Je to jeden ze substitutů, kterým nedisponuje každá lékárna. Konkurentem v privátní značce jsou jen lékárny Benu, které mají vlastní Benu značku.

Dalším substitutem je generická substituce, kdy lékárník má povinnost informovat pacienta o levnější variantě léku, o levnějším generiku. Je dobré, když jsou levnější generika rovnou i skladem, aby na něj pacient nemusel čekat. To si síťová lékárna může dovolit, protože je pod záštitou sítě a může mít tedy plnější sklady.

Substitutem nahrazující lékárnou by mohlo být možnost prodeje volno prodejních léků v drogeriích, na čerpacích stanicích nebo dokonce nákup přímo z automatu, jako je tomu např. v České republice. Prozatím, ale prodej léků mimo lékárnou zákon neumožňuje.

Jiné je to u potravinových doplňků stravy, kojeneckých mlék a kosmetiky, které byli dříve doménou lékáren. Dnes je možné tyto produkty zcela běžně nakoupit v obchodě s potravinami nebo v drogeriích.

Co se léků s výdejem na recept týče, tu má lékárna zatím svojí nenahraditelnou a prozatím neohrožitelnou roli. Lékárník kontroluje lékové interakce, dávkování a podává režimová doporučení k užívání léku.

7.2.4 Vyjednávací síla odběratelů

Mezi odběratele v lékárně patří zákazníci, lékaři a velmi zvláštní status mezi odběrateli mají pojišťovny.

Pro příklad, recepty jsou v tomto vztahu pomyslným zbožím, za které pojišťovny lékárně platí. Zdravotní pojišťovny jsou podle zákona (Slovensko, 2011) povinny uhradit zdravotnickým zařízením, popřípadě jiným subjektům, své závazky ve stanovených lhůtách. Podle rámcové smlouvy pro zdravotnická zařízení poskytující lékárenskou péči je samozřejmé pro provozovatele lékárenského provozu uzavřít s pojišťovnami smlouvu o poskytování a úhradě léčivých přípravků, potravin pro zvláštní lékařské účely a zdravotnických prostředků.

Na Slovensku jsou pojišťovny tři: Union zdravotná poisťovňa, a.s., DÔVERA zdravotná poisťovňa, a.s. a Všeobecná zdravotná poisťovňa, a.s.

Zákazníci vystupují v lékárně jako pacienti, tj. cíloví konzumenti léčivých přípravků a zdravotnických pomůcek. Každý občan má právo rozhodnout, kterou lékárnou navštíví. Snahou lékárny je udržení stávajících zákazníků, a navíc získání nových. Na to je potřeba mít neustále se vzdělávající personál, který umí pacientovi vždy odborně poradit a má příjemné vystupování. V lékárnách Dr.Max byla kontrola ochoty zaměstnanců donedávna kontrolována tzv. kontrolními nákupy (mystery shoppingy), což je jeden z možných nástrojů zpětné vazby. Dnes už zpětná vazba probíhá za pomoci staffino.com, kdy pacientovi po použití věrnostní karty přijde e-mailem nebo smskou odkaz, kde může lékárnou ohodnotit. Dalšími nástroji jsou: věrnostní karty (sbírání bodů, uplatnění slev), akciový leták papírový/elektronický, CRM – věrnostní akce namířené přímo na daného zákazníka a další.

7.2.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Hlavním dodavatelem lékárny je PHOENIX Zdravotnícké zásobovanie, a.s. (dále jen Phoenix). Společnost Phoenix spadá pod PHOENIX group, která je na evropském trhu jednou z největších společností v oblasti velkodistribuce léčiv. Na Slovensku nabízí přibližně 17 000 položek lékárenského zboží. (PHOENIX Zdravotnícké zásobovanie a.s., © 2013) Phoenix je velmi flexibilní dodavatel, který má široký sortiment. Přijímá automatické elektronické objednávky, ale i individuální objednávky přes telefon nebo webshop. Podle potřeby zaváží lékárnou i 3x denně. Večerní individuální objednávky doveze ráno o sedmé, objednávky zaslané do deváté hodiny ráno a automatickou velkou objednávku (PW) z noci doveze v jedenáct a dopolední objednávku zaslanou do jedenácté hodiny o druhé odpoledne. Závoz 3x denně je velkou výhodou pro pacienta, který když dojde ráno např. s receptem na antibiotikum, které by měl začít užívat okamžitě, a to není na skladě může ho dostat už v odpoledních hodinách. Na skladech Phoenixe jsou uleženy i privátní značky Dr.Max, čímž jsou pro nás jedineční.

Medical Group SK a.s. je distribuční společnost, která dodává do lékárny přednostně výpadkové léky. Je také zařazena do systému automatického objednávání, objednávka neprobíhá každý den, ale jen 2x do týdne. Nevýhodou je, že spolu s výpadkovými léky je dohoda taková, že se musí brát i léky ne až tolik potřebné, které potom navyšují skladové zásoby.

Třetím nejčastějším dodavatelem léků pro lékárnou je Med-Art s.r.o. Je to dodavatel působící pouze na Slovensku. Zaměřuje se zbožím nejen na lékárny, ale také na veterinární ordinace,

chovatelské potřeby a chovatele. Díky tomu je unikátní, protože i do lékárny patří veterinární léčiva, které se jinde objednat nedají. Jedinou nevýhodou je, že minimální objednávka je 200 € při vyšší dodavatelské marži. Může být také dodavatelem laboratorního vybavení.

Dalšími dodavateli jsou Unimed s.r.o., který dodává hlavně oftalmologické přípravky, Interpharm Slovakia a.s., Pharmos a.s., Timed s.r.o., který dodává glukometry a příslušenství k nim a další menší dodavatelé. Od zmiňovaných dodavatelů se neobjednává každý den, ale stačí i jednou za měsíc někdy i půlrok.

Lékárna je nejen o lékárenském zboží, ale potřebuje také kancelářské, hygienické a další pomůcky pro běžný provoz. Drobné věci, které při běžném provozu dojdou se mohou obstarat v jakémkoliv obchodě, větší se nakupují přes dodavatelskou společnost Papera s.r.o., která je dodavatelem kancelářských, hygienických a dalších pomůcek. U Papery má lékárna centrálně nastavený měsíční limit, který musí dodržet.

Dalšími dodavateli jsou: Ekologické laboratória s.r.o. – dodávají reangenční aparát, Medipharm služby s.r.o. – laboratorní vybavení a servisují demineralizátor.

7.3 SWOT analýza

SWOT analýza je nástroj k hodnocení současného stavu podniku z hlediska jeho silných a slabých stránek, která jsou vnitřní a dají se ovlivnit a z příležitostí a hrozeb, která z vnějšího prostředí a ovlivnit se nedají. Je to shrnutí faktorů vnějšího a vnitřního prostředí analyzované lékárny.

7.3.1 Vnitřní vlivy

S – Strengths (silné stránky):

- **vzdělávající se personál** – expedující personál je registrován v komorách zdravotnických pracovníků (magistrů v Slovenské lékárnické komore – SLEK a farmaceutičtí laboranti v Slovenské komore medicínsko-technických pracovníkov – SKMTP), aktivně sbírá kredity a zúčastňuje se interních i externích školení a seminářů
- **věrnostní program** – pacienti získají zdarma při vyplnění žádosti věrnostní kartu, na kterou si sbírají body, za které dostávají slevu na další nákup nebo slevy z doplatků na recept
- **provozní doba** – lékárna je otevřena každý den (mimo státních svátků a dnů

pracovního klidu) dvanáct hodin od 8:00 do 20:00, včetně víkendů

- **široký sortiment** – v lékárně je široký sortiment léků, potravinových doplňků, ale zdravotnických pomůcek
- **spolehlivá privátní značka** – výrobky privátní značky (Dr.Max, Equilibria, Nuance) si firma udržuje na vysoké úrovni, zákazníci se pro ni rádi vracejí a ví, že dostanou kvalitu za přiměřenou cenu, a že si ji mohou koupit jen v síti Dr.max

W – Weaknesses (slabé stránky):

- **vysoké ceny** – ceny jsou nastaveny příliš vysoko oproti konkurenci
- **pozdní dodávky zboží** – hlavní velké zboží je zaváženo až o 11 hodině, ale první pacienti s recepty chodí již od osmé ráno a v lékárně nebývá vždy vše včas, lepší by bylo kdyby závoz PW došel už v 7 ráno aby do začátku provozní doby byla alespoň třetina zboží převzatá na sklad a zkontrolována
- **interní e-shop** – firma má svůj vlastní e-shop, který ale konkuruje svým vlastní kamenným lékárnám, které jsou zároveň výdejním místem a není při odběru v lékárně zpoplatněno poštovné
- **malá officína** – officína by byla potřeba větší, aby pacienti nemuseli nechávat své nákupní vozíky před lékárnou, a aby mohl být přijat ještě jeden lékárník
- **vedoucí lékárník** – i tu platí pravidlo, jako u lékařů, že vedoucí lékárník není vždy dobrým manažerem, všeobecně by vedoucí lékárníci potřebovali více manažerských školení

7.3.2 Vnější vlivy

O – Oppurtinuties (příležitosti):

- **umístění v obchodním domě Kaufland** – získávání nových zákazníků, kteří si jdou jen nakoupit do OC Kaufland, a přitom si vyzvednou i léky
- **dostatek parkovacích míst a dostupnost** – vzhledem k umístění v OC Kaufland je zde mnoho parkovacích míst, narozdíl od lékáren, které jsou umístěny v centru města
- **stárnutí obyvatel** – je prokázáno, že obyvatelstvo stárne, s tímto jevem se také zvyšuje množství starších pacientů s civilizačními, či jinými chorobami, kteří potřebují podpořit at' už léky nebo potravinovými doplňky

- **spolupráce se Medical Group** – celá síť má spolupráci s dodavatelem, který je schopný přednostně předzásobovat lékárnu léky, které jsou výpadkové
- **zdraví životní styl** – v dnešní době stále více populární žít podle zdravého životního stylu a sním přicházejí na lékárenský trh nové doplňky stravy a uspořádávání nových kampaní k jeho propagaci přímo v lékárnách

T – Threats (hrozby nebo ohrožení):

- **konkurenční lékárny** – v okolí jsou tři lékárny, které mohou lékárnu ohrožit v případě nižších cen nebo zavedení nových akcí či prodloužení pracovní doby
- **vzdálenost od lékařů a zdravotních středisek** – bohužel, tím, že se lékárna nachází na okraji města není v okolí dostatek lékařů ani zdravotních středisek, se kterými by byla možná aktivní spolupráce
- **nedostatek kvalifikovaného personálu** – na trhu práce je momentálně stejně jako ve všech odvětvích zdravotnictví nedostatek farmaceutů i farmaceutických asistentů, skoro všechny zaměstnankyně v analyzované lékárně jsou mladé a můžou být potencionálními matkami a bude těžké za ně najít náhradu
- **opoždění plateb od zdravotních pojišťoven** – největším „zákazníkem“ lékárny jsou zdravotní pojišťovny, pokud by měli opožděné platby, dostala by se lékárna do vážných finančních problémů – lékárny léky nakoupí, uskladní, vydají zákazníkovi na recept a teprve potom zpětně dostávají platby za již vydané léky
- **reexport** – je vážný problém s léky, které jsou reexportovány do jiných zemí EU, nicméně novela zákona o liekoch účinná od 1. ledna 2020 zpřísňuje podmínky vývozu kategorizovaných léků dvěma novými odstavci
- **internetové lékárny** – nejenom, interní e-shop je konkurent, ale i jiné internetové lékárny, které mohou jít s cenami příliš nízkou, protože mají nižší provozní náklady (nižší nájemné, méně kvalifikovaného personálu)

7.3.3 Matematický model SWOT analýzy

Matematický model v tabulce porovnává vliv hrozeb a příležitostí na silné a slabé stránky společnosti. Pozitivní vliv je označován znakem +, negativní vliv znakem – a neutrální vliv 0. V každém řádku a sloupci je sečten počet znaků + a -, neutrální vliv se nescítá. Od pozitiv se odečtou negativa a vyjde hodnota, a vyhodnotí se silnější a slabší stránky lékárny.

