

Projekt založenia novej lekárne

Bc. Martina Tarabová

Diplomová práce
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Martina Tarabová**
Osobní číslo: **M22215**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt založení nové lékárny**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury zpracujte poznatky související se založením nové lékárny.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu odvětví lékárenských služeb v hlavním městě Praha.
- Vypracujte projekt založení nové lékárny v hlavním městě Praha.
- Projektové řešení zhodnotte pomocí časové, nákladové a rizikové analýzy.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Jazyk zpracování: Slovenština

Seznam doporučené literatury:

ŠVIHOVEC, Jan; BULTAS, Jan; ANZENBACHER, Pavel; CHLÁDEK, Jaroslav; PŘIBORSKÝ, Jan et. al. *Farmakologie*. Ilustroval Miroslav BARTÁK. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-5558-8.
HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikání a podnikatelský proces*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
ČESKO. Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech). In: *Zákony pro lid.cz* [online]. © AION CS 2010–2023. Dostupné z: <https://www.zakonyprolid.cz/cs/2007-378>.
WINTER, Helen. *Příručka obchodní analýzy*. 2. vyd. Londýn: Kogan Page, 2023. ISBN 9781398610125.
PODESWA, Howard. *Agilní průvodce obchodní analýzou a plánováním: Od strategického plánu k průběžnému poskytování hodnoty*. Addison Wesley Pub. Co., 2021. ISBN 9780134191126.

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

Datum zadání diplomové práce: 28. června 2024

Termín odevzdání diplomové práce: 5. srpna 2024

LS.

doc. Ing. Michal Pílik, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 28. června 2024

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: MARTINA TARABOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práca pojednáva o projekte založenia novej lekárne. V teoretickej časti sú zhrnuté poznatky z oblasti farmácie, lekárenstva, podnikania a marketingu. Všetky tieto odbory sú dôležité pre následné zakladanie samotnej lekárne a uľahčia nám orientovanie v oblasti cenotvorby či pomôžu pri výbere právnickej osoby, pod ktorou bude lekárneň vystupovať.

Analytická časť je venovaná analýze trhu, na ktorý budeme lekárneň zakladať. Tá prebehne na úrovni makroprostredia pomocou analýzy PESTLE. Potom sa presunieme na mezoprostredie, ktoré rozoberieme prostredníctvom Porterovej analýzy 5 síl. Ako posledné zanalyzujeme mikroprostredie podniku. Silné a slabé stránky, hrozby a príležitosti zhrnieme v SWOT analýze.

Praktická časť pozostáva zo samotného zakladania projektu. Po definovaní základných informácií o lekárni budeme kalkulovať vstupné náklady a hľadať ich spôsoby financovania. Následne zostavíme tabuľku celkových nákladov a určíme bod zvratu. Po finančnej analýze sa zameriame na analýzu rizík a časovú analýzu. Poslednú časť tejto práce bude tvoriť marketingový plán.

Kľúčové slová: projekt, lekárneň, analýza, podnikanie

ABSTRACT

The aim of this thesis is to prepare a project for establishing a new pharmacy. The theoretical part summarizes the knowledge from the subjects, such as pharmacy, business and marketing. All these are important for the subsequent establishment of the pharmacy itself and will facilitate our orientation in pricing or help to choose the legal entity under which the pharmacy will operate.

The analytic part is devoted to the analysis of the market on which we will establish the pharmacy. This will take place at the level of the macro-environment using a PESTLE analysis. We will move on to the meso-environment, which we will discuss through Porter's

5 forces analysis. Lastly, we analyze the company's micro-environment. Strengths and weaknesses, threats and opportunities will be summarized in a SWOT analysis.

The practical part consists of establishing the project itself. After defining the basic information about the pharmacy, we move on to the calculation of input costs and the search for their financing. We will then assemble a chart of total costs and determine the break-even point. After the financial analysis, we will focus on risk analysis and time analysis. The last part of this work will be the marketing plan.

Keywords: project, pharmacy, analysis, business

Rada by som touto cestou vyjadrila poďakovanie prof. MUDr. Jaroslavovi Slanému, CSc., za jeho cenné rady, odporúčania, trpezlivosť a hlavne čas, ktorý venoval vedeniu tejto diplomovej práci. Ďalej by som chcela poďakovať mojej rodine, a hlavne môjmu manželovi, v ktorom som mala pri štúdiu a písaní práce veľkú oporu.

Prehlasujem, že odovzdaná verzia diplomovej práce a verzia elektronická nahraná do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	12
I. TEORETICKÁ ČASŤ	13
1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY FARMÁCIE	14
1.1 FARMACEUTICKÉ ODVETVIA	14
2 LEKÁRENSTVO	16
2.1 TYPY LEKÁRNI A ICH OZNAČENIE	16
2.2 FARMACEUT, LEKÁRNIK.....	18
2.3 PREVÁDZKA LEKÁRNE A JEJ PERSONÁLNE OBSADENIE	19
2.4 SORTIMENT LEKÁRNÍ.....	20
2.5 STANOVENIE CENY LIEČIVÝCH PRÍPRAVKOV	22
2.5.1 <i>Cenová regulácia</i>	23
2.5.2 <i>Úhradová regulácia</i>	26
2.5.3 <i>Doplatok za lieky</i>	27
2.6 PRÁVNE ASPEKTY ZALOŽENIA A RIADENIA LEKÁRNE.....	28
2.7 INFORMAČNÉ SYSTÉMY V LEKÁRENSTVE	31
3 PODNIKANIE	33
3.1 PODNIKANIE	33
3.2 PODNIKATEĽ.....	34
3.3 PODNIK	34
3.4 FORMY PODNIKANIA.....	35
3.4.1 <i>Spoločnosť s ručením obmedzením</i>	35
3.4.2 <i>Verejná obchodná spoločnosť</i>	36
3.4.3 <i>Komanditná spoločnosť</i>	36
3.4.4 <i>Akciová spoločnosť</i>	36
4 MARKETING	38
4.1 DEFINÍCIA MARKETINGU	38
4.2 MARKETING V ZDRAVOTNÍCTVE	39
4.3 MARKETINGOVÉ AKTIVITY APLIKOVATEĽNÉ V ZDRAVOTNÍCTVE.....	40
5 ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA	43
5.1 PESTLE ANALÝZA	43

5.1.1	Politické vplyvy	43
5.1.2	Ekonomické vplyvy.....	47
5.1.3	Sociologické vplyvy.....	50
5.1.4	Technologické vplyvy.....	53
5.1.5	Legislatívne vplyvy.....	55
5.1.6	Environmentálne vplyvy.....	57
5.1.7	Vyhodnotenie analýzy PESTLE.....	58
5.2	PORTEROVA ANALÝZA 5 SÍL.....	60
5.2.1	Vyhodnotenie Porterovej analýzy 5 síl	67
5.3	SWOT ANALÝZA.....	68
5.3.1	Vyhodnotenie SWOT analýzy.....	72
6	SÚHRN ANALÝZ.....	77
II.	PRAKTICKÁ ČASŤ.....	78
7	ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O LEKÁRNI.....	79
7.1	PERSONÁLNE OBSADENIE	80
7.2	ZÁKAZNÍK, SLUŽBY A PRODUKTY	81
7.3	MISIA, VÍZIA, CIELE A HODNOTY LEKÁRNE.....	82
8	FINANČNÁ ANALÝZA.....	84
8.1	POČIATOČNÉ INVESTÍCIE A NÁLEŽITOSTI.....	84
8.2	POKRYTIE POČIATOČNÝCH NÁKLADOV.....	86
8.2.1	Dotácie od štátu a EÚ.....	86
8.2.2	Dlhodobý úver.....	87
	ČSOB.....	87
	Komerčná banka	87
	Česká sporiteľňa	88
	Porovnanie úverov.....	88
8.3	NÁKLADY LEKÁRNE A BOD ZVRATU	89
8.4	PESIMISTICKÁ, OPTIMISTICKÁ A REALISTICKÁ VARIANTA FINANČNÉHO PLÁNU.....	93
8.5	ČASOVÝ SNÍMOK DŇA	95
9	ANALÝZA RIZÍK.....	96
9.1	REAKCIA NA RIZIKÁ	99
10	ČASOVÁ ANALÝZA.....	101
11	MARKETINGOVÝ PLÁN	104

12 KONTROLA REALIZÁCIE PROJEKTU	110
ZÁVER	112
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	113
ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	122
ZOZNAM OBRÁZKOV	123
ZOZNAM TABULIEK	124
ZOZNAM GRAFOV	125
PRÍLOHY	126

ÚVOD

Podnikať je v dnešnej dobe veľmi jednoduché. Na internete existuje veľa návodov, ktoré Vás krok po kroku povedú všetkými nutnými činnosťami. Taktiež existuje veľa štátnych podpor na rozbehnutie podnikania, čo môže veľa ľudí motivovať k tejto činnosti. Je však dôležité zvoliť si správny odbor a viesť ho tak, aby plnil svoje stanovené ciele.

Podnikanie v oblasti zdravotníctva je veľmi citlivé téma. V tomto odvetví nie je hlavným cieľom takéhoto podniku zisk, ale blaho obyvateľov. Veľkú úlohu hrá aj otázka etiky. Lekárne sú kategorizované ako zdravotnícke zariadenia, pretože sa podieľajú na poskytovaní zdravotnej starostlivosti. V dnešnej dobe sú neoddeliteľnou súčasťou zdravotníctva. Svojimi produktami a službami pomáhajú udržať či znovu nastoliť zdravie. Okrem toho širokým sortimentom uľahčujú každodenný život ľudí.

Téma tejto práce som si zvolila na základe atraktívnosti daného odboru. Farmácia sa každým rokom posúva neuveriteľnými krokmi dopredu a poskytuje nové možnosti liečby pre pacientov. Následne pôsobia lekárne ako spojka medzi vedou a koncovým zákazníkom. Okrem toho ma zaujala myšlienka založenia vlastného podniku. Založenie novej lekárne znamená medziodborové prepojenie a vyžaduje mnoho znalostí a zručností. Je to obrovská výzva, ktorá pri správnom vedení môže skončiť vybudovaním veľkého lekárenského reťazca známeho po celej republike. Môže prinášať nové skúsenosti, spolupráce, môže pomôcť pri nadväzovaní nových kontaktov či rozširovať vedomosti v technologickej, finančnej alebo personálnej oblasti. Na jej otvorenie je okrem iného potrebných veľa povolení, odborného personálu a značný počiatočný kapitál, preto je dôležité zabezpečiť zdroj financovania. Samotné vedenie lekárne taktiež vyžaduje vysokú odbornosť. Okrem toho je potrebné i správne vedenie personálu, dobrá motivácia a prístup k riešeniu problémov. Založenie lekárne vyžaduje detailné zostavenie finančného či marketingového plánu, prieskum a neustálu analýzu trhu, sledovanie konkurencie a zvolenie vhodnej stratégie. Zakladajúca osoba by mala disponovať veľkou trpezlivosťou, pribojnosťou a citom pre detaily. Neoddeliteľnou súčasťou je znalosť potrebných zákonov a sledovanie ich zmien či prijímania nových.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto práce je vypracovanie projektu založenia novej lekárne. Na to je dôležité mať teoretické poznatky z oblasti farmácie, lekárenstva, podnikania či marketingu. Pri spisovaní týchto poznatkov bola v teoretickej časti využitá rešerše literárnych zdrojov.

Ďalšou dôležitou súčasťou zakladania lekárne je analýza trhu, na ktorý chceme vstúpiť. Tá prebehla na troch úrovniach a za použitia analýzy PESTLE, Porterovej analýzy 5 síl a SWOT analýzy. V tejto časti sme využili aj metódu komparácie na sledovanie vývoja inflácie za minulé roky, počet hodín byrokracie, výdajov za lieky a. Všetky analýzy boli následne vyhodnotené za pomoci tabuliek a výsledky zosumarizované do samostatnej kapitoly.

Praktická časť je zameraná na samotné zakladanie lekárne. V jej úvode sme definovali základné informácie o lekárni a založili spoločnosť s ručením obmedzením. Ďalej sme za pomoci štatistických dát ostatných lekární urobili kvalifikovaný odhad pre vstupné náklady, celkové náklady lekárne a tržby. Hľadali sme spôsoby financovania, ktoré sme potom analyzovali a porovnávali. S využitím výsledkov z analytickej časti sme definovali riziká, ktoré by mohli lekáraň ohroziť. Najväčším rizikám boli nájdené riešenia, ktoré pomôžu znížiť dopad na lekáraň. Zostavili sme časový plán pre realizáciu projektu a pomocou Ganttovho diagramu ho graficky znázornili. Súčasťou práce je aj zostavenie marketingového plánu.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 ÚVOD DO PROBLEMATIKY FARMÁCIE

Farmácia je vedecký odbor, ktorý je, rovnako ako lekárstvo, neoddeliteľnou súčasťou zdravotníctva. Podieľa sa na starostlivosti o obyvateľstvo svojou špecifickou funkciou – jej úlohou je zabezpečiť liečivé prípravky (ďalej len LP) či liečivá, bez ktorých by dnes nebola možná žiadna liečba. Farmácia je preto nenahraditeľný a nezastupiteľný odbor v oblasti zdravotníctva. (Dohnal, 2014)

Farmácia je pomerne mladá veda. Tvorí ju sústava vedných disciplín a praktických odvetví, ktoré sa zameriavajú na starostlivosť o zdravie nie len jedinca, ale celej populácie. Jej cieľom je ochrana, udržanie či navrátenie zdravia prostredníctvom vyhľadávania liečiv, ich pretvárania do liečivých prípravkov a následnou distribúciou a vydávaním v čase potreby. Všetko to musí prebiehať pod kontrolou, v potrebnej kvalite a dostatočnom množstve. Na to, aby mohla byť jej funkcia naplnená, musí byť prítomných takisto dostatok kvalifikovaných osôb, ktoré túto prácu môžu vykonávať. (Dohnal, 2014)

Všetky tieto procesy, s ktorými sa vo farmácii stretávame, dali za vznik farmaceutickým odvetviám.

1.1 Farmaceutické odvetvia

Odvetvia v oblasti farmácie tvoria systém inštitúcií, rôznych druhov zariadení a typov pracovníkov, ktorý v nej vytvárajú určitú organizačnú štruktúru. Na začiatku cesty každého konečného lieku, ktorý si môžeme zakúpiť v lekární či dostať na predpis, stojí farmaceutický výskum a vývoj. Toto odvetvie v sebe zahŕňa všetky činnosti spojené s objavovaním, testovaním a pretváraním potencionalneho lieku. Ďalším odvetvím je výroba. Sem spadá celý farmaceutický priemysel, ktorý zabezpečuje hromadnú výrobu už schválených liekov. Následne sa tieto vyrobené lieky skladujú a distribuujú na určené miesto potreby. Tieto procesy sú súčasťou odvetvia distribúcie. Odvetvie farmaceutickej kontroly zahŕňa jak kontrolu liečiv a liečivých prípravkov, ale figuruje aj práve v odvetví distribúcie či školstva. Kontrolu liečiv v Českej republike prevádza Štátny ústav pre kontrolu liečiv (ďalej len SÚKL). Ďalším odvetvím je odvetvie lekárenstva. Do tohto odvetvia môžeme zaradiť napríklad usporiadanie lekárenského pracoviska, jeho technické vybavenie a hlavne zabezpečenie liečiv a zdravotníckych prostriedkov. Koordináciou jednotlivých činností, nájdenie adekvátnych modelov riadenia, financovania či dodávateľov liečiv sa zaoberá

odvetvie organizácie a riadenia farmácie. Ďalej do odvetví farmácie zaradujeme samozrejme aj odvetvie školstva, ktoré sa zaoberá výukovým procesom a získavaním odborných kompetencií. Posledným odvetvím je farmaceutická historiografia, ktorej funkciou je sledovať vývoj celej farmácie. (Dohnal, 2014)

2 LEKÁRENSTVO

Lekárenstvo je špecializovaný a unikátny odbor, ktorý v sebe spája poznatky spoločenských a farmaceutických vied. Lekáreň je potom miesto, ktoré poskytuje akési styčné pole medzi zdravotníckymi odborníkmi a verejnosťou. Lekáreň patrí medzi zdravotnicke zariadenia, pričom môže figurovať ako miesto prvého kontaktu pacienta so zdravotnou starostlivosťou, ale taktiež môže byť v tomto reťazci na poslednej priečke. Je to miesto, kde lekárnici poskytujú odbornú lekárenskú starostlivosť podľa platnej legislatívy ale aj v súlade s ekonomicko-obchodnými činnosťami. (Hlávková, 2017)

2.1 Typy lekární a ich označenie

Lekárne prešli od ich úplných začiatkov značným vývojom. Lekárenstvo samo o sebe podliehalo niekoľkým vývojovým vlnám, a preto je nelogické očakávať, že v poskytovaní lekárenskej starostlivosti nenastali žiadne zmeny.

Od 22.1.1993 vstúpila do platnosti vyhláška Ministerstva zdravotníctva Českej republiky (ďalej len MZČR) č. 49/1993 Zb., o technických a vecných požiadavkách na vybavenie zdravotníckych zariadení, v znení neskorších predpisov a upravujúcou vyhláškou č. 184/1998 Zb., v znení neskorších predpisov. Táto vyhláška vo svojej prílohe rozdeľuje lekárne na 3 typy: lekáreň základného typu, lekáreň s odbornými pracoviskami a výdajne prostriedkov zdravotníckej techniky. Vyhláška bola k 1.9.2010 zrušená a nahradila ju, doteraz platná, Vyhláška č. 92/2012 Zb. o požiadavkách na minimálne technické a vecné vybavenie zdravotníckych zariadení a kontaktných pracovísk domácej starostlivosti. V prílohe tejto vyhlášky nájdeme rozdelenie lekárenskej starostlivosti na Lekárne a Výdajne zdravotníckych prostriedkov. Lekárne potom môžu ďalej zriadiť Odborné pracovisko pre výdaj zdravotníckych prostriedkov a Odlúčené oddelenie pre výdaj liečivých prípravkov (ďalej len OOV) a zdravotníckych prostriedkov. (Česko, 2012a)

Ak by sme sa pozreli na stránky SÚKL-u, našli by sme celkom iné typy lekární. Nejedná sa o zákonom stanovené typy, avšak Štátny ústav pre kontrolu liečiv ich diferencuje nasledovne:

- Nemocničné lekárne,
- lekárne so zásielkovým výdajom v ČR,

- lékáreň s 24-hodinovou pohotovostnou lékařskou službou,
- lékáreň s rozšířenou pracovní dobou vrátane sobôt a nedelí,
- lékárne s výdajom pre lôžkové zdravotnícke zariadenia,
- lékárne s odlúčeným oddeleným výdajom liečiv a zdrav. prostriedkov,
- lékárne s prípravou cytostatík,
- lékárne s prípravou sterilných liečivých prípravkov bez antimikróbnej prísady,
- lékárne, ktorých prevádzkovateľ je držiteľom povolenia k distribúcií,
- OOVL a zdrav. prostriedkov,
- vojenské lékárne. (SÚKL, 2024)

Čo sa týka označenia lékární, ako prvé asi každému napadne Lékárenský znak. Tento znak je charakteristický pre označovanie lékární. Je zároveň aj znakom Českej lékárníckej komory. Jeho použitie má však svoje limity. Tento znak je chránený autorským zákonom, to znamená, že nemôže byť nijak menený ani upravovaný. Môže sa použiť k označeniu lékárne, avšak vyrobiť ho môže len oprávnený výrobca, ktorí je uvedený na stránkach Českej lékárníckej komory. Znak môže byť taktiež použitý na drobných propagačných predmetoch jednotlivých lékární, ako sú vizitky, tašky či ceruzky. Lékarne však tento znak nemôžu použiť na propagáciu (okrem drobných propagačných predmetov). (ČLnK, 2010)

K označovaní lékární nepatrí len Lékárenský znak. Česká lékárnícká komora (ďalej len ČLnK) uviedla aktualizovaný Poriadok pre označovanie lékární a ich propagácií. V tomto poriadku uvádza, že každá lékáreň musí byť označená nasledovne:

- Nápisom „lékáreň,“ ktorý nesmie byť skrytý ani propagovať farmaceutických výrobcov, distribútorov, poisťovní apod.,
- môže byť uvedené osvedčenie k výkonu funkcie vedúceho lékárnika,
- znakom schváleným ČLnk, ktorého užívanie je držiteľovi osvedčenia len zapožičané,
- obchodnou firmou, názvom či menom a priezviskom a identifikačným číslom, tzv. IČO
- menom vedúceho lékárnika a odborného zástupcu

- otváraciu dobu lekárne,
- lekárneň môže mať aj cudzojazyčné označenie, to však nesmie byť hlavné. (ČLnK, 2012)

2.2 Farmaceut, lekárnik

Ako som spomínala v predchádzajúcej kapitole, aby mohla byť naplnená podstata a funkcia farmácie, musia byť k dispozícii okrem iného i dostatočne kvalifikované osoby – farmaceuti. Ich cesta začína pregraduálnym vzdelávaním, kde po vyštudovaní všetci získajú základné znalosti v oblasti štandardných farmakoterapeutických postupov.

Odbornú spôsobilosť farmaceuta následne upravuje Zákon č. 95/2004 Zb., o podmienkach získavania a uznávania odbornej spôsobilosti a špecializovanej spôsobilosti k výkonu zdravotníckeho povolania lekár, zubného lekára a farmaceuta. Tento zákon vymedzuje podmienky, za ktorých sa uznáva odbornosť farmaceuta – musí úspešne absolvovať 5 rokov prezenčného štúdia v akreditovanom zdravotníckom magisterskom študijnom programe obsahujúcim jak teoretickú, tak praktickú výuku. Po získaní odbornej spôsobilosti môže následne samostatne vykonávať lekárenskú starostlivosť. Svoje vedomosti si ďalej môže rozširovať v rámci špecializácií. (Česko, 2004)

Ak by sme sa dnes opýtali ľudí, kto je farmaceut, väčšinou ho napadne lekárnik. Obecne sa berie farmaceut a lekárnik ako synonymum, no v užšom slova zmysle je lekárnik farmaceut, ktorý pracuje v lekárni.. Na to, aby mohol farmaceut pracovať v lekárni na pozícii lekárnika sa musí vyštudovať a stať členom Českej Lekárskej Komory. (Zemánková, 2019)

Práca lekárnika je dôležitým článkom zdravotnej starostlivosti a základným článkom procesu identifikácie a riešenia problémov súvisiacich s užitím liekov (ďalej len DRP – z angl. Drug-related problems). Po absolvovaní štúdia má vedomosti v oblasti chemických, farmakologických a farmakoterapeutických vlastností liečiv, liekových foriem a všetkých oblastí spojených s dodaním lieku pacientovi. Lekárnik je v tomto prípade ľahko dostupným článkom zdravotnej starostlivosti a môže sa zapojiť do managementu DRP. (Česká a slovenská farmácia, 2016)

Náplň práce lekárnika obsahuje zabezpečovanie, prípravu, úpravu, uchovávanie, kontrolu a výdaj liečiv laboratórnych chemikálií, skúmadiel, dezinfekčných prípravkov. Ďalej medzi jeho

kompetencie patrí zabezpečovanie, uchovávanie, výdaj a predaj zdravotníckych pomôcok podľa zákona o zdravotníckych pomôckach a zabezpečovanie, uchovávanie, výdaj a predaj potravín na osobitné lekárske účely. Lekárnici môžu poskytovať poradenstvo, konzultačné a ďalšie služby v oblasti prevencie, včasného rozpoznávania ochorení a podpory zdravia. Taktiež môžu posudzovať a kontrolovať účelné, bezpečné a hospodárne používanie liekov a postupov s tým spojených. (Zemánková, 2019)

2.3 Prevádzka lekárne a jej personálne obsadenie

Keďže je farmácia a teda aj lekárne neoddeliteľnou súčasťou zdravotníctva, jej správne fungovanie je pre celý systém zdravotníctva veľmi dôležité. Prevádzka každej lekárne sa musí riadiť zákonmi a jej chod je prísne kontrolovaný interne, teda samotnými pracovníkmi lekárne, ale i externe, SÚKL-om. Činnosti, ktoré lekáreň vykonáva sa neobmedzujú len na vydávanie liekov na predpis. Medzi konkrétne úlohy, ktorými sa každodenne zaoberá spadá:

- Príprava a výdaj,
- kontrolná činnosť,
- informačná a konzultačná činnosť,
- administratívna činnosť a činnosti spojené s dokumentáciou,
- zásobovacia a skladovacia činnosť,
- hodnotiacia činnosť,
- činnosti spojené s výchovou obyvateľstva v oblasti zdravia,
- hygienická činnosť a pomocné činnosti lekárne (Smejkalová, Ambrus, Macešková, 2020)

Niektoré lekárne môžu vykonávať aj doplnkové služby. Medzi tieto služby môžeme zaradiť napríklad pohotovostnú službu, screening glykémie či meranie krvného tlaku. Takisto sú činnosti, ktoré lekáreň vykonáva priamo pred pacientom, na iné musí mať zo zákona vyhradené priestory. Presnú veľkosť miestností na prípravu liečiv, ich výdaj, čakáreň, umývareň či ďalšie odborné pracoviská upravuje vo svojej Prílohe č.5 Vyhlášky č. 92/2012 Zb., o požiadavkách na minimálne technické a vecné vybavenie zdravotníckych zariadení a kontaktných pracovísk domácej starostlivosti. (Česko, 2012a)

Čo sa týka personálneho zabezpečenia, na úplnom vrchole stojí prevádzkovateľ/majiteľ lekárne. Ten môže figurovať ako fyzická osoba či právnická osoba a nemusí byť nutne farmaceutom. To znamená, že prevádzkovateľom môže byť jak lekárnik, tak osoba bez odbornej erudície. (Zemánková, 2019)

Každá lekáreň musí mať určeného vedúceho lekárnika. Túto pozíciu upravuje Zákon č. 378/2007 Zb., Zákon o liečivách. Vedúci lekárnik musí mať určité odborné vzdelanie a zodpovedá za chod lekárne, hlavne za zachádzanie s liečivami. Vedúceho lekárnika určuje prevádzkovateľ lekárne a musí byť držiteľom osvedčenia pre výkon tejto funkcie. Musí byť na pracovisku prítomný vždy. V prípade jeho neprítomnosti musí byť ustanovený zastupujúci farmaceut. Vedúci lekárnik sa stanovuje pre konkrétnu lekáreň. (Česko, 2007)

Ak je prevádzkovateľ lekárne osoba bez odbornej erudície, tzn. nemá odborné vzdelanie v oblasti farmácie, musí mať odborného zástupcu. Jeho funkciu upravuje Zákon č. 372/2011 Zb., o zdravotných službách a podmienkach ich poskytovania a jeho úlohou je zastupovať prevádzkovateľa lekárenskej starostlivosti. Odborný zástupca musí disponovať osvedčením pre výkon tejto funkcie a mať požadovanú odbornú spôsobilosť podľa Zákona 95/2004 Zb.. Jeho prítomnosť v lekárni už nie je nevyhnutná, ale musí zabezpečiť poskytovanie lekárenskej starostlivosti prevádzkovateľom podľa platných predpisov. Odborný zástupca môže byť stanovený pre viac lekární. (Zemánková, 2019)

Ďalších pracovníkov lekárne by sme mohli rozdeliť na zdravotníckych a nezdravotníckych pracovníkov.

Zdravotnícky pracovníci zahrňujú troch hlavných aktérov s rôznym stupňom vzdelania a s rôznymi kompetenciami – farmaceuta, farmaceutického asistenta a sanitára pre zdravotnícke zariadenia. Rozsah špecializovaných odborností farmaceutov pracujúcich v lekárni sú upravené vyhláškou, a to konkrétne v Prílohe č.4 Vyhlášky č. 99/2012 Zb., o požiadavkách na minimálne personálne zabezpečenie zdravotníckych služieb. (Zemánková, 2019)

Čo sa týka nezdravotníckych pracovníkov, môžeme sem zaradiť napríklad upratovačku, mzdovú účtovnú, personalistov, manažéra či iného administratívneho pracovníka. (Zemánková, 2019)

2.4 Sortiment lekární

Bolesti v krku, vysoká horúčka, potreba kúpiť chronickú medikáciu na predpis či sledovanie ovulačného cyklu nás väčšinou zavedú do lekárne. Už pri vstupe vidíme veľa

farebných obalov a krabičiek, rôznych fľaštičiek či obvazov čo dokáže nejednému zamotať hlavu.

Sortiment lekárne zahŕňa Liečivé prípravky. Sú to také látky či kombinácie látok, ktoré majú za úlohu obnoviť, ovplyvniť či upraviť fyziologické funkcie jak u ľudí, tak zvierat. Preto môžeme rozlišovať LP humánne a veterinárne. Ďalším rozdelením môže byť vydávanie liečivých prípravkov na lekárske predpis, tzn. na jeho vydanie v lekárni potrebujeme preskripciu od doktora, alebo je to výdaj bez lekárskeho predpisu, tzv. voľný predaj. Všetky lieky na trhu musia pred ich uvedením prejsť registračným procesom, ktorý musí zaručiť ich kvalitu a bezpečnosť. Dianie s liekmi veľmi prísne sleduje SÚKL. (NZIP, 2024)

Ďalšie produkty, ktoré nájdeme v lekárni, sú Zdravotnícke prostriedky. Zdravotnícky prostriedok je nástroj, prístroj, zariadenie, programové vybavenie určené pre špeciálne diagnosticko- terapeutické účely, či materiál alebo iný predmet, ktorý môžeme použiť na stanovenie diagnózy, monitorovanie liečby, prevenciu, zmiernenie alebo kompenzáciu poranení, vyšetrenie, náhrady alebo modifikácie anatomickej štruktúry či fyziologického procesu, ale aj kontroly počatia. (NZIP, 2024)

Pri uvádzaní na trh musí zdravotnícky prostriedok taktiež prejsť určitým registračným procesom. Na rozdiel od liečiv, kde sa registračným procesom zaoberá SÚKL, má túto úlohu na starosti Register zdravotníckych prostriedkov. Môžu byť vydávané na tzv. Poukaz, ktorý dostaneme u doktora či voľne predajné. (NZIP, 2024)

Medzi zdravotnícke prostriedky, ktoré nájdeme v lekárni môžeme zaradiť napríklad obvazový materiál, injekčné striekačky, tlakomery či glukometry, tehotenské či Covid testy, stetoskopy, berle, lekárničky, tejpky a iné.

Okrem liečivých prípravkov a zdravotníckych prostriedkov tvoria sortiment lekární aj doplnky stravy. Sú to potraviny, ktorých úlohou je dopĺňovať bežnú stravu. Obsahujú vysoké koncentrácie vitamínov a minerálov, či ďalších látok. Keďže sa jedná o potravinu, výrobcovia patria do potravinárskych podnikov a uvedenie takého prípravku na trh podlieha hláseniu Ministerstvu hospodárstva Českej republiky. (NZIP, 2024)

Medzi doplnky stravy môžeme zaradiť vitamíny, kľbnú výživu, prípravky na zlepšenie spánku či trávenia, rôzne minerálne látky alebo aj doplnky na podporu pamäti.

Ďalšiu základnú skupinu, ktorá tvorí sortiment lekární, sú kozmetické prípravky. Podľa Národného informačného zdravotníckeho portálu sú kozmetické prípravky látky či zmesi látok, ktoré sú určené pre styk s vonkajšími časťami ľudského tela, dutiny ústnej či zubami. Ich úlohou je čistenie, úprava, zmena vzhľadu, udržiavanie dobrého stavu či

parfemácia. Aj kozmetické prípravky musia byť pred ich uvedením na trh starostlivo testované, kontrolované a splňovať platnú európsku legislatívu. Následne musia byť registrované na európskom Portáli pre oznamovanie kozmetických prípravkov. (NZIP, 2024)

Keďže aj lekárne sú primárne podniky ktorých cieľom je zisk, stále rozširujú svoj sortiment. Okrem spomínaných štyroch základných skupín produktov môžeme v lekárni nájsť aj kojeneckú výživu, drogériu, bytové doplnky alebo rôzne pomôcky pre mamičky s deťmi, ako sú monitory dychu, plienky, potreby na kojenie mnoho ďalšieho.