Matematický model silných stránek

| | Příležitosti | | | | | Hrozby | | | | | Hlavní silné stránky | | |
|----------------------------|------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|---|--------------------------------------|---|----------|----------------------|---|---|
| | Umístění v OD Kaufland | Dostatek parkovacích míst | Stárnutí obyvatel | Zdraví životní styl | Spolupráce s Medical group | Konkurenční lékárny | Vzdálenost od lékařů a zdravotnických středisek | Nedostatek kvalifikovaného personálu | Opoždění plateb od zdravotních pojišťoven | Reexport | + | - | |
| Vzdělávající se personál | 0 | 0 | 0 | + | 0 | + | 0 | + | 0 | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Věrnostní program | 0 | 0 | + | + | 0 | + | + | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| Provozní doba | + | + | + | 0 | 0 | + | + | - | 0 | 0 | 5 | 1 | 4 |
| Široký sortiment | 0 | 0 | + | + | + | + | + | 0 | 0 | + | 6 | 0 | 6 |
| Spolehlivá privátní značka | 0 | 0 | + | + | 0 | + | + | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 4 |
| + | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 1 | 0 | 1 | | | |
| - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0 | | | |
| | 1 | 1 | 4 | 4 | 1 | 5 | 4 | 0 | 0 | 1 | | | |

Tab. 5 Hlavní silné stránky lékárny

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že nejsilnějšími stránkami lékárny je provozní doba a široký sortiment. V Piešťanech jsou pouze tři lékárny s dvanáctihodinovou provozní dobou a pro pracující zákazníky, je možnost společného nákupu a zároveň si vyzvednutí léků velkým plus.

Nabídka velkého množství lékárenského zboží, je možná díky náležitosti lékárny do velké sítě. Jen se širokým sortiment přichází potřeba rozšíření a zvětšení lékárny, hlavně officíny, aby byla možnost zboží více zviditelnit pro zákazníky, kteří čekají ve frontě, nebo mají zájem si vybrat sami.

Dalšími silnými stránkami jsou věrnostní program a privátní značka. Oboje souvisí s tím, že lékárna patří do velké sítě lékáren.

Věrnostní program má velký vliv na starší populaci, která je díky kartičce umístěné na očích v peněženke ukotvena na danou lékárnu. Nevýhodou věrnostního programu je, že už není v lékárnách doménou jen síť Dr.Max, ale dnes už jí mají i jiné lékárny, síťové i nesíťové.

Do budoucna není vhodné se spoléhat pouze na věrnostní program, ale je potřeba vymýšlet další akce, kterými lze přitáhnout zákazníky (např. různé kampaně).

Privátní značka zabezpečuje návrat s ní spokojených zákazníků, kteří si ji jinde, než v dané síti nemohou zakoupit.

Matematický model slabých stránek

| | Příležitosti | | | | | Hrozby | | | | | Hlavní slabé stránky | | |
|----------------------|------------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|----------------------------|---------------------|--|--------------------------------------|---|----------|----------------------|---|----|
| | Umístění v OD Kaufland | Dostatek parkovacích míst | Stárnutí obyvatel | Zdraví životní styl | Spolupráce s Medical group | Konkurenční lékárny | Vzdálenost od lékárníků a zdravotnických středisek | Nedostatek kvalifikovaného personálu | Opoždění plátek od zdravotních pojišťoven | Reexport | | | |
| Vysoké ceny | - | 0 | - | - | 0 | - | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | -5 |
| Malá officína | 0 | 0 | - | - | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | -3 |
| Pozdní dodávky zboží | 0 | 0 | - | 0 | 0 | - | - | 0 | 0 | - | 0 | 4 | -4 |
| Vedoucí lékárník | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 | 0 | 0 | 1 | -1 |
| Interní E-shop | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| + | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | | |
| - | 0 | 0 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 1 | 0 | 1 | | | |
| | 1 | 0 | -3 | -2 | 0 | -3 | -2 | -1 | 0 | -1 | | | |

Tab. 6 Hlavní slabé stránky lékárny

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavními slabými stránkami lékárny jsou pozdní dodávky zboží a vysoké ceny. Pozdní dodávky zboží hlavně z PW, kdy zboží nedorazí ráno před otevřením lékárny, ale až okolo jedenácté, je velkou nevýhodou hlavně u léků, které se předchozí den úplně vydají a ráno lékárník nemá co pacientovi dát, pokud si např. nepřeje žádnou záměnu za generika. V dopoledních hodinách má potom pacient možnost jít si vybrat nebo zakoupit lék jinde.

Vyšší ceny na volně prodejné lékárenské zboží jsou zapříčiněny vyššími náklady na provoz, nájemné v obchodních domech bývá dražší a delší provozní doba je náročnější na personál, a tedy. Nicméně mnoho zákazníků si radši připlatí a nakoupí vše naraz s běžným nákupem.

Malá oficína odrazuje hlavně zákazníky s plnými nákupními košíky, kteří je musí odstavit mimo lékárnu a bojí se o svůj nákup. Malá oficína také zapříčiňuje nedostatečný prostor pro čtvrtou táru, která by byla při navyšujících se tržbách potřeba. V menší oficíně je méně prostoru na vystavení dostatečného množství zboží.

8 ZHODNOCENÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část patří do části praktické. Do analytické části patří nejen analýza postavení lékárny na trhu, ale i představení a charakteristika společnosti. Skládá se ze dvou kapitol.

V první řadě byla představena lékárna, bylo k tomu použito zdrojů obchodního registru, vlastních znalostí a webových stránek celé společnosti. Je zde popsáno personální obsazení nejen lékárny, ale i vedení společnosti. Dalšími body jsou umístění lékárny, firemní kultura, hodnoty a poslání, cíle a služby a jako poslední je představen věrnostní program.

Druhou částí je samotná analýza lékárny a jejího postavení na trhu. Za pomoci Peste analýzy bylo zhodnoceno vnější prostředí, kde bylo zjištěno mimo jiné, že stárnutí obyvatelstva je významným faktorem pro navyšování počtů zákazníků v lékárně. Další analýzou byl Porterův model pěti konkurenčních sil, kde byla zanalyzována konkurence včetně potencionální, substituty, odběratelé a dodavatelé. Nakonec byla lékárna podrobena SWOT analýze.

Podle závěrů analýz si lékárna stojí na trhu stabilně a nemá v okolí příliš mnoho hrozeb, nicméně rekonstrukce lékárny bude dobrým tahem pro zefektivnění práce odborného personálu. Zvětšení ordinace povede k urychlení práce a možnosti vystavení více lékárenského zboží. Přidání další tary a přijetí nového farmaceuta sníží výskyt tvořících se front. Tím se zlepší komfort zákazníka.

9 PROJEKT CELKOVÉ REKONSTRUKCE LÉKÁRNY

9.1 Titulní strana

PROJEKT CELKOVÉ REKONSTRUKCE LÉKÁRNY IMMUNO-PHARMA s.r.o.



Vendula Liška

2020

9.2 Úvodní informace

Projekt na rekonstrukci lékárny v první řadě vznikl, protože společnost sázkové kanceláře vypověděla s OC Kaufland svojí nájemní smlouvu. Vzhledem k tomu, že nájemní prostory naléhají přímo na prostory lékárny, a lékárna má i část výstavby v patře nad prostorem sázkové kanceláře, vznikla zde možnost rozšíření officíny o tyto prostory. Zvětší se tím prostor pro zákazníky, vystavení produktů, ale i pro čtvrtou výdejní táru, která s rostoucími tržbami je do budoucnosti potřebná.

9.3 Cíle

Cíle projektu jsou:

- využití nabídnutého prostoru po sázkové kanceláři ke zvětšení lékárny a její officíny
- zvýšení konkurenceschopnosti lékárny
- zavedení čtvrtého výdejního místa – nový výdej na recept

9.4 Objekt rekonstrukce

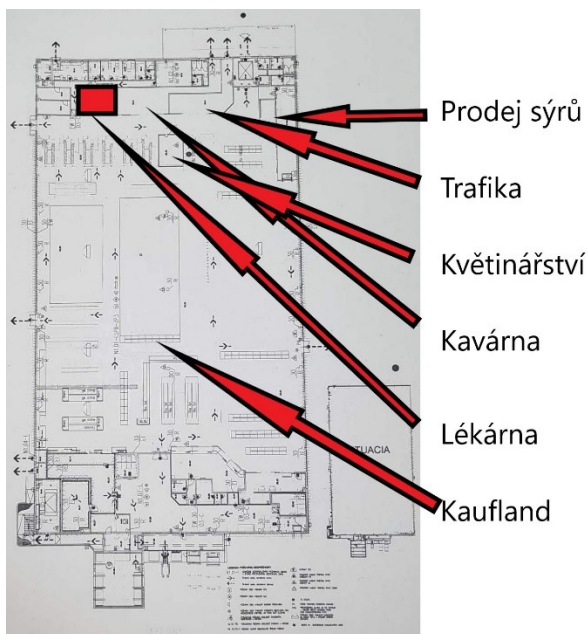
Objektem rekonstrukce je pronajatý komerční prostor v OC Kaufland, který se nachází v městě Piešťany, ulice Adama Trajana 6690/77. Objekt je napojen na veškeré inženýrské sítě (kanalizace, vodovodní potrubí, elektrina) a nachází se na rovinatém pozemku na sídlišti Trajan. V jeho sousedství se nacházejí hlavně panelové domy a za budovou jsou již jen pole.

| | |
|-------|-----------------------|
| Země | Slovenská republika |
| Kraj | Trnavský |
| Okres | Piešťany |
| Město | Piešťany |
| Ulice | Adama Trajana 6690/77 |

Tab. 7 Umístění objektu

Zdroj: Vlastní zpracování

V budově se nachází prodejna potravin a dalšího zboží Kaufland, která zabírá největší plochu z celého obchodního centra – vlastní prodejní plocha prodejny, sklady, zázemí pro zaměstnance, toalety pro zákazníky. Dále se zde nacházejí obchody nájemců – po vstupu vlevo se nachází obchod se sýry, vpravo je trafika za ní kavárna a poslední lékárna se sázkovou kanceláří, která při rekonstrukci zanikne, oproti kavárně je ještě květinářství. Lékárna jako jediná z nájemců má i patro, které se vybuďovalo při rekonstrukci v roce 2015.

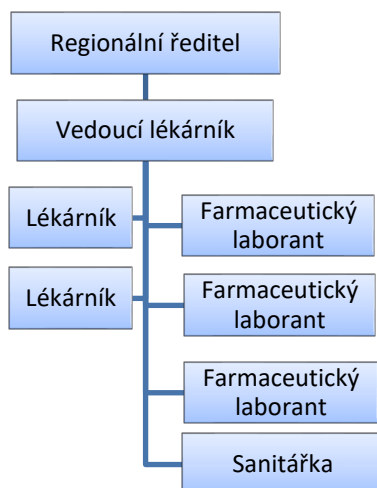


Obr. 12 Plán OC Kaufland

Zdroj: Interní dokumenty OC Kaufland, vlastní zpracování

9.5 Personální zabezpečení lékárny po rekonstrukci

Stávající personál v lékárně zůstane i po rekonstrukci. Ke kolektivu přibude do budoucna jeden magistr navíc, tak aby byl chod lékárny ve všední dny jeden magistr (vedoucí) na 8hodiny, druhý magistr na 12hodin, jeden laborant na 8hodin a druhý na 12hodin a sanitář na 8hodin, o víkendu a ve svátky jeden magistr a jeden laborant na 12hodin.