2.5 Stanovenie ceny liečivých prípravkov

Kapitola o stanovení ceny liečiv je pre túto prácu pomerne dôležitá. Cenovky na regáloch nevznikli len tak náhodou. Cesta lieku v krabíčke ako ho poznáme, je dlhá. Začína myšlienkou, pokračuje cez nespočetne veľa rokov výskumu, testovania, registrácie daného lieku, po hromadnú výrobu, distribúciu a predaj. Celý tento proces stojí nemalé peniaze a vznik jeho reálnej ceny, ako vidíme v lekárňach, sa môže uberať dvoma smermi. Držiteľ liečiva môže, a nemusí požiadať o to, aby bol liek úplne či čiastočne hrađený z verejného zdravotného poistenia. Ak by o úhradu nepožiadal, môže liek hneď po jeho zaregistrovaní uviesť na trh. Cenu lieku si vytvorí sám. Tá by však musela pokryť jednak výrobnú cenu, ale aj obchodné prirážky distribútorov a lekární. Pacienti by za takýto liek platili plnú sumu, ktorá by mohla byť tak vysoká, že by si tento liek nemohol nikto dovoliť. (AIFP, 2022)

Aby sa predišlo prípadu popísaného vyššie, držiteľia sú motivovaní podávať žiadosti o úhradu liečiva z verejného zdravotného poistenia. Snažia sa, aby pacienti doplácali za jeho liečivá čo najmenej, a zaistili si tak konkurencieschopnosť. U prípravkov, ktoré majú svoju alternatívu je situácia o to markantnejšia, pretože ak má konkurent zaistenú úhradu svojho liečiva, musí ju mať aj nový liek vstupujúci na trh, inak by pacienti vyžadovali len liek s úhradou. (AIFP, 2022)

Ak držiteľ lieku požiada o úhradu zo zdravotného poistenia, liek podlieha cenovej a úhradovej regulácií. (AIFP, 2022)

Cenová regulácia upravuje tvorbu ceny na všetkých úrovniach distribučného reťazca. Tvorba úhrady z verejného zdravotného poistenia upravuje úhradová regulácia. Upravuje jednak výšku úhrady, ale aj podmienky, za akých bude liek hrađený. Cenová regulácia sa týka hlavne dodávateľov, zatiaľ čo úhradová má dopad na vzťahy nie len pacienta

a poisťovne, ale aj medzi poisťovňou a predpisujúcim lekárom, či zdravotnou poisťovňou a výrobcom lieku a lekárňou. (AIFP, 2022)

2.5.1 Cenová regulácia

Cenová regulácia sa skladá z dvoch zložiek: cenovej regulácií pôvodcu a cenovej regulácií distribúcie a lekárni – obchodnej prirážke. (AIFP, 2022)

Právny predpis, ktorý upravuje definície základných pojmov, spôsob regulácie alebo určenia maximálnej obchodnej prirážky sa nazýva Cenový predpis, a vydáva ho MZ ČR. Cena pôvodcu je regulovaná prostredníctvom stanovenia maximálnej ceny. Túto maximálnu cenu stanovuje SÚKL. Tieto ceny nie sú v Českej republike pevné. Stanoví sa len najvyššia možná cena, ktorú môže pôvodca lieku uplatniť, ale nesmie ju prekročiť. Môže teda liek dodávať na trh aj za nižšiu cenu. Následne sa stanoví aj limit obchodnej prirážky. Obchodnú prirážku si medzi sebou rozdeľuje distribútor a lekárne. O to, akým dielom si túto maržu rozdelia je na vzájomnej dohode. (AIFP, 2022)

Môže sa stať, že liek uvádzaný na trh má veľkú konkurenciu. V takom prípade môže MZ ČR určiť, že liek nebude podliehať regulácii ceny pôvodcu – bude deregulovaný, a uplatní sa cenová regulácia len na obchodnú prirážku. V tomto prípade potom cena pôvodcu polieha len oznamovacej povinnosti. Právny predpis, ktorý obsahuje zoznam liečivých látok nepodliehajúcich cenovej regulácii pôvodcu sa nazýva Cenové rozhodnutie. Je vydávané MZ ČR. (AIFP, 2022)

Stanovenie maximálnej ceny pôvodcu sa vypočíta ako priemer troch najnižších cien daného lieku v krajinách referenčného koša. SÚKL nájde 3 krajiny, v ktorých sa liek predáva a zároveň ktoré majú najnižšiu cenu daného lieku a urobí z nich aritmetický priemer. Hľadať bude v už spomínanom referenčnom koši. Tento kôš tvoria krajiny EÚ, okrem Bulharska, Česka, Estónska, Luxemburska, Rakúska, Rumunska, Grécka, Cypru a Malty. Tieto krajiny sú vylúčené buď preto, že u nich neexistuje cenová regulácia alebo sa ich ekonomický trh nedá porovnávať s tým českým. (AIFP, 2022)

Ak sa stane, že sa s liekom v troch krajinách neobchoduje, môže sa cena stanoviť na základe zmluvy medzi držiteľom a zdravotnou poisťovňou. Táto zmluva sa nazýva Dohoda o najvyššej cene výrobcu. (AIFP, 2022)

Pokiaľ sa držiteľ s poisťovňami nedohodne, poslednou možnosťou ako stanoviť cenu liečiva je stanovenie ceny na základe ceny najbližšieho terapeuticky porovnateľného prípravku. Za terapeuticky najbližší liek sa považuje taký liek, ktorý má danému prípravku najbližšiu liečivú látku, liekovú formu, silu účinku a veľkosť balenia. (AIFP, 2022)

Liečivé prípravky, ktoré sú generiká alebo biosimilar je postup stanovenia ceny kratší. Pokiaľ držiteľ nežiada vyššiu maximálnu cenu, vyššiu úhradu alebo širšie podmienky úhrady než originálny liek, cena sa stanoví do 30 dní. Cieľom je uľahčiť vstup nových konkurenčných liečiv na trh. Práve konkurencia vedie k znižovaniu cien a úhrad, pričom dochádza k úsporám pre pacientov ale aj zdravotné poisťovne. (AIFP, 2022)

Podľa Zákona 48/1997 Zb., o verejnom zdravotnom poistení, stanoví cenu prvého podobného lieku tak, že vypočíta jeho maximálnu cenu v referenčnej skupine a následne ju zníži:

- O 30% v prípade, že ide o biosimilar;
- O 40% v prípade, že ide o generikum;
- O 15% v ostatných prípadoch. (Česko, 1997)

Maximálna obchodná prirážka (ďalej len MOP) je určená na úhradu nákladov spojených s distribúciou a predajom liekov. Pripočítava sa k cene pôvodcu a rozdeľuje si ju medzi sebou distribútor a lekárne. Rovnako ako stanovená maximálna cena pôvodcu, ani výška stanovenej maximálnej obchodnej prirážky sa nesmie prekročiť. (Česko, 1997)

Obchodnú prirážku nájdeme v Cenovom predpise MZ ČR a vypočíta sa z ceny pôvodcu, ktorú držiteľ skutočne uplatnil.

Konečná cena, za ktorú si liek môžeme v lekárni kúpiť sa vypočíta ako súčet reálnej ceny pôvodcu, obchodnej prirážky, DPH a tzv. nápočet – pevná časť prirážky, ktorá odpovedá pásnu podľa výšky základu. Podľa Zákona 235/2004 Zb., o dani z pridanej hodnoty je výška DPH uplatňovaná na liečivé prípravky či zdravotnícke prostriedky 12%. V tabuľke (Tab.1) vidíme stanovenie maximálnej obchodnej prirážky. Pokiaľ je cena prípravku od 0,00-150,00 Kč, výška prirážky môže byť maximálne 37%, atď...

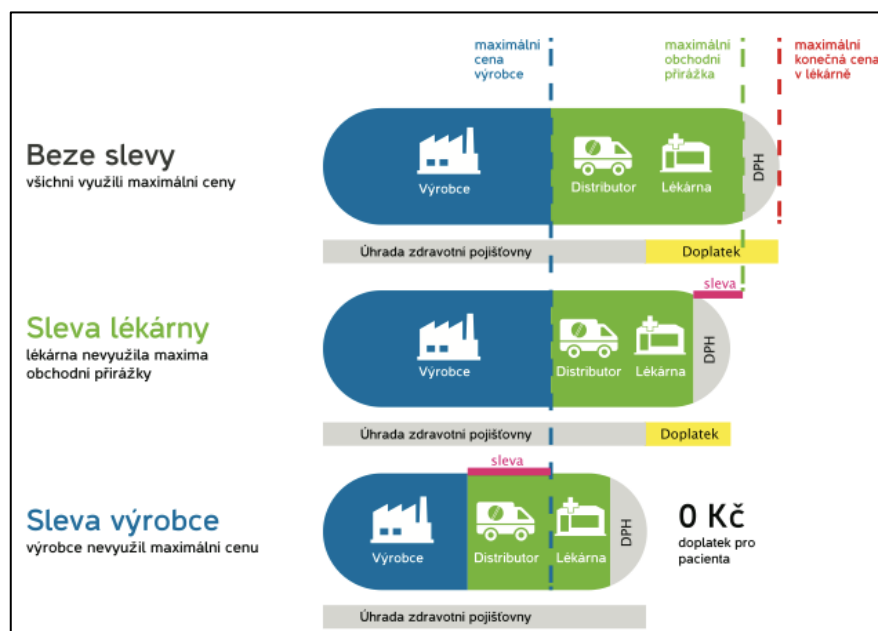
Okrem výpočtu MOP Cenový predpis MZ ČR upravuje aj percentuálne rozdelenie marže medzi distribútorov a lekárne, čo tiež môžeme vidieť v tabuľke (Tab.1). (MZ ČR 2023)

Tabuľka 1 Výpočet maximálnej obchodnej prirážky a jej podielov medzi distribútora a osobu prevádzajúcu výdaj liečivého prípravku (MZ ČR 2023)

Cenové pásmo	Základ pre výpočet MOP v Kč	MOP na liečivý prípravok alebo potravinu pre zvláštne lekárske účely		Podiely na MOP		
		Sadzba	Nápočet v Kč	Distribučný poplatok za dodané balenie v Kč	Najvyšší percentuálny podiel na MOP distribútora (distribučný poplatok zahrnutý v tomto podiele)	Najvyšší percentuálny podiel na MOP vydávajúcej osoby
1	0,00 – 150,00	37%	0,00	1,50	16%, najmenej vo výške distribučného poplatku za dodané balenie	84%, ak je v rámci najvyššieho distribučného podielu na MOP distribútorov pokrytý poplatok za dodané balenie
2	150,01 – 300,00	33%	6,00	1,50	17%	83%
3	300,01 – 500,00	24%	33,00	1,50	20%	80%
4	500,01 – 1 000,00	20%	53,00	1,50	23%	77%
5	1 000,01 – 2 500,00	17%	83,00	1,50	27%	73%
6	2 500,01 – 5 000,00	14%	158,00	1,50	29%	71%
7	5 000,01 – 10 000,00	4%	658,00	1,50	40%	60%
8	Nad 10 000,01	2%	858,00	1,50	45%	55%

V praxi to vyzerá tak, že ak držiteľ uvedie na trh liek s reálnou cenou 50 Kč bez DPH, lekáreň i distribútor si môžu pripočítať 37% maržu. Nápočet je v tomto pásme 0,00 Kč. Výška DPH na liečivé prípravky je 12%. Výsledná cena lieku teda nemôže prekročiť 74,5 Kč.

Na Obrázku 1 je pre lepšie pochopenie tvorba ceny lieku. V prvom prípade všetci využili maximálne stanovené ceny. V druhom prípade nevyužila lekáreň maximálnu možnú obchodnú prirážku a v poslednom prípade ju nevyužil výrobca.



Obrázok 1 Známenie stanovenia ceny liečivého prípravku (AIFP, 2022)

2.5.2 Úhradová regulácia

Rozhodnutie o úhrade liečivých prípravkov z verejného zdravotného poistenia je v kompetencii SÚKL-u, a rozhoduje o tom v správnom riadení. Úhrada má dve základné zložky: výšku úhrady a podmienky úhrady. O výške úhrade rozhoduje SÚKL a stanoví sa na základe základnej úhrady referenčnej skupiny – skupina terapeuticky zameniteľných prípravkov, podobnou účinnosťou, bezpečnosťou a využitím. Zoznam referenčných skupín vydáva MZ ČR. (AIFP, 2022)

Úhrada pre spomínané referenčné skupiny sa stanovuje na úrovni základnej úhrady, čo je úhrada za jednu dennú terapeutickú dávku. Túto dávku tvorí množstvo liečivej látky na deň pre bežného pacienta. (AIFP, 2022)

Podstatou úhradovej regulácie je úhrada za rovnaký terapeutický účinok. Pokiaľ sa na trhu nachádza viac liečiv s rovnakým účinkom, urovnávajú úhradu na úroveň obvyklej terapeutickú dennej dávky, v ktorej by bol ich účinok rovnaký. (Liekový slovníček, 2022)

Spomínaná základná úhrada sa stanovuje na základe 4 kritérií a SÚKL ju stanoví podľa toho kritéria, ktoré vedie k najnižšej výške základnej úhrady. Prvé kritérium je vonkajšia cenová referencia. Základná úhrada sa v tomto prípade určuje na základe najnižšej ceny výrobcu za rovnakú obvyklú dennú terapeutickú dávku akéhokoľvek liečivého prípravku, ktorý je zaradený do referenčnej skupiny a je zistená v ktorejkoľvek krajine EÚ. (Ceny a úhrady liekov, c2024)

Druhé kritérium stanovuje základnú úhradu podľa denných nákladov porovnateľne účinnej a nákladovo efektívnej terapie. Je znížená o obchodnú prirážku a DPH. (Ceny a úhrady liekov, c2024)

Tretím kritériom je dohoda o najvyššej cene prípravku. Dohoda sa uzatvára medzi výrobcom a zdravotnou poisťovňou a liek musí byť zaradený do referenčnej skupiny. (Ceny a úhrady liekov, c2024)

Posledným, štvrtým, kritériom je dohoda o úhrade, ktorá zahŕňa dohodu uzatvorenú medzi všetkými platcami zdravotného poistenia o najvyššej možnej úhrade za liečivý prípravok. (Liekový slovníček, 2022)

Podmienky úhrady zahŕňujú indikačné a preskripčné obmedzenie a taktiež ich stanovuje SÚKL. (Ceny a úhrady liekov, c2024)

Preskripčné obmedzenie sa stanovuje s ohľadom na bezpečnosť a verejný záujem. Znamená to, že úhrada určitého liečivého prípravku sa obmedzí na predpisovanie lekárom so špecializáciou. Takýto špecializovaný lekár môže a nemusí následne previesť predpisovanie daného lieku na praktického lekára. (Ceny a úhrady liekov, c2024)

Indikačné obmedzenie znamená, že je úhrada stanovená na diagnózu pacienta. Toto obmedzenie môže mať presne uvedené indikácie liečby, jej zahájenie a ukončenie, môže byť indikované len určitej skupine pacientov alebo môže obsahovať podmienku zlyhania, kontraindikácie či nedostatočne účinnú predchádzajúcu liečbu. (Ceny a úhrady liekov, c2024)

2.5.3 Doplatok za lieky

V ambulantnej sfére je doplatok za lieky rozdiel medzi cenou lieku a sumou, ktorú hradí zdravotná poisťovňa. Cena doplatku nie je pevne stanovená a preto za rôzne lieky môžeme v lekárni zaplatiť rôzne vysoké doplatky. (AIFP, 2022)

Doplatok na lieky upravuje Zákon o verejnom zdravotnom poistení. Rovnako tento zákon upravuje aj tzv. Ochranný limit na lieky. Ochranný limit má chrániť pacientov pred vysokými doplatkami. Do tohto limitu sa započítava doplatok na liek vo výške najnižšieho

doplatku na prípravok, ktorý obsahuje rovnakú liečivú látku a podáva sa rovnakou cestou ako vydávaný liečivý prípravok. Ak je aspoň jeden liečivý prípravok s rovnakou účinnou látkou a cestou podania plne hrađený z verejného zdravotného poistenia, započítava sa do ochranného limitu 0 Kč a to bez ohľadu na to, koľko reálne pacient zaplatí. Výnimkou je situácia, kedy predpisujúci lekár na recepte zaškrtné políčko, že sa daný liek nedá nahradit' a do ochranného limitu sa započíta doplatok v jeho plnej výške. (Česko, 1997)

Ochranné limity sú stanovené na kalendárny rok a rozdeľujú sa na 4 skupiny:

- Ochranný limit vo výške 500 Kč pre poistencov nad 70 rokov;
- 500 Kč pre poistencov, ktorí poberajú invalidný dôchodok tretieho stupňa;
- 1 000 Kč pre deti do 18 rokov a pre poistencov starších 65 rokov;
- 5 000 Kč pre ostatných poistencov. (Česko, 1997)

To, či poistenec prekročil ochranný limit musí zo zákona sledovať zdravotná poisťovňa, ktorá takisto preplatky automaticky vyplatí. (Česko, 1997)

2.6 Právne aspekty založenia a riadenia lekárne

Bezproblémový chod akéhokol'vek podniku, nie len lekárne, podlieha sledovaniu a riadeniu sa platnou legislatívou. Prevádzka lekárne navyiac podlieha prísnej kontrole SÚKL-u, Českej lekárskej komory ale aj finančnému úradu, Českej obchodnej inšpekcií, Štátnej správe sociálneho zabezpečenia, krajským hygienickým staniciam, hasičom, Servisným pracovníkom a ďalším. Keďže neznalosť zákona neospravedľňuje, v tejto kapitole sa budem v jednotlivých bodoch venovať zákonom a vyhláškam, ktoré sú dôležité pri založení a prevádzke lekární. (Heislerová, 2020)

1. Lekáreň je zdravotná služba – poskytuje zdravotnú starostlivosť a preto jej riadenie podlieha Zákonu č. 372/2011 Zb., o zdravotných službách a podmienkach jej poskytovania. K tomu, aby mohla byť prevádzka lekárne započatá, musí dostať prevádzkovateľ Oprávnenie k poskytovaniu zdravotných služieb. Ten vydáva Odbor sociálnych vecí a zdravotníctva daného krajského úradu a riadi sa požiadavkami spomínaného zákona. (Heislerová, 2020)

Súčasťou tohto oprávnenia je aj prevádzkový poriadok, ktorý musí schváliť hygienická stanica. Obsahuje miesto, otváraciu dobu, odborného zástupcu a podrobné povinnosti a úlohy lekárne. Ďalej sa zameriava na príjem, výdaj, zásobovanie, kontrolu,

evidenciu, dokumentáciu a povinnosti odborného zástupcu. Stanovuje sa pre danú lekárňu a nemôže byť konštruovaný obecné. (Heislerová, 2020)

Ďalšou nedielnou súčasťou Oprávnenia k poskytovaniu zdravotníckych služieb je sanitačný/ hygienický poriadok. Uvádza, akým spôsobom dochádza k dezinfekcii a očistení jednotlivých miestností, s akou frekvenciou sa striedajú dezinfekčné roztoky a kto a kedy túto dezinfekciu a upratovanie robí. Za dodržiavanie hygienického poriadku zodpovedá odborný zástupca lekárne. (Heislerová, 2020)

2. Priestory lekárne – požiadavky na priestory upravuje Vyhláška č. 92/2012 Zb., o požiadavkách na minimálne technické a vecné vybavenie zdravotníckych zariadení a kontaktných pracovísk domácej starostlivosti. V tejto vyhláške nájdeme požiadavky na veľkosť a nadväzovanie priestorov, požiadavky na osvetlenie, vetranie, teplotu a vlhkosť, požiadavky na vstupy, konkrétne ich počet a umiestnenie. Ak sú všetky potrebné podmienky splnené, inšpektori SÚKL môžu vydať súhlas na prevádzku lekárne. (Heislerová, 2020)
3. Technické vybavenie lekárne – taktiež upravuje Vyhláška č. 92/2012 Zb.. Sem spadá technické vybavenie jednotlivých miestností a nároky na jednotlivé zariadenia. Upravuje napríklad podmienky na chladničky na LP, tonometry, sterilizátory ale aj povinnosť zaistiť pitnú vodu, umývateľný povrch stien či systém vetrania. (Heislerová, 2020)
4. Personálne obsadenie – personálnemu obsadeniu bola v tejto práci venovaná samostatná kapitola. Upravuje ho Zákon č. 372/2011 Zb., a Vyhláška MZČR č. 99/2012 Zb. Odbornú spôsobilosť následne upravujú Zákony č. 95/2004 Zb., o podmienkach získavania a uznávania odbornej spôsobilosti a špecializovanej spôsobilosti k výkonu zdravotníckeho povolania lekára, zubného lekára a farmaceuta a 96/2004 Zb., o nelekárskych zdravotníckych povolaniach. Do tejto skupiny spadajú aj osvedčenia vydané ČLnK potrebné pre prevádzku lekárne – Osvedčenie vedúceho lekárnik, odborného zástupcu a Osvedčenie o súkromnej lekárenskej praxi. Ďalej tu platí povinnosť plnenia podmienok celoživotného vzdelávania. (Heislerová, 2020)
5. Ochrana verejného zdravia – v prípade založenia vlastnej lekárenskej praxe musí byť udelený súhlas príslušného orgánu ochrany zdravia. Tento súhlas znamená splňovanie podmienok Zákona č. 258/2000 Zb., o ochrane verejného zdravia. Súhlas je súčasťou kolaudačného, resp. re-kolaudačného riadenia a znamená splňovanie požiadaviek na priestory pre prevádzku lekárne. (Heislerová, 2020)

6. Zmluvy s poskytovateľmi energií, likvidáciou komunálneho a nebezpečného odpadu, očista pracovných odevov – prevádzkovateľ lekárne je povinný uzavrieť zmluvy s týmito poskytovateľmi. (Heislerová, 2020)
7. OOVL – ak je toto pracovisko súčasťou lekárne, jeho prevádzka podlieha Vyhláške č. 92/2012 Zb. a 99/2012 Zb., o požiadavkách na minimálne personálne zabezpečenie zdravotných služieb. (Heislerová, 2020)
8. Registrácia v živnostenskom registri – ak sa prevádzkovateľ rozhodne vo svojom sortimente ponúkať aj produkty, ktoré nie sú liečivými prípravkami, musí byť registrovaný v živnostenskom registri podnikateľov. Podnikanie na živnosť upravuje Zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenskom podnikaní. (Heislerová, 2020)
9. Zachádzanie s liečivými prípravkami – zachádzaním sa rozumie výskum, príprava, kontrola, úprava, výroba, distribúcia, výdaj, uchovávanie, dodávanie, preprava, ponúkanie, výdaj, predaj, držanie za účelom podnikania, poskytovanie reklamných vzoriek, používanie LP pri poskytovaní zdravotnej či veterinárnej starostlivosti a odstraňovanie LP. Všetky tieto činnosti upravuje Zákon č. 378/2007 Zb., o liečivách. Tento zákon priamo upravuje aj elektronickú preskripciu a Centrálné úložisko elektronických receptov. (Heislerová, 2020)

Samotné predpisovanie LP je upravené Vyhláškou č. 329/2019 Zb. o predpisovaní liečivých prípravkov pri poskytovaní zdravotnej starostlivosti a Vyhláškou 326/2015 Zb., o stanovení podmienok pre predpisovanie, prípravu, distribúciu, výdaj a používanie individuálne pripravovaných LP s obsahom konopa pre liečebné použitie. Ďalší právny predpis súvisiaci s preskripciou je Vyhláška 82/2008 Zb. (Heislerová, 2020)
10. Zachádzanie so zdravotníckymi prostriedkami – výroba, distribúcia, skladovanie, výdaj, servis a poskytovanie prostriedkov pacientom upravuje samostatný zákon č. 375/2022 ZB., o zdravotníckych prostriedkoch a diagnostických zdravotníckych prostriedkoch in vitro. (Heislerová, 2020)
11. Zachádzanie s návykovými látkami – legislatívne upravuje zákon č. 167/1998 Zb., o návykových látkach a Zákon č. 272/2013 Zb., o prekurzoroch drog. Na zachádzanie s prekurzormi drog potrebuje prevádzkovateľ lekárne špeciálnu licenciu. Tu získa podaním žiadosti na MZČR. Všetky dokumenty, ktoré súvisia s nadobudnutím, stratením, skladovaním a pripravovaním návykových látok či prekurzorov drog musia byť archivované po dobu 5 rokov odo dňa posledného záznamu. (Heislerová, 2020)

Prevádzkovateľ lekárne musí o skutočnej realizácii návykových látok podávať hlásenie na SÚKL. Hlásenie sa podáva za uplynulý rok. V prípade realizácie výdaja návykových látok pre veterinárne účely sa hlásenie podáva aj na Ústav pre štátnu kontrolu veterinárnych biopreparátov a liečiv. (Heislerová, 2020)

12. Odstraňovanie nepoužiteľných LP – všetky nepoužité LP a liečivé látky sa majú vracať späť do lekárne. Tá ich od obyvateľov odoberá na základe Zákona č. 378/2007 Zb.. Likvidáciu za takto odobrané lieky platí krajský úrad. V prípade likvidácie expirovaných a nepoužitých liečiv zo zásob lekárne platí vždy prevádzkovateľ. (Heislerová, 2020)
13. Dokumentácia, skladovanie, validácia prístrojov – neoddeliteľnou a povinnou súčasťou prevádzky lekárne je aj jej dokumentácia, či už sa jedná o dokumentáciu odbornú, prevádzkovú či hospodársku. Je riadená Vyhláškou č. 84/2008 Zb., o správnej lekárenskej praxi, bližších podmienkach zachádzania s liečivami v lekárňach, zdravotníckych zariadeniach a u ďalších prevádzkovateľov a zariadení vydávajúce liečivé prípravky. Uvádza sa taktiež v prevádzkovom poriadku. Hospodársku dokumentáciu a jej rozsah upravuje legislatíva podnikania obecne. (Heislerová, 2020)

2.7 Informačné systémy v lekárenstve

Informačné systémy ako také sa v dnešnej dobe používajú v každom odvetví, ale sú taktiež aj pre každé odvetvie špecifické. Vládne inštitúcie, školy, nemocnice, či dokonca aj policajti alebo hasiči majú svoje informačné systémy. A presne tak, ako napríklad už spomínané nemocnice, lekárne majú taktiež svoje informačné systémy.

Zo začiatku používalo systémové aplikácie len pár lekární. Záujem o inštaláciu týchto systémov podporili až požiadavky od zdravotných poisťovní na predávanie všetkých dát v elektronickej podobe. Povinné používanie informačných systémov v lekárňach začalo platiť od roku 2001, kedy vstúpil do platnosti Zákon č. 79/1997 Zb., o liečivách (dnes nahradený Zákonom č. 378/2007 Zb., o liečivách). Tento zákon nariaďuje lekárňam dôkladne sledovať a zaznamenávať skladové zásoby, príjem a výdaj liečivých prípravkov pomocou ich kódov, a tieto informácie evidovať po dobu 5 rokov. (Macešková et al, 2012)

V Českej republike môžeme nájsť veľa firiem ponúkajúcich softwary pre lekárne. Medzi ne patrí napríklad Apatyka Servis s.r.o.. Tá ponúka programy ako Mediox či Pen Win. Ďalšia firma, ktorá na trhu ponúka programy pre lekárne je FaRMIS s.r.o so svojim rovnomenným softwarom či firma Lekis s.r.o s programom Lekis. Medzi ďalších

poskytovateľov lekárenských softwarov sa radí napríklad Fill SW SERVIS s.r.o., ktorý ponúka software MEDICO, Ing. Martin Bencko – CETRON, s programom Apothéké, RR – servis, s.r.o., s programom Tara alebo Pharma JR s.r.o. so softwarom Pharmacy. (Macešková et al, 2012)

3 PODNIKANIE

Definovanie podnikania je pre túto prácu rovnako dôležité, ako definovanie lekárenstva. Ak chceme založiť lekárňu, je nevyhnutné sa vedieť orientovať aj v tomto odvetví a vedieť, čo znamená podnikanie, podnik, kto je podnikateľ či aké existujú obchodné spoločnosti a aký je medzi nimi rozdiel. To všetko bude predmetom tejto kapitoly.

3.1 Podnikanie

Podnikanie ako také dostáva v súčasnej dobe viac pozornosti než kedykoľvek pred tým a podľa Hučky a ďalších (2021) na neho existujú dva rôzne pohľady: niekto sa na podnikanie pozerá ako na jav či výsledok, iní zase ako na spôsob myslenia a jednania.

Obchodný zákonník, ale definuje podnikanie jasne: „Podnikáním sa rozumie sústavná činnosť prevádzaná samostatne podnikateľom vlastným menom a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku.“ (Česko, 2001)

Sloboda podnikania patrí v Českej republike medzi základné práva a garantuje ho Listina základných práv a slobôd v čl. 26 odstavci 1. Okrem garancie práva na slobodné podnikanie však v Listine základných práv a slobôd v čl. 26 odst. 2 stojí, že výkon určitých činností či povolání môže byť obmedzený či zakázaný zákonom a môžu byť stanové podmienky, za ktorých budú vykonávané. (Česko, 1993)

Všeobecné podmienky, ktoré musia byť splnené pre začatie podnikania upravuje Živnostenský zákon. Sú to dve podmienky: bezúhonnosť či svojprávnosť. Živnostenský zákon ďalej vymedzuje aj Zvláštne podmienky, ktoré upravujú dosiahnutie potrebnej odbornosti či inej spôsobilosti, ak je pri podnikaní nutná. (Česko, 1991)

Činnosti, ktoré sú zakázané zákonom môžeme nájsť napríklad v Trestnom zákonníku a sú to napríklad obchodovanie s ľuďmi či orgánmi. (Česko, 2009)

Základným zákonom, ktorým sa riadi podnikanie (fyzických osôb) je Zákon č. 455/1991 Zb., o živnostenskom podnikaní. Ďalšími zákonmi, ktoré upravujú podnikanie je napríklad Zákon č. 63/2001 Zb., obchodný zákonník alebo Zákon č. 90/2012 Zb., o obchodných spoločnostiach. (Česko, 1991; Česko, 2001; Česko, 2012d)

3.2 Podnikateľ

Zárobkovú činnosť môžeme prevádzkovať jak v zamestnaneckom pomere, to znamená vo forme závislej činnosti, tak aj nezávisle na ostatných fyzických či právnických osobách. V tomto prípade hovoríme o podnikateľskej činnosti. Ak jednotlivец prevádzkuje nezávislú zárobkovú činnosť, definujeme ho ako podnikateľa. (Ondřej, 2019)

Presnú definíciu podnikateľa nám ponúka Zákon č. 89/2012 Zb., Občiansky zákonník. Ten hovorí, že podnikateľom je každý, kto samostatne vykonáva na vlastný účet a zodpovednosť zárobkovú činnosť živnostenským či podobným spôsobom, a jeho zámerom je sústavné dosahovanie zisku. Podnikateľom je osoba, ktorá má k podnikaniu živnostenské či iné oprávnenie, potrebné na prevádzkanie tejto činnosti, upravené podľa iného zákona. (Česko, 2012c)

3.3 Podnik

Každý podnikateľ má podnik. Podnikom môže byť výrobný či obchodný závod, hospodársku usadlosť s obytnými budovami a pozemkami. Môže mať ale aj povahu malej prevádzky – kaviarne, reštaurácie, apod. Majiteľom nemusí byť len podnikateľ. Vlastníkom môže byť aj osoba, ktorá nepodniká, ale môže podnik natrvalo či dočasne prepachtovať. (Ondřej, 2019)

Podľa EU komisie sa podnikom rozumie každý subjekt, ktorý vykonáva hospodársku činnosť bez ohľadu na svoju právnu formu. K takýmto subjektom patria hlavne OSVČ, rodinné podniky vykonávajúce remeselnícke či iné činnosti a obchodné spoločnosti či združenia, ktoré pravidelne vykonávajú hospodársku činnosť. Hospodárska činnosť obvykle znamená predaj alebo poskytovanie produktov či služieb na príslušnom trhu za danú cenu. (Užívateľská príručka k definícii malých a stredných podnikov, 2019)

Podľa Obchodného zákonníka sa definuje podnik ako súbor hmotných aj nehmotných zložiek podnikania. K podniku náležia práva a ďalšie majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia k prevádzkovaniu podniku alebo majú k takému účelu slúžiť. (Česko, 2001)

Podľa Občianskeho zákonníka sa pojem podnik nahrádza pojmom obchodný závod. Definícia v Občianskom zákonníku hovorí, že obchodný závod je organizovaný súbor majetku, ktorý podnikateľ vytvoril a ktorý z jeho vlastnej vôle slúži k prevádzke jeho

činnosti. Závod tvorí podľa Občianskeho zákonníku všetko to, čo slúži k jeho prevádzke. (Česko, 2012c)

3.4 Formy podnikania

Pred začatím podnikania je dôležité upresniť a zvoliť správnu formu podnikania. Tá záleží jednak na osobných aspektoch, teda vedomostiach a schopnostiach danej osoby, tak napríklad na finančnej schopnosti zaistiť podnik či znalosti právnych predpisov upravujúcich podnikanie a jej formy. (Ondřej, 2019)

Výber formy podnikania závisí od oblasti, v ktorej chce jedinec figurovať ale aj od toho, či chce podnikat sám alebo s ďalšími osobami, chce ďalšie osoby zamestnávať alebo či bude napríklad podnikat ako právnická osoba. (Ondřej, 2019)

Fyzická osoba je označenie pre jednotlivca. Identifikuje sa pod vlastným menom, pôsobí na vlastnú zodpovednosť, môže vlastniť majetok, uzatvárať zmluvy, uplatňovať svoje práva a uzatvárať zmluvy. Označuje sa ako osoba samostatne zárobkovo činná (OSVČ) a podniká na základe živnostenského listu či iného, špeciálneho oprávnenia uvedeného v Živnostenskom zákone. Fyzická osoba ručí pri podnikaní celým svojím majetkom. (Ondřej, 2019)

Právnická osoba je pojem označujúci celú firmu. Väčšinou sa jedná o obchodné spoločnosti a družstvá. Špeciálnou formou je podnikanie tichej spoločnosti alebo tzv. rodinného závodu. Právnická osoba môže taktiež uzatvárať zmluvy, vlastniť majetok či byť trestne zodpovedná. Pri jej založení musí zložiť základný kapitál. Právnická osoba ručí svojím vkladom a hodnotou spoločnosti a registruje sa v Obchodnom registri. (Ondřej, 2019)

Formy obchodnej spoločnosti sú 4: spoločnosť s ručením obmedzením, verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť a akciová spoločnosť.

3.4.1 Spoločnosť s ručením obmedzením

Spoločnosť s ručením obmedzením, rovnako ako aj ostatné obchodné korporácie upravuje Zákon č. 90/2012 Zb., o obchodných korporáciách. Spoločnosť s ručením obmedzením sa radí medzi kapitálové obchodné spoločnosti. Označuje sa tiež skratkami „s.r.o.“ či „spol. s.r.o.“ Medzi jej charakteristické znaky patrí obmedzené ručenie spoločníkov. To znamená, že spoločníci ručia za dlhy spoločnosti len v rozsahu, v akom nesplnili vkladové povinnosti. Ak spoločníci splatili svoj vklad a je tento fakt zapísaný v obchodnom registri, za dlhy spoločnosti v dobe jej trvania neručia. Okrem toho, ako každá

firma, musí zložit základný kapitál. Ten v tomto prípade kompenzuje obmedzené ručenie spoločníkov veriteľom a dáva im akúsi „istotu.“ (Pravdová, Josková, Dvořáková, 2024)

Vklad spoločníkov môže byť stanovený pre jednotlivé podiely rôzne a jeho výška môže byť taktiež upravená spoločenskou zmluvou. Podľa zákona o obchodných korporáciách minimálna výška vkladu stanovená na 1 Kč. Všetci spoločníci sú zapísaní v Zozname spoločníkov. Zapisuje sa ich meno, bydlisko či sídlo spoločníka, výška podielu a vkladu či napríklad počet hlasov, ktorí náležia k podielu. Spoločníci riešia chod firmy a jej riadenie na tzv. valnej hromade a štatutárnym orgánom firmy je konateľ. (Pravdová, Josková, Dvořáková, 2024)

3.4.2 Verejná obchodná spoločnosť

Ďalšia obchodná spoločnosť je Verejná obchodná spoločnosť. Je to spoločnosť aspoň dvoch osôb, ktoré sa zúčastňujú na jej podnikaní alebo správe majetku a ručia za jej dlhy spoločne a bez rozdielu. Verejná obchodná spoločnosť sa môže označovať okrem celého názvu aj „ver. obch. spol.“ či „v.o.s.“ Spoločníkom v tejto obchodnej korporácii môže byť jak fyzická, tak právnická osoba, a každý spoločník môže mať len jeden podiel. Právne pomery spoločníkov upravuje spoločenská zmluva nemajú zákonnú povinnosť urobiť vklad. Najvyšším štatutárnym orgánom je zhromaždenie všetkých spoločníkov. (Moravec, Andreisová, 2021)

3.4.3 Komanditná spoločnosť

Podľa Zákona č. 90/2012 Zb., je komanditná spoločnosť definovaná ako spoločnosť, v ktorej aspoň jeden spoločník ručí za jej dlhy obmedzene – komandista, a aspoň jeden neobmedzene – komplementár. Podiely komandistov sú určené podľa ich vkladu. Firma sa môže označovať aj skratkou „kom. spol.“ alebo „k.s.“ Spoločník môže byť aj právnická aj fyzická osoba a vzťahy medzi jednotlivými spoločníkmi sú upravené spoločenskou zmluvou. Štatutárnym orgánom sú všetci komplementári. (Česko, 2012d)

3.4.4 Akciová spoločnosť

Akciová spoločnosť je spoločnosť, ktorej základný kapitál je rozvrhnutý na určitý počet akcií. Môže sa označovať ako „akciová spoločnosť“, alebo skratkami „akc. spol.“ či „a.s.“. Základný kapitál určuje Zákon č. 90/2012 Zb., vo výške 2 000 000 Kč, alebo 80 000 EUR, ak sa spoločnosť vedie podľa zvláštneho zákona účtovníctva v eurách. Radí sa medzi kapitálové spoločnosti a právo byť spoločníkom je spojené s cennými papiermi, ktoré daná

firma vydáva. Akcie sú v spomínanom zákone definované ako cenný papier alebo zaknihovaný cenný papier, ktoré dávajú právo akcionárovi ako spoločníkovi podieľať sa na riadení spoločnosti, jej zisku či likvidačnému zostatku pri jej likvidácii. Vkladová povinnosť v akciovej spoločnosti je vo forme splatenia emisného kurzu jemu pripísaných akcií. Vklad do základného kapitálu môže byť peňažitý a nepeňažitý. (Moravec, Andreisová, 2021)

Usporiadanie vnútornej štruktúry je v tomto type spoločnosti najpodrobnejšie. Môže byť dualistické – v tomto prípade sa zriaďuje predstavenstvo a dozorná rada. V prípade monistického systému sa zriaďuje správna rada. Právo podieľať sa na riadení spoločnosti vykonávajú akcionári na tzv. valnej hromade. Akcionári sa zapisujú do Zoznamu akcionárov. (Moravec, Andreisová, 2021)

4 MARKETING

4.1 Definícia marketingu

Marketing je obecně jeden z nejdůležitějších bodů v řízení úspěšné firmy. Dobře nastavený marketing vede podnik k trvalému úspěchu a k uspokojování potřeb zákazníka.

Definování marketingu není jednoduché, protože jde o neustále vyvíjející se a měnící se odvětví.

Slovo „marketing“ pochází z anglického „market“, což v překladě znamená „trh“, nebo „to market“ což můžeme doslova přeložit jako „dat na trh.“ Z toho vyplývá, že marketing nachází v této oblasti řízení firmy, která se setkává s trhem, na kterém nabízí své výrobky či služby. (Slavík, 2014)

Chartered Institute of Marketing definuje marketing jako řídicí proces pro identifikaci, předvídání a uspokojování potřeb zákazníků za účelem dosažení zisku. (Slavík, 2014)

American Marketing Association zase definuje marketing jako aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu ponúk, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost. (Slouka, 2017)

Profesor Kotler definoval marketing jako „společenský a manažerský proces, kterého prostřednictvím uspokojují jednotlivci či skupiny svoje potřeby a přání v procesu výroby a směny výrobků či jiných hodnot. (Slouka, 2017)

Z daných definicí je vidět, že součástí marketingu jsou 3 hlavní odvětví: identifikace zákazníka, vymezení cílových segmentů trhu a vytvoření konkurenční výhody. (Slavík, 2014)

Marketing je trvalý proces, kterým se řídí jednotlivé složky ve firmě. Každá tato složka musí mít detailně rozpracované dílčí cíle, které v konečném stavu musí odpovídat hlavnímu. (Slouka, 2017)

Podle Kotlera a Kellera (2013) není v marketingu důležitý samotný prodej výrobku, ale to, jak výrobek uvedený na trh a jak probíhá jeho prezentace zákazníkovi. Základní úlohou marketingu je podle nich budování vztahu se zákazníkem, získání si jeho pozornosti, působit na jeho chování a v neposlední řadě získávání vzájemné vazby.

4.2 Marketing v zdravotnictve

V zdravotnictve sa stretávame s marketingom služieb. Sú to nehmotné veci, ktorých kúpou získa človek nejaké výhodu či úžitok. Okrem nehmotnosti je pre služby špecifická aj neskladnosť, nestálosť, nedeliteľnosť a absencia vlastníctva. (Slouka, 2017)

Cieľom marketingu v zdravotníckych zariadeniach je nutnosť skĺbiť podnikateľský zámer zariadenia s potrebami a predstavami klienta tak, aby bolo zachované prioritné poslanie pracoviska. Až keď sú optimálne uspokojené potreby obyvateľstva a verejnosti, potom môže organizácia dosahovať svojich cieľov. (Slouka, 2017)

Marketing v zdravotnictve má určité odlišnosti od iných konkurenčných prostredí. Kým z ekonomického hľadiska je cieľom každej firmy dosahovanie zisku, v zdravotnictve tomu nie je vždy tak. Základnou charakteristikou, ktorá odlišuje oblasť zdravotnictva od iných ekonomických oblastí je, že jeho primárnym cieľom pomáhať ľuďom, zachraňovať životy, zlepšiť kvalitu života či pomôcť navodiť späť zdravie. Potreba marketingu sa v zdravotnictve objavila s konkurenčným prostredím, kedy organizácie potrebovali informovať verejnosť o kvalite a šírke svojich služieb. (Staňková, 2013)

Zdravotnícky systém má svoje špecifiká, ktoré ho odlišujú od iných odborov. Medzi ne patrí napríklad aj to, že prvoradý je pacient a snaží sa o zdravie nie len súčasnej generácie, ale aj tej budúcej. Existujú štátne ale aj súkromné zariadenia a vývoj zdravotnictva je závislý na politike zdravotných poisťovní. Je ovplyvňované socio-ekonomickými determinantmi ako životný štýl, prostredie, v ktorom žijeme, genetika ale aj dostupnosť zdravotných služieb. Zdravotníctvo sa dotýka každého človeka a nemá nastavený jeden cieľ, ale veľa dielčích. V tejto oblasti zohráva viac než v iných úlohu etika a etické správanie. Vyznačuje sa vysokým stupňom vzdelania a neustálej potreby celoživotného vzdelávania. Do cenotvorby v zdravotnictve silne zasahuje štát, najmä reguláciou cien, a preto je hlavná marketingová zložka silne potlačená. Fungovanie zdravotnictva teda nemôžeme plne odvodzovať od tržného mechanizmu a vzhľadom k týmto (a mnoho ďalším) špecifikáciám zdravotnictva nemôžeme využiť všetky nástroje a princípy marketingu. Ideológiu a podstatu marketingu však môžeme použiť v modifikovanej podobe, pretože konkurenčné prostredie nachádzame aj v tejto oblasti. Musí byť regulovaný a korigovaný, aby bral do úvahy spomínanú otázku etiky a primárne postavenie pacienta. (Staňková, 2013)

Zdravotnícke zariadenia sa, rovnako ako všetky podniky, musia zameriavať na posilňovanie postavenia na trhu, monitorovanie potrieb pacienta, dodávateľov i poisťovní, sledovať vývoj techniky, rozvíjať a zlepšovať poskytovanie služieb a produktov či sledovať

konkurenciu. Zdravotnícke zariadenia by teda mali byť v tržnom prostredí s ohľadom na pacienta, celú spoločnosť a ich hodnoty, zamerané na neustále inovovanie techniky, vedomostí a marketing. (Staňková, 2013)

V zdravotníctve sa stretávame s mnohými aktérmi, ktorí tu hrajú dôležitú úlohu. V prvom rade sú to pacienti, dodávatelia, vlastníci, zamestnanci ale aj politické strany. Všetci títo aktéri majú inú predstavu o tom, čo je kvalitná starostlivosť, čo znamená dostupná starostlivosť, rovnosť alebo profitabilita a preto tu dochádza ku kolízii cieľov. (Staňková, 2013)

Ako som spomínala, v oblasti zdravotníctva sa nemôže uplatňovať čisto tržný mechanizmus ako jediný princíp zaistenia zdravia jedinca či spoločnosti, ale taktiež ani ako jediný princíp na zaistenie finančných tokov. (Staňková, 2013)

Dopyt po zdravotnej starostlivosti je podmienený potrebou. Má dve zložky: subjektívnu a objektívnu. Dopyt po starostlivosti je do značnej miery ovplyvnený hradením z verejného zdravotného poistenia a jej dostupnosťou. (Staňková, 2013)

Ponuka zdravotnej starostlivosti vychádza zo siete zdravotníckych zariadení a je daná skladbou zariadení v danom okrese, kraji, štáte. Ovplyvňuje ju politika štátu, zdravotné poisťovne, technická vyspelosť, počet lekárov na počet obyvateľov a samozrejme samotným prístupom ľudí ku zdraviu a zdravotníctvu. Zdravotníctvo dáva za vznik asymetrických informácií, pretože lekári, ktorí ponúkajú svoje služby, majú o danej problematike viac znalostí než dopytujúci. (Staňková, 2013)

4.3 Marketingové aktivity aplikovateľné v zdravotníctve

Prvá a najzakladanejšia marketingová aktivita, ktorá pomôže zdravotníckemu zariadeniu prosperovať, je tzv. od úst k ústam (z angl. Word of mouth, ďalej len WOM). Je to najstaršia metóda marketingu a je založená na ústnom predávaní informácií. WOM môže byť jak pozitívny tak negatívny. Mal by byť založený na čestnom prehlásení a preto sa tejto aktivite prikladá najväčšia dôveryhodnosť. Ďalšou výhodou je, že je lacná. Nevýhodou však je nekorigovateľnosť a neovplyvniteľnosť rýchlosti a smeru šírenia informácií. (Slouka, 2017)

Ďalšou marketingovou aktivitou je napríklad tlač – malé vizitky s názvom a logom firmy, billboardy alebo brožúrky môžu taktiež pomôcť k prosperite zariadenia. (Slouka, 2017)

Vytvorenie si vlastnej úspešnej značky, tzv. branding, pomáha prezentovať zariadenie, jeho hodnoty, ciele, vízie. Do budovania značky patria všetky kroky, ktoré robíme, aby sme

dosiahli pozitívne vnímanie zariadenia. Snažíme sa dať do popredia napríklad kvalitu, prestíž či technické vybavenie. Cieľom je emocionálne spojenie sa so zákazníkmi a vyvolanie konotácií. Značku môžeme budovať prostredníctvom loga, príbehov alebo sloganov. (Slouka, 2017)

Internet je v dnešnej dobe veľmi mocným marketingovým nástrojom. Dáva nám rôzne možnosti, ako osloviť cieľových zákazníkov, či už je to virálny marketing, webové stránky zariadenia alebo skrz sociálne siete. Vytvorenie tzv. podcastov, náučných videí, zasielanie newsletterov alebo založenie profilu na facebooku či instagrame vie prilákať aj mladšie generácie, ktorých komunikačný jazyk je výhradne digitálny. (Slouka, 2017)

ANALYTICKÁ ČASŤ

5 ANALÝZA PODNIKATEĽSKÉHO PROSTREDIA

Zakladanie nového podnikania nezahrňuje len znalosti legislatívne či marketingové, ale aj znalosť trhu, na ktorý vstupujeme. To dá podniku podstatné informácie o strategickom riadení a smerovaní firmy v budúcnosti. Analýza prostredia by sa mala robiť pravidelne. Prostredníctvom nej vieme vyhodnotiť efektívnosť podstupených krokov, vyhnúť sa hrozbám alebo rýchlo reagovať na zmeny v medicíne či na trhu. Analýza prostredia nám poskytuje predpoklad pre správne rozhodnutia. (Slouka, 2017)

Prostredia na trhu obecné delíme na tri úrovne: makroprostredie, mezoprostredie a mikroprostredie. (Slouka, 2017)

V makroprostredí sa stretávame s pôsobením vonkajších vplyvov, ktoré sú síce podstatné, ale nemôžeme ich ako manažéri ovplyvniť. Analyzovať ho môžeme prostredníctvom PESTLE analýzy. Mezoprostredie zahrňuje analýzu konkurencie. Je to už tá časť trhu, ktorú vieme z časti ovplyvniť. Na analýzu tohto typu prostredia môžeme použiť Porterovu analýzu 5 síl. Mikroprostredie v sebe skrýva vnútorné prostredie firmy, ktoré vieme ovplyvňovať úplne a analýza, ktorou sa dá priblížiť je SWOT analýza (Slouka, 2017)

Táto práca pojednáva o založení novej lekárne v hlavnom meste Praha, preto sa budeme bližšie zameriavať na tento typ trhu.

5.1 PESTLE analýza

Ako som spomínala, v makroprostredí pôsobia vplyvy, ktoré nevieme nijako meniť. Podnik sa s nimi musí vysporiadať. Ide napríklad o zmeny v legislatíve, technologickom vývoji, životný štýl či infláciu. Toto prostredie vieme zanalyzovať prostredníctvom metódy PESTLE. Je to akronym anglických slov a zahrňuje všetky aspekty pôsobiace na podnik z vonkajšieho prostredia: P – politické, E – ekonomické, S – sociálne, T – technologické, L – legislatívne, E – environmentálne.

5.1.1 Politické vplyvy

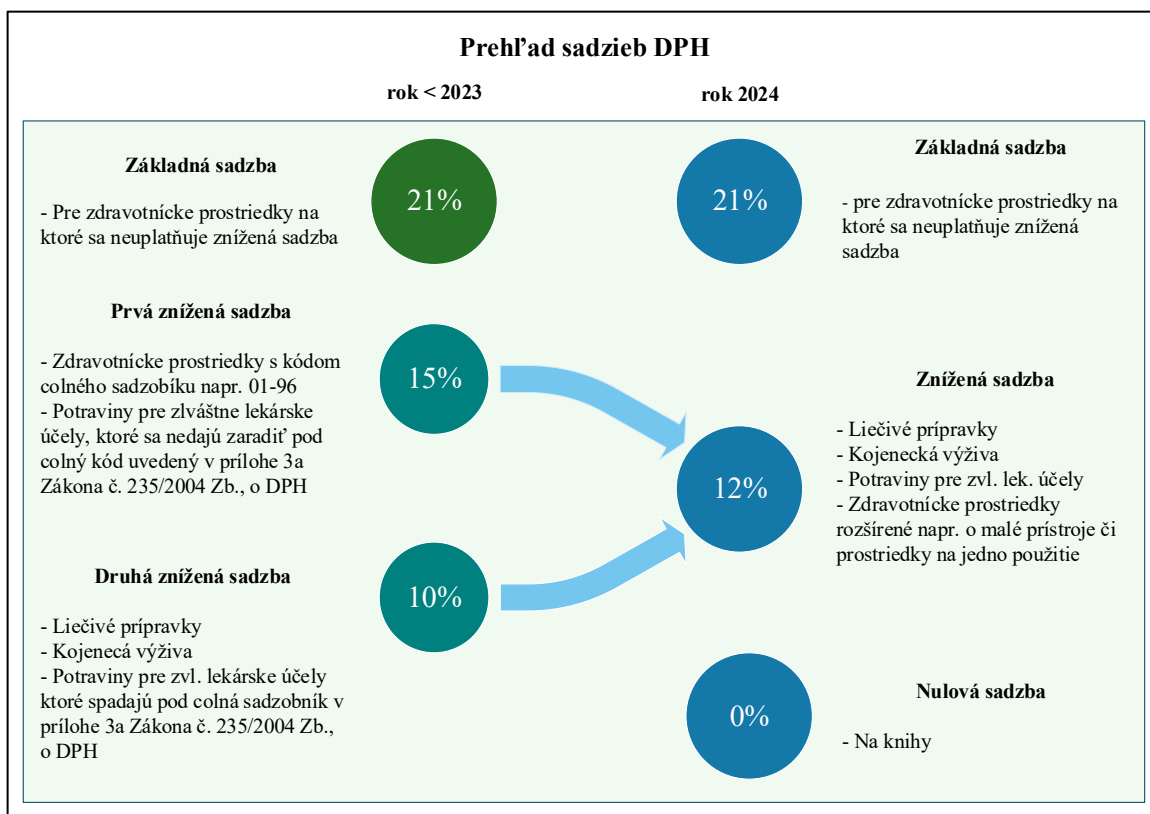
Dane na liečivá

Daň na lieky a zdravotnícke prostriedky je upravená Zákomom 235/2004 Zb., o dani z pridanej hodnoty, ktorá prešla 1.1.2024 zmenou. Tá mala za následok navýšenie cien a úhrad liečivých prípravkov. (Česko, 2004)

Základná sadzba pre zdravotnícke prostriedky iné než uvedené v zníženej sadzbe ostala rovnaká, tzn. 21%. Došlo však k zlúčeniu prvej, 15% a druhej, 10% zníženej sadzby. Po

novom je už len jedna znížená sadzba a to vo výške 12%. Nulová sadzba sa uplatňuje len na knihy, aj keď podľa politiky EÚ by sa mohla uplatňovať aj na lieky. (Zmena sadzby DPH na liečivá 2024)

Porovnanie DPH s rokom 2023 uvádzam na obrázku nižšie.



Obrázok 2 Zmena DPH (Zmena sadzby DPH na liečivá, 2024)

V medzinárodnom porovnaní tak Česká republika poskočila v rebríčku ku krajinám s vysokým DPH na lieky, ako je napríklad Nemecko, Litva či Dánsko. Malta a Švédsko majú naopak nulové DPH na lieky. Veľa krajín si však vie zachovať stabilné DPH aj cez meniacu sa ekonomickú situáciu.

Ďalšie takéto navyšovanie cien by mohlo mať za následok znižovanie výdajov za lieky od bežných spotrebiteľov a tým znižovanie príjmu lekárne či nutnosť ďalšieho navýšenia cien v podobe obchodnej prirážky lekárne.

Vládna stabilita

Česká republika ako členský štát EÚ dáva veľký predpoklad stabilného podnikateľského prostredia. V rámci nej existuje i mnoho dotačných programov pre malé a stredné podniky,

z ktorých by mohla lekáreň profitovať. Okrem dotačných programov však musia podnikatelia dodržiavať určité normy a pravidlá schválené európskym parlamentom. Tie môžu v niektorých prípadoch pôsobiť ako bariéry pre ďalší rozvoj podniku.

V Česku je model rozdelenia vlády na ľavicovú a pravicovú v posledných rokoch značne oslabený. Mnoho politických strán nemá jasne definované príslušenstvo. Môžeme sa stretnúť s prípadmi, kedy je časť strany pravicová a časť patrí skôr k ľavici. V súčasnej dobe sledujeme trend vzostupu strán s radikálnejšími názormi, čo môže viesť k stále náročnejšiemu vyhodnocovaniu smerovania Českej republiky.

Ak by došlo k zmene vlády, do popredia by sa dostali krajne ľavicové strany a usilovali by sa o vystúpenie z EÚ, mohlo by to mať za následok zrušenie spomínaných bariér od únie a došlo by k rozvoľneniu na trhu. Na druhej strane by mohlo dôjsť k regulácií podnikateľského sektoru, ako tomu bolo napríklad v rokoch 1948 až 1989.

Korupcia

Slovo korupcia nie je v Česku neznáme slovo. Môže vznikáť kvôli apatii verejnosti k politike, rozpoltenej spoločnosti či zlým platovým podmienkam vo verejnej sfére.

Korupcia môže ovplyvniť podnikateľský sektor napríklad neprehľadnou reguláciou, nehospodárnym nakladaním s verejnými financiami, spreneverou verejných financií zneužívaním právomocí, podplácaním úradníkov či zneužitím legislatívnej moci. Následkom môže byť rast daní, vyššie daňové úniky, rast nezamestnanosti alebo oslabeniu ekonomiky natoľko, že by bolo podnikanie úplne znemožnené.

V Českej republike prišlo k voľbám do Poslaneckej snemovne Parlamentu ČR konaných v roku 2021 65,43%. V roku 2017 to bolo 60,84%. V roku 2021 bola účasť o necelých 5% vyššia, čo by mohlo značiť ustupujúcu politickú ľahostajnosť obyvateľov Česka. Naznačovať by tomu mohli aj voľby prezidenta Českej republiky, ktoré sa uskutočnili v roku 2023 s účasťou 70,25%. Oproti tomu v roku 2018 bola účasť len 66,60%. (Volby.cz, c2024c)

Transparency International každoročne zverejňuje štatistiky týkajúce sa vnímania korupcie vo svete. Index vnímania korupcie za rok 2023 bol v Česku 57/100 bodov, pričom európsky priemer je 64/100 bodov. Obsadilo tak 41. priečku. Oproti roku 2022 si Česká republika prilepšila o 1 bod, ale priečka ostala rovnaká. (Transparency International, 2024)

Transparency International ďalej uvádza, že Česká republika nepodniká v oblasti korupcie dostatočné opatrenia. Protikorupčná legislatíva je častokrát prijímaná s veľkým oneskorením či až po žalobách zo strany EÚ. (Transparency International, 2024)

Podľa výsledkov Indexu vnímania korupcie vo svete popredné priečky obsadili ekonomicky vyspelé štáty. Ak teda chce Česká republika vyjsť s hospodárskych problémov, mala by sa zamerať i práve na elimináciu korupcie v krajine.

Aj keď je značné, že ľuďom prestáva byť ľahostajná politika štátu a krajina si polepšila oproti minulému roku o 1 bod v Indexe vnímania korupcie, stále je potrebné urobiť opatrenia tak, aby bola korupcia minimálna a aby sa mohla naplno rozvíjať ekonomika a podnikanie.

Hospodárenie ČR

Česká republika v roku 2023 hospodárila s deficitom 288,5 mld. Kč, čo je oproti roku 2022 pokles o skoro 72 mld. Kč. Podľa Ministerstva financií Českej republiky prispelo k medzročnému vylepšeniu salda hlavne vysoké inkaso dane z príjmu právnických osôb obohatené o výnosy z mimoriadneho zdanenia neočakávaných ziskov ale aj napríklad príjmy z EÚ. (MF ČR, 2024)

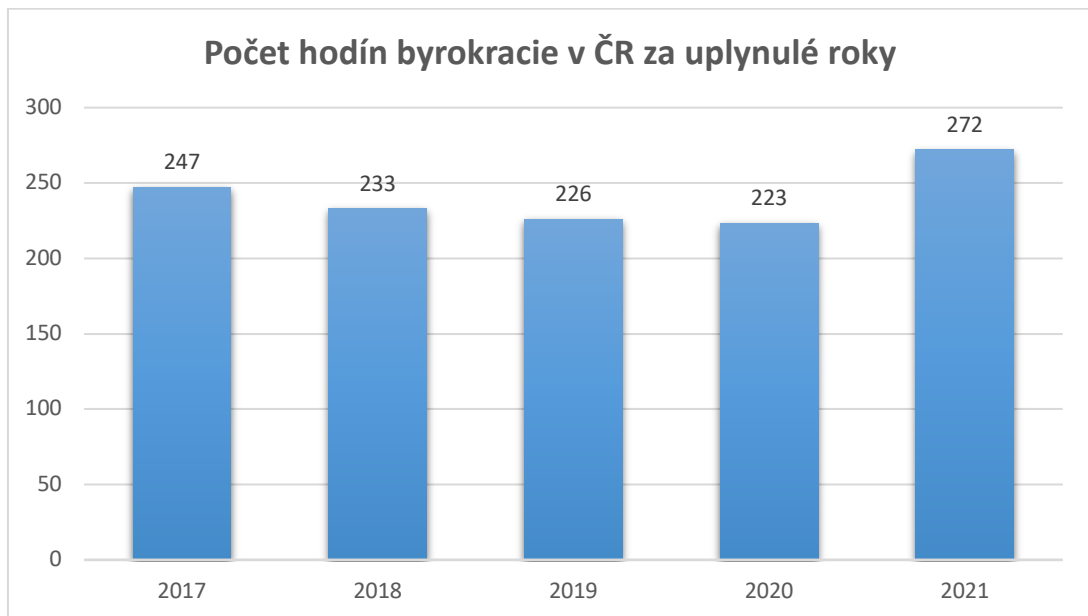
Celkový deficit štátneho rozpočtu vláda síce dokázala znížiť, avšak hlavnú úlohu v znižovaní zohrala daň od právnických osôb. Navyše od 1.1.2024 taktiež dochádza k navýšeniu dani z príjmu právnických osôb z 19% na 21%, čo môže byť pre menšie podniky finančne náročnejšie na zvládnutie. (MF ČR, 2024)

Byrokracia

Byrokracia je všade vo svete. Na jej zvládnutie sa musia vynakladať stále väčšie a väčšie finančné prostriedky, ktoré by podniky mohli využiť inde. Štát každým rokom pritvrzuje požiadavky na administratívu zamestnancov, prevádzky či dokonca schvaľovaním nových zákonov (alebo úpravami starých) vzniká ďalšia byrokracia a ďalšie vynaložené finančné prostriedky. Byrokracia predstavuje mŕtvu váhu v podobe úbytku produktivity jak na strane podnikateľov, tak aj na strane zamestnancov. Tí musia častokrát stráviť hodiny papierovaním a výsledkom býva navýšovanie cien a užšia ponuka výrobkov či služieb. Nižšia produktivita vedie k pomalšiemu rastu HDP, menšiemu rastu inovácií a pre malé podniky predstavuje väčšie ťažkosti v umiestnení na trhu. (Liberálny inštitút, 2021)

V nasledujúcom grafe (Graf 5) uvádzam počet hodín byrokracie v Českej republike. Vidíme, že v roku 2021 je jej značný nárast. Podľa Liberálneho inštitútu za to môže pandémie Covid-19 a chaotické nariadenia, ktoré vláda prijímala a vydávala. Index byrokracie v sebe zahrňuje len zákonom povinnú byrokraciu.

Graf 1 Počet hodín byrokracie v ČR (Liberálny inštitút, 2021)



5.1.2 Ekonomické vplyvy

Cenová a úhradová regulácia

Cenovej a úhradovej regulácií bola v teoretickej časti venovaná celá kapitola. Cenová regulácia obmedzuje výrobcov v maximálnej cene, a distribútorov a lekárne vo výške maximálnej obchodnej prirážky. Cenová regulácia predstavuje bariéry v možnom zisku, avšak na druhej strane ak by ceny liečiv a zdravotníckych prostriedkov neboli regulované, výsledná suma, ktorú by zaplatil pacient v lekárni by ho mohla od kúpi odradiť. Tak by klesali zisky výrobcov, distribútorom liečiv a samozrejme aj lekárňam.

Nezamestnanosť

Nezamestnanosť je celosvetový problém. Vedie k menšej produktivite, pomalému rastu HDP a pomalému ekonomickému napredovaniu.

V Českej republike je podľa Českého štatistického úradu (ďalej len ČŠU) aktuálna miera nezamestnanosti na 3,62%, v Prahe je tento ukazovateľ na hodnote 2,74%. Zo všetkých krajov má druhú najnižšiu nezamestnanosť. Oproti roku 2023, kedy bol podiel nezamestnanosti v Prahe 2,80%, predstavuje mierny pokles. V roku 2022 bol podiel nezamestnaných ešte vyšší, a to 3,04%. (ČŠU, 2024b)

Čím menšia je nezamestnanosť, tým ťažšie môže byť nájdenie zamestnancov do začínajúcej lekárne, na druhej strane čím je tento ukazovateľ nižší, tým je v krajine väčší

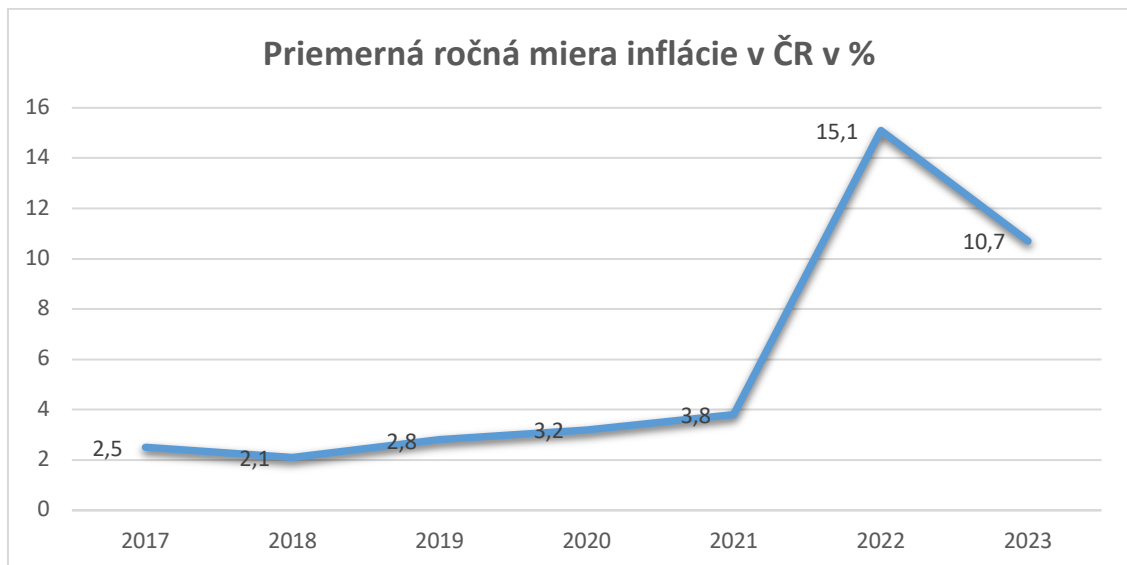
počet ekonomicky aktívnych ľudí. Vyššie príjmy domácnosti vedú k vyšším výdajom na statky a služby, čo by mohlo znamenať vyšší príjem pre lekáreň.

Inflácia

Inflácia je rast cien statkov a služieb, pričom sa reálna hodnota peňazí znižuje. Klesá množstvo úspor a vo všeobecnosti platí, že ľudia strácajú ochotu nakupovať.

Priemerná ročná miera inflácie v Českej republike bola podľa ČŠU najvyššia v roku 2022, a to 15,1%. V roku 2023 činila 10,7%. Zdražovali ceny vstupov a na to museli reagovať i ceny výstupov čo by pre malé podniky mohlo značiť problém. (ČŠU, 2024d)

Graf 2 Priemerná ročná miera inflácie v ČR (ČŠU, 2024d)



Asociácia farmaceutického priemyslu však uvádza, že ceny za lieky sa vyvíjajú opačným smerom, než inflácia. Za posledné 4 roky ceny liekov na predpis stúpili v priemere o 2,1%, inflácia v priemere dosahovala 8,3%. Ďalej uvádzajú, že kým v roku 2019 si pacient kúpil balenie liekov za 264 Kč, v roku 2023 to bolo len o 23 Kč viac. Ceny liekov sa teda zvyšovali len mierne. (AFIP, 2024)

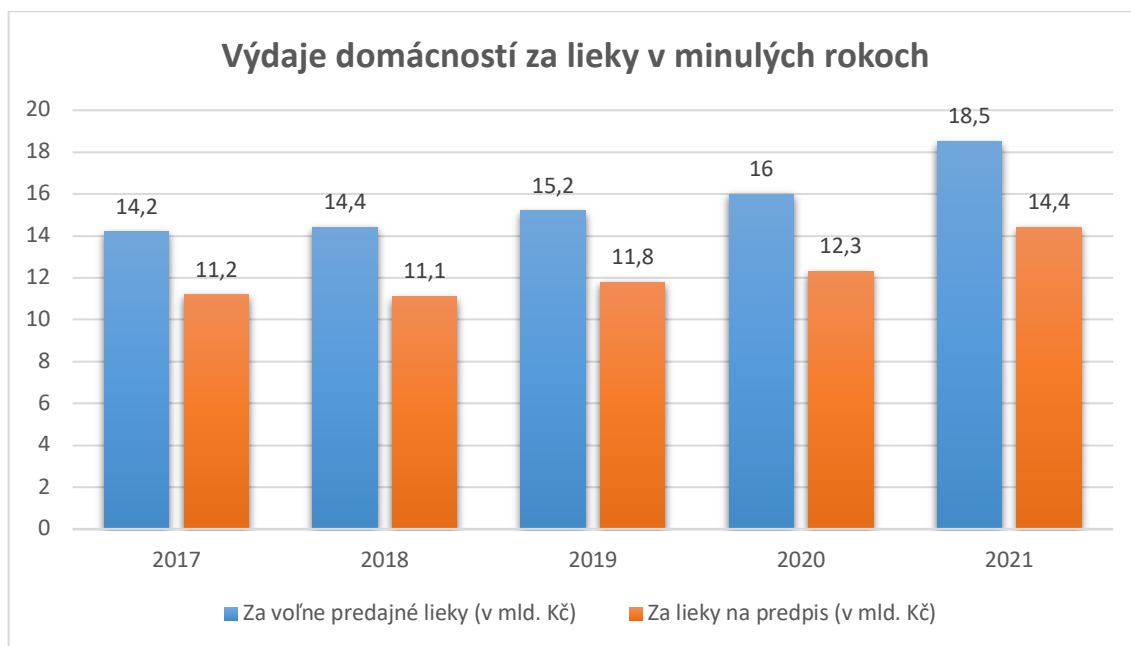
Čo sa týka doplatkov na lieky, v roku 2019 bol priemerný doplatok 60 Kč, v roku 2023 71 Kč. Fakt, že doplatky za lieky sú vyššie môžu nižšie príspevky zdravotných poisťovní, ktoré sa každým rokom znižujú. Doplatky za lieky však nie sú vhodným ukazovateľom miery inflácie, pretože viac než 3 500 liekov je pacientom vydávaných bez doplatkov. (AFIP, 2024)

Existuje len veľmi obmedzený spôsob, ako zdražovanie vstupných nákladov preniesť na pacienta, pretože ceny liekov na predpis sú regulované. Dochádza tak k tomu, že niektoré produkty môžu produkovať stratu. Zisk tak musia lekárne vytvárať hlavne zo sortimentu na voľný predaj. Aj napriek týmto skutočnostiam sú lieky produkty, ktoré sa budú predávať stále.

Výdaje spotrebiteľov za lieky

Výdaje spotrebiteľov za lieky nájdeme v publikácií Českého štatistického úradu. Výdaje za lieky rozdeľuje podľa toho, či sú voľne predajné alebo viazané na lekárske predpis. V nasledujúcom grafe vidíme, že výdaje domácnosti na lieky každým rokom rastú. Kúpanie liekov neovplyvnila ani vysoká inflácia v roku 2022. (ČŠU, 2023b)

Graf 3 Výdaje domácností za lieky (ČŠU, 2023b)



Okrem výdajov za lieky, ktoré sú každým rokom vyššie sa môžeme pozrieť aj na zisk lekární. Napríklad lekáreň Dr. Max v roku 2022 zvýšil svoje ročné o 10% oproti predchádzajúcemu roku. V roku 2023 ešte viac navýšili čistý zisk a to o 40% na 1,29 mld. Kč. (ČLH a.s, 2024)

Lekáreň Benu mala v roku 2022 tržby o 17% vyššie, než v roku 2021, a dosahovali 10,2 mld. Kč. V roku 2021 boli tržby lekárne Benu 8,7 mld. Kč. (Retail news, 2023)

Tržby lekární v hl. Meste Praha v roku 2021 dosahovali 29 mld. Kč.