Obr. 13 Nová organizační struktura lékárny

Zdroj: Vlastní zpracování

9.6 Legislativa vztahující se k rekonstrukci lékárny

Protože je lékárna zdravotnickým zařízením podléhá její rekonstrukce legislativě Slovenské republiky. Zákony a vyhlášky, o které se hlavně jedná jsou:

- č. 362/2011 Z.z. o liekoch a zdravotníckých pomôckách a o zmene a doplnení niektorých zákonov v znení neskorších predpisov
- vyhláška Ministerstva zdravotníctva Slovenskej republiky č. 129/2012 Z.z. o požiadavkách na správnu lekárenskú prax

9.7 Specifikace místností v lékárně

Podle vyhlášky (Slovensko, 2012) lékárna musí splňovat určité prostorové vybavení. Každá z druhů lékáren (nemocniční, veřejná a pobočka veřejné lékárny) má přesně daná specifika. Pro projekt rekonstrukce lékárny je dobré tato specifika znát.

9.7.1 Společná specifika všech druhů lékáren

Lékárna může stát samostatně, ale i být součástí budovy, která vyhovuje požadavkům. V lékárně musí být minimálně dva vchody jeden pro vstup pacientů a druhý pro vstup zaměstnanců, ale i pro příjem zboží. Místnosti musí na sebe navazovat a nesmí být umístěny mimo prostory (výjimku tvoří sklad hořlavín, žíravín a oddělení zdravotních pomůcek, a v nemocniční lékárně oddělení přípravy cytostatik a sklad infuzních roztoků). Cesty v lékárně musí být široké minimálně 1 m. Prostory lékárny musí být od ostatních prostorů v budově odděleny pevnými stěnami postavenými od země po strop a musí být čistitelné. (Slovensko, 2012)

9.7.2 Specifika veřejné lékárny

Veřejná lékárna musí mít prostory velikosti nejméně 110 m². Požadavky na jednotlivé místnosti podle vyhlášky (Slovensko, 2012):

Oficína

Místnost v lékárně, kde probíhá volný prodej (potravinových doplňků, léků, zdravotnických pomůcek a dalšího lékárenského zboží) a výdej na recept nebo poukaz. Nachází se zde čekací prostor pro zákazníky, prostor pro důvěrný rozhovor a pohotovostní okénko (nicméně při momentální legislativní situaci pro některé lékárny není až tak závazné). Táry na výdej léků bývají označeny volný prodej nebo výdej na recept pro lepší orientaci zákazníka.

Základním doporučeným vybavením officíny je: lékárenský nábytek s tálou, stoličky, počítač s pokladnou, kalibrovaný teploměr a vlhkoměr.

Příjem léků

Zde probíhá přebírání léků od dodavatelů, jeho kontrola a případně označování cenami. Kontrola probíhá pomocí dodacích listů – kontroluje se množství a správnost dodaného zboží.

Laboratoř

V laboratoři probíhá příprava individuálně připravovaných léků na recept i bez receptu, dále se zde ředí hlavně antibiotické sirupy a kapky do nosu. Musí splňovat podmínky správné výrobní praxe. Je zde umyvadlo, aparát na přípravu čištěné vody (Aqua purificata) a skříňky na uchovávání surovin na přípravu léčiv.

Základním doporučeným vybavením laboratoře je: pracovní a skladovací plochy s chladničkou s kalibrovaným teploměrem, přesné váhy, elektrický vařič, dřez, germicidní zářič, zamykací skříňka na reagenční aparát a laboratorní sklo, lampa s infračerveným zářením, porcelánové a nerezové třenky a těrky, nerezové lžičky a kopistky, stěrky

Sklad

Ve skladu se uchovává lékárenské zboží, je potřeba aby ve skladu nepřesahovala teplota okolního vzduchu teplotu, při které se mají léky uchovávat zpravidla do 25°C. Při dnešních klimatických změnách a letních tropických teplotách i v našem podnebném pásu se teplota ve skladu řeší namontováním klimatizace.

Základní doporučené vybavení skladu: pracovní a skladovací plochy, lednička s kalibrovaným teploměrem, trezor na uchovávání omamných a psychotropních látek, kalibrovaný teploměr a vlhkoměr, technické pomůcky na přepravu lékárenského zboží, trezor na uzamčení večerní tržby.

Umývárna

Slouží na umývání a sušení pomůcek používaných při přípravě léků v laboratoři. Patří sem sterilizátor, ve kterém probíhá sterilizace jak pomůcek na přípravu léků, tak i obalů na léky. Zpravidla zde nebo v laboratoři je umístěný reagenční aparát, který musí být umístěný v uzamčené skříňce.

Základní doporučené vybavení umývárny: pracovní a skladovací plochy, sušárna, dřez nebo myčka laboratorního nádobí, zařízení na přípravu čištěné vody.

Kancelář

Kancelář pro vedoucího lékárny, kde probíhají administrativní práce. Slouží i pro uložení dokumentace potřebné k chodu lékárny. Je zde stůl, stolička, počítač, skříňky a poličky na dokumenty.

Denní místnost

Pro zaměstnance lékárny místnost, kde se můžou stravovat, mají zde mikrovlnku, konvici ledničku na uchovávání potravin, skříňky na ukládání běžného a pracovního oblečení.

Zařízení na osobní hygienu

V lékárně je vždy WC a někdy zde bývá i sprcha.

Uklízečí místnost

Není povinná místnost, ale v lékárnách běžná. Místnost, kde jsou uloženy prostředky na sanitaci a úklid celé lékárny (košťata, mycí prostředky). Někdy zde bývají uloženy léky po expiraci – musí být umístěny mimo oficínu a sklad léků – bývají i v samostatné místnosti.

9.8 Popis lékárny před rekonstrukcí

Jak už je uváděno výše lékárna je poschodová a zůstane to tak i po rekonstrukci. Část poschodí lékárny se nachází i nad sázkovou kanceláří.

Na přízemí se nachází oficína s třemi výdejními pulty, s počítačem na příjem zboží a retaxaci receptů. Z oficíny vede vchod na příjem zboží se vstupy do laboratoře a umývárny a schody na horní poschodí. Za umývárnou a částí oficíny se nachází sázková kancelář.



Obr. 14 Půdorys přízemí lékárny

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max

V prvním poschodí se nachází dlouhá chodba po pravé straně se nachází sklad léčiv, kancelář lékárníka, po levé straně je místnost pro uklízečku, toaleta a na konci chodby denní místnost zaměstnanců s místností se sprchovým koutem.



Obr. 15 Půdorys poschodí lékárny

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max

9.9 Popis lékárny po rekonstrukci

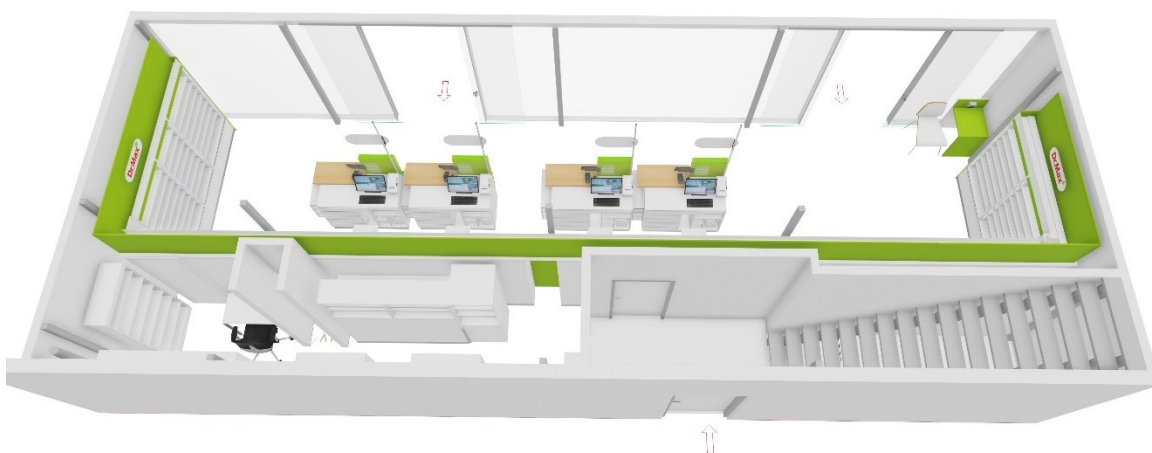
Změna po rekonstrukci bude velká, v oficíně bude navíc jedna výdejní tára pro dalšího magistra. Laboratoř a umývárna se přestěhují do patra a přibude výtah z laboratoře do přízemí, aby bylo vyhověno požadavku propojení laboratoře s oficínou.

Na přízemí zůstane zvětšená oficína se čtyřmi výdejními místy a s dvěma vchody pro pacienty. Za ní je napravo počítač pro příjem zboží a retaxaci, nově zde budou regály pro léky (příruční sklad), které se nevejdou do šuplíku a do vystavení a jsou denně potřeba pro pacienty, tak aby zaměstnanci pro ně nemuseli stále chodit do patra do skladu léků. Dále vchod pro zaměstnance a příjem zboží a schody.



Obr. 16 Půdorys přízemí lékárny zprědu

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max



Obr. 17 Půdorys přízemí lékárny zezadu

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max

Na poschodí bude napravo zmenšený sklad léčiv (zastoupí ho příruční sklad na přízemí) za ním kancelář vedoucího lékárny, denní místnost pro zaměstnance nově bez sprchového koutu, nalevo uklízeční místnost, toaleta s umyvadlem, sklad prošlých léků a na konci vlevo laboratoř a vpravo umývárna.



Obr. 18 Půdorys poschodí lékárny zředu

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max



Obr. 19 Půdorys poschodí lékárny zezadu

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max

9.10 Dokumenty potřebné k znovuotevření a dalšímu provozu lékárny

Jsou rozdělené do tří kategorií a musí být v lékárně dostupné k nahlédnutí případné kontrole. První kategorií jsou dokumenty potřebné k provozu lékárny, druhou jsou dokumenty BOZPO a třetí obsahuje dokumenty zaměstnanců.

9.10.1 Provozní dokumenty

U některých z provozních dokumentů je potřeba vykonat změnu a zažádat o jejich výměnu. Zde jsou uvedené provozní dokumenty a kdo je vydává:

1. Povolení na provoz původní + všechny změny – VUC
2. Schválený provozní čas původní + všechny změny – VUC
3. Souhlas města k provozu veřejné lékárny – město
4. Záznam ze vstupní inspekce – ŠUKL
5. Záznam ze všech průběžných inspekcí – ŠUKL
6. Posudek zákona 139/1998 Z.z. - ŠUKL
7. Posudek podle zákona 362/2011 Z.z. (Lékárny otevřené před 2011 budou mít podle 140/1998) - ŠUKL
8. Stanovisko podle zákona 331/2005 Z.z. (Lékárny otevřené před 2005 budou mít podle zákona 219/2003) - ŠUKL
9. Povolení na drogové prekurzory + všechny změny – ŠUKL
10. Dispoziční řešení – musí obsahovat razítko ŠÚKL a podpis, že vyhovuje vyhlášce Ministerstva zdravotnictví SR č. 29/2012 Z.z. - ŠUKL
11. Souhlasné stanovisko k uvedení do provozu – ÚVZSR
12. Povolení na omamné a psychotropní látky původní + všechny změny – MZSR
13. Smlouva o nakládání s komunálním odpadem – město
14. Smlouva + doklady o odvoze odpadu – Modrá Planéta s.r.o.
15. Smlouva se zdravotními pojišťovnami – Zdravotní pojišťovny
16. Pojistné smlouvy (majetek, zodpovědnost apod.) – Pojišťovny
17. Smlouvy o bankovních účtech – Banky
18. Licence odborného zástupce – ZF
19. Potvrzení o zápise do registru farmaceutů – ZF
20. Diplom odborného zástupce – ZF
21. Potvrzení o zdravotní způsobilosti odborného zástupce – ZF
22. Výpis z obchodního rejstříku – aktuální – Intenet – obchodný register
23. Živnostenský list – Obvodní úřad
24. Výpis z trestního rejstříku konatelů společnosti – Register trestov
25. Doklad IČ DPH/DIČ (kartičky) – Daňový úřad
26. Povolení distribuční společnosti (Phoenix zdravotnické zásobovanie a.s., Pharmos a.s...) – Distribuční společnosti

27. Provozní řád i s přílohami podle zákona 139 a 331 - ŠUKL, ÚVZSR
28. Hygienický a sanitační režim – ŠUKL, ÚVZSR
29. Provozní řád pro práci s chemickými faktory – ÚVZSR
30. Záznamy a přezkoušení a opravách přístrojů a zařízení – Revizní technik
31. Kód PZS (poskytovatele zdravotní péče) - ÚDZS
32. Smlouva s Ekologickou laboratoří – Ekologická laborator s.r.o.
33. Protokoly o vzorkách + výsledky zkoušek - Ekologická laborator s.r.o.
34. Karty na reangenční aparát – Ekologická laborator s.r.o.
35. Hlášení Vyššího zemního celku a Ministerstva hospodářství SR – VUC, MHSR
36. Zákony a vyhlášky – MZSR
37. Metrologické ověření vah a závaží, kalibrační listy a certifikáty na teploměry – Slovenská légálna metrológia
38. Zplnomocnění regionálního ředitele na všeobecnou správu lékárny – personální a mzdové oddělení
39. Zplnomocnění zodpovědného farmaceuta – notář
40. Smlouva se zdravotní společností ohledem zabezpečování zdravotního dohledu – Zdravotní společnost
41. Bezpečnostní projekt a opatření vyplývající z bezpečnostního záměru – společnost zajišťující BOZPO

9.10.2 BOZPO dokumenty

Po rekonstrukci zůstávají tyto dokumenty nezměněné.

1. Požární kniha
2. Certifikáty ze vstupních školení všech zaměstnanců
3. Certifikáty z opakovaných školení všech zaměstnanců
4. Kniha úrazů

9.10.3 Dokumenty zaměstnanců

Na dokumentech zaměstnanců se rekonstrukcí nic nemění.

1. Pracovní smlouvy
2. Pracovní náplně specifikované pro konkrétní zaměstnance
3. Doklady o vzdělání zaměstnanců
4. Zdravotní způsobilost/zdravotní průkazy a preventivní prohlídky

9.11 Projektový tým

Projektový tým je důležitou součástí projektu. Pro jeho dobrý průběh je potřebné sestavit tým z kvalitních a zkušených spolupracovníků, kteří budou projekt organizovat a řídit, tak aby nedocházelo ke zdržení nebo prodražení projektu.

Všichni členové projektového týmu jsou stálými zaměstnanci vedení společnosti a s rekonstrukcemi starých lékáren a výstavbou nových lékáren mají zkušenosti. Stejně tak s marketingovými akcemi spojenými se slavnostním otevřením lékárny.

| Funkce | Aktivita |
|--------------------------------------|--|
| Manažer výstavby | Stará se o veškerou manažerskou činnost ve fázi přípravy i realizace projektu. |
| Koordinátor stavebních prací | Koordinuje veškeré stavební práce. |
| Marketingový specialista | Realizace vizualizace lékárny. Organizování promoakcí při otevření lékárny. |
| Specialista pro nábor a výběr | Zabezpečení nového farmaceuta. |
| Finanční ředitel | Zabezpečení finančních prostředků |
| IT support manager | Instalace a zprovoznění počítačové technologie (počítače, tiskárny...) |
| Regionální ředitel | Podílí se na uvedení lékárny do chodu. |

Tab. 8 Projektový tým

Zdroj: Vlastní zpracování

9.12 Časová analýza projektu

Projekt rekonstrukce lékárny bude procházet třemi fázemi: předprojektovou, projektovou a provozní.

| Fáze | od | do |
|----------------|------------|-----------|
| Předprojektová | 1.9.2019 | 30.4.2020 |
| Projektová | 1.5. 2020 | 18.5.2020 |
| Provozní | 19.5. 2020 | |

Tab. 9 Fáze projektu

Zdroj: vlastní zpracování

9.12.1 Předprojektová fáze

Nebo taky fáze přípravná, je to doba kdy ještě rekonstrukce neprobíhá, ale probíhají už přípravné práce. Začíná v září roku 2019, kdy sázková kancelář oznámí ukončení nájemní smlouvy s OC Kaufland a nabídnutí těchto prostorů společnosti IMMUNO-PHARMA s.r.o. V předprojektové fázi se zadá stavební firmě vypracování stavební a projektová dokumentace. V této fázi se domlouvají dodavatelé stavebních prací, stavebního materiálu, rozvodů, nábytku a dalšího. Zde je třeba začít zařizovat zdroje financování projektu a pokud je potřeba úvěr, začít vyřizovat i ten.

Ještě před zavřením lékárny je potřeba uzavřít veškeré faktury dodavatelů a na pojišťovny a odnést všechnu hotovost do banky. V této fázi se musí několik dní dopředu oznámit na instituce, že lékárna bude zavřená a nebude poskytovat lékárenskou péči (VUC). Na dveře lékárny se nalepí oznámení, o zavření lékárny a nejbližších lékárnách Dr.Max, několik dní dopředu, aby pacienti byli informováni, kde najdou náhradu za zavřenou lékárnu.

Protože je lékárna zařazena jako odběrné místo e-shopu, tak na dobu rekonstrukce musí být lékárna z odběrných míst vyřazena. Taky musí být vyřazena z centrálních návozů a z objednávek PW.

9.12.2 Projektová fáze

Projektová fáze je fází, kdy dochází k realizaci samotného projektu, tedy realizace rekonstrukce lékárny. Prvními kroky je předání prodejního prostoru po sázkové kanceláři, následuje zavření samotné lékárny. Lékárna se musí vyklidit. Lékárenské zboží se zabalí do krabic a odveze ho dodavatelská firma, která ho uskladní podle pravidel správné lékárenské praxe. Musí se demontovat veškerá elektronika, nábytek a další zařízení. Poté se zahájí bourací

práce a následně započtou práce stavební. Po stavebních pracích následuje navezení nábytku a zařízení lékárny a připojení počítačů a další elektroniky.

Vzhledem k tomu, že rekonstrukce lékárny bude probíhat za plného provozu OC Kaufland, tak prašné a příliš hlučné stavební práce budou probíhat v nočních hodinách při nočních směnách zaměstnanců Kauflandu, kteří doplňují zboží po prodejně. Tyto práce je potřeba naplánovat a dohodnout s ředitelem OC Kaufland.

Po rekonstrukci lékárny musí proběhnout kontrola ze strany ŠUKLu a ÚVZSRu, kteří zkontrolují dokumenty, místnosti a vybavení lékárny a rozhodnou o otevření lékárny. Teprve po této kontrole je možné navézt zpátky léky a další lékárenské zboží.

Po navezení zboží, a ještě před otevřením lékárny, lze udělat roční inventuru a zkontrolovat stav zásob a vyhnout se jí potom za plného provozu.

Na konci této fáze musí započíst i marketingové aktivity spojené se znovuotevřením lékárny. Informovat zákazníky pomocí e-mailu a sms (ty co mají založenou zákaznickou kartu) anebo pomocí sociálních sítí zákazníky stávající, ale i nové, o termínu znovuotevření zrekonstruované lékárny.

| Pořadí | Popis práce | Zodpovědnost | Den realizace |
|--------|---|---------------------|----------------|
| 1 | Převzetí nového prostoru od OC Kaufland | Manažér výstavby | 30.04.2020 |
| 2 | Zavření lékárny | Regionální ředitel | 01.05.2020 |
| 3 | Zabezpečení přístupu do OC Kaufland v nočních hodinách | Vedoucí OC Kaufland | Podle dohody |
| 4 | Demontáž pokladen, počítačů, Led televizorů, odpojení tár od rozvodů | IT Support manažer | 02.05.2020 |
| 5 | Odvoz léků a dokumentů | Regionální ředitel | 02.05.2020 |
| 6 | Odvoz přístrojů – germicidní zářiče, demineralizátor, váhy, teploměry | Manažér výstavby | 02.05.2020 |
| 7 | Demontáž a odvoz zařízení – lednička, sterilizátor, trezor, klimatizace | Manažér výstavby | 02.05.2020 |
| 8 | Demontáž, odvoz nábytku | Manažér výstavby | 02.-03.05.2020 |
| 9 | Demontáž reklamního zařízení – interiér, exteriér | Manažér výstavby | 03.05.2020 |
| 10 | Odpojení tár od rozvodů | Manažér výstavby | 03.05.2020 |
| 11 | Stavební práce | Manažér výstavby | 03.-17.05.2020 |

| | | | |
|----|---|--------------------|----------------|
| 12 | Dodávka a montáž průčelí | Manažér výstavby | 04.-05.05.2020 |
| 13 | Dodávka a montáž výtahu | Manažér výstavby | 15.-16.05.2020 |
| 14 | Dodávka a montáž nábytkového zařízení | Manažér výstavby | 16.-17.05.2020 |
| 15 | Dodávka a montáž reklamního zařízení interiéru, průčelí | Manažér výstavby | 16.-17.05.2020 |
| 16 | Rozvody k tárám | IT Support manažer | 17.05.2020 |
| 17 | Napojení tár na rozvody | Manažér výstavby | 17.05.2020 |
| 18 | Dodávka pokladen, počítačů, led televizorů | IT Support manažer | 18.05.2020 |
| 19 | Naskladnění léčiv | Regionální ředitel | 18.05.2020 |
| 20 | Dodávka a montáž přístrojů – Germicidní zářič, demineralizátor, váhy, termometry, klimatizace | Manažér výstavby | 17.05.2020 |
| 21 | Dodávka a montáž zařízení – chladničky, sterilizátor | Manažér výstavby | 17.05.2020 |
| 22 | Kontrola ŠUKL a ÚVZSR | Manažer expanze | 17.05.2020 |
| 23 | Otevření lékárny | Regionální ředitel | 19.05.2020 |

Tab. 10 Přehled projektové fáze

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní zdroj Dr.Max

9.12.3 Provozní fáze

Provozní fáze začíná v den otevření zrekonstruované lékárny. Nastává vyplacení všech zbývajících faktur za poskytnuté služby a zboží a pokračuje se ve splácení poskytnutého úvěru. Otevřením lékárny začíná sledování přínosů a vyhodnocení celého zrealizovaného projektu.

9.12.4 Předchozí zkušenosti s rekonstrukcí

Projektová práce je naplánována na 18 dní, nicméně je potřeba počítat i s prodloužením tohoto času. Lékárna se rekonstruovala už v roce 2015. V té době se OC Kaufland rekonstruoval celý a jeho místa pro nájemce byla přeorganizována. Lékárna se v té době celá přesunula, tzn. celá se bourala a stavěla se celá nanovo. Vzhledem k tomu, že má dvě poschodí, byly to větší stavební práce, než jsou naplánované teď. Nicméně tyto stavební práce trvaly o mnoho déle, než bylo naplánováno. Hodně zdržení bylo na konci projektové fáze, kdy se zapomnělo, že lékárna přechází z jednoho vedoucího lékárníka na druhého. Dalším zdržením bylo posunutí kontroly ze strany ŠUKLu. Také se v té době měnili regionální ředitelé. Rekonstrukce OC Kaufland též nešla podle plánů. A bylo tam mnoho dalších faktorů, které

znovuotevření zabránili. V té době byl původní plán 2-3 měsíce, ale se všemi faktory se zavření lékárny prodloužilo na 5 měsíců. To je skoro dvojnásobek doby plánované.

9.13 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace znovu otevření lékárny je dalším důležitým bodem projektu. Je to nástroj, jak přivést zpět stále zákazníky a zároveň jak oslovit zákazníky nové. Zabezpečuje jí marketingový specialista.

9.13.1 Logo

Logo lékárny je společné pro všechny lékárny sítě Dr.Max.