Je teda pravdepodobné, že aj keď nerastú ceny liekov súbežne s infláciou, výdaje za lieky sú každým rokom vyššie a lekárne dosahujú väčšie a väčšie zisky.

5.1.3 Sociologické vplyvy

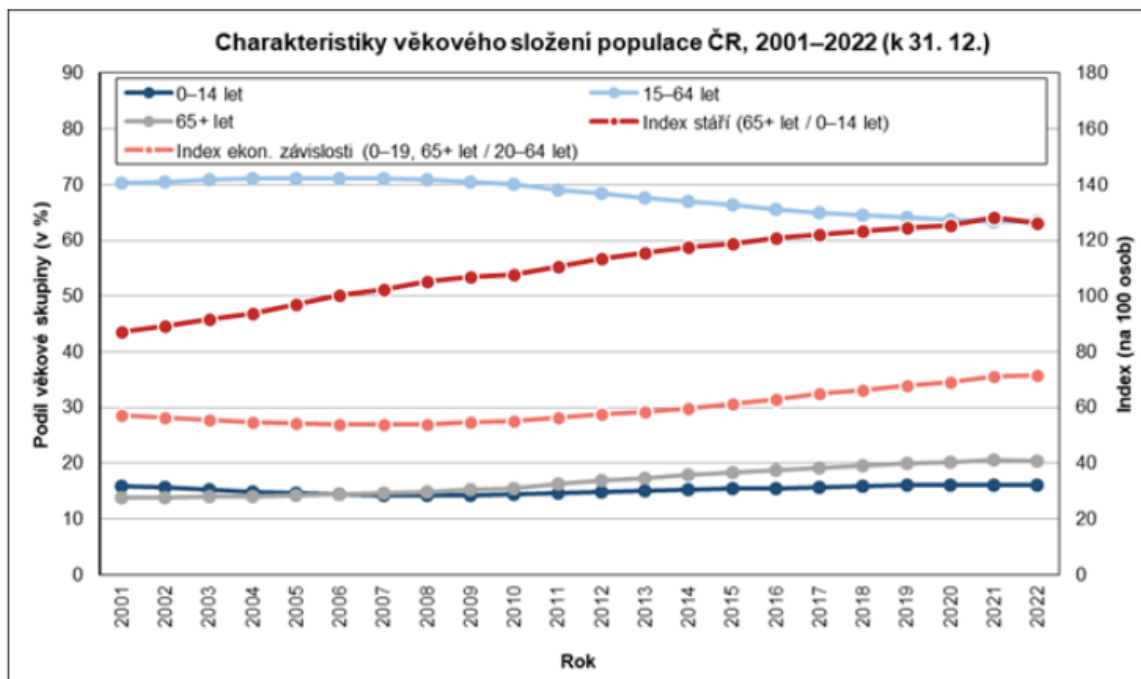
Populačný vývoj

Demografická skladba je jedným zo základných faktorov, ktoré ovplyvňujú ekonomiku, politiku či sociálny vývoj v krajine.

V Českej republike bolo k 31.12.2023 10 900 555 obyvateľov. Najväčší prírastok obyvateľov nastal v roku 2022 a je spôsobený vojnovým konfliktom na Ukrajine. Celkovo najvyššie prírastky v počte obyvateľov sú tvorené práve sťahovaním. Prirodzený prírastok obyvateľov má negatívny charakter. (ČŠU, 2024a)

ČSÚ zverejnil populačný vývoj v Českej republike, kde môžeme vidieť, že českí obyvatelia starnú. Vek a civilizačný vývoj dávajú za vznik novým alebo modifikovaným ochoreniam a oblasť zdravotníctva má v spoločnosti čoraz väčší význam. V nasledujúcom grafe vidíme vekové zloženie občanov ČR v rokoch 2010-2022. Vidíme, že prírastok detí od 0-14 je minimálny. Klesá aj počet občanov od 16-64 rokov ale počet ľudí nad 65 stúpa rovnako ako aj index staroby a index ekonomického zaťaženia. (ČŠU, 2024a)

Graf 4 Vekové zloženie obyvateľov ČR (ČŠU, 2024a)



Starnúca populácia a zväčšujúci sa výskyt civilizačných ochorení znamená nárast počtu ľudí, ktorých zdravie je závislé na liekoch. Tento negatívny trend by tak mohol byť pre farmaceutický a lekárenský priemysel pozitívny, rovnako ako prírív obyvateľov znamená ďalších potencionálnych kupujúcich a nutnosť expanzie trhu s lekárňami.

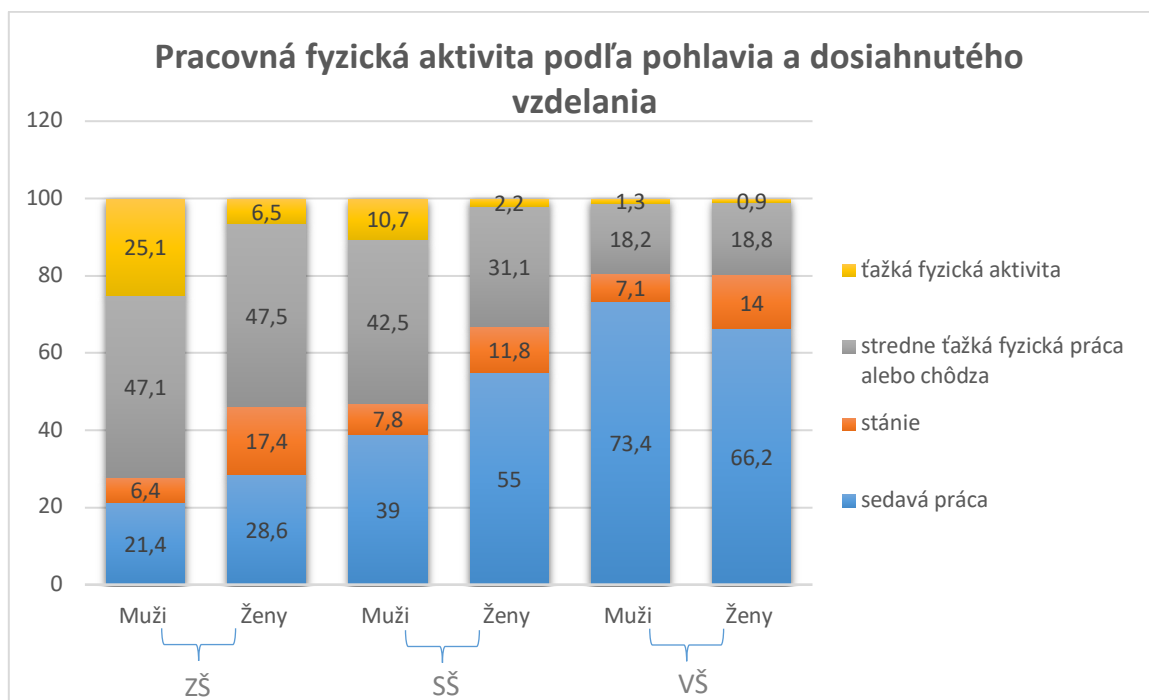
Životný štýl

V Českej republike pribúda ľudí, ktorí majú problém s váhou. S miernou nadváhou bojuje podľa ČŠU 35,7% dospelých žien a 48,6% mužov. Každý piaty muž teda trpí obezitou. Hodnota BMI pribúda s vekom. Normálnu váhu má v rokoch 16-34 len 59,1% ľudí, v rozmedzí od 35-49 už je to len 36,8% ľudí. S vekom pribúda aj osôb s nadváhou. Vo veku od 50-64 rokov má normálnu váhu už len 27,2% ľudí a medzi seniormi je situácia najhoršia. Každý štvrtý totiž trpí obezitou. (ČŠU, 2023b)

Jeden z dôvodov narastajúcej váhy u ľudí môže byť i vzťah k pohybu. Podľa ČŠU 32,5% mužov a 37,7% žien vôbec nešportuje. (ČŠU, 2023b)

Skoro polovica žien má v Česku sedavú prácu. Fyzicky náročnú prácu vykonáva 14,6% mužov a 3,2% žien. Ak by sme sa pozreli na vzťah práca – vzdelanie zistili by sme, že čím vyššie je dosiahnuté vzdelanie, tým sa zvyšuje podiel ľudí so sedavým zamestnaním. (ČŠU, 2023b)

Graf 5 Pracovná fyzická aktivita podľa pohlavia a vzdelania obyvateľov ČR (ČŠU, 2023b)

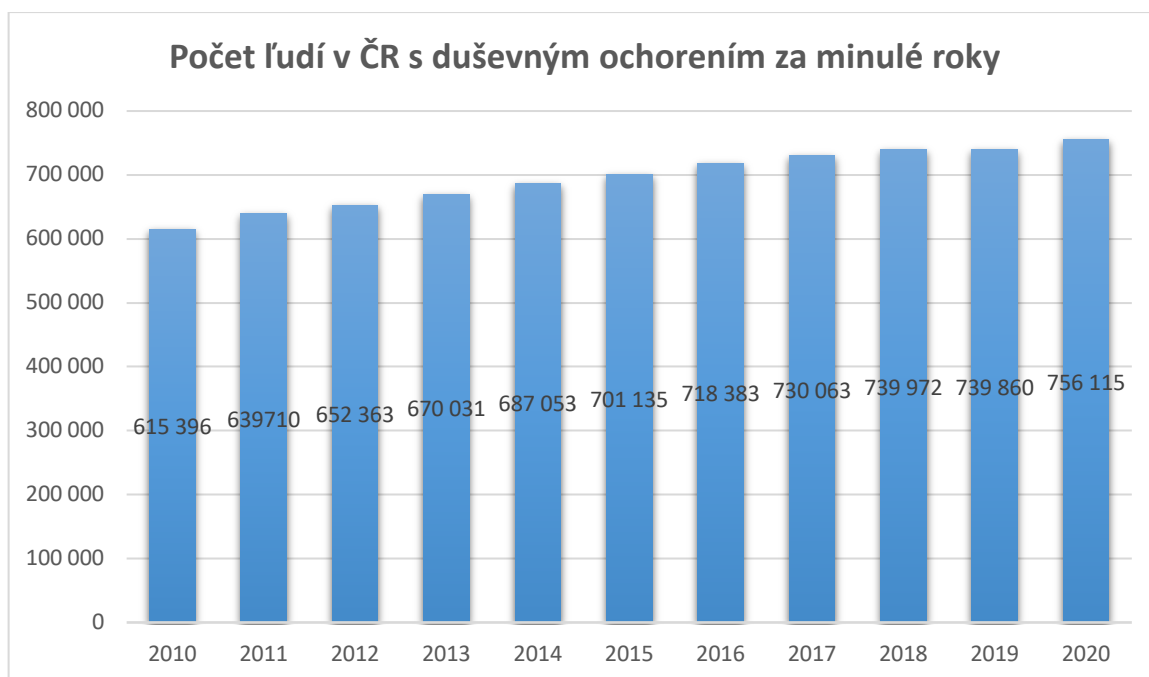


Ďalším ukazovateľom kvality života môže byť zdravotná prevencia. Ľudia do 65 rokov navštevujú praktického lekára raz, maximálne dvakrát za rok. S pribúdajúcim vekom pochopiteľne dochádza k zhoršovaniu zdravotného stavu, a tak ľudia nad 65 rokov dochádzajú k praktickému lekárovi či do špecializovaných ambulancií priemerne štyrikrát do roka. (ČŠU, 2023b)

Narastá aj počet ľudí s duševným ochorením. V dobe pred covidom trpelo duševným ochorením v ČR 7,8% obyvateľov. V roku 2020 to už bolo 12,8% a od roku 2010 sa počet obyvateľov s mentálnym ochorením priemerne zvyšuje o 2% za rok. V roku 2022 trpelo duševným ochorením až 15,1% Čechov. (NZIP, 2024b)

V grafe (Graf 6) vidíme, že sa počet ľudí s týmto typom ochorenia naozaj zvyšuje.

Graf 6 Počet ľudí s duševným ochorením v rokoch 2010-2020 (NZIP, 2024b)



Prevalencia sa zvyšuje aj v detských radách. V roku 2024 sa 1 zo 7 detí stretáva s duševnými ochoreniami. 40% žiakov deviatych tried vykazuje známky strednej až ťažkej depresie. 30% žiakov vykazuje známky úzkosti. (Národný monitoring duševného zdravia detí, 2023)

Vo vekovej skupine 10-19 rokov bolo v roku 2020 až 73% detí trpiacimi depresiami liečených pomocou antidepresív. U ľudí nad 30 rokov to bolo viac než 80%. (NZIP, 2024b)

Životný štýl Čechov ukazuje, že stále každým rokom narastá potreba užívania liekov na zachovanie zdravia či už fyzického, alebo mentálneho.

5.1.4 Technologické vplyvy

Výdaje na vedu a výskum

Česká republika podľa ČŠÚ podporila vedu a výskum čiastkou 38,6 mld. Kč. Spolu príjmami zo zahraničia, ktorými sa kryli výdaje na vedu a výskum v ČR dosahovala konečná čiastka 46,2 mld. Kč. Medziročne tak ide o nárast štátnej podpory o 0,5%, avšak po zohľadnení inflácie došlo k prepadu financovania vedy a výskumu v krajine. (ČŠÚ, 2023c)

Celosvetovo sa chystá investovať do výskum a vývoja vo farmaceutickom priemysle viac než 90% organizácií. Skoro polovica opýtaných organizácií vidí v odbore budúcnosť, avšak finančné výzvy na dosiahnutie návratnosti v oblasti výskumu a vývoja sú významné. (Deloitte, 2023)

Malé podniky z podpory vedy a výskumu profitujú hlavne novými produktami, ktoré môžu ponúkať a vznikom nových kontraktov s farmaceutickými spoločnosťami, ktoré im môžu prinášať zisk.

E-commerce

Elektronický obchod, e-shop či e-commerce je v súčasnej dobe na vzostupe. Pre ľudí je čoraz viac pohodlnejšie nakupovať z pohodlia domova. V pokoji si môžu prezrieť sortiment či porovnať ceny. Ďalším dôvodom nakupovania cez internet je aj väčší a diferencovanejší výber produktov, pretože internet nie je obmedzený štyrmi stenami.

To, že je e-commerce populárny i medzi lekárňami dosvedčujú podiely z internetového predaja na celkových tržbách. Od roku 2010 stúpajú tržby priemerným tempom 17% ročne. V roku 2019 nakúpilo v lekárenských e-shopoch 64% obyvateľov ČR, na čom mala hlavné zásluhy pandémie Covid-19. (Šafránek, 2021)

Ku príkladu e-commerce lekární Dr. Max mali v roku 2022 40% podiel na celkových tržbách, čo predstavovalo 2,3 mld. Kč. Lekárňam Benu priniesol internetový predaj tržby v hodnote 1,5 mld. Kč a Pilulke 1,38 mld. Kč. Vo všetkých prípadoch ide o rekordné výsledky. (Brejčák, 2023)

Internetové obchody veľkých lekárenských reťazcov majú negatívny dopad na malé podniky. Tie sa na jednej strane nemôžu rozmanitosťou sortimentu rovnať veľkým spoločnostiam a na strane druhej v oblasti kúpi môže dať väčšina ľudí prednosť pozitívnym

predchádzajúcim skúsenostiam z overených lekární pred nákupom z internetu od malej firmy.

Digitalizácia v biofarmaceutickom priemysle

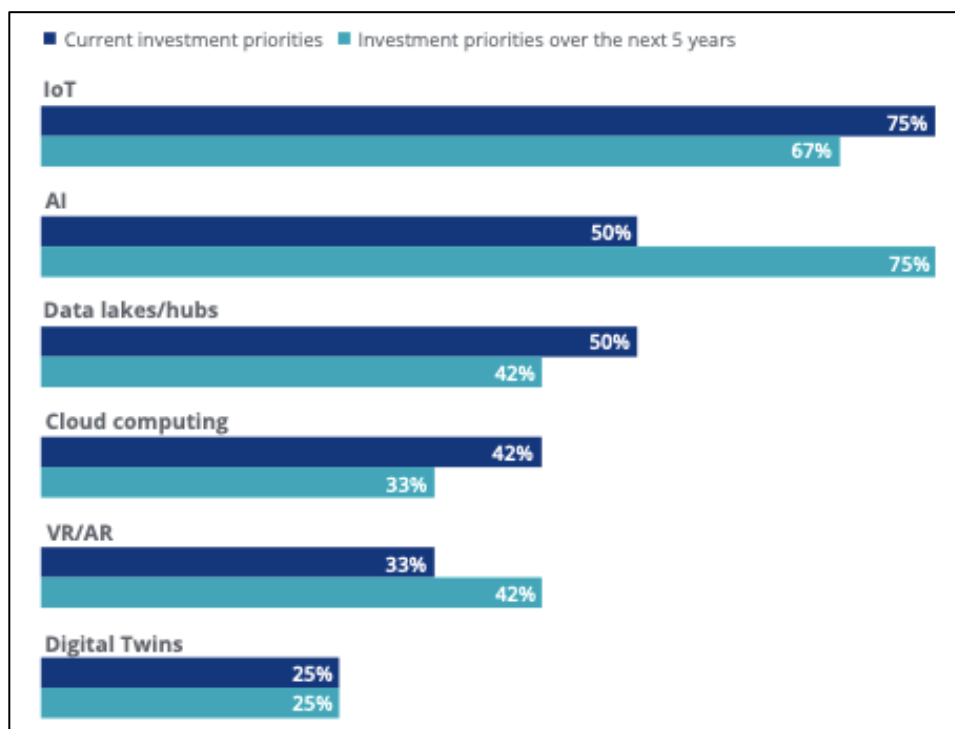
Vývoj nových liekov sa môže zdať pomalý a finančné veľmi náročný. Nové technológie, ako umelá inteligencia, by mali celý proces cesty lieku od jeho vývoja až po konečného zákazníka urýchliť. Umelá inteligencia má pomôcť v rýchlejšom objavovaní liečiv, klinických testov a procesu schvaľovania. Pomocou jej prediktívnej analytickej schopnosti by mala vedieť identifikovať účinky liečiv ešte pred zahájením klinických testov. Ďalej by mala uľahčiť zber, organizovanie a ukladanie dát. Fungovať by mala aj v rýchlejšom dodaní liečiv k pacientom a urýchliť tak započatie liečby. Mala by taktiež zabezpečiť väčšiu spoluprácu medzi farmaceutickými, biotechnologickými a výskumnými organizáciami. (Reh, Fox, Chang, 2019)

Okrem pomoci umelej inteligencie v oblasti vývoja a výskumu sa ale jej prínos prejaví aj v zákazníckom sektore. Cielenejšie zameranie na pacienta a využitie princípov behaviorálnych vied by mohol zlepšiť výsledky v liečbe. V dodávateľskom sektore by zasa mohla zefektívniť sledovanie a kontrolu skladových zásob. (Reh, Fox, Chang, 2019)

Ako však uvádza prieskum Deloitte, firmy vo farmaceutickom priemysle, oproti organizáciám v iných odvetviach, za digitálnou transformáciou zaostávajú. Na to, aby organizácie prešli úspešnou digitálnou premenou musia okrem iného zmeniť celkové myslenie a kultúru v spoločnosti. Mali by sa vidieť ako digitálne podniky, nie vedecké. Súčasťou obchodnej stratégie by okrem iného malo byť efektívne rozvrhnutie technologických plánov a investícií do nich. (Reh, Fox, Chang, 2019)

Podľa prieskumu Deloitte v roku 2023 najviac investovali organizácie v biofarmaceutickom priemysle do Internetu vecí (z angl. Internet of Things). Druhou technológiou, do ktorej podniky investovali najviac bola Umelá inteligencia (z angl. Artificial Intelligence). Nasledujúci graf ukazuje i budúce plánované investície v oblasti digitálnych technológií. V ďalších piatich rokoch chcú firmy najviac investovať do Umelej inteligencie. (Deloitte, 2023)

Graf 7 Investície organizácií v biofarmaceutickom priemysle do digitálnych technológií – Súčasný stav a investičné priority na ďalších 5 rokov (Deloitte, 2023)



Investovanie farmaceutických a dodávateľských firiem do nových digitálnych technológií môže byť veľmi veľkým pozitívnym prínosom pre lekáreň. Využitie technológií môže znamenať rýchlejšie dodávanie nových liečiv na trh, lepšiu kontrolu a evidenciu skladových zásob a v neposlednom rade prinesie profit pre konečného zákazníka – pacienta.

5.1.5 Legislatívne vplyvy

Požiadavky na technické vybavenie lekárne

Požiadavky na technické vybavenie lekární je zhrnuté v teoretickej časti tejto práce. Je upravené Vyhláškou č. 92/2012 Zb., o požiadavkách na minimálne technické a vecné vybavenie zdravotníckych pracovísk a kontaktných pracovísk domácej starostlivosti. Upravuje napríklad rozlohu jednotlivých typov miestností, vstupy do lekární pre zamestnancov, zákazníkov či zásobovanie, nutné prístroje spojené s chodom lekárne, úložné priestory pre liečivá a omamné a psychotropné látky a ďalšie. (Česko, 2012a)

Požiadavky na veľkosť jednotlivých miestností môže činiť značné problémy pre nájdenie adekvátnych priestorov pre lekáreň. Ak by sme lekáreň zakladali na už existujúcej vystavanej ploche môže sa stať, že bude potrebovať stavebné úpravy. Tie však nemusia byť vykonateľné vzhľadom k nosným stenám a podobne.

Zákaz online predaja liekov na recept

Predaj liekov upravuje Zákon č. 378/2007 Zb., zákon o liečivách. Ten mimo iné upravuje aj online predaj liekov. Voľne predajné lieky sa dajú v e-shope lekárne zakúpiť, avšak lieky na recept nie. V súčasnej dobe lekárne spustili možnosť rezervácie lieku na recept na predajni, ale vyzdvihnúť si ho musí každý pacient osobne. (Česko, 2007)

Tento zákaz online predaja liekov na recept môže pôsobiť obmedzujúco, pretože sú ľudia, ktorí si do lekárne pre lieky jednoducho zísť nemôžu. Veľa ľudí nemá ani nikoho blízkeho, kto by im ich vyzdvihol. Tento zákaz z pohľadu podnikania pripravuje lekárne o tržby a pacientov o jednoduchší prístup k liekom.

Novela zákona o liečivách

Začiatkom roka 2024 vstúpila do platnosti novela zákona o liečivách. Tá sa zameriava napríklad na predchádzanie výpadku liečiv tak, aby sa vytvorili zásoby liekov v čase ich nedostatku a pripravili sa tak na možný výpadok. (Česko, 2007)

Novela zákona o liečivách dáva držiteľom registrácie lieku, distribútorom a lekárňam ohlasovaciú povinnosť ohľadom skladových zásob liečivých prípravkov. Medzi túto ohlasovaciú povinnosť patrí hlavne určovanie liečiv, ktoré sa majú skladovať do zásob a určenie liečiv, ktoré majú obmedzenú dostupnosť. (Česko, 2007)

Lieky, ktoré budú mať obmedzenú dostupnosť tak budú podliehať inému režimu. Distribútori ich nebudú môcť vyvážať do zahraničia a budú ich musieť do lekárni dodať do dvoch dní od objednania. Naopak, lekárne si ich budú môcť objednávať len v obmedzenom množstve a to tak, aby ich skladové zásoby nepresiahli počet vydaných balení za týždeň v posledných dvanástich mesiacoch. (Česko, 2007)

Táto novela ukladajúca povinnosť vytvárať si skladové zásoby môže menším lekárňam spôsobiť problémy v oblasti rozmanitosti sortimentu. Vytváraním zásob jedného lieku sa zaberie miesto pre iné, a tak budú musieť niektoré lieky prestať predávať alebo nebudú môcť objednávať nové.

Politika odmeňovania lekárníkov

Lekárne sú od poisťovní „odmeňované“ podľa toho, aká je cena vydaného lieku a nie podľa objemu poskytnutej zdravotnej starostlivosti. Neodzrkadľujú denno-dennú prácu lekárníkov, ktorá zahŕňa aj konzultácie s pacientami či telefonické konzultácie s lekármi, kontroly pravosti liekov či práce pri likvidovaní nepoužitých liečiv.

Takto nastavený systém ohrozuje i množstvo farmaceutov v odvetví. Ceny liekov, ako som popisovala v ekonomických vplyvoch, nerastú úmerne s infláciou, ba dokonca klesajú. Ak má byť teda lekárnik odmeňovaný podľa toho, aký drahý/ lacný liek vydá môže sa stať, že lekárne budú musieť obmedziť otváracie hodiny prevádzky, prepúšťať či ju dokonca úplne zrušiť. Takto nastavené odmeňovanie je pre lekárne v malých obciach dlhodobo neúnosné.

Problém by mohol nastať v budúcnosti odboru. Nie veľmi lákavé platové podmienky môžu odradiť veľa záujemcov o štúdium farmácie a okrem nedostatku zdravotných sestier a lekárov tak vznikne i nedostatok farmaceutov.

5.1.6 Environmentálne vplyvy

Nakladanie s odpadom

Nakladanie s odpadom upravuje Zákon č.541/2020 Zb., o odpadoch a Zákon č. 378/2007 Zb., o liečivách. Hneď v úvode štvrtého oddielu zákona o liečivách sa píše, že lieky majú byť zlikvidované, pokiaľ je ich akosť nevyhovujúca, uplynula doba použiteľnosti, sú uchovávané inak než sa stanovených podmienok, zjavne poškodené či nespotrebované. Likvidujú sa ako nebezpečný odpad s ohľadom na verejné zdravie. Nespotrebované liečivá majú lekárne povinnosť prevziať od fyzických osôb a viesť o tom evidenciu. Musí ich skladovať v neprepichnuteľných, pevných a nerozpustných nádobách. Náklady vzniknuté ich zaobstaraním, udržiavaním, výmenou či odstránením potom hradí príslušný kraj v prenesenej pôsobnosti. (Česko, 2007; Česko, 2020)

Ako som spomínala v časti Politika odmeňovania lekárníkov, likvidácia takýchto liečiv sa nezohľadňuje v odmeňovaní lekárnika. Okrem toho to znamená pre lekárne ďalšiu administratívu a nutnosť vymedzenia priestoru pre takéto skladovanie odpadu od fyzických osôb.

Recyklácia

Recyklácia je v celom farmaceutickom priemysle obťažnejšia, než v iných odvetviach práve pre liečivé prípravky. Tie sa recyklovať nedajú a odvádzajú sa špeciálnymi firmami na skládky, kde sú spaľované pri stanovenej teplote. Zrecyklovať sa však dajú prázdne papierové či plastové obaly, prázdne plata od tabletiiek, či prázdne sklenené fľaštičky. Tie sa vyhadzujú do klasických kontajnerov na recyklovanie.

Niektoré materiály sa zrecyklovať či zlikvidovať s ohľadom na životné prostredie nedajú. Ide napríklad o inhalátory vyrobené predovšetkým z plastu, ocele a hliníka. Aby sa minimalizovala uhlíková stopa a dopad na životné prostredie prišla v roku 2013 firma GlaxoSmithKline s kampaňou „Vdýchnite inhalátorom život.“ Lekárne mali k dispozícii špeciálne vrecúška na zber inhalátorov, ktorých počet taktiež museli evidovať. Táto kampaň trvala do roku 2015. V súčasnosti sa diskutuje o zmene hnacieho plynu ako riešení negatívneho dopadu inhalátorov na životné prostredie. Tento plyn by mohol byť v klasickej znovu použiteľnej plastovej nádobe. Iná možnosť by bola používanie inhalačných systémov pre práškovú formu, ktorá znižuje uhlíkovú stopu desať násobne. Táto forma inhalátora má však taktiež svoje negatíva. (Pro lekára, 2021)

Spotreba energie

Navyšovanie cien elektriny či vody má dopad aj na lekárne. Keďže sú vybavené chladničkami a rôznymi prístrojmi, ktoré musia byť pod prúdom, spotrebovávajú energiu neustále. Ceny liekov na predpis však zostávajú viac menej rovnaké. Niektoré sú dokonca lacnejšie než po minulé roky. Obchodnú prirážku si na kompenzáciu narastajúcich výdajov zvýšiť nemôžu, pretože má určité hranice. To môže byť pre niektoré lekárne, hlavne v menších obciach či v súkromnom vlastníctve, likvidačné.

5.1.7 Vyhodnotenie analýzy PESTLE

Analýza PESTLE a jej vyhodnotenie je znázornené v Tabuľke 2. Uvedený je faktor, význam dopad, výhoda či nevýhoda daného faktoru a do akého segmentu PESTLE je zaradený. Význam pre lekárne je hodnotený Nevýznamný – Málo významný – Významný – Veľmi významný a dopad ako Krátkodobý – Strednodobý – Dlhodobý.

Tabuľka 2 Vyhodnotenie analýzy PESTLE (Zdroj vlastný)

Faktor	Význam pre lekára	Dopad	Výhoda/nevýhoda	Faktor PESTLE
Dane za liečivá	Veľmi významný	Dlhodobý	Nevýhoda	P
Vládna stabilita	Významný	strednodobý	Výhoda	P
Korupcia	Málo významný	strednodobý	Nevýhoda	P
Hospodárenie ČR	Významný	Dlhodobý	Nevýhoda	P
Byrokracia	Významný	Strednodobý	Nevýhoda	P
Regulácia cien	Veľmi významný	Dlhodobý	Nevýhoda	E
Nezamestnanosť	Významný	Krátkodobý	Výhoda	E
Inflácia	Veľmi významný	Strednodobý	Nevýhoda	E
Výdaje za lieky	Veľmi významný	Krátkodobý	Výhoda	E
Populačný vývoj	Veľmi významný	Dlhodobý	Výhoda	S
Životný štýl	Veľmi významný	Dlhodobý	Výhoda	S
Výdaje na VaV	Významný	Dlhodobý	Výhoda	T
E-commerce	Veľmi významný	Krátkodobý	Výhoda	T
Digitalizácia	Veľmi významný	Dlhodobý	Výhoda	T
Požiadavky na vybavenie	Významný	Dlhodobý	Nevýhoda	L

Faktor	Význam pre lekárň	Dopad	Výhoda/ nevýhoda	Faktor PESTLE
Online predaj liekov na rcp	Skôr nevýznamný	Dlhodobý	Nevýhoda	L
Novela zákona o liečivách	Významný	Dlhodobý	Nevýhoda	L
Politika odmeňovania	Veľmi významný	Dlhodobý	Nevýhoda	L
Odpady	Významný	Dlhodobý	Nevýhoda	E
Recyklácia	Nevýznamný	Dlhodobý	Výhoda	E
Spotreba energie	Významný	Dlhodobý	Nevýhoda	E

Veľký význam s negatívnym dopadom má na lekárň Cenová a úhradová regulácia či inflácia. Tieto faktory by mohli dostať lekárň do finančných problémov. Politika odmeňovania môže na lekárň vplývať negatívne skrz zamestnancov. Podfinancovanie odboru môže znamenať nedostatok farmaceutov na trhu práce a ťažkosti v hľadaní personálu. Naopak pozitívny, veľmi významný dopad majú Výdaje obyvateľov na lieky, Populačný vývoj či Životný štýl občanov ČR.

5.2 Porterova analýza 5 síl

Porterova analýza sa využíva na rozbor mezoprostredia organizácie. Zakladateľom je Michael Porter a jej úlohou je zobrazit' a popísať konkurenčné sily, a zároveň ukázať, ako sa s týmito silami vyrovnat'. Popisuje odvetvie a jeho riziká, pričom sa snaží prognózovať vývoj konkurencie v odvetví na základe odhadu možného správania sa rivalov. Porter definoval 5 základných konkurenčných síl: stávajúci konkurenti, potencionalny konkurenti, dodávatelia, kupujúci a substituenty. (Bružil, Gerard, 2018)

Stávající konkurenti

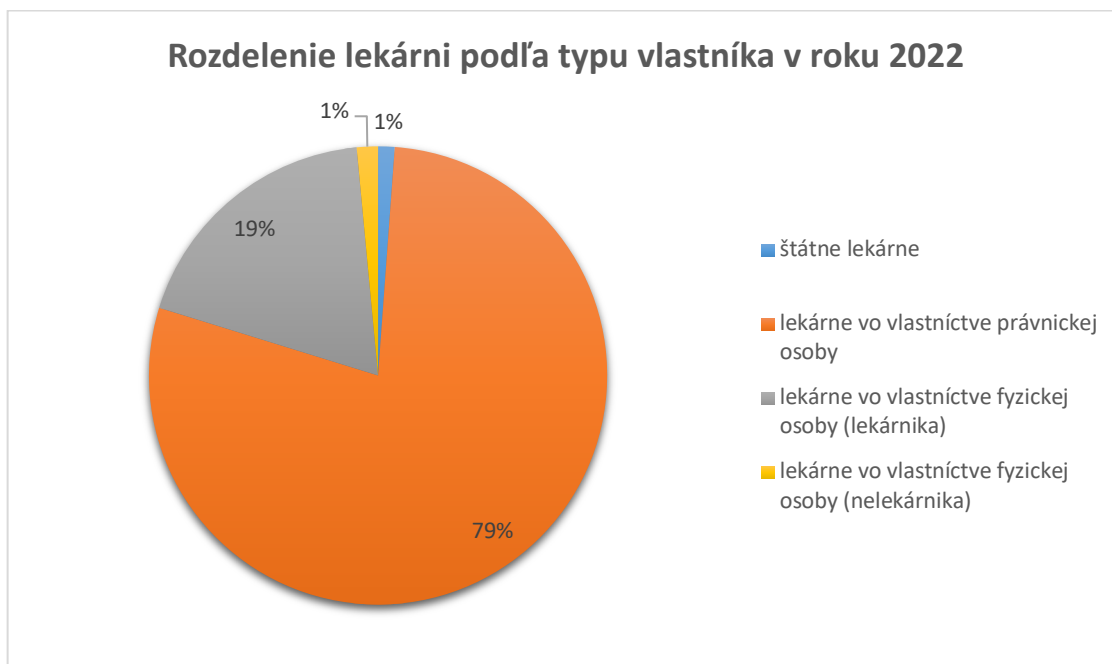
V České republice na lékárenském trhu dominují 2 hlavní řetězce: Dr. Max so svojimi 490 pobočkami a Benu s počtom lekárni 394. Ďalším veľkým řetězcem na tomto trhu sú Magistra lékárne, ktorá má celkom 221 pobočiek po celej republice. Pod značkou PharmaPoint nájdeme 181 lekárni a pobočiek od spoločnosti Pilulka je na českom trhu 140. (Dr. Max, 2024; Benu, 2024; Magistra lékárne, 2024; PharmaPoint, 2024; Pilulka, 2024)

Ďalej na tomto trhu nájdeme konkurenciu s menším počtom lekárni či nezávislé lékárne, ako napríklad EUC lékárne, Agel lékárne, Lékarna AVE, alebo Lékarna Lemon, apod.. Veľké verejné řetězce a súkromne lékárne doplňujú i nemocničné, ústavne lékárne. Okrem kamenných predajní predstavujú veľkú konkurenciu i čisto e-commerce lékárne, ktorých je na trhu nespočetne. Radí sa medzi nich napríklad Lékarna.cz, GigaLékarna, OnlineLékarna, Lekáreň Magnólia a ďalšie.