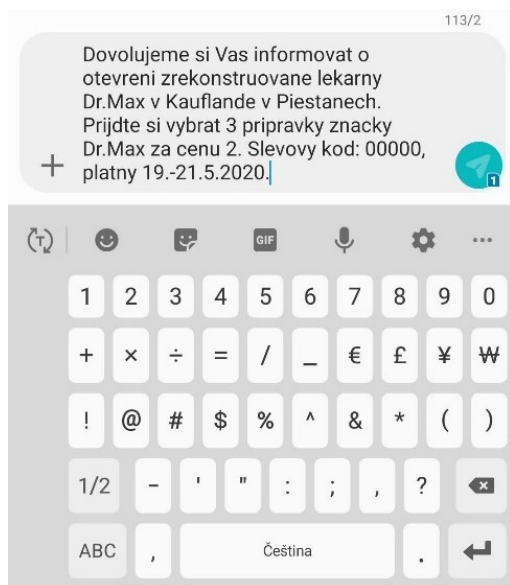


Obr. 20 Logo lékárny

Zdroj: Dr.Max © 2007-2020

9.13.2 Rozeslání SMS a e-mailů

Zákazníkům vlastnícím klientskou kartu se zadaným mobilním číslem nebo kontaktním e-mailem budou zaslány informace o otevření lékárny a s akciovým kódem na koupi tří produktů privátní značky za cenu dvou. Tato akce bude nastavená na první tři dny otevření lékárny.



Obr. 21 Vzor SMS

Zdroj: Vlastní zpracování

9.13.3 Informační letáky

V lékárně budou k dispozici oboustranné letáky o velikosti A5, z jedné strany upozornění na akci 3 produkty privátní značky za cenu dvou a z druhé strany bude představen věrnostní program. Zaměstnanci budou letáčky aktivně nabízet zákazníkům.



Obr. 22 Přední strana

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max



Obr. 23 Zadní strana

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max

9.13.4 Hostesky

Na první tři dny otevření budou najaté hostesky, které budou mít za úkoly:

- Oslovení co nejvíc návštěvníků a lidí z okolí ohledem zrekonstruované lékárny.
- Rozdávat balóny a jablka
- Informovat o přínosech věrnostní karty Dr.Max
- Nasměrují lidi do lékárny k registraci věrnostní karty.

Hostesky budou dvě a jejich pracovní doba bude od 10:00 do 18:00 ve dnech 19. – 21.5. 2020.

Promo materiály, které budou mít hostesky k dispozici pro lepší komunikaci se zákazníky.

Lékárna zakoupí:

- 2x tričko s logem Dr.Max
- 2x mikina s logem Dr.Max
- 10 kg jablek
- 100ks balónů s logem Dr.Max
- 3000x informačních letáků A5
- 200x pásy na jablka
- Přihlášky do věrnostního programu – má běžně k dispozici každá lékárna
- 150x balóny na slavobránu



Obr. 24 Tričko a mikina s logem Dr.Max

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max



Obr. 25 Balón s logem Dr.Max

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max

Zapůjčené z marketingového oddělení – materiály se budou vracet na marketingové oddělení nebo se pošlou na další zrekonstruovanou nebo nově otevřenou lékárnou:

- 1x košík na ovoce
- 1x pumpička na balóny
- 1x stojan na balóny
- 1x promo stolík

- 1x slavobrána konstrukce



Obr. 26 Jablko s páskou s logem Dr.Max

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max



Obr. 27 Promo stolík

Zdroj: Interní zdroj Dr.Max



Obr. 28 Slavobrána

Zdroj: Vlastní zpracování

9.13.5 Náklady na marketingovou komunikaci

Do nákladů na marketingovou komunikaci je potřeba započítat jak náklady za propagační materiál, tak i práci hostesek, kterým bude vyplacena mzda 7€/hod. a také cena poštovního kurýra, který zapůjčený propagační materiál přiveze z centrály a zase ho odveze. Cena za SMS je nulová, protože SMS jsou běžnou komunikační cestou v síti a tato komunikace je zahrnuta v běžných marketingových nákladech, stejně tak přihlášky a karty věrnostního programu.

| Forma propagace | Počet ks | Cena za kus v € | Cena celkem v € |
|----------------------|------------|-----------------|-----------------|
| Rozesílání SMS | | Zdarma | Zdarma |
| Informační letáky | 3000 | 0,017 | 50 |
| Tričko s logem | 2 | 10 | 20 |
| Mikina s logem | 2 | 20 | 40 |
| Jablka | 10 kg | 1,5 | 15 |
| Pásky na jablka | 200 | 0,04 | 8 |
| Balóny s logem | 100 | 0,4 | 40 |
| Balóny na slavobránu | 150 | 0,1 | 15 |
| Kurýr | 2 | 14 | 28 |
| Hostesky na dohodu | 2 x 24hod. | 9,46€/hod | 454 |
| Celkem | | | 670 |

Tab. 11 Náklady na propagaci projektu

Zdroj: Vlastní zpracování

9.14 Nákladová analýza projektu

Na základě vypočtených celkových nákladů na projekt, a protože je lékárna zisková, se vedení společnosti rozhodlo, že celý projekt zafinancuje z vlastních zdrojů, které má na účtu a bankovní úvěr nebude potřebovat.

9.14.1 Mzdové náklady na projektový tým

Mzdové náklady na projektový tým jsou stanoveny na 13 440€ v jejich superhrubé mzdě. Počet hodin je odhad času stráveného daným pracovníkem na předprojektové a projektové fázi rekonstrukce. Projektový tým je sestaven z lidí pracujících na centrále, kteří jsou placeni ze všech lékáren v dané síti a náklady na ně jsou zahrnuty v administrativních nákladech.

| Funkce | Počet hodin | Superhrubá mzda v € |
|-------------------------------|-------------|---------------------|
| Manažer výstavby | 300 | 5100 |
| Koordinátor stavebních prací | 200 | 2600 |
| Marketingový specialista | 80 | 1040 |
| Specialista pro nábor a výběr | 50 | 650 |
| Finanční ředitel | 50 | 850 |
| IT support manager | 50 | 650 |
| Regionální ředitel | 150 | 2550 |
| Celkem | | 13440 |

Tab. 12 Náklady na projektový tým

Zdroj: Vlastní zpracování

9.14.2 Náklady na projekt

Celkové náklady na projekt jsou uvedeny v tabulce níže. Ceny jsou orientační a konečné ceny závisí na vyjednávací síle dodavatelských firem a vedení společnosti.

Do předprojektové fáze je zařazena projektová dokumentace jejíž cena je stanovena na 3500€. Projektová dokumentace je nedílnou součástí projektu a je to jedna z vyšších položek nákladů.

Do projektové fáze patří už náklady vynaložené na samotnou rekonstrukci lékárny. Jednou z největších položek nákladů je nový výtah s nosností do 50 kg, který bude IVLP z laboratoře vozit do příručního skladu, tak aby zůstalo propojení umývárna-laboratorium-oficína. Další velkou položkou je nábytek. Skoro všechn nábytek bude použit znovu, ale protože se lékárna zvětší a přestaví bude muset být zakoupen i nábytek nový. Lékárenský nábytek je specifický a většinou dělaný na míru a ceny tomu i odpovídají. Z nábytku je potřeba nová výdejní tára k ní stolička, skříň do denní místnosti, botník, policové systémy do officíny a příručního skladu, stůl pro přebírání zboží a dva nadstavce nad šuplíkový systém. Do denní místnosti zaměstnanců bude pořízena nová lednička a na novou táru nový počítač sloužící jako pokladna. Výrobce lékárenského nábytku zabezpečí jeho montáž a demontáž. Bourací a stavební práce zabezpečí ta samá firma. Bourat a stavět se budou nové sádrokartonové příčky, některé jen posouvat. Větší položkou budou vodárenské práce, kdy se bude stěhovat laboratoř a umývárna přestěhují do poschodí a bude přesunuta denní místnost zaměstnanců. Patří sem také elektroinstalační práce, pokládání linolea a další. Dále se budou montovat druhé posuvné vstupní dveře do officíny a průčelí. Zařízení (germicidní zářiče, IT technika,

lednička na léky, váhy ...) lékárně zůstanou a před rekonstrukcí se jen odvezou a po rekonstrukci zase přivezou. Odvoz léků a uschování léků zabezpečí lékárenský velkododavatel.

Do provozní fáze projektu patří marketingové aktivity spojené s otevřením lékárny.

| Nákladová položka | Cena v € |
|---|--------------|
| Předprojektová fáze | 3500 |
| Projektová dokumentace | 3500 |
| Projektová fáze | 28050 |
| Odvoz, uskladnění a dovoz léků | 200 |
| Demontáž, odvoz a montáž přístrojů a zařízení | 250 |
| Demontáž a montáž nábytku | 1600 |
| Bourací práce | 1000 |
| Stavební práce | 7000 |
| Montáž průčelí s posuvnými dveřmi | 3500 |
| Výtah s montáží | 8000 |
| Nový nábytek, přístroje a zařízení | 6000 |
| Počítač na novou táru | 500 |
| Provozní fáze | 670 |
| Marketingová komunikace | 670 |
| Celkem | 32220 |

Tab. 13 Plánované náklady na projekt

Zdroj: Vlastní zpracování

9.14.3 Mzdové náklady

Projekt počítá s tím, že po rekonstrukci objektu zůstane stávající personál a přijme se jeden magistr navíc. Celkové mzdové náklady před rekonstrukcí byly 11609€ a po rekonstrukci s novým magistrem stoupnou přibližně na 13543€. Hodnoty jsou orientační, závisí od počtu dní v měsíci, využití pracovníků na dohodu a dalších skutečností, které se mohou vyskytnout (dovolené, zástupy, návštěva lékaře, pracovní neschopnost a další).

Vzhledem na nedostatek personálu v lékárnách budou zaměstnanci lékárny během rekonstrukce vypomáhat na pobočkách lékáren v okolí, kde vykryjí dovolenou, návštěvy lékařů nebo pracovní neschopnosti, tím pádem nebudou společností počítány mzdové náklady za zaměstnance sedící doma.

| Pozice | Hrubá mzda v € při 160h | 10% odměna v € | Hrubá mzda s odměnou v € | Superhrubá mzda v € |
|-----------------------------|-------------------------|----------------|--------------------------|---------------------|
| Zodpovědný farmaceut | 1500 | 150 | 1650 | 2231 |
| Farmaceut | 1300 | 130 | 1430 | 1934 |
| Farmaceut nový | 1300 | 130 | 1430 | 1934 |
| Laborant | 950 | 95 | 1045 | 1413 |
| Laborant | 950 | 95 | 1045 | 1413 |
| Laborant | 950 | 95 | 1045 | 1413 |
| Sanitář | 700 | 70 | 770 | 1041 |
| Farmaceut na dohodu (40hod) | 800 | 0 | 800 | 1082 |
| Farmaceut na dohodu (40hod) | 800 | 0 | 800 | 1082 |
| Celkem | | | | 13543 |

Tab. 14 Měsíční mzdové náklady

Zdroj: Vlastní zpracování

9.14.4 Náklady na provoz

Plánované náklady na provoz po rekonstrukci činí 22818 €. Jsou zde již započítané zvýšené náklady na nového farmaceuta, ale i zvýšené nájemné o nový prostor získaný rekonstrukcí.

Roční fixní náklady jsou potom měsíční vynásobeny 12 měsíci: **273 816 €**.

| Náklady | Cena v € |
|----------------------------|--------------|
| Marketingové | 30 |
| Logistické | 25 |
| Nájemné a majetek | 4500 |
| IT služby a materiál | 290 |
| Provozní a administrativní | 700 |
| Odpisy | 1730 |
| Daňové | 2000 |
| Mzdové | 13543 |
| Celkem | 22818 |

Tab. 15 Měsíční fixní náklady na provoz

Zdroj: Vlastní zpracování, Interní zdroj Dr.Max

Dalšími náklady po zahájení provozu budou náklady variabilní. Jsou to náklady, které se mění s množstvím prodaného lékárenského zboží a jsou to přímo náklady na prodané zboží. (Popesko 2014, s.35) Tu je důležitým pojmem obchodní marže, kterou má lékárna okolo 27%

Vzorec: Obchodní marže [%] = (prodejní cena – nákupní cena) / prodejní cena * 100

9.14.5 Výnosy z provozu

Lékárna je specifické zdravotnické zařízení, kde dochází k výdeji (prodeji) léků s receptem (poukazem), bez receptu, ale i k volnému prodeji. Formy plateb jsou dvě, buď platba přímo zákazníkem v hotovosti nebo kreditní kartou, nebo platba úhradou od zdravotní pojišťovny. Lékárna se nachází v obchodním domě což znamená, že je více zaměřená na volný prodej než na výdej na recept. Volný prodej tvoří přibližně 60 % z tržeb a výdej na recept 40 %. Tento poměr, na lékárně v obchodním domě, je výjimečný a výdej na recept bývá zastoupen méně.

Výnosem lékárny jsou přijaté tržby za prodané lékárenské zboží, které zahrnují úhradu od zdravotních pojišťoven. Výnos není ziskem společnosti. Proto abychom získali zisk/ztrátu musíme od výnosů odečíst fixní a variabilní náklady. Pokud je hodnota v kladných číslech vykazuje společnost zisk, pokud vyjde v číslech záporných vykazuje ztrátu.

V roce 2018 byly celkové tržby 936 187€, náklady na prodané zboží 681 506€, zisk činil 15 750€ a v roce 2019 byly celkové tržby 1 034 325 €, náklady na prodané zboží 750 506€, zisk 17 304 € (Finstat, © 2020). Meziroční nárůst tržeb vychází okolo 10 % a společnost si tento nárůst plánuje udržet i nadále. Podle ukazatelů z roku 2019 budeme zpracovávat plány na další tři roky. Jsou tři varianty plánů:

- **Pesimistická:** meziroční nárůst tržeb a zisku o 5 %
- **Reálná:** meziroční nárůst tržeb a zisku o 10 % v prvním roce a o 12 % v letech dalších
- **Optimistická:** meziroční nárůst tržeb a zisku o 15 %

Je pravděpodobné, že v roce rekonstrukce se budou tržby pohybovat mezi variantou pesimistickou a reálnou, může to způsobit např. delší doba zavření lékárny, odliv zákazníků.... V dalších letech se předpokládá zlepšení na reálnou variantu s možností optimistické, vzhledem k zvětšení officíny a tím zvětšení místa pro pohodlí pacientů a pro vystavení více lékárenského zboží, přijmutí dalšího magistra a tím snížení výskytu front a obsloužení více pacientů.

| Varianta | | 2020 | 2021 | 2022 |
|----------------------|-------|------------------|------------------|------------------|
| Pesimistická 5% | Tržby | 1 086 041 | 1 140 343 | 1 197 360 |
| | Zisk | 18 169 | 19 078 | 20 032 |
| Reálná 10 % a 12% | Tržby | 1 137 758 | 1 274 288 | 1 427 203 |
| | Zisk | 19 034 | 21 319 | 23 877 |
| Optimistická 15% | Tržby | 1 189 474 | 1 367 895 | 1 573 079 |
| | Zisk | 19 900 | 22 885 | 26 317 |

Tab. 16 Plánované roční výnosy a zisk

Zdroj: Vlastní zpracování

9.14.6 Bod zvratu

Bod zvratu vyjadřuje vztah mezi nákladem a tržbou, který nastává, když tržby se rovnají nákladům. Po dosažení bod zvratu začne lékárna dosahovat zisku.

Výpočet bodu zvratu v množství potřebných zákazníků:

Vzorec bodu zvratu je $q = FN / (p-b)$

q – množství

FN – fixní náklady

p – cena služby

b – variabilní náklady

p-b – příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Lékárna má průměrný nákupní košík 13 € (interní zdroj Dr.Max) z něhož je obchodní marže 27 % a náklady na nákup zboží 73 %.

$$p = 13 \text{ €}$$

$$b = 13 \text{ €} * 0,73$$

$$b = 9,49 \text{ €}$$

FN = 22 818 € - měsíční fixní náklady

$$q = 22\,818 / (13 - 9,49)$$

$$q = 6\,501$$

Bod zvratu v peněžním vyjádření:

Bod zvratu v peněžním vyjádření: $BZ = q * b$

$$BZ = 13 * 6\,501$$

$$\underline{BZ = 84\,513 \text{ €}}$$

Aby nastal bod zvratu musí v lékárně měsíčně, při průměrném nákupním košíku 13 €, nakoupit 6 501 zákazníků. Po dosažení této hranice zákazníků začne lékárna vykazovat zisk.

Bod zvratu ve finančním vyjádření je 84 513€ tržeb.

9.15 Riziková analýza projektu

V průběhu projektu se může vyskytnout mnoho rizik, které mohou narušit jeho průběh. Tyto rizika je dobré dopředu zanalyzovat a snažit se tak zabránit případným škodám v podobě finanční nebo časové ztráty.

9.15.1 Rizika

V tabulce je pojmenováno a označeno 10 potencionálních rizik, která mohou nastat v průběhu celého projektu.

| Riziko | Označení |
|--|----------|
| Nevyhovující projektová dokumentace | R1 |
| Zpoždění předání uvolněného prostoru | R2 |
| Nedostatek financí | R3 |
| Zpoždění dodávek nábytku na míru | R4 |
| Zvýšení celkových nákladů na projekt | R5 |
| Zpoždění stavebních prací | R6 |
| Nespolupráce ze strany ředitele OC Kaufland | R7 |
| Nepovolení zahájení provozu od ŠÚKLu nebo ÚVZSRu | R8 |
| Nepředvídatelné události | R9 |
| Ztráta stálých zákazníků | R10 |

Tab. 17 Seznam rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

9.15.2 Hodnocení rizik

Hodnocení rizik probíhá na základě pravděpodobnosti výskytu a závažnosti výskytu rizika. Každý výskyt má danou svoji hodnotu do 1 do 5.

- Při hodnocení pravděpodobnosti si pokládáme otázku: S jakou pravděpodobností se může dané riziko vyskytnout? Odpovědi jsou následovné: Nepravděpodobné, málo pravděpodobné, možné, pravděpodobné a časté.
- Při hodnocení dopadu výskytu rizika si pokládáme otázku: Jaké následky (dopad) pro nás dané riziko může mít? Odpovědi jsou následovné: Zanedbatelný, nízký, střední, těžký a katastrofální.

| Dopad výskytu | Hodnota | Pravděpodobnost výskytu | Hodnota |
|---------------|---------|-------------------------|---------|
| Zanedbatelný | 1 | Nepravděpodobné | 1 |
| Nízký | 2 | Málo pravděpodobné | 2 |
| Střední | 3 | Možné | 3 |
| Těžký | 4 | Pravděpodobné | 4 |
| Katastrofální | 5 | Časté | 5 |

Tab. 18 Hodnocení rizika – stupnice

Zdroj: Vlastní zpracování, Smejkal a Rais (2013, s. 134)

V následující tabulce jsou rizika vyhodnocena podle pravděpodobnosti výskytu a závažnosti výskytu rizika

| Riziko | Pravděpodobnost výskytu | Dopad výskytu |
|--------|-------------------------|---------------|
| R1 | 2 | 3 |
| R2 | 4 | 3 |
| R3 | 2 | 4 |
| R4 | 3 | 3 |
| R5 | 4 | 4 |
| R6 | 3 | 3 |
| R7 | 1 | 4 |
| R8 | 2 | 4 |
| R9 | 1 | 4 |
| R10 | 3 | 4 |

Tab. 19 Hodnocení rizik podle pravděpodobnosti a závažnosti

Zdroj: Vlastní zpracování

9.15.3 Matice rizik

Na základě pravděpodobnosti výskytu a dopadu výskytu rizika, byla sestavena matice rizik. Z matice vyplývá, že žádné z definovaných rizik není zanedbatelné, dvě rizika (R7 a R9) se řadí mezi rizika běžná, největší podíl, tedy sedm rizik (R1, R2, R3, R4, R6, R8 a R10) je zařazeno v důležitých rizicích a do kritických rizik se řadí pouze jedno (R5).

| | | Dopad výskytu | | | | |
|-------------------------|---------|---------------|-------|---------|--------|---------------|
| | | Zanedbatelný | Nízký | Střední | Těžký | Katastrofální |
| Pravděpodobnost výskytu | Hodnota | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Časté | 5 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| Pravděpodobné | 4 | 4 | 8 | R2 | R5 | 20 |
| Možné | 3 | 3 | 5 | R4, R6 | R10 | 15 |
| Málo pravděpodobné | 2 | 2 | 4 | R1 | R3, R8 | 10 |
| Nepřavděpodobné | 1 | 1 | 2 | 3 | R7, R9 | 5 |

Tab. 20 Matice rizik

Zdroj: Vlastní zpracování

| | |
|--|---------------------|
| | Zanedbatelné riziko |
| | Běžné riziko |
| | Důležité riziko |
| | Kritické riziko |

Tab. 21 Legenda k matici rizik

Zdroj: Vlastní zpracování, Smejkal a Rais (2013, s. 132)

9.15.4 Vyhodnocení rizik

V matici rizik jsou zařazena rizika do jednotlivých skupin a dále je potřeba pro daných 10 rizik navrhnout taková opatření, aby byl jejich vznik a dopad co nejvíce eliminován.

R1 – Nevyhovující projektová dokumentace – důležité riziko

Zpracování projektové dokumentace tak, aby vyhovovala parametrům lékárny je základní bod projektu. Je důležité vybrat vhodného zkušeného zpracovatele a dále s ním komunikovat všechny svoje požadavky. Pokud by byla dokumentace nevyhovující nemuselo by být vydáno stavební povolení nebo by nemuselo dojít k odsouhlasení provozu ze strany ŠÚKLu.

R2 – Zpoždění předání uvolněného prostoru – důležité riziko

Nájemce prodejního prostoru sice nahlásí dopředu, kdy přibližně vypoví nájemní smlouvu, nicméně dokud není nájemní smlouva skutečně vypovězená a neběží výpovědní doba a není podepsaná smlouva není jisté datum předání. Mohlo by dojít ke zpoždění zahájení projektu. Pro eliminaci rizika je důležité komunikovat se zainteresovanými stranami.

R3 – Nedostatek financí – důležité riziko

Finance jsou pro projekt rekonstrukce lékárny významným faktorem. Jejich nedostatek by kritický. Nicméně lékárna je zisková, a tudíž by k nedostatku dojít nemělo.

R4 – Zpoždění dodávky nábytku na míru – důležité riziko

Vzhledem k tomu, že velkou část nábytku v lékárně tvoří zakázková výroba, kterou nemívají nábytkáři skladem do zásoby, je potřeba toto riziko eliminovat objednávkou takového zboží dopředu a komunikací s dodavatelem. Některý nábytek se dá nainstalovat do prostorů lékárny i za provozu, ale zbytečně by to zatěžovalo zaměstnance a v oficiálně i zákazníky.

R5 – Zvýšení celkových nákladů na projekt – kritické riziko

V době, kdy ve stavebnictví a další oborech potřebných k rekonstrukci, jsou neustále rostoucí ceny práce, ale i materiálu, je toto riziko velmi pravděpodobné a dopady jsou potom nepříjemné. Zamezit se mu dát při dohodnutí a podepsání smluvních cen.

R6 – Zpoždění stavebních prací – důležité riziko

V dnešní době, kdy stavebních firem je málo o poptávek po nich hodně. Častým neduhem stavebních firem je, že práci započnou a v započaté fázi nechají a odejdou pracovat jinam. Potom se projekt dostává do časového skluzu. Proto je důležité vybrat stavební firmu, se kterou jsou dobré zkušenosti a má dobré reference a do smlouvy zadat časový harmonogram stavebních prací.