Okrem lekárni na trhu nájdeme aj tzv. predajcov vyhradených liečiv. Sú to napríklad trafiky, benzínky či drogérie. Môžu predávať len určité lieky – vyhradené lieky, musia mať vyškolených predajcov, nemôžu poskytovať odborné rady a musia vedieť, ako sa s danými liečivami zachádza. Takýchto predajcov pôsobí po celej Českej republice 3459.

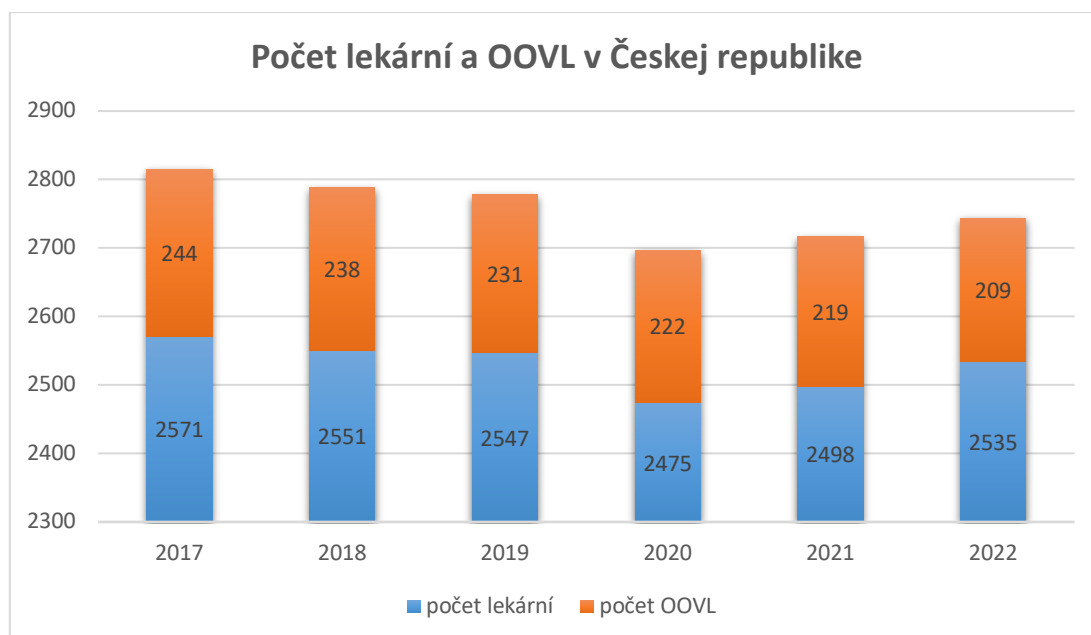
V České republice je podľa Výročnej správy ČLnK z roku 2022 je približne 79% vlastníkov lekárni právnickou osobou, 19% vlastníkov sú fyzické osoby – lekárnici, 1% patrí fyzickým osobám – nelekárnikom a 1% sú lékárne vo vlastníctve štátu. Nasledujúci graf (Graf 3) znázorňuje lékárne podľa typu vlastníka. (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)

Graf 8 Rozdelenie lekárni podľa typu vlastníka v roku 2022 (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)



V roku 2022 bolo v Českej republike registrovaných 2 744 lekárni, z toho 209 OOVL. Pre porovnanie uvádzam v grafe (Graf 1) aj predošlé roky. Napríklad v roku 2021 bolo registrovaných 2 498 lekárni a 219 OOVL a v roku 2020 to bolo 2 475 lekárni a 222 OOVL. (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)

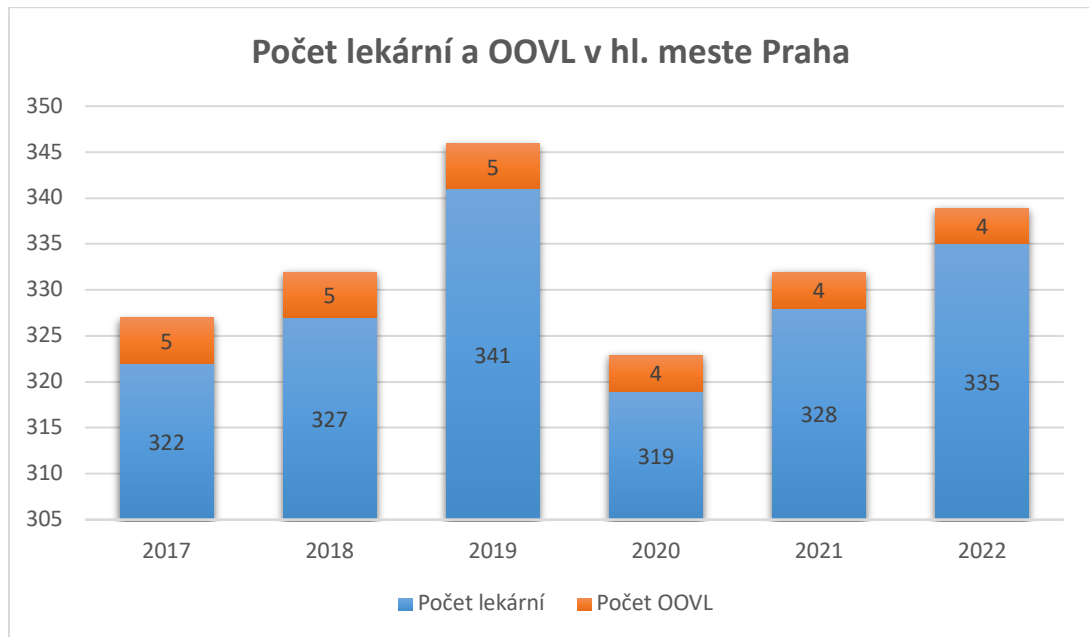
Graf 9 Počet lekárni a OOVL v Českej republike (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)



Počet lékární v Praze má rostúci charakter. Kým v roku 2020 sa na jej území nachádzalo 319 lékární, v roku 2021 to už bolo 328 a v roku 2022 335 lékární. S počtom jej obyvateľov v roku 2022, pripadá na 1 lekáraň a OOVL 3 793 obyvateľov. (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)

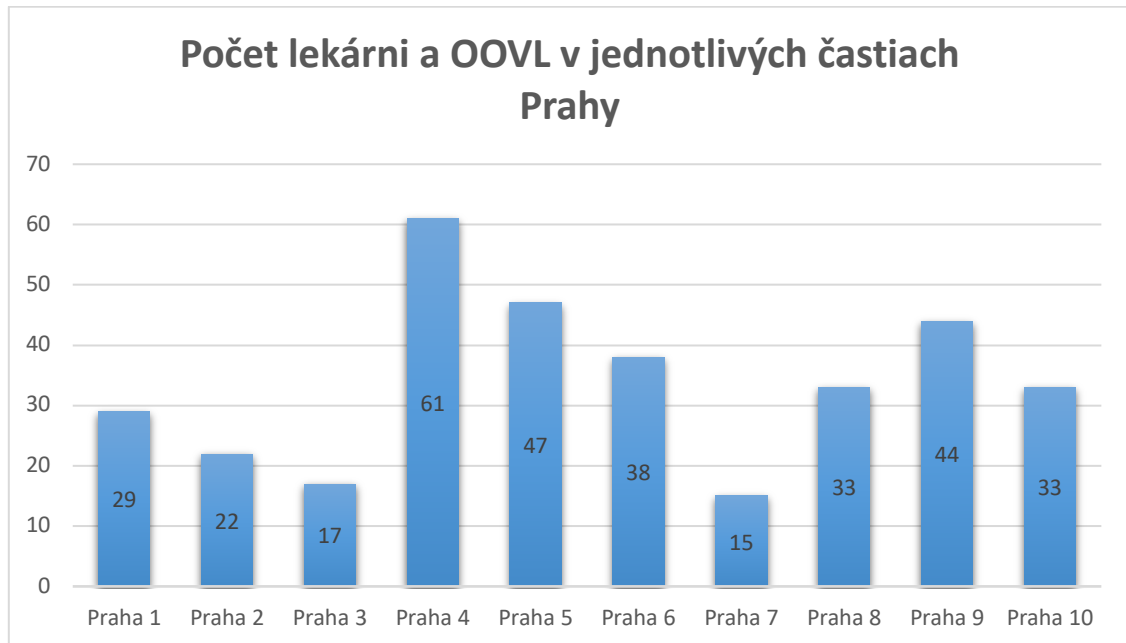
Počet OOVL sa v posledných rokoch nemení. V meste Praha sú od roku 2020 4 výdajne. (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)

Graf 10 Počet lékární v hl. meste Praha (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)



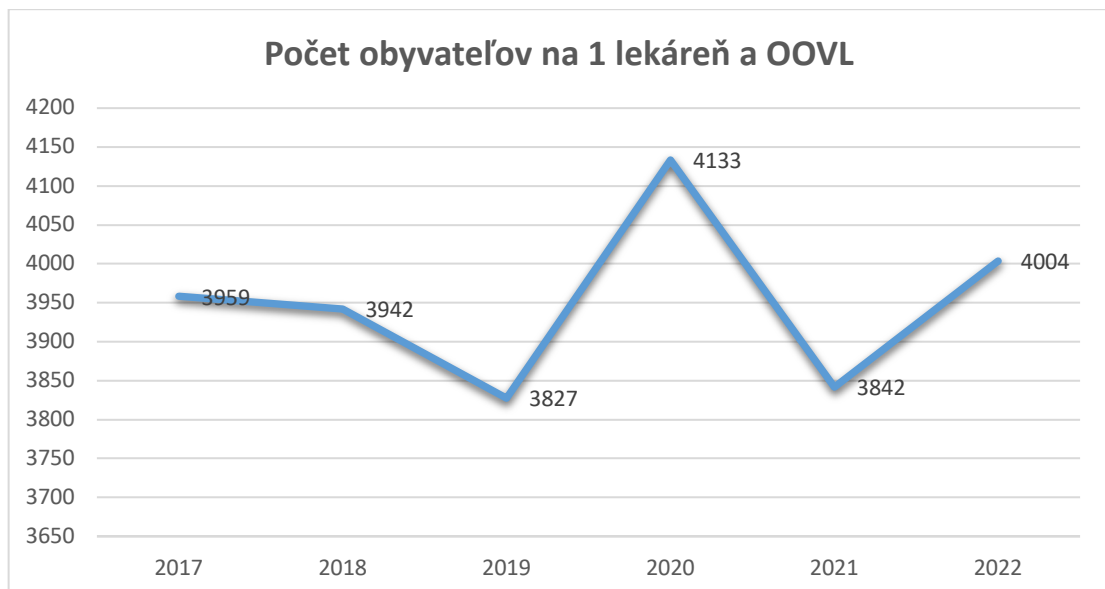
Počet lékární v jednotlivých častiach Prahy je podľa zistení ČLnK zobrazený v nasledujúcom grafe (Graf 6).

Graf 11 Počet lekárni a OOVL v jednotlivých častiach Prahy



V nasledujúcom grafe (Graf 2) vidíme vývoj počtu lekárni a OOVL na 1 obyvateľa v Prahe. Kým v roku 2021 bolo na 1 lekárneň 3842 ľudí, v roku 2022 to už bolo 4004.

Graf 12 Počet obyvateľov na 1 lekárneň a OOVL v Prahe (Pohyb obyvateľstva – vybrané územie, 2024; Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)



Z uvedených skutočností vyplýva, že konkurencia na trhu lekárni je vysoká, a zvyšuje sa aj vďaka rozširovaniu portfólia vyhradených liečiv, ktoré sa môžu predávať mimo

lekárne. Veľká je konkurencia aj zo strany e-commerce lekárni. Dochádza však k uzatváraniu pobočiek, čo môže predstavovať lákadlo pre vznik novej konkurencie.

Potencionálny konkurenti

Trh v Českej republike nemá o lekárne núdzu. V poslednej dobe je však pre mnoho malých lekárni ťažké nájsť si miesto na trhu medzi gigantmi. Okrem narastajúcej konkurencie zo strany predajcov vyhradených liečiv sa tu nachádza také konkurenčné prostredie, ktoré nie je nijak regulované. Niektoré reťazce, ktoré majú distribúciu aj lekárne odmietajú dodávať produkty do iných, než svojich pobočiek. Ďalším problémom je financovanie a odmeňovanie. Zákonné povinnosti, ktoré vyplývajú napríklad z protifalzifikátovej smernice či nakladaniu s odpadom, lekárňam narastajú, avšak kvôli regulácii cien a odmeňovania si výdaje s nimi spojené nemôžu nijak kompenzovať. Takisto vplyvom inflácie rastú ceny nájmu či energií, ktoré si lekárne nemôžu nechať vložiť do faktúr poisťovniam. Pre malé lekárne je preto ťažké ich udržať mimo finančné problémy. Ďalším problémom tvorí geografická dostupnosť lekárni. Kvôli tomu, že nie sú nastavené žiadne pravidlá pre rovnomerné rozloženie lekárenskej siete dochádza k oslabovaniu jedinečných lekárni na dedinách, či v odľahlých častiach veľkých miest. Tie musia často ukončiť svoju prevádzku.

Vstup nových konkurentov na trh tak môže byť ohrozený výškou nákladov, ktoré sa neustále rastú a lekárne musia samé hľadať spôsoby ich ufinancovania. Veľkou hrozbou je už stávajúci lekárenský trh a žiadna regulácia pre rovnomerné rozloženie lekárni. Ďalšou prekážkou by mohlo byť podfinancovanie odboru zo strany odmeňovania lekárníkov, čo môže spôsobiť ťažkosti v oblasti hľadania nových zamestnancov. Zvyšujúce sa administratívne nároky vedú k znižujúcej sa produktivite a preto by nová lekáreň musela investovať aj do informačných systémov zjednodušujúcich túto prácu ale aj ďalších pracovníkov. To predstavuje ďalšie navýšovanie nákladov. Z dlhodobého hľadiska sú ale digitálne technológie a informačné systémy skôr prínosom, ako negatívom. Kľúčovým sa pre nové lekárne javí správne vybratie lokality pre podnikanie.

Dodávatelia

Dodávateľ má tým väčšiu vyjednávaciu silu, čím je ich na trhu menej, je veľký, niečím výnimočný alebo významný. V oblasti lekárni sa jedná hlavne o distribúciu liečivých prípravkov, zdravotníckych prostriedkov ale aj napríklad dermatokozmetiky. Distribútori

a lekárne v tomto odvetví musia veľmi úzko spolupracovať a vyjednávať, keďže si medzi sebou rozdeľujú obchodnú príležitosť. Ovlivňuje tak výšku nákladov ale i výnosov lekárne.

V Českej republike je podľa SÚKL-u 740 schválených distribútorov. Medzi najväčších patrí Phoenix lekárenský veľkoobchod, Alliance Healthcare, Via Pharma či Pharmos. (Novák, Hrůstová, 2018, SÚKL 2024b)

Dodávateľov na českom trhu kontroluje SÚKL. Ten rozhoduje aj o schválení žiadosti na distribúciu liečiv. Keďže sú však ceny pre distribútorov regulované, množstvo liečiv tak vyvážajú do zahraničia, čím môže vzniknúť nedostatok na domácom trhu. To môže predstavovať ušlé zisky pre výdajne liečiv.

Lekárne majú s dodávateľmi zmluvy, ktoré môžu byť uzatvorené i na 5-10 rokov. Zmena dodávateľa pred vypršaním zmluvou stanovenej lehoty by pre lekárne mohla znamenať jednak výdaje spojené s porušením zmluvy a jednak nový dodávateľ by už nemusel mať tak prijateľné podmienky. Cena by však v tomto odvetví nemala hrať až takú dôležitú rolu. Prioritou pre lekárne a distribútorov je udržať si priateľský a vzájomne výhodný vzťah.

Kupujúci

Situácia kúpnej sily je na trhu zdravotníctva špecifická. Hlavnou úlohou je udržať si zákazníka, aby neodišiel ku konkurencii. Cena liekov na predpis je regulovaná a preto udržať si klienta znížením cien nie je možné a pri výdaji voľne predajných liekov či služieb môže lekárne pociťovať veľký tlak na zlacňovanie. To by ju však v dnešnej dobe mohlo dostať do finančných problémov. Potrebuje si zvoliť takú stratégiu cenotvorby, aby odpovedala možnostiam trhu.

Kupujúci si zabezpečujú svoju vyjednávaciu silu hlavne tým, že predávajúcich – lekární, je veľa. Každá lekárne sa teda snaží o udržanie stálych, či prilákanie nových zákazníkov. Podľa štúdie IPSOS sú pre 59% ľudí zdrojom informácií o voľne predajných liekoch farmaceuti a preto udržanie si verného zákazníka je taktiež z veľkej časti o komunikácií, ochote a kvalite poskytovania služieb. (Marchal, 2023)

Substituenty

Aby lekárne vedeli produkovať zisk, musia vedieť pracovať s cenotvorbou a rozšíriť sortiment poskytovaných služieb. Okrem výdaja liečivých prípravkov sa môžeme v lekárni stretnúť so službami ako je dermoporadenstvo, diagnostika vlasov, meranie kyseliny močovej, cholesterolu či hladiny cukru v krvi alebo meranie krvného tlaku. Niektoré

dokonca ponúkajú diagnostiku chodidla, testovanie na alergie, zistenie vitálnej kapacity pľúc ba dokonca testovanie na Alzheimerovu chorobu. Čím rozmanitejšie služby, tým viac klientov. Náročnejšia služba bude mať menšiu pravdepodobnosť nahradenia. V tejto oblasti však hrá dôležitú úlohu i laický pohľad na vec. To, či sa klient rozhodne pre službu v lekární A, a nie B, môže byť z rôznych dôvodov. Rozhodovanie môže ovplyvniť výška ceny, prístroje či dokonca chovanie personálu. Problémom v tejto oblasti je, že zdroj informácií pre rozhodovanie je väčšinou nespokojný klient. Lekárne tak musia počkať, až sa správa rozšíri WOM. Ak sa lekárne chystá kúpiť prístroj za milióny korún a zamestnať nových odborníkov, musí počítať s lacnejším substituentom u konkurencie a s tým, že veľa pacientov najskôr skúsi práve tú lacnejšiu verziu.

Substituenty v oblasti liekov v podobe generík predstavujú hrozbu skôr vo farmaceutickom priemysle. V lekárenskom odvetví sa táto sila prejaví, ak majú lekárne aj svojich výrobcov, čo v dnešnej dobe nie je zriedkavé. Tí by potom mohli vyrábať generiká voľne predajných liečiv za lacnejšie, lacnejšie ich predávať a tak prilákať viac klientov. V oblasti regulovaných liečiv je problematika substituentov minimálna.

5.2.1 Vyhodnotenie Porterovej analýzy 5 síl

Porterova analýza bola použitá na analýzu mezoprostredia. Výsledky analýzy sú zhrnuté do Tabuľky 3. V nej je uvedená daná sila a hodnotenie od 1-5, pričom 1 je nízka hrozba a nízka vyjednávací sila a 5 je veľká hrozba, poprípade veľká vyjednávací sila.

Tabuľka 3 Vyhodnotenie Porterovej analýzy 5 síl (Zdroj vlastný)

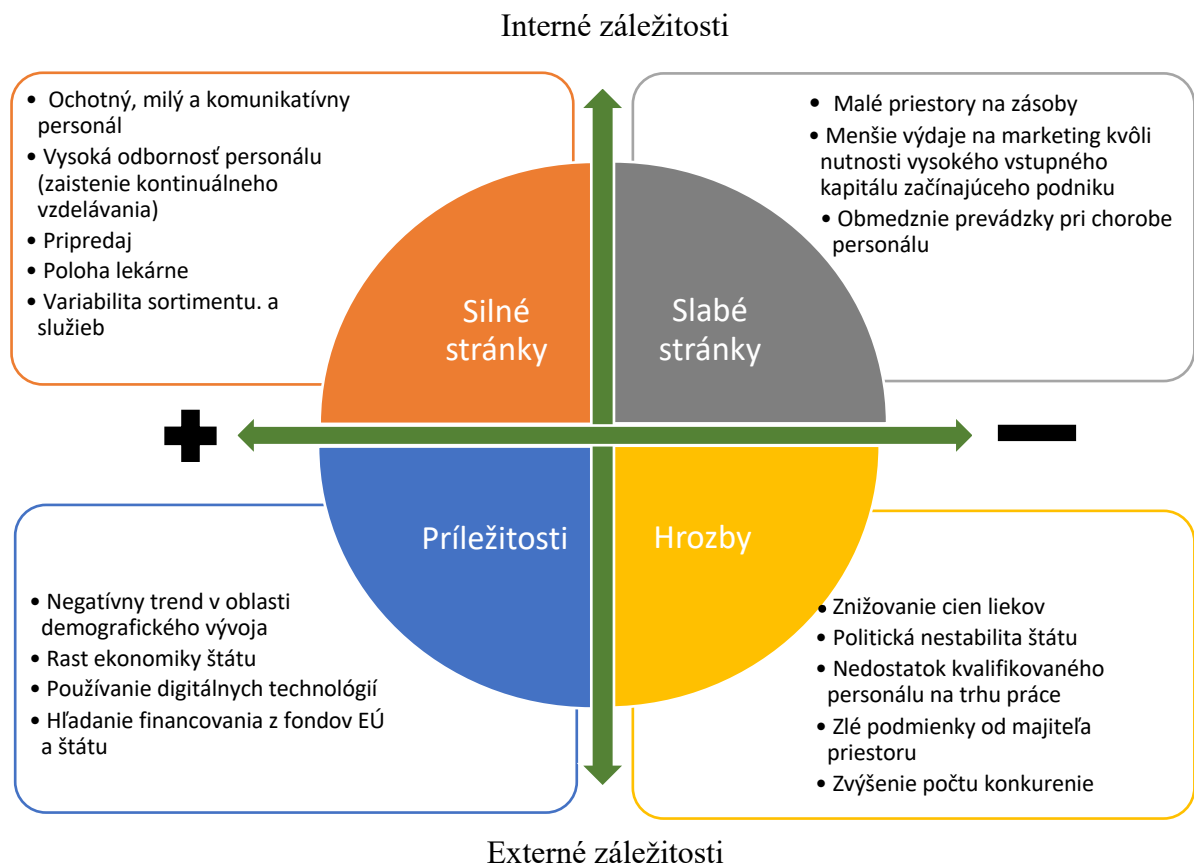
Faktor	Hodnotenie				
Hrozba konkurentov	1	2	3	4	5
Hrozba substituentov	1	2	3	4	5
Vyjednávací sila dodávateľov	1	2	3	4	5
Vyjednávací sila kupujúcich	1	2	3	4	5
Potencionálna konkurencia	1	2	3	4	5

Z tabuľky vyplýva, že najväčšiu hrozbu predstavujú stávajúci konkurenti. Tvoria ju hlavne veľké lekárenské reťazce a online obchody. Hrozba substituentov v tomto odvetví je stredne vysoká, pretože sa začínajúca lekáreň nemôže rovnať službám veľkých reťazcov. Tie už v poslednej dobe majú aj svoje laboratória a tak môžu vyrábať vlastné generiká a ponúkať ich za lacnejšie pod vlastnou značkou. Vyjednávací sila dodávateľov je v tomto odvetví pomerne nízka. Na trhu je ich veľa a obchodná prirážka liekov na predpis je regulovaná. Je teda v záujme oboch udržať si dobré vzťahy medzi sebou. Vyjednávací sila kupujúcich je celkom špecifická. Niektoré ceny sú regulované a pevne dané, preto vyjednávanie by bolo bezpredmetné. Zákazníci si však vytvárajú kúpnu silu hlavne počtom lekárni, preto je tento faktor ohodnotený ako stredný. Potencionálna konkurencia by pri vstupe do odvetvia musela prekonať značné prekážky a pripraviť si poriadny rozpočet. Lekárne v dnešnej dobe skôr ukončujú svoje prevádzky, preto vstup nových konkurentov na trh je nízky.

5.3 SWOT analýza

SWOT analýza je akronym pre anglické slová S – strenght (sila), W – weakness (slabosť), O – oportunities (príležitosti) a T – threats (hrozby). Je to biznisový strategický nástroj používaný pre rozbor mikroprostredia, v ktorom sa organizácia nachádza. Dáva obraz o spoločnosti v porovnaní s konkurenciou. SWOT analýza sa zameriava jak na vnútorné, tak na vonkajšie charakteristiky firmy, pričom silné a slabé stránky sú popisované z interného hľadiska a hrozby a príležitosti z externého (Teoli, Sanvictores, An, 2019).

Nasledujúci obrázok (Obr. 2) znázorňuje SWOT analýzu novej lekárne. Je rozdelený na štyri časti a interné a externé hľadisko. Každá časť obsahuje jej špecifické stránky, ktoré sú podrobnejšie rozobrané nižšie.



Obrázok 3 SWOT analýza (Zdroj vlastný)

Silné stránky

Lekáreň sa bude zameriavať nie len na odbornosť pracovníkov, ale aj na ich vystupovanie. Je dôležité, aby boli milý a ochotný pomôcť. Veľa ľudí chodí do lekárne nerozhodnutých a chcú radu od odborníka. Preto je dôležité, aby ich vystupovanie bolo príjemné, boli komunikatívny a tým dali klientom najavo, že sú tam hlavne pre nich.

Vysoká odbornosť personálu v zmysle celoživotného vzdelávania je daná zákonom, avšak v našej lekární sa budeme zameriavať aj na našich zamestnancov a ich záujmy a preferencie kurzov. Takisto budeme podporovať ďalšie dovzdelávanie a budeme sa snažiť vychádzať personálu ústrety, ak budú potrebovať kvôli vyučovaniu voľno, prehodiť služby či odísť z práce skôr.

V lekární sa plánujeme zameriavať i na pripradáj, tzn., že ak príde pacient s receptom na antibiotiká, ponúkne mu k tomu probiotiká atď..

Lekáreň sa bude nachádzať v hlavnom meste, kde je veľká kumulácia obyvateľstva a turistov. To bude prinášať lekární viac zákazníkov a teda vyššie tržby, než keby bola umiestnená na dedine či v malých mestách. Veľkomesto okrem počtu zákazníkov znamená

i väčší podiel ľudí s chronickými civilizačnými ochoreniami a to znamená pravidelné navštevovanie lekárne. Platy a mzdy sú v hlavnom meste najvyššie spomedzi ostatných krajov, čo taktiež znamená navyšovanie tržieb.

Variabilita sortimentu a služieb bude v lekárni riadená podľa dopytu zákazníkov. Budeme sledovať trendy v oblasti farmácie a snažiť sa pravidelne analyzovať trh s liekmi či zdravotníckymi prostriedkami, aby sme vždy priniesli najkvalitnejšie a najnovšie produkty. Taktiež budeme sledovať vývoj a dopyt po službách, preto budeme vedieť zákazníkom priniesť to, čo chcú.

Slabé stránky

Slabé stránky lekárne budú spočívať hlavne v priestorovom obmedzení. Aj keď budú spĺňať zákonné veľkosti, miestnosť pre zásoby bude voči konkurencii nedostačujúca. Ak chceme teda prinášať zákazníkom veľkú diverzifikáciu produktov a služieb, budeme musieť obmedziť množstvo zásob na sklade.

Ďalšou slabou stránkou bude marketing. Výdaje začínajúcej lekárne sú v jej začiatkoch vysoké a rozpočet na marketing veľmi obmedzený. Pre podnik to znamená menšie povedomie ľudí o jeho existencii, čo bude znižovať potencionálne tržby.

Pri ochorení niektorého pracovníka môže dochádzať obmedzeniu prevádzky. Začínajúca lekárňa si môže dovoliť zamestnať len také množstvo pracovníkov, ktoré postačuje na minimálne zabezpečenie chodu lekárne. Preto pri chorobe niektorého z nich sa budú tvoriť väčšie rady pri otvorených priehradkách, prítomný personál bude viac vyťažený a množstvo spokojných zákazníkov bude klesať.

Príležitosti

Asi najväčšou príležitosťou pre našu lekárňu bude negatívny trend v oblasti demografického vývoja. Ako som uvádzala v PESTLE analýze, obyvateľstvo je rok od roku staršie a s vekom narastá i chorobnosť. Okrem toho zlým životným štýlom narastá počet obéznych ľudí, ktorí vyžadujú liečbu. Obezita môže spôsobiť vysoký tlak či cukrovku. Obe tieto ochorenia je nutné korigovať pomocou liekov, z čoho lekárne profitujú. Narastá počet ľudí so sedavým zamestnaním, čo vedie napríklad k bolestiam chrbta a svalov, obezite alebo vzniku myšitídy, epikondylitídy či opuchom nôh. Všetky vymenované ťažkosti dovedú ľudí do lekárne či už priamo, alebo dostanú odporúčanie e či recept od lekára. Okrem nárastu sedavého zamestnania narastá i počet ľudí s duševnými ochoreniami, ktoré sa taktiež koriguje liekmi.

Aj keď sa česká ekonomika medziročne oslabila, za čo môže mimo iné aj inflácia, v priebehu roku 2024 začali ceny zasa klesať a analytici očakávajú ustálenie inflácie na hodnote 2,4%. Znížením inflácie sa zvýši kúpna sila ľudí, čo predstavuje pre lekáreň potencionálny zisk.

Digitálne technológie sú v dnešnej dobe na vzostupe. Používanie umelej inteligencie či Cloudového úložiska môže lekární pomôcť v lepšej evidencii a kontrole skladových zásob, zamestnancov, uľahčí administratívne manažérske povinnosti a tiež pomôže sledovať legislatívne zmeny. Okrem toho môže dôjsť k lepšej spolupráci s distribútormi a výrobcami liečiv.

Štát ponúka rôzne formy podpory podnikania. Zlepšenie energetického stavu budov môže pre lekáreň znamenať menšie náklady na elektrinu a tým nižšie výdaje. Národná rozvojová banka poskytuje s využitím štátneho rozpočtu podporu malým a stredným podnikom prostredníctvom záruk a zvýhodnených úverov. Z európskych dotačných programov by mohla lekáreň využiť napríklad Operačný program Technológie a aplikácie pre konkurencieschopnosť, ktorý sa zameriava mimo iné aj na podporu používania digitálnych technológií. Ďalším využiteľným by mohol byť napríklad Operačný program Zamestnanci +, ktorý chce podporovať rovnosť medzi mužmi a ženami aj tým, že bude podporovať detské skupiny a kluby. To môže ženám uľahčiť prechod z materskej/rodičovskej späť do zamestnania. (Vyhľadávač podpory pre podnikateľov, 2024; Programy, 2024)

Hrozby

Ceny liekov na predpis sú regulované štátom a lekáreň ich môže ovplyvniť len výškou obchodnej prirážky. Tá je však tiež zastropovaná. Znižovanie cien liekov, hlavne tých na predpis, znamená znižovanie príjmu lekárne. To môže znamenať zhoršenú platobnú schopnosť a rentabilitu. V dnešnej dobe vplyvom inflácie zdražujú energie, výroba i odmeňovanie pracovníkov a preto akékoľvek nútené znižovanie cien môže priviesť lekáreň do finančných ťažkostí.

Politická nestabilita ako hrozba pre podnikanie spočíva hlavne v zložení vlády. Ak by sa k moci dostali krajne ľavicové strany, mohlo by dôjsť k regulácii podnikateľského prostredia. To by mohlo znamenať ukončenie prevádzky, ďalšie znižovanie príjmov či zoštátnenie súkromných podnikov.

Politika odmeňovania lekárníkov môže spôsobiť nedostatok kvalifikovaného personálu. Odmeňovanie lekárníkov je závislé na výške ceny liekov na predpis, ktoré vydajú.

Ceny liekov na predpis sa však nezvyšujú rovnomerne s infláciou. To môže spôsobiť nepopulárnosť odboru a menej absolventov. Pre lekárne to môže znamenať ťažkosti v oblasti personálneho zabezpečenia.

Ďalšou hrozbou pre podnik by mohli byť zlé podmienky od prenajímateľa priestorov. Ten by mohol pri opätovnom predĺžovaní zmluvy zvyšovať nájomné neúmerne k inflácií. Nepodpísanie zmluvy by viedlo k ukončeniu prevádzky lekárne a nutnosti nájdenia iných priestorov, či dokonca k úplnému ukončeniu podnikania. Lekárne by preto musela zvážiť, či zvládne takéto zvýšenie výdajov alebo či nájde vhodné priestory s priaznivou cenou nájmu inde. Taktiež musí zvážiť ušlý zisk pri dočasnej uzávere kvôli zmene miesta pôsobenia.

Zvyšovanie počtu konkurencie na trhu lekární je ďalšou veľkou hrozbou. I keď v dnešnej dobe sa lekárne skôr uzatvárajú, do budúcnosti nie je vylúčené ich navyšovanie. V súčasnosti neexistuje žiadne geografické pravidlá pre umiestnenie lekární, preto by mohla ďalšia lekáreň vzniknúť len pár metrov od našej. To by mohlo viesť k zníženiu príjmov a opäť k vzniku platobnej neschopnosti a zlej rentabilite.

5.3.1 Vyhodnotenie SWOT analýzy

SWOT analýzu budeme hodnotiť Maticou EFE a IFE. Výsledky IFE a EFE budú znázornené pomocou Matice IE. Následne sa stanoví stratégia firmy.

Matica EFE (External Factor Evaluation Matrix) pojednáva o vonkajších faktoroch. Vybraným 3 faktorom hrozieb a príležitostí sú pridelené váhy, pričom súčet musí dávať 1. Následne sú oznámkované: 4 – významný až 1 – nevýznamný faktor. Vypočítala som súčin ku každému faktoru a potom súčet výsledkov.