R7 – Nespolupráce ze strany ředitele OC Kaufland – běžné riziko

Při nedohodnutí na možnost práce v noci v určité dny, kdy budou probíhat prašné nebo příliš hlučné práce, by se rekonstrukce zdržovala. Toto riziko je sice závažné ale není pravděpodobné, protože i ředitel má zájem na brzkém otevření lékárny, jako bonusu pro svoje zákazníky.

R8 – Nepovolení zahájení provozu od ŠUKLu nebo ÚVZSRu – důležité riziko

Toto riziko je málo časté, pokud se rekonstrukce řídí všemi předpisy a je správně vypracovaná projektová dokumentace. Pokud by nastalo nepovolení musí úřady vydat stanovisko proč nebylo povoleno a požadovat nápravu. Po odstranění nevyhovujících skutečností proběhne kontrola znovu. Toto je ale riziko, které zdrží ukončení projektové fáze i o několik týdnů. Eliminovat lze důsledným dodržáním předpisů a kontrolou.

R9 – Nepředvídatelné události – běžné riziko

To jsou takové události, které nejdou dopředu předvídat a mají těžký dopad. Jsou to škody způsobené přírodními živly (požár, zemětřesení, škody způsobené větrem, ...) nebo epidemiemi nemoci. V současnosti velmi diskutovaný korona virus. Jeho rozšíření by způsobilo paniku a zpoždění celého projektu. Tyto nepředvídatelné události jsou nepravděpodobné, ale mají široký dopad.

R10 – Ztráta stálých zákazníků – důležité riziko

Lékárna má své stálé zákazníky, kteří jsou zvyklí na lékárnu v OC Kaufland. Při zavření lékárny jsou tyto zákazníci nuceni chodit do konkurenčních lékáren, a i ty mají své marketingové aktivity, kterými si tyto zákazníky připoutají. Na eliminaci tohoto rizika je potřeba informovat zákazníky před zavřením lékárny o rekonstrukci a jejím znovu otevření (ústně od zaměstnanců, výlepem na dveře...) a před znovuotevřením rozeslat e-mail nebo sms s přesným datem zahájení provozu.

9.15.5 Závěr analýzy rizik

Každý zamýšlený projekt s sebou nese nějaké to riziko, které je potřeba definovat a eliminovat. Rizika byla určena podle zkušeností z předchozí rekonstrukce lékárny. V analýze bylo definováno 10 rizik a byla hodnocena na základě pravděpodobnosti vzniku a jejich dopadu na projekt. Byla sestavena a vyhodnocena matice rizik a podle ní navrhována eliminace každého rizika.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt celkové rekonstrukce vybrané lékárny za účelem zvětšení prodejní plochy a vytvoření tak dalšího prodejního místa, zvětšení prostoru pro zákazníky a navýšení plochy pro vystavení lékárenského zboží a tím v konečném důsledku zvýšení zisku lékárny.

Před zahájením samotného projektu bylo zanalyzováno postavení lékárny na trhu pomocí analýz mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Z analýz vyplývá, že i přes nedávnou rekonstrukci uskutečněnou v roce 2015, se další investice do rekonstrukce, a tím zvětšení lékárny (z toho vyplývající zlepšení komfortu pro zákazníky) o prostory, které byly nabídnuty obchodním centrem, vyplatí. Vyplývá to z analýz konkurence, demografie (stárnutí obyvatelstva), ale i se ze zavádění poměrně nového elektronického zdravotnictví.

V projektové části byly popsány veškeré kroky potřebné k zahájení samotné rekonstrukce lékárny včetně vizualizace nově zrekonstruovaných lékárenských prostorů. Byla zde provedena nákladová, časová i riziková analýza. Nákladová analýza měla za cíl zhodnotit jak náklady na samotný projekt, tak i náklady na samotný provoz lékárny po rekonstrukci, časová analýza zhodnotila čas potřebný k vykonání rekonstrukce a riziková analýza, kde největší rizikem bylo zvýšení nákladů na projekt a tím k potřebě více financí, než bylo vyčleněno.

Projekt může být příkladem postupu pro další rekonstrukce lékáren ať už síťových nebo soukromých. Na závěr je možné konstatovat, že cíle diplomové práce byly naplněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Androsa, s.r.o.* [online], © 2019. Praha [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.androsa.cz/kategorie/marketing/>
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2011. *Marketing na sociálních sítích: prosad'te se na Facebooku a Twitteru*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3320-0.
- BERKOWITZ, Eric N., 2017. *Essentials of Health Care Marketing*. 4. ed. Burlington: Jones & Bartlett Publishers. ISBN 9781284094312.
- BOROVSKÝ, Juraj a Eva SMOLKOVÁ, 2013. *Marketing ve zdravotnictví: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. 2., přeprac. vyd. V Praze: České vysoké učení technické. Sestra (Grada). ISBN 978-80-01-05413-0.
- DOLANSKÝ, Hynek, 2008. *Ekonomika zdravotnických a sociálních služeb: syndrom vyhoření, mobbing, bossing*. Vyd. 2., nezm. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav ošetrovatelství. Sestra (Grada). ISBN 978-80-7248-482-9.
- Dr.Max* [online], © 2007–2019. Bratislava [cit. 2019-11-02]. Dostupné z: <https://www.dr-max.sk/>
- Europská únia* [online], © 2020. Bratislava [cit. 2020-01-20]. Dostupné z: https://europa.eu/european-union/index_sk
- Portal e-VÚC* [online], © 2020. Slovensko [cit. 2020-01-13]. Dostupné z: <https://www.e-vuc.sk/>
- FinStat* [online], @ 2020. Bratislava [cit. 2020-03-22]. Dostupné z: <https://finstat.sk/>
- Google maps* [online], © 2020. Slovensko [cit. 2020-02-01]. Dostupné z: <https://www.google.sk/maps/search/1%C3%A9k%C3%A1ren/@48.5809215,17.8166461,14.85z>
- HILLESTAD, Steven G. a Eric N. BERKOWITZ, 2013. *Health care market strategy: from planning to action*. 4. vyd. Burlington: Jones & Bartlett Learning. ISBN 9780763789282.
- JANOUC, Viktor, 2010. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2795-7.
- JOBBER, David, 2010. *Principles and Practice of Marketing*. 6. vyd. Berkshire: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-712330-7.

- KELLY, William N., 2012. *Pharmacy What It Is and How It Works*. 4. ed. Boca Raton: CRC Press. ISBN 9781138038356.
- KITA, Jaroslav, 2010. *Marketing*. Bratislava: IURA Edition, člen skupiny Wolters Kluwer. Ekonomía. ISBN 978-80-8078-327-3.
- KOWALSKÁ, Radomíra, 2014. *Ekonomika pro střední zdravotnické školy*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5091-0.
- LABSKÁ, Helena, 2008. *Marketingová komunikácia: (vybrané časti)*. Bratislava: Ekonóm. ISBN 80-225-2267-8.
- MARIAŠ, Miroslav, 2007. *Informačné systémy marketingu*. Bratislava: GeoPARNAS. ISBN 978-80-969607-1-2.
- METYŠ, Karel a Peter BALOG, 2006. *Marketing ve farmacii*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0830-2.
- Město Piešťany [online], © 2020. Piešťany [2020-01-29] Dostupné z: <https://www.piestany.sk/>
- MIRAKL.A.S. [interní dokumenty], © 2013. *IT oddelenie Dr.Max*. Bratislava. Dostupné také z: <http://intranet>
- MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
- Národné centrum zdravotníckých informácií [online], © 2018. Bratislava [cit. 2020-01-27]. Dostupné z: <https://www.ezdravotnictvo.sk/sk>
- NĚMEC, Vladimír, 2002. *Projektový management*. Praha: Grada. Poradce. ISBN 80-247-0392-0.
- MOINI, Jahangir, 2011. *The Pharmacy Technician*. 2. ed. Melbourne: Delmar. ISBN 978-1-4354-9959-1.
- NÍZKÁ, Helena, 2007. *Aplikovaný marketing*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-157-6.
- Obchodný register na internete* [online], © 2019. Bratislava [cit. 2019-11-27] Dostupné z: http://www.orsr.sk/search_subjekt.asp
- OLDEN, Peter, 2011. *Management of healthcare organizations: an introduction*. 2. vyd. Illinois: Health Administration Press. ISBN 978-1-56793-413-7.

- Ozdravotnictví.cz* [online], © 2019. Roztoky [cit. 2019-11-25]. Dostupné z: <https://www.ozdravotnictvi.cz/komentare/ceska-lekarnicka-komora-povinnost-upozornit-na-homeopatikum-neexistuje/>
- PHOENIX Zdravotnícké zásobovanie, a.s.* [online], © 2013. Bratislava [cit. 2020-02-02]. Dostupné z: <http://www.phoenix.sk/o-nas/profil-spolocnosti/>
- PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ, 2015. *Stratégia a strategický manažment: ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 3. uprav. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-193-6.
- POPESKO, Boris, 2014. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-509-2.
- Riverbit s.r.o.* [online], © 2015. Praha [cit. 2020-02-03]. Dostupné z: <https://www.riverbit.cz/pripadova-studie-dr-max>
- SLOUKA, David, 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0469-7.
- SLOVENSKO, 1991. Zákon č. 513/1991 ze dne 5. listopadu 1991 obchodný zákoník. In: Zbierka zákonov Slovenskej republiky [online]. Částka 98, s. 2474 – 2568 [cit. 2019-11-18] Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/static/pdf/1991/1991c98.pdf>
- SLOVENSKO, 2001. Zákon č. 147/2001 ze dne 5.dubna 2001 o reklame a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: Zbierka zákonov Slovenskej republiky [online]. Částka 62, s. 1622-1626 [cit. 2019-12-18] Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/147/20190101>
- SLOVENSKO, 2011. Zákon č. 362/2011 ze dne 13.září 2011 o liekoch a zdravotnických pomůckách a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: Zbierka zákonov Slovenskej republiky[online]. Částka 117, s. 3110–3229 [cit. 2019-10-14] Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2011/362/#predpis.clanok-2>
- SLOVENSKO, 2011. Zákon č. 363/2011 ze dne 13. září 2011 o rozsahu a podmienkach úhrady liekov, zdravotnických pomôcok a dietetických potravín na základe verejného zdravotného poistenia a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: Zbierka zákonov Slovenskej republiky [online]. Částka 117, s. 3230-3228 [cit. 2019-11-20] Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/2011/363/20190101>
- SLOVENSKO, 2004. Zákon č. 581/2004 ze dne 1. listopadu 2004 o zdravotných pojišťovách, dohl'ade nad zdravotnou starostlivosťou a o zmene a doplnení niektorých

zákonov. In: Zbierka zákonov Slovenskej republiky[online]. Částka: 246, s. 5762 – 5811 [cit. 2020-03-05] Dostupné z: <https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2004/2004c246.pdf>

SLOVENSKO, 2012. Vyhláška č. 129/2012 ze dne 21. března 2012 o požiadavkách na správnú lekárenskú prax. In: Zbierka zákonov Slovenskej republiky[online]. Částka 31, s. 862–881 [cit. 2019-10-14] Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/zz/2012-129#Top>

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Štátný ústav pre kontrolu liečiv [online], © 2019 Bratislava [cit. 2019-01-10]. Dostupné z: https://www.sukl.sk/hlavn-strnka/slovensk-verzia/reklama-liekov/zakladne-informacie-o-reklame-liekov?page_id=4211

Štatistický úrad Slovenskej republiky [online], © 2020 Bratislava [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/Databases!/ut/p/z1/jcxB-DoIwEIXhs3iCvIqwdTkYKTUNsdUidGNYmSaKLoznF4IbibN7yfcPi6xl-cehf6dI_033or-Pu4upMzrmDbRroZlnCCK5RhwCUkp0m4KRRRcEJqvZb-mCPttD9IHFno4j_9DPj0-HGEsY8T2WiqMmkBZXUOQ1XwaycESHZBzI_HLbRIthHgDLV4J0A!!/dz/d5/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh/

ŠUPŠÁKOVÁ, Petra, 2017. *Řízení rizik při poskytování zdravotních služeb: manuál pro praxi*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0062-0.

TROY, David B., 2006. *Remington: The Science and Practice of Pharmacy*. 21st ed. Baltimore: Lippincott Williams & Wilkins. ISBN 0-7817-4673-6

VEBER, Jaromír, 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-741.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|--------|---|
| BOZPO | Bezpečnost a ochrana zdraví a požární ochrana |
| BZ | Bod zvratu |
| CRM | Řízení vztahů se zákazníkem |
| eID | Elektronický občanský průkaz |
| EU | Evropská Unie |
| ePZP | Elektronický průkaz zdravotnického pracovníka |
| FN | Fixní náklady |
| HVLP | Hromadně vyráběný léčivý přípravek |
| IVLP | Individuálně vyráběný léčivý přípravek |
| IT | Informační technologie |
| MHSR | Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky |
| MZSR | Ministerstvo zdravotníctva Slovenskej republiky |
| Např. | Na příklad |
| NCZI | Národné centrum zdravotnických informácií |
| n.o. | Nezisková organizace |
| OC | Obchodní centrum |
| OTC | Volně prodejné léčivo |
| PR | Public relation |
| PW | Planning Wizard |
| SKMPT | Slovenská komora medicínsko-technických pracovníkov |
| SLEK | Slovenská lékárnicka komora |
| SR | Slovenská republika |
| s.r.o. | Společnost s ručením omezeným |

| | |
|-------|---|
| ŠÚKL | Štátny ústav pre kontrolu liečiv |
| Tzn. | To znamená |
| ÚVZSR | Úrad verejného zdravotníctva Slovenskej republiky |
| VN | Variabilní náklady |
| VUC | Vyšší územní celky, samosprávné kraje |
| ZF | Zodpovědný farmaceut |
| Z.z. | Zbierka zákonov |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|--|----|
| Obr. 1 Dělení manažerů | 14 |
| Obr. 2 Marketingový mix | 19 |
| Obr. 3 Dělení propagace | 22 |
| Obr. 4 Dělení prostředí pracoviště | 28 |
| Obr. 5 Pestle analýza | 30 |
| Obr. 6 Porterův model pěti konkurenčních sil | 31 |
| Obr. 7 Organizační struktura lékárny | 39 |
| Obr. 8 Struktura managementu společnosti Mirakl a.s. | 40 |
| Obr. 9 Vývoj míry inflace v SR v letech 2013–2021 | 51 |
| Obr. 10 Míra nezaměstnanosti v SR v letech 2013 – 2021 | 52 |
| Obr. 11 Mapa konkurenčních lékáren | 58 |
| Obr. 12 Plán OC Kaufland | 71 |
| Obr. 13 Nová organizační struktura lékárny | 71 |
| Obr. 14 Půdorys přízemí lékárny | 75 |
| Obr. 15 Půdorys poschodí lékárny | 75 |
| Obr. 16 Půdorys přízemí lékárny zředu | 76 |
| Obr. 17 Půdorys přízemí lékárny zezadu | 76 |
| Obr. 18 Půdorys poschodí lékárny zředu | 77 |
| Obr. 19 Půdorys poschodí lékárny zezadu | 77 |
| Obr. 20 Logo lékárny | 84 |
| Obr. 21 Vzor SMS | 85 |
| Obr. 22 Přední strana | 85 |
| Obr. 23 Zadní strana | 86 |
| Obr. 24 Tričko a mikina s logem Dr.Max | 87 |
| Obr. 25 Balón s logem Dr.Max | 87 |
| Obr. 26 Jablko s páskou s logem Dr.Max | 88 |
| Obr. 27 Promo stolík | 88 |
| Obr. 28 Slavobrána | 88 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tab. 1 SWOT analýza..... | 34 |
| Tab. 2 Demografický vývoj obyvatel v okrese Piešťany od roku 2014 do 2018..... | 52 |
| Tab. 3 Věkové složení obyvatelstva SR v % za roky 2000, 2005 a 2018 | 53 |
| Tab. 4 Věkové složení obyvatelstva v okrese Piešťany..... | 53 |
| Tab. 5 Hlavní silné stránky lékárny | 65 |
| Tab. 6 Hlavní slabé stránky lékárny | 66 |
| Tab. 7 Umístění objektu..... | 70 |
| Tab. 8 Projektový tým | 80 |
| Tab. 9 Fáze projektu | 81 |
| Tab. 10 Přehled projektové fáze | 83 |
| Tab. 11 Náklady na propagaci projektu..... | 89 |
| Tab. 12 Náklady na projektový tým | 90 |
| Tab. 13 Plánované náklady na projekt..... | 91 |
| Tab. 14 Měsíční mzdové náklady | 92 |
| Tab. 15 Měsíční fixní náklady na provoz | 92 |
| Tab. 16 Plánované roční výnosy a zisk..... | 94 |
| Tab. 17 Seznam rizik | 95 |
| Tab. 18 Hodnocení rizika – stupnice | 96 |
| Tab. 19 Hodnocení rizik podle pravděpodobnosti a závažnosti | 96 |
| Tab. 20 Matice rizik..... | 97 |
| Tab. 21 Legenda k matici rizik | 97 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Prevádzkový poriadok verejnej lekárne

Příloha P II: Živnostenský list

Příloha P III: Certifikát výtahu

PŘÍLOHA P I: PREVÁDZKOVÝ PORIADOK VEREJNEJ LEKÁRNE

Obsah

1. Základné údaje o držiteľovi povolenia a o verejnej lekární
2. Úvodné ustanovenia
3. Materiálne vybavenie lekárne
4. Priestorové vybavenie lekárne
5. Personálne obsadenie lekárne a pracovná náplň pracovníkov lekárene
6. Lekárska starostlivosť, hlavné zásady prevádzky lekárne
7. Hlavné zásady prevádzky lekárne
8. Výdaj lieku, zdravotníckej pomôcky alebo dietetickej potraviny na základe lekárskeho predpisu alebo lekárskeho poukazu
9. Výdaj lieku, zdravotníckej pomôcky bez lekárskeho predpisu alebo lekárskeho poukazu
10. Výdaj veterinárneho lieku
11. Príprava liekov
12. Kontrola liečiv, pomocných látok a čistenej vody
13. Uchovávanie liekov a zdravotníckych pomôcok
14. Objednávanie a príjem
15. Spracovania a vykazovanie lekárskeho predpisov a lekárskeho poukazov, taxácia a fakturácia
16. Lekárska pohotovostná služba
17. Zaobchádzanie s omamnými a psychotropnými látkami
18. Zaobchádzanie s drogovými prekurzormi (určené látky)
19. Pozastavenie výdaja, stiahnutie z trhu, zhromažďovanie nespotrebovaných liekov
20. Predpisy a odborná literatúra, záznamová dokumentácia
21. Vzdelávanie pracovníkov
22. Hygienický režim a sanitácia
23. Ďalšie osobitné požiadavky kladené na lekáreň
24. Kontrola originality liekov
25. Záznam o oboznámení pracovníkov s prevádzkovým poriadkom

PŘÍLOHA P II: ŽIVNOSTENSKÝ LIST

23.

OBVODNÝ ÚRAD V BRATISLAVE
odbor živnostenského podnikania
Staromestská 6, 814 40 Bratislava

č. OŽP-A/2008/18436-2
č. živnostenského registra 110-177599

V Bratislave 22. 04. 2008
Rozhodnutie obchodného právopisného
číslo 28 04 2008

ŽIVNOSTENSKÝ LIST

Podľa § 66b, § 10 ods. 4, § 47 ods. 1, 4 zákona č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov a § 6 ods. 2, § 46 zákona č. 71/1967 Zb. o správnom konaní (správny poriadok) v znení neskorších predpisov, sa vydáva živnostenský list pre právnickú osobu

Obchodné meno: **IMMUNO-PHARMA v.o.s.**
Sídlo: **Prokopa Veľkého 51, 811 04 Bratislava - Staré Mesto**
Pridelené IČO: **44 145 004**

na vykonávanie ohlasovacej živnosti

Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo kúpa tovaru na účely jeho predaja iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)


Odôvodnenie

Živnostenský list je vydaný na základe žiadosti o vydanie živnostenského listu na vykonávanie živnosti uvedenej vo výrokovvej časti tohto rozhodnutia, ktorú podala spoločnosť IMMUNO-PHARMA v.o.s. na Obvodný úrad v Bratislave dňa 18. 04. 2008, po preskúmaní splnenia podmienok určených zákonom č. 455/1991 Zb. o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon) v znení neskorších predpisov.

Oprávnenie právnickej osoby podnikateľ vzniká ku dňu zápisu do obchodného registra.

Poučenie

Proti vydaniu tohto rozhodnutia sa možno odvolať na Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky, odbor živnostenského podnikania do 15 dní od doručenia rozhodnutia. Odvolanie na Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky sa podáva prostredníctvom Obvodného úradu v Bratislave. Toto rozhodnutie je preskúmateľné súdom (piata časť zákona č.99/1963 Zb. Občiansky súdny poriadok v znení neskorších predpisov).


- 1 -

E. Kállayová
Ing. Eva Kállayová
vedúca odboru

PŘÍLOHA P III: CERTIFIKÁT VÝTAHU

ZERTIFIKAT ◆ CERTIFICATE ◆ 認証証書 ◆ CERTIFIKAT ◆ CERTIFICADO ◆ CERTIFICAT



Slovakia

OSVEDČENIE

evidenčné číslo **7165018112/30/19/ZT/OSV/L**

vydané oprávnenou právnickou osobou č. OPO-000001-07

o úradnej skúške vyhradeného technického zariadenia vydané v zmysle § 14 ods. 1 písm. b) zákona č. 124/2006 Z. z. v znení neskorších predpisov, § 12 ods. 1 a ods. 4 vyhlášky MPSVR SR č. 508/2009 Z. z. v znení neskorších predpisov

žiadateľovi:

SPIG, s.r.o.
Tulská 2
960 01 Zvolen

Na základe posúdenia technickej dokumentácie, dokladov, po prehliadke a vyhodnotení skúšok zariadenia vykonaných dňa 17.07.2019 osvedčujeme, že nižšie uvedené zariadenie:

| | | | |
|-------------------------------|--|---|-----------------|
| Názov: | Malý nákladný výtah so zakázanou prepravou osôb | | |
| Typ: | Microlift DD | | |
| Zaradenie zariadenia: | Zdvíhacie z | e skupiny A písm. c3/ | |
| | <small>Podľa Prílohy č.</small> | <small>VR SR č. 508/2009 Z. z. v znení neskorších predpisov</small> | |
| Základné technické parametre: | | | |
| Nosnosť: | 50 kg | Menovitá rýchlosť: | 0,35 m/s |
| Zdvih: | 2,92 m | Počet staníc/nákladíšť: | 2/2 |
| Druh pohonu: | Tlačidlové, v elektrickú sie | | |
| Ovládanie: | Elektrický, s trecím kotúčom | | |
| Výrobné číslo: | 145076 | Rok výroby: | 2019 |
| Výrobca: | Daldoss Elevelectron S.p.A., Pergine Valsugana, Taliansko | | |
| Prevádzkovateľ: | IMMUNO-PHARMA s.r.o., Piešťany | | |
| Umiestnenie: | Lekáreň Dr. Max, OC Piešťany, Adama Trajana 6690/77 | | |

je spôsobilé na bezpečnú prevádzku vrátane jeho bezpečnej obsluhy

Podmienky platnosti:

Budú dodržiavané ustanovenia § 8 vyhlášky MPSVR SR č. 508/2009 Z. z. v znení neskorších predpisov.

Nasledujúcu úradnú skúšku je potrebné vykonať najneskôr do: 16.07.2029



Ing. Eva Vaňková
Za TÜV SÜD Slovakia s.r.o.,
vedúci pobočky Banská Bystrica