Výsledok 4 znamená najväčšiu citlivosť. V tomto prípade by bolo potreba veľkej pozornosti v plánovaní. Projekt by mohol byť z hľadiska vonkajších faktorov rizikový.

Výsledok 2,5 – priemerná citlivosť podniku na externé faktory.

Výsledok 1- Nízka citlivosť. Faktory by v tomto prípade nemali mať vplyv na priebeh projektu.

Tabuľka 4 Matica EFE (Zdroj vlastný)

Hrozby	Váha	Hodnotenie	Súčin
Znižovanie cien liekov	0,2	4	0,8
Politická nestabilita	0,05	1	0,05
Zvýšenie počtu konkurencie	0,1	3	0,3
Príležitosti	Váha	Hodnotenie	Súčin
Demografický vývoj	0,2	4	0,8
Digitálne technológie	0,3	3	0,9
Financovanie z EÚ a od štátu	0,15	3	0,45
Σ	1	18	3,3

Výsledok je 3,3, čo značí väčšiu citlivosť projektu na vonkajšie faktory.

Matica IFE (Internal Factor Evaluation Matrix) pozostáva z 3 faktorov silných stránok a 3 faktorov slabých stránok. Každému faktoru je opäť pridelená váha, pričom súčet musí dávať 1. Znamka je pridelená nasledovne: 4 – významná S, 3 – nevýznamná S, 2 – nevýznamná W, 1 – významná W. Ďalej som vypočítala súčin a potom súčet výsledkov.

Výsledok 4 – značí silnú. Internú pozíciu, dobrú pripravenosť pracoviska a veľkú nádej na naplnenie zámeru.

Výsledok 2,5 – priemerná interná pozícia

Výsledok 1 – slabá interná pozícia. Podnik má slabú pripravenosť na naplnení zámeru. V tomto prípade je vhodné najskôr posilniť firmu zvnútra, až potom realizovať projekt.

Tabuľka 5 Matica IFE (Zdroj vlastný)

Silné stránky	Váha	Známka	Súčin
Ochotný, milý personál	0,2	4	0,8
Vysoká odbornosť personálu	0,1	3	0,3
Poloha lekárne	0,2	4	0,8
Slabé stránky	Váha	Známka	Súčin
Malé priestory na zásoby	0,1	2	0,2
Výdaje na marketing	0,3	1	0,3
Obmedzenie prevádzky pri ochorení	0,1	1	0,3
Σ	1	15	2,7

Výsledok je 2,7, čo je priemerná interná pozícia podniku.

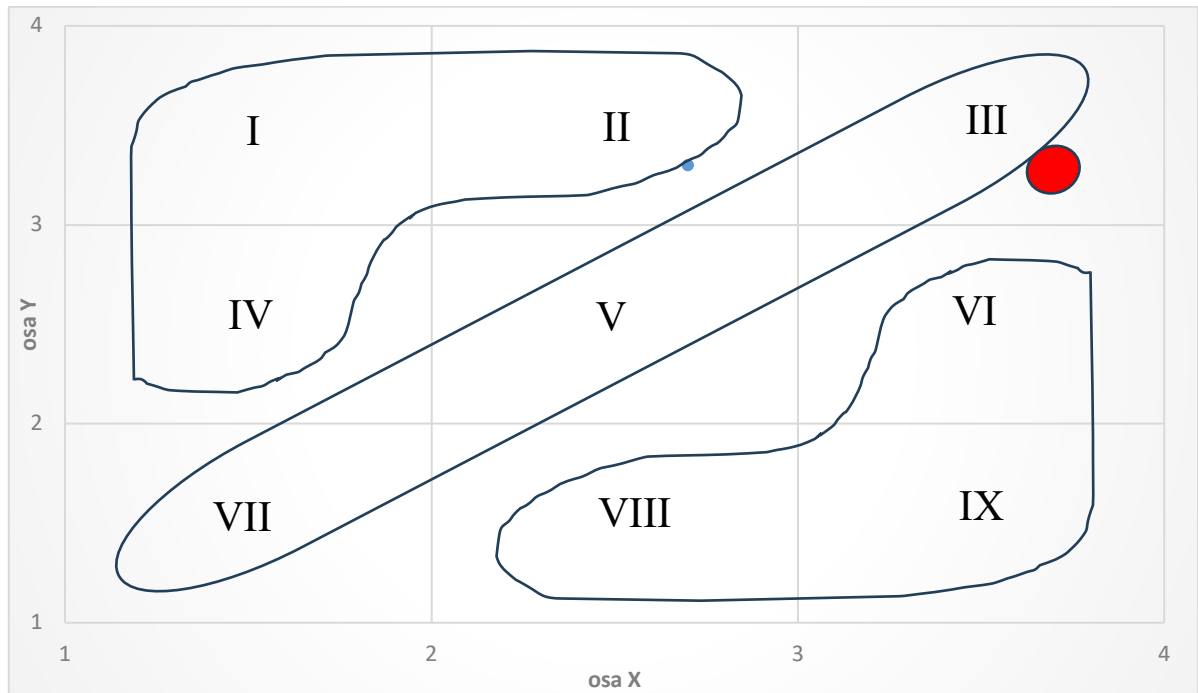
Výsledky Matice EFE a IFE sú znázornené Maticou IE (Internal – External Matrix). Na osy X sú zaznačené interné faktory, na osy Y externé. Matica je rozdelená na 3 sektory a výsledok je znázornený červenou bodkou.

Sektor I,II, IV – „Stavaj a zaisťuj rast.“ Využíva agresívny postoj k vývoju pracoviska a rozširovaniu trhu. (Slouka, 2017)

Sektor III, V, VII – „Udržuj a potvrdzuj.“ Je menej agresívny než prvý sektor, avšak stále sa doporučuje opatrné prenikanie do ďalších segmentov trhu a vývoj pracoviska. (Slouka, 2017)

Sektor VI,VIII, XI – „Zbavuj sa a upratuj.“ Je to defenzívna stratégia. Malo by sa uvažovať aj o zatvorení podniku. (Slouka, 2017)

Graf 13 Matica IE (Zdroj vlastný)



Naša lekáreň sa nachádza v Sektore III, V, VII. Firma by mala teda zvoliť stratégiu „Udržuj a potvrdzuj.“

Ďalším spôsobom, ako firma môže zvoliť stratégiu na základe SWOT analýzy je určiť percentuálne zastúpenie silných, slabých stránok, hrozieb a príležitostí. Podľa toho, čo prevláda zo silných – slabých stránok, hrozieb – príležitostí sa zvolí jedna zo štyroch stratégií. Môže to byť buď stratégia „maxi-maxi,“ stratégia „mini-mini,“ stratégia „maxi-mini,“ či stratégia „mini-maxi.“

V nasledujúcej tabuľke vidíme, že naša lekáreň by mala zvoliť stratégiu „maxi-maxi,“ pretože prevládajú silné stránky nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Lekáreň by preto mala využiť svoje silné stránky na maximalizovanie príležitostí.

Tabuľka 6 Voľba stratégie lekárne (Zdroj vlastný)

	Silné stránky	Slabé stránky
	33,3%	12,2%
Hrozby		
24,2%	ST stratégia Stratégia „maxi-mini“	WT stratégia Stratégia „mini-mini“
Príležitosti		
30,3%	SO stratégia Stratégia „maxi-maxi“	WO stratégia Stratégia „mini-maxi“

6 SÚHRN ANALÝZ

V analytickej časti sme sa zamerali na analýzu prostredia. Začali sme makroprostredím. To sme definovali pomocou analýzy PESTLE. Týkala sa vonkajších faktorov, ktoré lekárne nemôže ovplyvniť, avšak samotné faktory vplývajú na chod podniku. Z tejto analýzy sme zistili, že najväčší negatívny dopad má na lekárne Cenová a úhradová regulácia a inflácia. Veľmi významný, ale pozitívny dopad na lekárne majú výdaje obyvateľov za lieky. Tie, ako sme videli v Grafe 3, každým rokom stúpajú.

Od PESTLE analýzy sme pokračovali k mezoprostrediu. To sme si priblížili pomocou Porterovej analýzy 5 síl. Zamerali sme sa na Vyjednávaciú silu dodávateľov a kupujúcich, Hrozbu substituentov, Hrozbu vstupu nových konkurentov na trh a aktuálnu Hrozbu konkurentov. Výsledok uvedený v Tab. 3 značí, že sa na trhu nachádza veľmi silná konkurencia, ktorá by mohla spôsobovať ťažkosti v oblasti získavania zákazníkov. Vysoká je aj hrozba substituentov. Vyjednávacia sila dodávateľov je pomerne nízka, pretože lieky na predpis majú regulovanú cenu. Dodávatelia liečiv a ZP by mali s lekárňami rozvíjať vysoký stupeň spolupráce a priateľský prístup, pretože obchodná prirážka rozdelená medzi ne závisí na vzájomnej dohode. Potencionálni konkurenti predstavujú stredné riziko pre lekárne. Vstup na tento typ trhu je obmedzený pre vysoké počiatkové náklady a celkové náklady na udržanie chodu prevádzky. Kupujúci si zabezpečujú svoju vyjednávaciú silu hlavne počtom lekární, ktorých je v Prahe spolu s OOVL 339.

Na konci tejto časti sme hodnotili mikroprostredie podniku. Pomocou SWOT analýzy sme zistili silné a slabé stránky, hrozby a príležitosti. Na základe týchto charakteristík sme zistili, že na udržanie kroku s konkurenciou a zvládnutie finančných strát by si mala lekárne zvoliť stratégiu „Udržuj a potvrdzuj.“ Mala by sa zamerať na silné stránky, ktoré jej pomôžu dosiahnuť príležitosti.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

7 ZÁKLADNÉ INFORMÁCIE O LEKÁRNI

Medzi základné informácie patrí názov a adresa zariadenia, typ lekárenského zariadenia, meno majiteľa, meno odborného zástupcu, dátum vydania registrácie, dátum prevedenia registrácie do obchodného registra, daňové identifikačné číslo (DIČ) a identifikačné číslo osoby (IČO). Medzi vedľajšie informácie patria napríklad kontaktné údaje.

Lekáreň sa nachádza vo fázy projektu, preto budú uvedené len nasledujúce informácie:

- Názov lekárne: Lekáreň na desiatke s.r.o.
- Adresa lekárne: Praha 10
- Typ: Lekáreň (bez odborných pracovísk)
- Predpokladaná pracovná doba: Po-Pa 7⁰⁰ – 17⁰⁰, So-Ne 8⁰⁰- 13⁰⁰
- Pohotovostná doba – nekoná sa.
- Zodpovedná osoba – Bc. Martina Tarabová
- Kontakt - +420 603 387 849, lekarnanadesitce@gmail.com
- Web – www.lekarnanadesitce.cz

Lekáreň na desiatke bude mať právnu formu spoločnosti s ručením obmedzením. Výhodou je, že firma ručí len obmedzene a vklad je v súčasnosti určený na minimálne 1 Kč. Spoločníkom v tejto spoločnosti bude len majiteľ a počiatočný vklad bude 200 000 Kč. Zakladateľská listina je uvedená v Prílohe 1.

Lekáreň sa bude nachádzať na Prahe 10. Táto lokalita bola vybraná z toho dôvodu, že sa radí medzi najväčšie pražské časti. Žije tam asi 100 000 obyvateľov a nachádza sa tam 33 lekární vrátane OOVL pracovísk. Na jednu lekáreň teda pripadá približne 3 030 ľudí. Okrem toho sa v tejto časti nachádza veľa sídlisk, ktoré môžu pôsobiť ako jeden z faktorov zvyšovania príjmov.

Pracovná doba bola určená tak, aby vyhovovala všetkým obyvateľom. Ľudia pracujúci od skorých ranných hodín ocenia otváraciu dobu do 17⁰⁰. Naopak ľudia, ktorí pracujú od 9-10 hodiny rannej budú môcť lekáreň navštíviť pred odchodom do práce. Môže sa však stať, že niekomu nebudú vyhovovať otváracie hodiny cez pracovný týždeň, preto bude mať lekáreň otvorené aj cez víkend.

Pohotovostná doba sa v období rozbiehania podniku konať nebude. Je to z toho dôvodu, že nočný výdaj bude vyžadovať ďalšie výdaje na prevádzku a personálne zabezpečenie. Po roku fungovania sa však môže pohotovostná doba začať zvažovať.

Ďalej je uvedená kontaktná osoba, ktorou bude sám majiteľ prevádzky a kontakt, ktorým sa s ním ľudia môžu spojiť.

Lekáreň bude mať založenú webovú stránku a e-shop. Na tomto e-shope si ľudia okrem liečivých prípravkov a zdravotníckych prostriedkov budú môcť kúpiť produkty pre matky a kojencov, dermatokozmetiku, doplnky stravy či zdravotnícke prístroje a veterinárne prípravky.

Lekáreň bude mať zriadený aj vernostný program. Každý, kto sa do tohto programu zaregistruje, obdrží kartičku, ktorou sa bude pri každom nákupe preukazovať. Na túto kartičku sa im budú pripisovať body, ktoré budú následne môcť využiť vo forme zliav. Okrem toho má tento program výhodu v tom, že lekárnik uvidí meno zákazníka. Môže ho tak osloviť menom a dodať mu pocit priateľského a osobného prístupu.

Na vernostnú kartičku sa budú taktiež prepisovať záznamy z využitých služieb. Ak bude zákazník v lekárni absolvovať napríklad meranie tlaku či glykémie, obdrží jednak papierová kartičku s nameranými hodnotami a odporúčaním, a jednak sa tieto hodnoty pripíšu v systéme do jeho profilu. V prípade potreby bude vedieť lekárnik celý tento záznam vytlačiť.

7.1 Personálne obsadenie

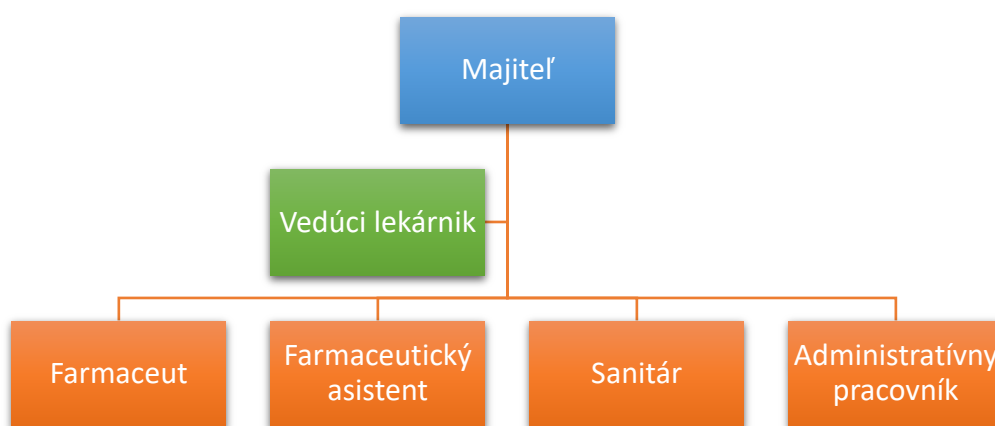
Minimálny počet zamestnancov v lekárni nie je legislatívne daný. Počet a druh personálu bude schválený pred zahájením samotnej prevádzky.

Lekáreň bude obsadzovať 2 miesta pre farmaceuta, 1 miesto pre farmaceutického asistenta, 1 sanitára a 1 administratívneho pracovníka. Po výberovom konaní a po predložení potrebných dokumentov zo strany záujemcov s nimi bude riadne podpísaná a uzatvorená pracovne-právna zmluva. Všetci sa budú podieľať na vytvorení určitej firemnej kultúry.

Lieky na predpis bude vydávať len magister farmácie. Okrem toho bude zaisťovať prípravu liečivých prípravkov, poskytovať pacientom informácie o užívaní liečiv, možných nežiadúcich účinkoch, vhodné kombinácie či poradenstvo ohľadom výberu liekov. Post lekárnika bude zastávať vedúci lekárnik, farmaceut aj farmaceutický asistent. Tí sa budú podieľať taktiež aj na príprave liečiv. Upratovanie či dezinfekcie priestorov bude mať na

starosti sanitár. Bude kontrolovať sklad a doplňovať a sterilizovať potrebné pomôcky. Náplňou práce administratívneho pracovníka bude napríklad priradzovanie faktúr k dodacím listom, kontrola správnosti prijatých tržieb, správa účtovníckych podkladov pre firmu, zaistenie chodu lekárne či objednávanie ochranných pomôcok.

V neposlednom rade musí majiteľ stanoviť odborného zástupcu, pretože sám nemá potrebné vzdelanie v oblasti farmácie. Odborný zástupca bude zároveň aj vedúci lekárnik.



Obrázok 4 Organizačná štruktúra lekárne (Zdroj vlastný)

7.2 Zákazník, služby a produkty

Segment zákazníkov, na ktorých bude lekáreň cieľiť nie je špecifický. Naším zákazníkom môže byť prakticky každý, bez rozdielu veku, pohlavia či farby pleti. Produkty, ktoré bude lekáreň, sú určené pre chorých ľudí, ale aj pre tých zdravých.

Ako som spomínala v podkapitole 6.1, produkty, ktoré bude lekáreň predávať zahŕňajú liečivé prípravky na predpis ale aj na voľný predaj. Okrem toho bude ponúkať zdravotnícke prostriedky, ako sú sterilné štvorčeky, striekačky, ihly, dezinfekcie, rôzne náplaste či ďalší obväzový a krycí materiál, rôzne chladivé spreje či hojivé mastičky, testovacie sady či autolekárnice. V ponuke budú aj zdravotnícke prístroje, ako tonometry, teplomery, prístroje na meranie glykémie, inhalátory, infračervené lampy, oxymetry, krokometry či osobné váhy. Ďalšie produkty, ktoré tu zákazníci nájdu zahrňujú veterinárne liečivá.

Služby, ktoré bude lekáreň ponúkať zahŕňajú hlavne konzultácie a poradenstvo, poskytovanie informácií o liekoch, ich interakciách či kontraindikáciách a nežiadúcich účinkoch. Ďalej to bude meranie tlaku a glykémie z krvi. Postupom času, ak bude lekáreň

zisková a budú to naši zákazníci vyžadovať, chceme rozšíriť sortiment poskytovaných služieb o meranie kyseliny močovej z krvi, meranie cholesterolu, diagnostiku pleti, alebo meranie CRP z krvi.

7.3 Misia, vízia, ciele a hodnoty lekárne

Základné piliere firmy sú misie, vízie, hodnoty a ciele. Určenie týchto základov dáva firme predpoklad k rozvoji firmy. Je to známka kvality a prosperity podniku.

Misiou lekárne bude prinášať zákazníkovi denno-denne poradenstvo, predaj liečivých prípravkov či zdravotných prostriedkov a poskytovanie služieb. Kvalitnými službami a produktami pomôžeme znovu obnoviť či udržať zdravie každého, kto vkročí do našej lekárne.

Víziou našej lekárne bude poskytovať vysoko kvalitné služby a vytvoriť si priateľské zázemie medzi klientami. Budeme usilovať o to, aby sme boli prvou voľbou pri výbere lekárne jak pre personál, tak pre zákazníkov. Chceme minimalizovať náklady a zabezpečiť také podmienky pre investorov, aby ich naša spolupráca tešila a prinášala zisky. Dôležité je pre nás dostať sa na úroveň kvality poskytovania služieb veľkých lekárenských reťazcov. Chceme rozširovať naše prevádzky do ďalších častí Prahy a miest. Budeme sa snažiť o sprístupnenie zdravotnej starostlivosti i na dedinách.

Ciele si lekárne stanovila na základe akronymu SMART. To znamená, že sú konkrétne, merateľné, atraktívne, relevantné a časovo ohraničené. Svoje ciele si lekárne rozdelila na hlavné a dielčie. Hlavné ciele sú strednodobé až dlhodobé, tie dielčie sú stanovené na krátke časové obdobie, väčšinou do jedného roka. Ciele sa stanovovali v 4 odvetviach: financie, zákazníci, interné a obchodné procesy, učenie sa a rast. Hlavné ciele lekárne predstavujú:

- Do 3 rokov sa stať nezávislým rentabilným podnikom,
- do 10 rokov si vybudovať zázemie konkurujúce veľkým reťazcom,
- zvyšovať zisky priemerne o 3% ročne,
- rozšíriť lekárne o pobočku so zdravotníckymi pomôckami do 5 rokov.

Ako dielčie, krátkodobé ciele si lekárne dala:

- Získať do vernostného programu 200 ľudí,
- každý deň pridať aspoň jeden príspevok na Instagrame,

- zabezpečiť minimálne dva vzdelávacie kurzy pre zamestnancov každého pol roka.

Hodnoty lekárne odrážajú jej firemnú kultúru. Ovplyvňujú každodenné rozhodovanie a pomáhajú zachovať akúsi konzistenciu v lekárni. Hlavnou hodnotou je zodpovednosť a profesionalita. Dôraz sa kladie aj na tímovú prácu, férovosť a rozvoj. Zákazníci sa budú môcť vždy spoľahnúť na priateľský, ochotný a odborný prístup zo strany nášho personálu.

Firemná kultúra je dôležitá pre plnenie cieľov. Vychádza z presvedčení, hodnôt, správania zamestnancov ale i ľudí na vedúcich pozíciách. S firemnou kultúrou by sa mali všetci zamestnanci stotožňovať a mať ju radi, preto sa v našej lekárni budeme orientovať skôr na rodinný typ firemnej kultúry. Budeme sa usilovať o spokojnosť jak zamestnancov, tak zákazníkov. Do popredia dáme dôraz na spoluprácu a dobrú komunikáciu. Chceme pravidelne zisťovať spätnú väzbu a nápady na zlepšenie budeme prijímať s otvorenou náručou.

8 FINANČNÁ ANALÝZA

8.1 Počiatkové investície a náležitosti

Pre začatie podnikania je dôležité poznať náklady a mať ich pod kontrolou. Taktiež je potrebné predpokladať výnosy a výsledok hospodárenia, aby podnik vedel, či dokáže pokryť vzniknuté náklady a dosahovať zisk, alebo musí hľadať alternatívne spôsoby financovania.

Založenie spoločnosti s ručením obmedzením, vrátane spísania zakladateľských listín u notára, výpisu z registra trestov, bankových povinností, ohlásenia živnosti či zapísania do Živnostenského registra vyjde približne na 13 000 Kč bez DPH. Vstupný kapitál predstavuje sumu 200 000 Kč a tvorí 100% základný podiel. Celý tento kapitál zaplatí jeden spoločník vkladom na účet zriadený firmou.

Firma zriaďuje rezervný fond z čistého zisku vykázaného v účtovnej uzávierke za rok, v ktorom prvýkrát zisk vytvorí, a to do výšky 10% z čistého zisku. Tento fond bude ďalej doplňovať ročne o 5% z čistého zisku, do výšky 10% základného kapitálu. Finančné prostriedky z tohto fondu sa budú môcť použiť na vyrovnanie záporného výsledku hospodárenia.

Ďalšou dôležitou úlohou je vhodne upraviť priestory lekárne a získať kolaudačný súhlas. Pre chod lekárne je tiež nutné vypracovať hygienický a prevádzkový poriadok, ktorý musí skontrolovať a schváliť Hygienická stanica hl. mesta Prahy.

Následne je potrebné vyjadrenie SÚKL-u k Žiadosti o vydanie záväzného stanoviska k technickému a vecnému vybaveniu zdravotníckeho zariadenia, v ktorom bude poskytovaná lekárenská starostlivosť. Povinnosťou je úhrada poplatku za zriadenie lekárne v nových priestoroch vo výške 35 800 Kč.

Pred začatím bude musieť lekáreň získať kladné stanovisko k Žiadosti o udelenie oprávnenia k poskytovaniu zdravotných služieb. Formulár žiadosti je dostupný na internete vrátane všetkých potrebných dokumentov, ktoré sa musia doložiť. Oprávnenie vydáva Magistrát mesta Prahy a stojí 1 000 Kč.

Keďže majiteľ lekárne nemá vysokoškolské vzdelanie v oblasti farmácie, stanoví odborného zástupcu a vedúceho lekárnik. Odborný zástupca a vedúci lekárnik bude jedna osoba, ktorá musí získať osvedčenie od SÚKL-u.

Pred zahájením prevádzky bude zjednané poistenie majetku a zodpovednosti lekárne. Toto poistenie bude zriadené u poisťovne VZP a.s. – Poistenie lekárni Farmaceut. Cena poistenia bude asi 6 000 Kč ročne.

Dôležité je taktiež uzatvoriť zmluvy so všetkými zdravotnými poisťovňami, dodávateľmi, centrálnym úložiskom elektronických receptov, s poskytovateľmi energií, firmami na zvoz odpadu, pracovňou a samozrejme budúcimi zamestnancami. Mzdy zamestnancov sa vyplácajú za mesiac spätne, preto nie sú uvedené v počiatkových nákladoch.

Ďalšie náklady na začatie prevádzky sa týkajú samotného vybavenia a sortimentu.

Tabuľka 7 Odhadované počiatkové náklady lekárne (Zdroj vlastný)

Počiatkový náklad	Suma (v Kč)
Založenie s.r.o.	13 000
Vstupný kapitál	200 000
Dispozičná úprava priestorov, vybavenie	2 000 000
Žiadosť o vydanie záväzného stanoviska k technickému a vecnému vybaveniu zdravotníckeho zariadenia, v ktorom bude poskytovaná lekárenská starostlivosť	35 800
Povolenie k poskytovaniu zdravotníckych služieb	1 000
Poistenie	6 000
Zabezpečenie sortimentu	1 183 000
Software pre lekárne	20 000
Vytvorenie webovej stránky a e-shopu	70 000
Celkom	3 528 800

8.2 Pokrytie počiatkových nákladov

Náklady na otvorenie prevádzky budú kryté hneď z niekoľkých zdrojov, a to z vlastných, z dotácií od štátu, EÚ alebo súkromných investorov a z dlhodobého úveru.

Náklady na založenie spoločnosti, vstupný kapitál, Žiadosť o vydanie záväzného stanoviska k technickému a vecnému vybaveniu lekárne a Žiadosť o povolenie poskytovania zdravotníckych služieb budú pokryté z vlastných zdrojov.

8.2.1 Dotácie od štátu a EÚ

Ďalším zdrojom budú dotácie od štátu, EÚ či investorov. Tieto dotácie môže využiť napríklad na digitalizáciu lekárne. To zahŕňa nákup software-u, IT vybavenia, podporu kybernetickej bezpečnosti alebo modernizáciu stávajúcich informačných systémov. Ďalšie dotácie bude môcť využiť rekonštrukciu, úpravu alebo výstavbu priestorov, zateplenie budovy či zaobstaranie fotovoltaiiky.

Konkrétne by sa mohlo jednať o programy S-podnik plus. Tento program sa poskytuje sociálnym podnikom a týka sa investičných či prevádzkových úverov. Tieto úvery majú 0% úrok a poskytujú sa do výšky od 400 tis. Kč do 25 miliónov Kč. Ďalším programom by mohol byť Podnikanie a inovácie pre konkurencieschopnosť. Tento program dotuje zaobstaranie fotovoltaiiky, ktorú by mohla lekárneň využiť na zníženie celkových nákladov a taktiež v prípade výpadku elektriky. Podpora programu sa poskytuje do výšky 50% a inštalovaný výkon je nad 10 kW, a do 5 MWp. Dotáciu môžeme využiť jak na samotný nákup panelov, tak aj výdaje na stavebné práce a služby súvisiace s montážou, bariérové úložisko či odborný technický dozor. Program na podporu vzdelávania zamestnancov v oblasti digitálnych zručností sa môže využiť na vyškolenie všetkých zamestnancov v oblasti používania AI či správe software-u. Úhrada sa poskytuje za 60 min. Odborného školenia a je vo výške max. 21 188 Kč/osoba. Mzdový príspevok zamestnávateľovi kvôli účasti zamestnanca na odbornom kurze je vo výške max. 21 770 Kč/zamestnanec. Ďalej by to mohol byť napríklad dotačný program na technológie a software. Tento program je určený na zvýšenie technologickej úrovne a konkurencieschopnosti malých a stredných podnikov či na zefektívnenie poskytovania služieb. Výška dotácie je od 125 tis. Kč do 1 070 tis. Kč. Miera podpory je 50%. (Dotácie pre firmy, 2024)

Lekáreň môže požiadať aj o dotáciu na zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov či o príspevok na zriadenie pracovného miesta a preklenovací príspevok od príslušného úradu práce. Okrem štátnych dotácií bude lekáreň hľadať i súkromných investorov.

8.2.2 Dlhodobý úver

K realizácii projektu nebudú stačiť len vlastné zdroje či dotácie, a preto je nutné zjednať dlhodobý úver. Dnes na trhu pôsobí veľa bánk, ktoré poskytujú začínajúcim podnikateľom úvery do začiatku. Medzi nich patrí napríklad ČSOB, Komerčná banka či Česká sporiteľňa.

ČSOB

ČSOB poskytuje napríklad Úver pre začínajúcich podnikateľov. Ten sa poskytuje do výšky 1,1 milióna Kč. Ďalším je napríklad tzv. Rýchly úver až do výšky 5 miliónov korún. Môže sa z neho financovať vybavenie lekárne či nákup zásob. Doba splatnosti je 8 rokov a ročná úroková sadzba je od 6,9%. ČSOB si za poskytnutie Rýchleho úveru účtuje 0,5% z celkovej výšky úveru, za jeho spravovanie 300 Kč za každý začatý mesiac po celú dobu trvania obchodu, za mimoriadnu splátku 2% z celkovej výšky splátky a pri zmene zmluvných podmienok zo strany klienta 3 000 Kč. (ČSOB, 2024)

Na zjednanie Rýchleho úveru si stačí dohodnúť schôdzku s bankárom, objasniť výšku úveru a možnosť splácania. Úver pre začínajúcich podnikateľov je o niečo zložitejší. Na stránkach banky je potrebné vyplniť formulár, kde sa uvádzajú informácie o spoločnosti, spoločníkoch, druh podnikateľskej činnosti, očakávaných finančných zdrojoch, predpokladaných nákladoch a tržbách. Dokončenie úveru prebehne spolu s bankárom, ktorý po preštudovaní vložených informácií sám zavolá. (ČSOB, 2024)

Komerčná banka

Komerčná banka poskytuje napríklad Profi úver start, ktorý sa môže zjednať do výšky 1 milióna Kč. Splatnosť úveru je 5 rokov a banka garantuje peniaze na účte do dvoch týždňov. Výška úroku je do 9,9%. Úver sa môže použiť na financovanie zásob, strojov, budovy či automobily. Komerčná banka poskytuje spracovanie a vyhodnotenie žiadosti o úver zdarma. Za realizáciu úveru si účtuje 1 000 Kč + 0,6% z celkovej výšky úveru. Za jeho spravovanie klient zaplatí od 200 – 600 Kč mesačne, v závislosti od výšky úveru. Pri zmene zmluvných podmienok zo strany klienta bude účtovaný poplatok 1 000 Kč + 0,6% z výšky úveru. (KB, 2024)

Pre jeho zjednanie je nutné vyplniť dotazník dostupný na stránkach banky, dohodnúť si stretnutie s bankárom a doladiť potrebné detaily. Banka požaduje taktiež dodanie finančného plánu, ktorý posúdi a navrhne najoptimálnejšie riešenie úveru. (KB, 2024)

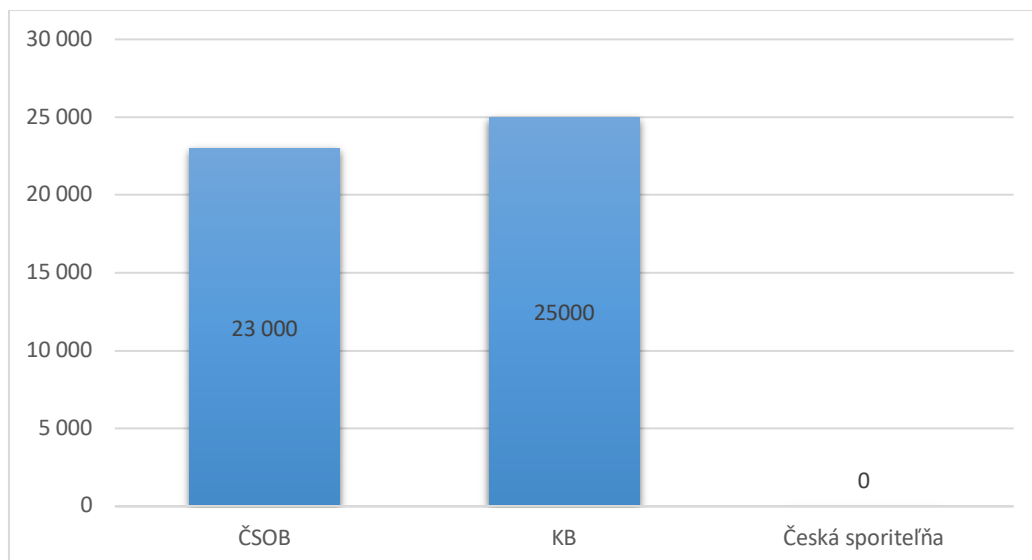
Česká sporitel'ňa

Česká sporitel'ňa poskytuje taktiež niekoľko druhov úverov pre podnikateľov. Jedným z nich je napríklad Úver Start up, ktorý môže podnikateľ použiť napríklad na nákup novej techniky či rozšírenie priestorov. Úver je možné čerpať do výšky 1,2 milióna Kč so splatnosťou 7 rokov. Výška úroku je 11,9%. Zriadenie a vedenie úveru je zdarma. Za mimoriadnu splátku, ktorá by bola učená do menej než 1 roka do ukončenia splácania si banka účtuje 0,5% zo splátky a pri mimoriadnej splátke, ktorá by bola urobená viac než 1 rok do ukončenia je to poplatok vo výške 1% z mimoriadnej splátky. (ČSAS, 2024)

Porovnanie úverov

Pri úvere 1 milión Kč na 5 rokov sú poplatky na zriadenie a vedenie úveru uvedené v nasledujúcej tabuľke. Predpokladáme, že lekárne nebude splácať mimoriadne splátky.

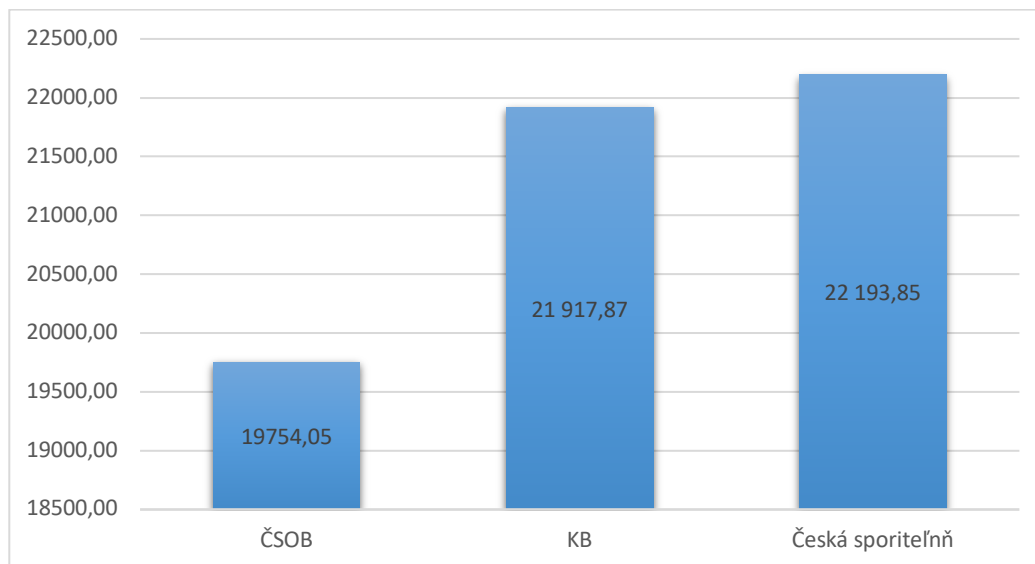
Graf 14 Výška poplatkov za zriadenie, vedenie a spravovanie úveru (Zdroj vlastný)



Z uvedeného grafu vyplýva, že najnižšie poplatky za zriadenie, vedenie a spravovanie úveru má Česká sporitel'ňa, potom ČSOB a nakoniec KB.

Čo sa týka úrokových sadzieb, najnižšiu má ČSOB, potom je KB a ako posledná Česká sporiteľňa. Splátky boli vypočítané prostredníctvom programu MS Excel a funkcie PLATBA (PTM). Výška splátok podľa programu by vyzerala takto:

Graf 15 Výška splátky úveru (Zdroj vlastný)



Výsledkom porovnania je, že najmenšie poplatky má Česká sporiteľňa, ktorá má ale najvyšší úrok. ČSOB má poplatky v hodnote 23 000 Kč, ale úrok, a teda aj splátka sú najnižšie. Komerčná banka má najvyššie poplatky. Vo finále by sme na úvere od ČSOB preplatili 185 243 Kč. V Komerčnej banke by to bolo preplatenie o 315 072,2 Kč. a v Českej sporiteľni o 331 631 Kč.

Lekárneň by si na poskytnutie dlhodobého úveru vybrala ČSOB, pretože podľa prieskumu poskytuje najlepšie podmienky. Výška úveru by závisela od výšky poskytnutých štátnych dotácií či dotácií od investorov.

8.3 Náklady lekárne a bod zvratu

Náklady lekárne pozostávajú z nákupu sortimentu, osobnými nákladmi, medzi ktoré patria mzdy zamestnancov a odvody za sociálne a zdravotné poistenie. Medzi ďalšie náklady patria nájomné, energie, náklady na software, internet, webové a marketingové služby a IT servis. Ďalej to je napríklad poistenie lekárne, manka, škody, poplatky za platby kartou, úroky z bežného účtu, náklady na drobný majetok a pracovné pomôcky.

Náklady lekárne sú stanovené odhadom na základe dostupných informácií iných súkromných lekární a upravené podľa počtu zamestnancov a ich predpokladaných miezd. Sú rozdelené do Výkonovej spotreby, kde patria náklady vynaložené na spotrebu produktov a služieb, nájom a energie. V položke Osobné náklady sú uvedené náklady na zamestnancov. Medzi Ostatné náklady na prevádzku patria napríklad pokuty a penále, úroky, manka, škody spôsobené na majetku a poistenie. Medzi Finančné náklady patria hlavne náklady spojené so stykom s bankou. Keďže si lekárne bude brat' dlhodobý úver, patria sem všetky náklady spojené s týmto úverom.

V Tabuľke 8 sú uvedené náklady na zamestnancov. Z organizačnej štruktúry sme zistili, že ich bude celkom 5. Mesačné mzdy sú určené ako priemerné mzdy daných profesií v prvej polovici roku 2024. Následne boli vypočítané odvody za sociálne a zdravotné poistenie a ročné náklady na každého zamestnanca.

Po určení hrubej mzdy zamestnanca sa vypočítali odvody zamestnávateľa na sociálne a zdravotné poistenie vo výške 33,8% (24,8% sociálne a 9% zdravotné poistenie). Následne sa vypočítali ročné náklady podľa vzorca:

$$\text{ročné náklady} = (\text{hrubá mzda} + \text{odvody}) \times 12$$

Výsledná suma je suma, ktorá udáva celkové náklady zamestnávateľa na zamestnanca.

Tabuľka 8 Odhadované náklady na personál (v Kč). (Zdroj vlastný)

Zamestnanec	Mesačná mzda	Odvody za soc. a zdrav. poistenie	Ročné náklady
Vedúci lekárnik	55 000	18 590	883 080
Farmaceut	48 000	16 224	770 688
Farmaceutický asistent	43 000	14 534	690 408
Sanitár	38 000	12 844	612 128
Administratívny pracovník	32 000	10 816	513 792
Celkom	231 000	78 078	3 470 096

V Tabuľke 9 sú uvedené ročné náklady lekárne, predpokladané tržby, daň z príjmu a celkový výsledok hospodárenia. Náklady, ako som spomínala, sú určené odhadom. Z dostupných informácií ostatných súkromných lekární sme spočítali priemerné náklady s ohľadom na počet zamestnancov. Osobné náklady vychádzajú z Tabuľky 8.

Tabuľka 9 Odhadované náklady na prevádzku lekárne (Zdroj vlastný)

Druh		Suma ročne (v Kč)
Výkonová spotreba	Náklady vynaložené na spotrebu produktov a služieb	14 200 000
	Spotreba materiálu a energie	105 400
	Služby	600 000
Osobné náklady	Mzdové náklady	2 593 520
	Náklady na sociálne a zdravotné poistenie	876 576
Ostatné náklady na prevádzku		140 000
Odpisy		200 000
Finančné náklady		80 000
Náklady celkom		18 795 496
Daň z príjmu		185 747
Predpokladané tržby		19 680 000
Výsledok hospodárenia		698 757

Výsledok hospodárenia by mal byť pre prvý rok kladný, a lekáreň by mala dosahovať zisk. Ak bude dosahovať zisk aj v nasledujúcich rokoch, bude môcť rozširovať svoje služby, priestory odkúpiť a rozšíriť, poprípade expandovať do ďalších miest či dedín.

Rozdelenie nákladov

Rozdelenie nákladov na fixné a variabilné je uvedené nižšie. Fixné náklady v sebe zahrňujú náklady na nájom, energie, mzdy, údržbu, ai. Variabilné závisia na počtu predaných produktov a služieb. Fixné a variabilné náklady vychádzajú z Tab. 9.

Tabuľka 10 Náklady fixné (Zdroj vlastný)

Druh	Suma ročne (v Kč)
Služby	600 000
Ostatné náklady na prevádzku	140 000
Odpisy	200 000
Energie	105 400
Finančné náklady	80 000
Celkom	1 125 400

Tabuľka 11 Náklady variabilné (Zdroj vlastný)

Druh	Suma ročne (v Kč)
Náklady vynaložené na spotrebu produktov	14 200 000
Osobné náklady	3 470 096
Celkom	17 670 096

Bod zvratu

Bod zvratu je bod, v ktorom podnik nedosahuje ani zisk ani stratu. Je to bod, kde sa tržby rovnajú celkovým nákladom.

V našom prípade sú celkové odhadované tržby 19 680 000. Celkové náklady sa rovnajú 18 795 496, z toho fixné náklady sú vo výške 1 125 400 a variabilné 17 670 096. Bod zvratu sa vypočíta nasledovne:

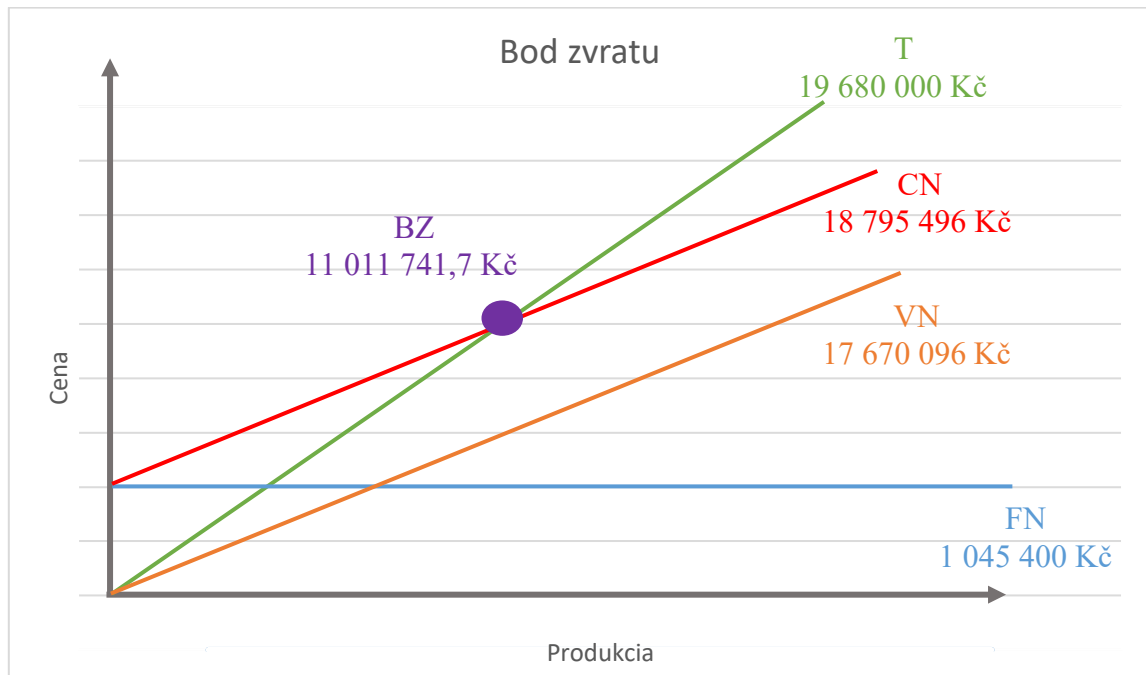
$$BZ = \frac{FN}{1 - \frac{VN}{obrat}}$$

$$BZ = \frac{1\,125\,400}{1 - \frac{17\,670\,096}{19\,680\,000}}$$

$$BZ = 11\,011\,741,7$$

Z výpočtu vyplývá, že firma začne produkovat' zisk pri sume 11 011 741,7 Kč. Ak tohto bodu nedosiahne, bude produkovat' stratu. Grafické znázornenie bodu zvratu je uvedené na Grafe 16, nižšie.

Graf 16 Bod zvratu (Zdroj vlastný)



8.4 Pesimistická, optimistická a realistická varianta finančného plánu

Pri zostavovaní finančného plánu je potreba myslieť i na variantu, kedy sa tržby nebudú vyvíjať tak, ako si predstavujeme. Je možné, že budú tržby nižšie, než náklady a výsledok hospodárenia záporný – lekárneň bude produkovat' stratu. Naopak je tiež možné, že budú tržby vyššie, než sa očakáva. To je pre lekárneň lepšia varianta.

Od roku 2017 do roku 2023 sa tržby lekárneň navyšovali v priemere o 5% ročne, preto som zvolila ako realistický scenár takéto navyšovanie tržieb. Realistická varianta znamená pre lekárneň veľmi dobrý výhľad do budúcnosti, pretože bude dochádzať ku každoročnému zvyšovaniu tržieb.

Optimistická varianta znázorňuje navyšovanie tržieb o 8% v roku 2025, o 9% v roku 2026 a o 12% v roku 2027. Pre lekárneň by to bolo samozrejme taktiež pozitívne, pretože by to znamenalo každým rokom vyššie a vyššie tržby.

Pesimistická verzia počíta s klesaním príjmov. V roku 2025 by výsledok hospodárenia pri nezmenených nákladoch ešte nebol mínusový, v roku 2026 a 2027 by už došlo k vzniku

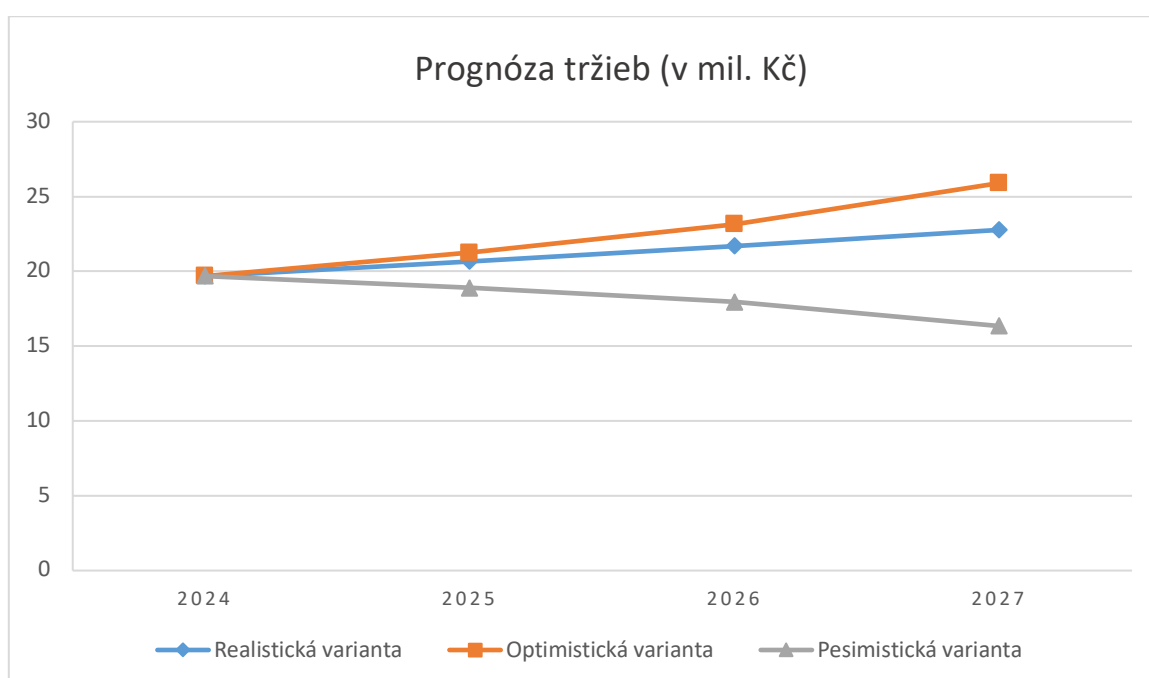
záporného salda. Lekáreň by musela použiť Fond rezerv na pokrytie nákladov, poprípade by muselo dôjsť k ich znižovaniu či hľadanie alternatívneho financovania. To by mohlo prísť od potencionálnych investorov. Krajným riešením by potom bolo ukončiť prevádzku.

V tabuľke nižšie (Tab. 12) uvádzam prehľad možných tržieb a následne ich grafické znázornenie (Graf 15).

Tabuľka 12 Prognóza tržieb (Zdroj vlastný)

Varianta	Skutočnosť (predpoklad)	Plánované tržby (v mil. Kč)		
	2024	2025	2026	2027
% zmena pre realistickú variantu	-	5%	5%	5%
Plánované tržby	19,6	20,66	21,69	22,77
% zmena pre optimistickú variantu	-	8%	9%	12%
Plánované tržby	19,6	21,25	23,16	25,9
% zmena pre pesimistickú variantu	-	-4%	-5%	-9%
Plánované tržby	19,6	18,9	17,96	16,34

Graf 17 Prognóza tržieb (Zdroj vlastný)



8.5 Časový snímok dňa

Snímok pracovného dňa nám dáva prehľad o jednotlivých činnostiach a o tom, koľko času zaberú. Je to druh personálneho auditu, ktorá sa snaží odhaliť nedostatky pracovného procesu. Analýza vychádza z nepretržitého sledovania daného pracovníka a zaznamenávania jeho činností a dĺžky ich trvania.

Pre časový snímok dňa tejto práce som zvolila ako sledovaného zamestnanca lekárnik. V Prílohe 2 sú uvedené jeho jednotlivé činnosti, ktoré urobí za pracovný deň. Každá činnosť má priradenú dĺžku trvania, popis činnosti a symbol času.

Aby sme mohli deň zhodnotiť, musíme zostaviť bilanciu času a strát (Tab. 13).

Tabuľka 13 Bilancia času a strát

Druh času	Symbol času	Minúty	% času smeny
Čas práce	TA	530	73%
Čas obecné nutných prestávok	TC	59	8,19%
Osobné straty času	TD	6	0,8%
Technicko-organizačné straty času	TE	24	3,3%
Čas smeny	TS	10	1,38%
Celkom	T	720	100

Z bilancie vyplýva, že zamestnanec trávi najviac času prácou a obecné nutnými prestávkami. Ďalšou položkou, ktorá zaberá veľa času sú technicko-organizačné straty. Tie sú väčšinou spôsobené presúvaním sa z pracoviska na pracovisko či ich rannou prípravou, To zahŕňa napríklad doplnenie kasy, prihlásenie sa do systému, príprava pracovísk na meranie tlaku či glykémie. Taktiež je do tejto skupiny zahrnuté i ranné rozdeľovanie úloh.

Keďže až 73% času zamestnanca tvorí práca, výsledok sa zdá byť uspokojivý. V prípade takto rozloženého času smeny zamestnanca by nachádzanie nápadov na zlepšovanie produktivity nebolo nutné.

9 ANALÝZA RIZÍK

Risk project analysis, RIPRAN alebo Analýza rizík slúži k predchádzaniu problémov, ktoré by mohli mať na podnik negatívny dopad. Je vhodné ju používať aj práve pri projektoch. Je dôležitá pri príjmami správnych rozhodnutí. Pri analýze si najskôr definujeme konkrétne riziká, potom k nim priradíme pravdepodobnosť vzniku na stupnici 1-5, pričom 1 je najmenej pravdepodobná a 5 je najviac pravdepodobná. Dopad na organizáciu bude taktiež hodnotený na stupnici 1-5, kde 1 bude najmenší dopad a 5 najväčší. Riziká sú určené podľa 5 oblastí: finančné – F, organizačné – O, právne – P, technické – T a vecné – V. Po zostavení tabuľky sa riziká sformulujú do Matice rizík. Samotná analýza tak pozostáva z niekoľkých krokov:

1. Identifikácia rizika – podľa oblastí,
2. analýza rizík (vyhodnocovanie) – priradenie hodnoty pravdepodobnosti a dopadu, zostavenie matice
3. zvládanie rizík – implementácia opatrení, znižovanie dopadu rizika na podnik,
4. monitoring – vyhodnotenie účinnosti opatrení, sledovanie rizík vývoja rizík, ktorých elimináciu nevieme ovplyvniť.

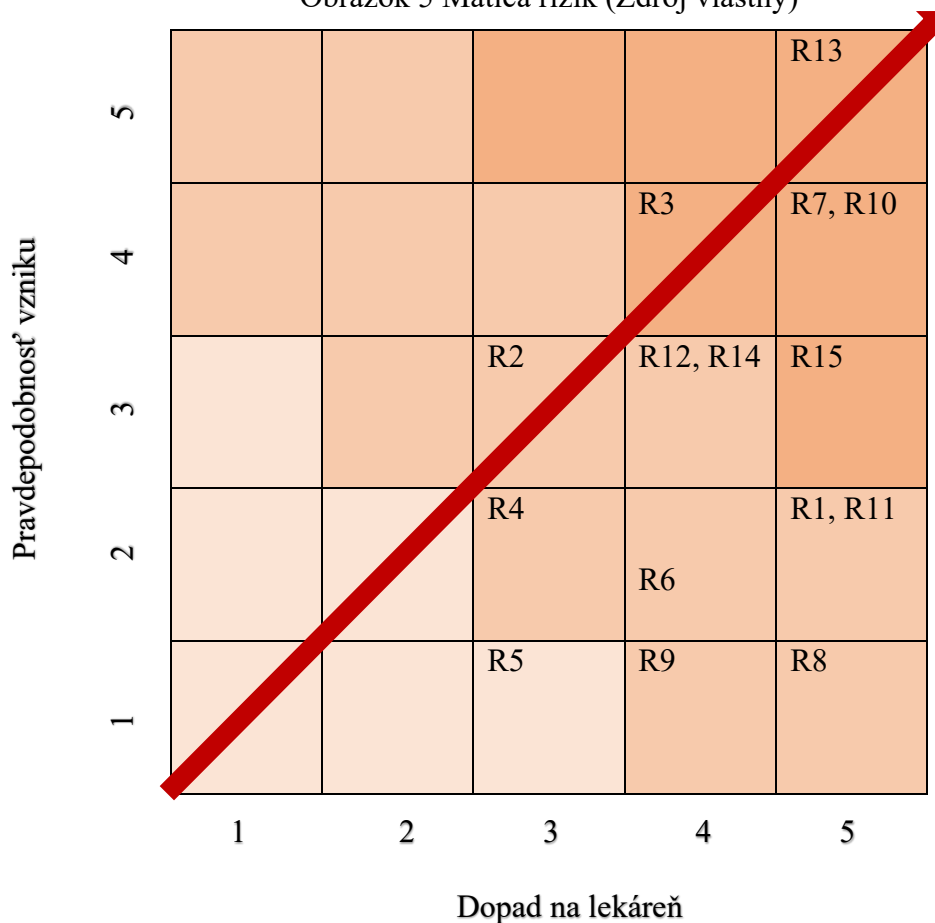
Riziká pre Lekáreň na desiatke s.r.o sú uvedené v tabuľke nižšie.

Tabuľka 14 Riziká pre lekáreň (Zdroj vlastný)

	Oblasť	Riziko	Pravdepodobnosť vzniku	Dopad na lekáreň	Skóre V*D
1	F	Platobná neschopnosť lekárne	2	5	10
2	F	Nezískanie dotácií od štátu/EÚ	3	3	9
3	F	Zvýšenie nákladov na prevádzku	4	4	16
4	O	Nedostatok personálu	2	3	6
5	O	Poskytovanie nekvalitných služieb	1	3	3
6	O	Zlé vedenie lekárne	2	4	8
7	P	Legislatívna zmena týkajúca sa úhrad za lieky (zníženie úhrad)	4	5	10
8	P	Neuzatvorenie zmlúv s poisťovňami	1	5	5
9	P	Súdne spory	1	4	4
10	T	Výpadok elektriny	4	5	20
11	T	Výpadok software-u	2	5	10
12	T	Porucha chladničky	3	4	12
13	V	Otvorenie novej lekárne v blízkosti	5	5	25
14	V	Výpadok liečiv	3	4	12
15	V	Prívalové dažde	3	5	15

Z Tabuľky 14 následne zostavíme Maticu rizík. Na vodorovnej ose je znázornená pravdepodobnosť vzniku, na horizontálnej sa nachádza dopad na lekáreň. Matica je rozdelená na tri farebne rozlíšené časti. Najsvetlejšia časť predstavuje najmenšie riziko pre lekáreň a najtmavšia časť znamená najväčšie riziko pre lekáreň.

Obrázok 5 Matica rizík (Zdroj vlastný)



Z matice vyplýva, že pre lekárňu predstavuje najväčšie riziko otvorenie novej lekárne v jej blízkosti. To môže mať za následok prerozdelenie zákazníkov medzi 2 lekárne, čo zníži jej celkový príjem. Nižší príjem ovplyvní rentabilitu a platobnú schopnosť. Môže dochádzať ku každoročným schodkom vo výsledku hospodárstva, neschopnosti pokryť výdaje a plniť svoje záväzky.

Riziko zvýšenia nákladov na prevádzku, legislatívna zmena úhrad liečiv a výpadok elektriny majú ako ďalšie najväčší dopad na lekárňu. Zvýšenie nákladov pri konzistentných príjmoch môže opäť dostať lekárňu do finančných problémov. Legislatívna zmena úhrad za liečivá v zmysle znižovania spôsobí, že lekárne budú musieť navyšovať ceny iných prípravkov, čo môže odradiť niektorých zákazníkov. Výpadok elektriny znamená prerušenie prevádzky a potencionálne znehodnotenie liečiv skladovaných v chladničkách. Prerušenie prevádzky znamená pre lekárňu stratu príjmu a znehodnotenie liekov značnú škodu.

Vysoké riziko so sebou nesú i prívalové dažde. Vytopenie lekárne neznamená len zatvorenie prevádzky a stratu príjmu, ale i poškodenie elektroniky, znehodnotenie liekov a zničenie priestorov. Komunikácia s poisťovňami býva zdĺhavá a čas potrebný na opravy a znovuotvorenie by sa predpokladal v radoch mesiacov.

9.1 Reakcia na riziká

Ďalším krokom sú protopatrenia, ktoré by mali viesť k eliminácii, alebo aspoň zníženiu dopadu rizika. Aby boli opatrenia efektívne a účinné, musíme sa zamerať na riziká, ktoré by mohli mať na lekárňu najhorší dopad. V praxi sa totiž nevieme zamerať a odstrániť všetky riziká, hlavne kvôli finančnej a časovej náročnosti.

Najväčšie riziko predstavuje otvorenie novej prevádzky v blízkosti. Toto riziko sa nedá úplne eliminovať, pretože nie je v našich silách tomu zabrániť. Pomôcť by mohla jasná regulácia v oblasti geografického rozloženia lekární, ktorá by to zamedzila. Ďalšou alternatívou by bolo, že by potencionálna lekárňa sama usúdila nevhodnosť umiestnenia lekárne. Dve konkurenčné podniky veľa seba by znamenali nižšie príjmy pre obe strany. Čo však pre toto riziko môžeme urobiť je, že si vybudujeme vernú klientelu, budeme poskytovať vysoko kvalitné služby. Bude potrebné pracovať s cenotvorbou tak, aby boli spokojní zákazníci a prevádzka by dosahovala zisk.

Riziko zvýšenia nákladov na prevádzku je vysoké, a zvyšuje sa každým rokom. Stúpajú ceny energií, nájomov či vstupných faktorov celého procesu. Prevenciou pred vznikom by mohli byť dlhodobé zmluvy s dodávateľmi a prenajímateľom priestorov. Ak by však zmluvy vypršali, museli by sme na navýšenie nákladov reagovať. Najrýchlejšou reakciou by bolo zdraženie produktov a služieb. Taktiež by lekárňa mohla znižovať náklady zúžením svojho sortimentu. V prípade výsledného schodku na konci roku sa môže použiť Fond rezerv, ktorý si pre tieto prípady lekárňa zriadila.

Legislatívna zmena v oblasti úhrad za lieky znamená klesajúce príjmy za liečivá na lekárske predpis. Okrem toho to znamená klesajúce ohodnotenie lekárníkov za ich prácu. Legislatívnu zmenu nevieme ovplyvniť, preto sa s týmto rizikom musíme vedieť vysporiadať. Reakciou by mohlo byť opäť zdražovanie produktov bez predpisu, rozšírenie sortimentu služieb a lekárníkom vynahradiť stratenú časť príjmu napr. osobným ohodnotením.

Výpadok elektriny patrí medzi riziká, ktoré nedokážeme ovplyvniť ani sa na ne pripraviť, keďže nevieme, kedy prídu. Výpadok elektriny znamená zastavenie výdaju liečivých prípravkov a zdravotníckych prostriedkov, a dočasné zatvorenie prevádzky. Problém okrem ušlých tržieb je znehodnotenie liečiv, ktoré musia byť skladované v chlade či zastavenie prístrojov, ktoré sú v procese výroby liečiv. Ako prevenciu pred dopadmi tohto rizika by sme mohli využiť dotačné programy a nainštalovať fotovoltaiky na strechu budovy či poprípade mať k dispozícii batériu či generátor.

Prívalové dažde, rovnako ako iné výkyvy počasia nevieme ovplyvniť. Vieme však podľa predpovedi počasia povedať, v akej sile a kedy približne udrú. Môžeme sa pokúsiť zamedziť škodám pomocou vriec s pieskom, ktoré postavíme k dverám a odloženie všetkej novej techniky na vyvýšené miesta. Ani to však nemusí byť účinné. V prípade vytopenia prevádzky a poškodenia zariadenia využije lekáreň poistenie, ktoré uzatvorila s VZP a.s. Stále však budú uchádzať tržby za každý deň, ktorý lekáreň nebude mať otvorené.

Pre zmienené riziká uvádzam v Tabuľke 15 nové hodnotenie.

Tabuľka 15 Nové hodnotenie rizík pre lekáreň

Riziko	Opatrenie	Nové hodnotenie		
		Pravdepod. vzniku	Dopad na lekáreň	Skóre
Otvorenie novej prevádzky v blízkosti	vernostný program, kvalitné služby, dobré ceny	5	2	10
Zvýšenie nákladov na prevádzku	dlhodobé zmluvy, úprava cien, zúženie sortimentu, Fond rezerv	4	3	12
Legislatívna zmena v oblasti úhrad za lieky	úprava cien, zdvihnutie osobného ohodnotenia lekárnikov	4	2	8
Výpadok elektriny	fotovoltaika, batéria, generátor	4	1	4
Prívalové dažde	príprava pred dažďami, sledovanie upozornení, poistenie	3	2	6

Je zjavné, že sa skóre jednotlivých rizík znížilo, pretože sa vplyvom opatrení znížil dopad na lekáreň. V prvom prípade – bez opatrení rizík bol súčet skóre najväčších rizík 86. V novom hodnotení s aplikáciou opatrení je skóre všetkých rizík 40. Vidíme teda zníženie o 46%.

10 ČASOVÁ ANALÝZA

Časová analýza nám poskytuje prehľad jednotlivých činností v rámci projektu. Zobrazuje ich postupnosť, nadväzovanie na predchádzajúce aktivity a dobu trvania.

Pre tento projekt boli zvolené činnosti uvedené v Tab. 16. Následne boli priradené zodpovedné osoby za jednotlivé fáze a odhad doby trvania. Pri niektorých činnostiach, ako napríklad získavanie oprávnení či osvedčení, boli uvedené maximálne možné doby trvania vybavovania žiadostí.

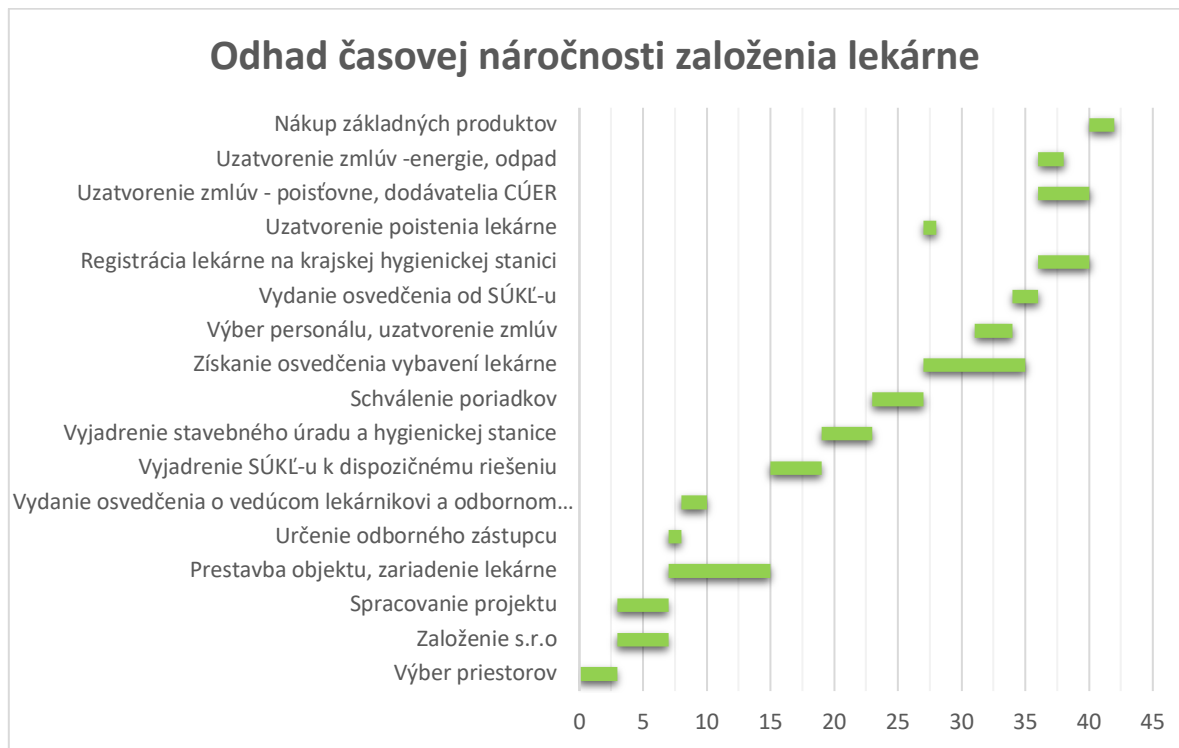
Samotný projekt začína výberom priestorov. Tieto priestorov sa budú nachádzať na Prahe 10. V prípade, že nebudú dispozične vhodne upravené, bude sa musieť vypracovať projekt a prebehnúť prestavba objektu. Následne sa môže riešiť zariadenie lekárne. Pre ďalšie pokračovanie v projekte sa musí určiť odborný zástupca, pretože majiteľ nemá potrebné vzdelanie v oblasti farmácie. K dispozičnému riešeniu sa musí vyjadriť SÚKL, stavebný úrad a hygienická stanica. Tá musí rovnako schváliť aj prevádzkový a hygienický poriadok. Následne musí lekáreň získať Osvedčenie o technickom a vecnom vybavení lekárne a Oprávnenie k poskytovaniu zdravotníckych služieb. Až všetky tieto oprávnenia lekáreň získa, prebehne výberové konanie na personál. Po registrovaní lekárne na hygienickej stanici a uzatvorenia poistenia pre lekáreň bude nasledovať uzatváranie zmlúv so zdravotnými poisťovňami, dodávateľmi produktov i energií, firmou na zvoz odpadu a Centrálnym úložiskom elektronických receptov. Celý projekt zavŕši nákup sortimentu lekárne. Všetky činnosti sú uvedené v chronologickom poradí.

Tabuľka 16 Časová analýza založenia lekárne

Činnosť	Zodpovedná osoba	Odhad doby trvania
Výber priestorov	Majiteľ	3 týždne
Založenie s.r.o	Majiteľ – notár	4 týždne
Spracovanie projektu	Projektový manažér	4 týždne
Prestavba objektu, zariadenie lekárne	Stavebná firma	8 týždňov
Určenie odborného zástupcu lekárne	Majiteľ	1 týždeň
Vydanie osvedčenia pre vedúceho lekárnik a zastupujúcej osoby	ČLnK, Okresné združenie lekárnikov Praha 10	2 týždne
Vyjadrenie SÚKL-u k dispozičnému riešeniu	SÚKL	4 týždne
Vyjadrenie stavebného úradu a hygienickej stanice	Stavebný úrad, Hygienická stanica hl. mesta Praha	4 týždne
Schválenie prevádzkového a hygienického poriadku	Hygienická stanica	4 týždne
Získanie osvedčenia pre vybavenie lekárne	SÚKL	8 týždňov
Získanie oprávnenia k poskytovaniu zdrav. služieb	Magistrát hl. mesta Praha	4 týždne
Výber personálu, uzatvorenie zmlúv	Majiteľ	3 týždne
Registrácia lekárne na krajskej hygienickej stanici	Hygienická stanica hl. mesta Praha	4 týždne
Uzatvorenie poistenia lekárne	Majiteľ – VZP s.r.o	1 týždeň
Uzatvorenie zmlúv so zdravotnými poisťovňami, dodávateľmi a centrálnym úložiskom elektronických receptov	Majiteľ – zdrav. poisťovne, dodávatelia, CÚER	4 týždne
Uzatvorenie zmlúv s dodávateľmi energií, firmou na zvoz odpadu	Majiteľ – PRE, AVE	2 týždne
Nákup základných produktov	Majiteľ – výrobcovia, dodávatelia	2 týždne

Tabuľka bola následne prevedená do Ganttovho diagramu. Tento diagram nám graficky znázorní činnosti, ktoré sú v projekte, kedy úloha začína a končí, ako dlho bude činnosť trvať, ktoré aktivity sa navzájom pretínajú a kedy začína a končí celý projekt. Ganttow diagram bol zostrojený zo skladaného pruhovaného grafu a upravený do výslednej podoby (Graf 18).

Graf 18 Ganttov diagram pre založenie lekárne



Z Tabuľky 19 a Grafu 18 vyplýva, že celý tento projekt bude trvať 42 týždňov od jeho začiatku. Niektoré činnosti, ako založenie s.r.o, spracovanie projektu, určenie odborného zástupcu či uzatvorenie poistenia lekárne a ďalšie, budú prebiehať zároveň. Prekrývanie jednotlivých aktivít bude pôsobiť ako úspora času.

11 MARKETINGOVÝ PLÁN

Marketingový plán by mal byť súčasťou každej marketingovej stratégie podniku. Podľa Kellera (2013) popisuje, čo sa marketér dozvedel o trhu, ako firma plánuje dosiahnutie svojich cieľov a koordinuje aktivity na ich dosiahnutie. Delí sa na dve úrovne: strategickú, ktorá vychádza z marketingovej stratégie a analýz trhu, a taktickú, ktorá odpovedá na otázky ako, kedy a za koľko sa naplnia stanovené ciele. Marketingový plán lekárne má niekoľko bodov:

Misia, vízie, ciele a hodnoty lekárne

Misia, vízie a hodnoty sú definované v podkapitole 6.3.

Definícia produktov, služieb a cieľových zákazníkov

Produkty, služby a segment zákazníkov, na ktorých bude lekáreň cieľiť sú popísané v podkapitole 6.2.

Konkurencia a positioning

Konkurencia na trhu lekární je značná. Výhodnú pozíciu majú veľké lekárenské reťazce, ako Dr. Max či Benu. Tie majú pobočky po celej republike, možnosť veľkých skladových zásob a variability sortimentu ale majú aj vytvorenú stabilnú klientelu. Dávajú značné prostriedky na marketing a pozná ich viac-menej každý.

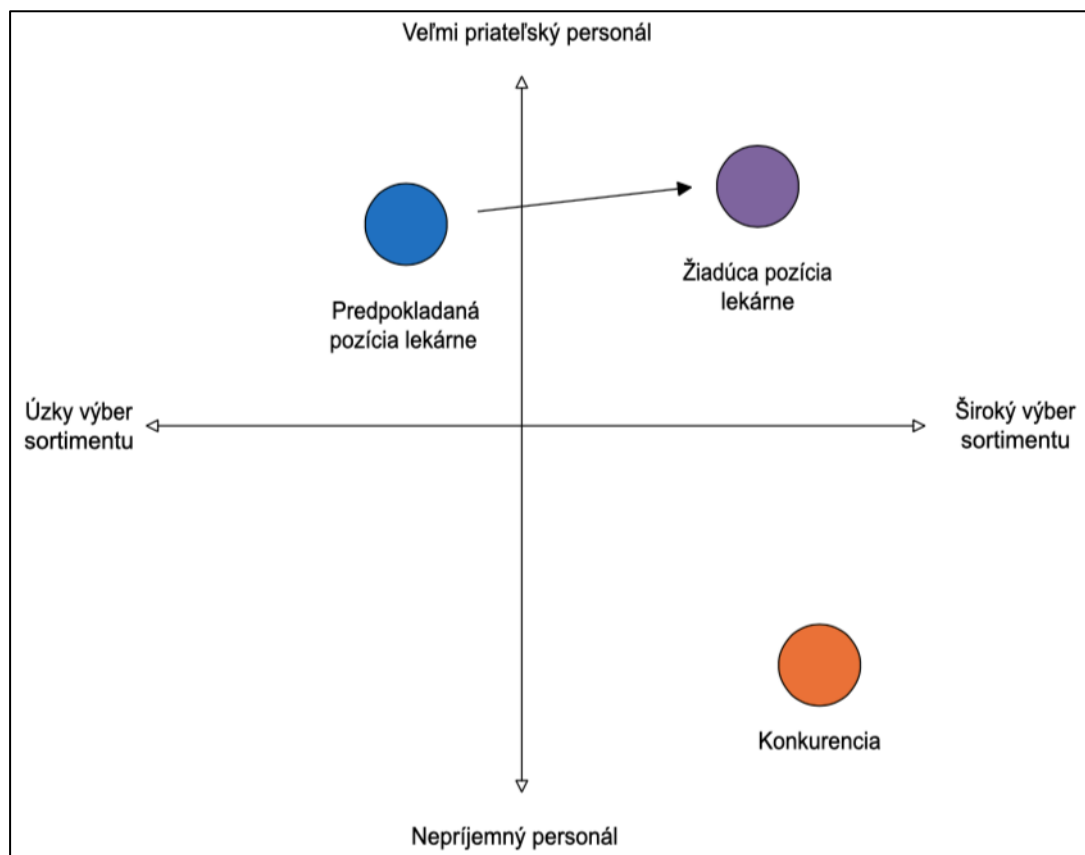
Veľkou nevýhodou je, že pri príchode do týchto lekární sa často stretáme s neprijemným, až otráveným personálom. To kazí celý dojem z nákupu, ba pôsobí až odradzujúco.

Lekáreň na desiatke nebude disponovať veľkým skladom, ale pri logickom uvažovaní, analýze trhu a reakcii na dopyt budeme môcť ponúkať len tie najpredávanejšie a najžiadanejšie.

Čo sa týka marketingu, v začiatkoch lekárne sa budú musieť zvoliť také marketingové prostriedky, ktoré majú nízke náklady. Postupom času a pri ziskovosti lekárne sa budú na marketing môcť vynakladať stále väčšie a väčšie finančné prostriedky.

Pri výbere personálu nás bude zaujímať nie len odborná stránka, ale aj tá charakterová. Budeme cieľiť na príjemné vystupovanie a radosť pre prácu. Zo strany lekárne sa budeme usilovať o čo najväčšiu spokojnosť nášho personálu, pretože ak je spokojný personál, budú spokojní aj zákazníci. A presne v tomto bude spočívať naša výhoda oproti konkurencii.

Na obrázku nižšie (Obr. 6) uvádzam positioning lekárne a konkurencie v oblasti výberu sortimentu a personálu. Konkurencia má síce široký výber produktov, avšak odradzujúco pôsobí personál v pobočkách. Naopak Lekáreň na desiatke má úzky výber produktov, ale personál je priateľský a ochotný. Fialová farba znázorňuje chcenú pozíciu lekárne. Ak sa na toto miesto dostane, bude môcť úspešne konkurovať iným, veľkým lekárňam. Na túto pozíciu by sa mohla dostať v priebehu niekoľkých rokov za predpokladu dosahovania ziskov.



Obrázok 6 Positioning lekárne (Zdroj vlastný)

Marketingové nástroje, obsah a forma

Marketingové nástroje sú také nástroje, ktoré používa firma k svojej propagácii, zvýšeniu ziskov či zhromaždeniu údajov o zákazníkoch. Keďže lekárenstvo je špecifická oblasť, môže využiť len určité marketingové nástroje. Niektoré boli popísané v teoretickej časti tejto práce, v podkapitole 4.3.

Lekáreň na desiatke si musí vybrať také marketingové nástroje, aby nespôsobili príliš veľkú finančnú záťaž, avšak musia byť účinné.

Prvými marketingovými nástrojmi, na ktoré sa lekárne zameria, budú WOM, vernostný program a webové stránky. Spokojní zákazník bude môcť o svojej skúsenosti povedať svojim blízkym či kamarátom. Tí budú predstavovať potencionálnych zákazníkov do budúcnosti. V rámci vernostného programu budú zákazníci uvádzať mailové adresy, na ktoré im lekárne bude môcť zasielať newsletter. Rovnako to bude fungovať aj na e-shope pri vytvorení objednávky. Webové stránky budú upravené tak, aby boli užívateľsky prívetivé a prehľadné.

Ďalším marketingovým nástrojom budú spokojní zamestnanci. Vedúci pracovníci budú na základe spätnej väzby zisťovať, čo by sa mohlo zlepšiť a čo by personál privítal. Usilovať budú o vytvorenie rodinnej atmosféry.

Lekárne bude na svoju propagáciu využívať aj sociálne siete. Prostredníctvom Facebookového a Instagramového účtu bude osloviť mladšie i staršie generácie. Plánom je pridávať každý deň aspoň jeden príspevok s radou, odporúčením, novým zistením či uvedením do predaja nového lieku. V rámci sociálnych sietí budeme organizovať rôzne súťaže či hry. Atraktívnym by mohlo byť vytvorenie podcastu, v ktorom budeme reagovať na aktuálne dianie (vo svete i v krajine) v oblasti lekárenstva a farmácie. Na sociálnych sieťach by sme prostredníctvom ankety zistili, čo ľudí zaujíma, a snažili sa im to priblížiť v 20 minútových rozhovoroch.

Ako ďalší nástroj by mohla lekárne využiť vizitky uložené na pultoch predajne, spolu s perami, na ktorých bude uvedené meno lekárne. Taktiež by sa mohli nechať vytlačiť malé brožúrky, kde bude uvedený príbeh lekárne, jej zázemie a služby, ktoré ponúka. Budeme sa zameriavať aj na vytvorenie balíčkov za akčné ceny.

Harmonogram a rozpočet

Harmonogram bude stanovený na 12 mesiacov. Rozpočet na marketingové nástroje sa bude pohybovať na sume maximálne 3 000 Kč za mesiac. Keďže na niektoré marketingové nástroje nebudú potrebné financie alebo budú stáť menej než 3 000 Kč, môže sa zvyšok presunúť na rozpočet na ďalší mesiac. V prípade prebytku na konci roka môže (ale nemusí) lekárne zainvestovať do reklamy vyšších úrovní. Rozpočet na marketing preto nie je uvedený v celkových nákladoch lekárne za rok.

Presný harmonogram, kedy začne lekárne využívať konkrétny marketingový nástroj je uvedený nižšie.

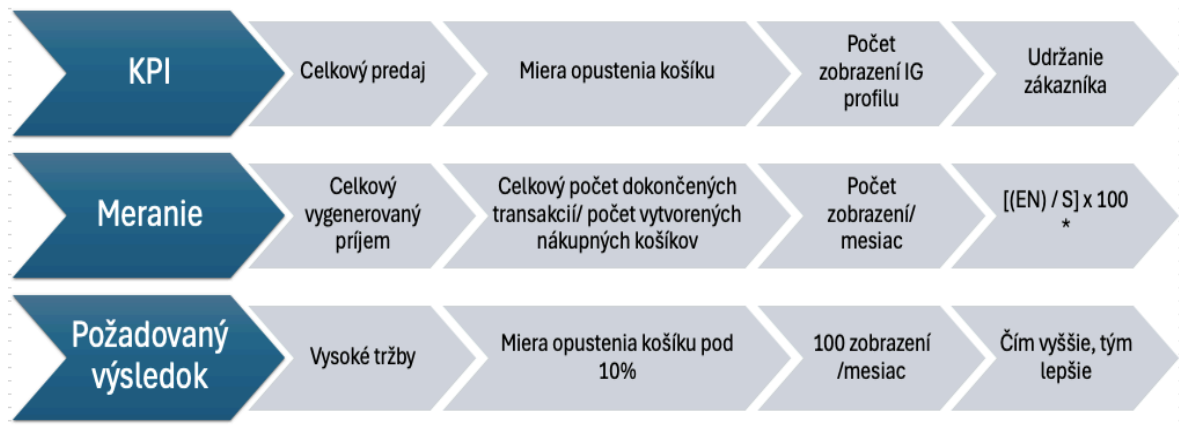
Tabuľka 17 Harmonogram marketingových nástrojov (Zdroj vlastný)

1. Mesiac	2. Mesiac	3. Mesiac	4. Mesiac
WOM, soc. siete	+ vernostný program	+ e-shop	= vyhodnotenie doterajších marketingových nástrojov
5. Mesiac	6. Mesiac	7. Mesiac	8. Mesiac
+ newslettery prostr. emailov	+ spätná väzba od zamestnancov	= vyhodnotenie použitých marketingových nástrojov	= vylepšovanie a vylad'ovanie používania nástrojov
9. Mesiac	10. Mesiac	11. Mesiac	12. Mesiac
+ vizitky, perá, brožúrky	+ akčné balíčky	+ podcast	= ročné vyhodnotenie marketingu

Systém hodnotenia, merania a kontroly

Kontrola, ako je uvedené v Tabuľke 17, bude prevádzaná priebežne počas roka. Hodnotenie učiní a vyhodnotí sám majiteľ spolu s vedúcim lekárnikom. Systém hodnotenia bude prebiehať pomocou metódy KPI (z angl. Key performace indicators) – indikátory výkonnosti podniku. Lekáreň si stanoví štyri indikátory, ktoré bude následne pravidelne sledovať a vyhodnocovať. Výsledky budú porovnané s konkurenciou a v prípade neuspokojivého záveru sa budú hľadať a realizovať nápravné opatrenia. Všetky hlásenia sa budú evidovať do intranetu.

Lekáreň si ako KPI zvolila celkový predaj, miera opustenia košíku, počet zobrazení Instagramového profilu a udržanie zákazníka. Spôsob merania a požadovaný výsledok je znázornený na obrázku (Obr. 7).



Obrázok 7 KPI, jeho meranie a požadovaný výsledok (Zdroj vlastný)

* E predstavuje počet celkových zákazníkov na konci časového obdobia, N predstavuje počet nových zákazníkov pridaných v danom časovom období a S predstavuje počet stávajúcich zákazníkov na začiatku časového obdobia

Logo lekárne

Logo je grafické znázornenie danej značky, ktoré má podnik odlíšiť od konkurencie. Dobré zvolené logo pomôže prilákať zákazníkov.

Pre Lekáreň na desiatke bolo vytvorené nasledujúce logo:



Obrázok 8 Logo lekárne (zdroj vlastný)

Názov lekárne a slogan tvorí kruh, v ktorom je umiestnený lekárenský kríž. Slogan je zvolený na základe nášho prístupu k zákazníkom. Logo je ladené do tmavých, zelených farieb, pretože lekárenská farba je zeleno-biela.

Logo bude umiestnené vo výklade a vo vnútri lekárne medzi regálmi s liekmi a ZP. Taktiež sa bude nachádzať na brožúrkach, perách či vizitkách. Pod týmto logom budeme vystupovať aj na sociálnych sieťach. Bude tvárou i nášho podcastu.

Spolupráca

Nárast počtu diabetikov sa zvyšuje, čím sa zvyšujú i počty komplikácií s tým spojených. Prevalencia diabetickej retinopatie v Európe je skoro 19%, čo predstavuje 11 miliónov obyvateľov. Celosvetovo je to skoro 100 miliónov obyvateľov. Predpokladá sa, že do roku 2045 stúpne celosvetový počet chorých na 164 miliónov ľudí. Diabetická retinopatia tvorí najčastejšiu príčinu slepoty u diabetikov (Čes. a slov. oftalmológia, 2023)

Lekárneň má preto v pláne nadviazať spoluprácu s oftalmologičkou, MUDr. Slávkou Petrikovou. Táto spolupráca bude prebiehať v súvislosti s diabetickým screeningom a bude poskytovaná všetkým zákazníkom, ktorí sa zúčastnia merania glykémie v našej lekárni. MUDr. Petriková bude prítomná raz za mesiac a zameria sa na diagnostikovanie práve diabetickej retinopatie. V prípade odhalenia ochorenia bude doktora ponúkať možnosti kontroly a liečby v mieste jej pôsobenia.

Touto spoluprácou chceme pomôcť diabetikom predchádzať slepote a prísť tak o jedinečný zmysel – zrak. V rámci spolupráce chceme dať do povedomia toto ochorenie a dôležitosť pravidelných kontrol. Budeme ľuďom poskytovať informácie ohľadom vzniku, príznakov či liečby.

12 KONTROLA REALIZÁCIE PROJEKTU

Výsledkom diplomovej práce je založenie Lekárne na desiatke s.r.o., so sídlom na Prahe 10. Lekáreň bude poskytovať predaj liečivých prípravkov na predpis i voľný predaj, predaj zdravotníckych prostriedkov a ďalšieho sortimentu. Na začiatku bude poskytovať okrem konzultácií a poradenstva aj služby merania tlaku či glykémie z krvi. Tieto služby budú v budúcnosti rozšírené napríklad o meranie kyseliny močovej či CRP z krvi.

Z analytickej časti bolo zistené, že aj keď sú podmienky pre vstup nových podnikov v tomto odvetví finančne náročné a konkurencia je veľká, tržby každým rokom stúpajú. Zvyšujú sa aj výdaje obyvateľov za lieky. Lekárne v dnešnej dobe skôr ukončujú svoje prevádzky, čo dáva priestor pre príchod nových. Kľúčové pre prežitie lekárne je potom dobrý výber lokality a správna cenotvorba. Lekáreň bude mať zázemie na Prahe 10. Táto časť Prahy patrí medzi najväčšie, a počet obyvateľov na lekáreň je 3 030. To dáva veľký priestor pre otvorenie našej novej lekárne. Podľa SWOT analýzy by sa mala lekáreň riadiť podľa stratégie „maxi-maxi,“ aby dokázala na tomto type trhu existovať a konkurovať iným lekárňam.

Lekáreň na desiatke má niekoľko hlavných cieľov. Do 10 rokov od otvorenia chce konkurovať veľkým reťazcom, chce zvyšovať zisky v priemere o 3% ročne, do 3 rokov sa stať nezávislým a rentabilným podnikom a do 5 rokov má za cieľ rozšíriť svoju značku o predajňu zdravotníckych potrieb.

Spokojnosť zákazníkov bude vychádzať z polohy lekárne, otváracích hodín, vernostného programu, akcií, súťaží, poskytovaní vysoko kvalitných služieb a hlavne milého a ochotného personálu.

Zamestnanci budú spokojní vďaka priateľskému vedeniu lekárne, ktoré bude otvorené novým nápadom, bude zisťovať ich satisfakciu prostredníctvom spätnej väzby a bude vychádzať v ústrety ich požiadavkám na vzdelávacie voľno. Pri ziskovosti bude navyšovať mzdové ohodnotenie zamestnancov.

Keďže bude mať Lekáreň na desiatke vysoko odborný personál a zaistí mu celoživotné vzdelávanie i mimo zákonom stanovenú povinnosť, služby, ktoré bude lekáreň poskytovať, budú kvalitné a v priebehu roka sa ich počet bude zvyšovať.

Realizácia celého projektu bude trvať 42 týždňov. Počiatočné investície sa budú kryť hneď z niekoľkých zdrojov, a to z vlastných, z dotácií a z dlhodobého bankového úveru od ČSOB.

Z finančnej analýzy vyplýva, že by mal byť podnik v prvom roku svojho fungovania ziskový. Keďže sa výdaje na lieky zvyšujú, očakávajú sa zisky aj v nasledujúcich rokoch.

Projekt je podľa prevedených analýz potrebný a žiadúci. Budú z neho profitovať obyvatelia, potenciálni zamestnanci, samotný majiteľ a štát. Tomu bude lekárňu prispievať do štátneho rozpočtu daňami z príjmu.

Aby však mohol byť projekt realizovaný a úspešný, musí dostať všetky potrebné povolenia k zahájeniu svojej prevádzky.

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo vypracovanie projektu založenia novej lekárne. Teoretická časť obsahuje zhrnutie a objasnenie poznatkov v oblasti farmácie a lekárenstva. Definovali sme, aké formy podnikania existujú v Českej republike a čím sa od seba odlišujú. Spomenuli sme taktiež, čo je marketing, čím je marketing v tejto oblasti špecifický a aké marketingové nástroje sa môžu použiť pri propagácii lekárne.

Analytická časť pozostávala z troch analýz. Ako prvé sme analyzovali makroprostredie pomocou analýzy PESTLE. Tento rozbor nám poskytol ucelený pohľad na prostredie, ktoré lekáreň ovplyvňuje. Zhodnotili sme politické, ekonomické, sociálne, technologické, legislatívne a ekologické vplyvy. Následne sme zisťovali podmienky na lekárenskom trhu v mezoprostredí skrz Porterovu analýzu piatich síl. Tu sme sa zamerali na silu konkurentov, substituentov, dodávateľov, kupujúcich a potencionálnych konkurentov. Nakoniec sme sa pozreli na samotné mikroprostredie lekárne pomocou SWOT analýzy. Zobrazili sme silné a slabé stránky, hrozby a príležitosti. Následne boli všetky analýzy zhodnotené.

V praktickej časti sme sa zamerali na samotnú lekáreň. V úvodnej kapitole sme sa venovali základným informáciám, ako druh právnickej osoby, meno lekárne, poloha lekárne či otváracím hodinám. Definovali sme, aké produkty a služby bude lekáreň poskytovať a kto je jej cieľovým zákazníkom. Pokračovali sme finančnou analýzou, kde sme určili počiatočné náklady a ich pokrytie. Rozoberali sme celkové náklady lekárne za rok, rozdelili sme ich na fixné a variabilné a vypočítali bod zvratu. Predstavili sme pracovný deň lekárnik a pozreli sme sa na to, ako plytvá časom v práci. V kapitole Analýza rizík boli predstavené hlavné riziká pre lekáreň. Boli rozdelené podľa typu a bolo im priradené hodnotenie. Pre najväčšie riziká boli navrhnuté opatrenia a na základe opatrení sme znovu prepočítali dopad na lekáreň. Časovú analýzu sme prevádzali pomocou tabuľky a Ganttovho diagramu. Zistili sme, ako dlho bude trvať realizácia celého projektu a kto je zodpovedný za jednotlivé činnosti. Na konci praktickej časti sme uviedli marketingový plán pre lekáreň. Okrem iného sme tu vyobrazili positioning lekárne voči konkurencii či určili časový harmonogram použitia marketingových nástrojov a popísali plánovanú spoluprácu. Predstavili sme aj plánované logo lekárne.

Hlavný cieľ práce bol splnený. Projekt je na základe výsledkov žiadúci a potrebný.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. Asociácia inovatívneho farmaceutického priemyslu [AIFP]: *Liekový slovníček*: Asociácia inovatívneho farmaceutického priemyslu. [online]. Praha, 2022, 36 s. Dostupné z: https://aifp.cz/file/3084/aifp_Lekovy-slovnicek_CZ_final-2022.pdf
2. Asociácia inovatívneho farmaceutického priemyslu [AFIP]. *Ceny stoviek najpredávanejších liekov sa znižujú. Priemerný doplatok pacienta sa nevyšil ani o priemernú infláciu*. Online. Asociácia inovatívneho farmaceutického priemyslu. 2024. Dostupné z: <https://aifp.cz/cs/ceny-stovky-nejprodavanejsich-leku-na-predpis-se-s/>. [cit. 2024-06-15].
3. Benu. Online. C2024. Dostupné z: <https://www.benu.cz>. [cit. 2024-06-18].
4. BREJČÁK, Petr. *Desať miliard pokorených. Lekárne Benu vlani dosiahli na rekord, e-shop vyrástol na 1,5 miliardy*. Online. CzechCrunch. 2023. Dostupné z: <https://cc.cz/deset-miliard-pokorenych-lekarny-benu-loni-dosahly-na-rekord-e-shop-vyrostl-na-15-miliardy/>. [cit. 2024-06-15].
5. Česká asociácia farmaceutických firiem: *Ceny a úhrady liekov*. Online. Česká asociácia farmaceutických firiem. c2024. Dostupné z: <https://www.caff.eu/co-delame/ceny-a-uh rady-leku#>.
6. Česká a slovenská farmácia: *Koncept oboru klinická farmácia*, 2016. Praha: Česká lekárska spoločnosť J. Ev. Purkyně. ISSN 1210-7816.
7. ČESKÁ LEKÁREŇ HOLDING A.S. *Výročná správa 2023*. Online. 2024. 2024. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=81395641&subjektId=695008&spis=687939>. [cit. 2024-06-15].
8. ČESKO. Uznesenie č. 2/1993 Zb., predsedníctva Českej národnej rady o vyhlásení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD ako súčasť ústavného poriadku České republiky. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2>
9. ČESKO. Úplné znenie č. 63/2001 Zb., zákona č. 513/1991 Zb., obchodní zákonník, ako vyplýva z neskorších zmien. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-63>
10. ČESKO. Vyhláška č. 92/2012a Zb., o požiadavkách na minimálne technické a vecné vybavenie zdravotníckych zariadení a kontaktných pracovísk domácej starostlivosti.

- In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-92>
11. ČESKO. Vyhláška č. 99/2012b Zb., o požiadavkách na minimálne personálne zabezpečenie zdravotných služieb. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-99>
 12. ČESKO. Zákon č. 455/1991a Zb., o živnostenskom podnikaní (živnostenský zákon). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455>
 13. ČESKO. Zákon č. 48/1997 Zb., o verejnom zdravotnom poistení a o zmene a doplnení niektorých súvisiacich zákonov. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1997-48>
 14. ČESKO. Zákon č. 95/2004 Zb., o podmienkach získavania a uznávania odbornej spôsobilosti a špecializovanej spôsobilosti k výkonu zdravotníckeho povolania lekár, zubného lekára a farmaceuta. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-95>
 15. ČESKO. Zákon č. 378/2007 Zb., o liečivách a o zmenách niektorých súvisiacich zákonoch (zákon o liečivách). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-378>
 16. ČESKO. Zákon č. 40/2009 Zb., trestný zákonník. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2009-40>
 17. ČESKO. Zákon č. 372/2011 Zb., o zdravotných službách a podmienkach ich poskytovania (zákon o zdravotných službách). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-37>
 18. ČESKO. Zákon č. 89/2012c Zb., občiansky zákonník. In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
 19. ČESKO. Zákon č. 90/2012d Zb, o obchodných spoločnostiach a družstvách (zákon o obchodných korporáciách). In: <i>Zákony pro lidi.cz</i> [online]. © AION CS 2010–2024 [cit. 4. 6. 2024]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>

20. *Česká a slovenská oftalmológia: Doporučené postupy diagnostiky a liečby diabetickej retinopatie*. 2023, roč. 79, č. 5/2023. 2023.
21. Česká lékárnická komora [ČLnK]. H-9 Poriadok Českej lekárskej komory pre označovanie lekární a ich propagácia. Česká lekárnická komora, 2012. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/wp-content/uploads/2022/12/H-9-Rad-CLnK-pro-oznacovani-lekaren-od-1--12--2012>
22. Česká lekárnická komora. *Lekárenský znak*. Česká lekárnická komora. [online] 2010. Dostupné z: <https://lekarnici.cz/lekarensky-znak-2/>.
23. Česká lekárnická komora [ČLnK]. *Výročná správa Českej lekárskej komory za rok 2022*. Online. 2023, roč. 2022. Praha, 2023. Dostupné z: https://lekarnici.cz/wp-content/uploads/2023/10/VZ2022_nahled-1.pdf. [cit. 2024-06-03].
24. ČESKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD [ČŠÚ]. *Aktuálny populačný vývoj v kocke*. Online. 2024. Praha: Český štatistický úrad, c2024a. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>. [cit. 2024-06-15].
25. Český štatistický úrad [ČŠÚ]. *Podiel nezamestnaných v Prahe v máji 2024 činil 2,74 %*. Online. Český štatistický úrad. 2024b. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/podil-nezamestnanych-v-praze-v-dubnu-2024-cinil-284->. [cit. 2024-06-13].
26. Český štatistický úrad [ČŠÚ]. *Pohyb obyvateľstva - vybrané územie*. Online. Český štatistický úrad. c2024c. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=DEM05&z=T&f=TABULKA&skupId=546&katalog=30845&pvo=DEM05&str=v94>. [cit. 2024-06-03].
27. ČESKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD [ČŠÚ]. *Štátne rozpočtové výdaje na výskum a vývoj 2022*. Online. 2023. Praha, 2023c. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/191517211/21100123.pdf/a0aef2fd-75c9-4dec-852a-4a61fee4ba7c?version=1.0>. [cit. 2024-06-15].
28. Český štatistický úrad [ČŠÚ]. *Volby.cz*. Online. Český štatistický úrad. c2024d. Dostupné z: <https://www.volby.cz>. [cit. 2024-06-13].

29. ČESKÝ ŠTATISTICKÝ ÚRAD [ČŠÚ]. *Výsledky zdravotnických účtov v ČR: v rokoch 2012-2021*. Online. 2023. Praha: Český statistický úrad, 2023a. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/221394546/26000523.pdf/6cc3848c-cf48-4c5a-92fe-cf3d847810ca?version=1.1>. [cit. 2024-06-15].
30. Český statistický úrad [ČŠÚ]. *Životné podmienky v ČR 2022.: Zdravie a kvalita života obyvateľov v ČR*. Online. 2023. Praha: Český statistický úrad, 2023b. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/23178402/zivotni_podminky_2022.pdf/9ce19c8a-48f8-46ca-bc7d-794736aabb65?redirect=https%3A%2F%2Fwww.czso.cz%2Fcsu%2Fczso%2Fdomov%3Fp_p_id%3D3%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dmaximized%26p_p_mode%3Dview%26_3_advancedSearch%3Dfalse%26_3_groupId%3D0%26_3_keywords%3Dhalving%2Bbitcoin%2Bprice%257C%2520Bityard.com%2BFree%2BBonus%26_3_delta%3D20%26_3_resetCur%3Dfalse%26_3_cur%3D6954%26_3_struts_action%3D%252Fsearch%252Fsearch%26_3_format%3D%26_3_andOperator%3Dtrue. [cit. 2024-06-15].
31. ČSAS. *Cenník pre podnikateľov a malé firmy, verejný a neziskový sektor*. Online. Česká sporiteľňa. 2024. Dostupné z: https://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/RR_MSE.ACH..xml.pdf_IE. [cit. 2024-07-06].
32. ČSOB. *Sadzobník ČSOB pre fyzické osoby a právnické osoby - podnikateľov*. Online. ČSOB. 2024. Dostupné z: <https://www.csob.cz/documents/10710/423623/sazebnik-sme-cz.pdf>. [cit. 2024-07-06].
33. DELOITTE. *Farmaceutický priemysel v roku 2023*. Online. *Deloitte Insights*. 2023, s. 58. Dostupné z: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/life-sciences-health-care/gx-new-Life-Sciences-Outlook-Outlook-2023_Consolidated.pdf. [cit. 2024-06-15].
34. DOHNAL, František. *Študijné texty k dejinám farmácie*. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2608-6.

35. *Dotácie pre firmy*. Online. Enovation. c2007-2024. Dostupné z: <https://www.enovation.cz/eu-dotace/uplatneni/dotace-pro-firmy/>. [cit. 2024-07-13]
36. Fyzická a právnická osoba: aký je medzi nimi rozdiel. Online. SEYFOR, A. S. IDoklad.cz. 2023. Dostupné z: <https://www.idoklad.cz/blog/fyzicka-a-pravnicka-osoba-jaky-je-mezi-nimi-rozdil>.
37. Európska komisia: *Užívateľská príručka k definícii malých a stredných podnikov*. Luxembursko: Úrad pre publikácie Európskej únie, 2019. ISBN 978-92-79-69931-3.
38. HEISLEROVÁ, Marcela. *Aktuálna legislatíva pre lekárnikov*. Praha: Inštitút postgraduálneho vzdelávania v zdravotníctve, katedra lekárenstva IPVZ, 2020. ISBN 978-80-87023-53-2.
39. HUČKA, Miroslav; ČVANČAROVÁ, Zuzana a FRANEK, Jiří. *Základy podnikania a podnikateľský proces. Finančné riadenie*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3041-2.
40. KB. *Sadzobník KB pre podnikateľov, podniky, municipality v obsluhu pobočiek*. Online. Komerčná Banka. 2024. Dostupné z: <https://www.kb.cz/getmedia/59e77e23-27b2-4de8-ad6c-5ecb250f821c/kb-sazebnik-podnikatele.pdf>. [cit. 2024-07-06]
41. KOTLER, Philip a KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. [4. vyd.]. Preložil Tomáš JUPPA, preložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
42. Liberálny inštitút: *Nutná doba papierovania v českých firmách medziročne vzrástla o 49 hodín*. Online. Liberálny inštitút. 2021. Dostupné z: <https://libin.st/nutna-doba-papierovani-v-ceskych-firmach-mezirocne-vzrostla-o-49-hodin/>. [cit. 2024-06-13].
43. MACEŠKOVÁ, Božena; AMBRUS, Tünde; SMEJKALOVÁ, Lenka a KOLÁŘ, Jozef. *Prevádzka lekárne: Odborná a hospodárska informatika*. Online. Brno, 2012. Dostupné z: https://cit.vfu.cz/zkvalitnenipraxestudentufarmacie/docs/VY_05_02_SKRIPTA%20Provoz%20lekaren-informatika.pdf. [cit. 2024-06-03].

44. MAGISTRA.CZ. *Magistra lékárne*. Online. C2024. Dostupné z: <https://www.magistra.cz/cs/magistra-lekarny>. [cit. 2024-06-18].
45. MARCHAL, Alix. Postrehová štúdia o liekoch na voľný predaj a digitálnych informáciách o produkte. Online. *IPSOS*. 2023. Dostupné z: https://aesgp.eu/content/uploads/2024/03/Annex-1-AESGP_report_v1_client-version.pdf. [cit. 2024-06-19].
46. MORAVEC, Tomáš a ANDREISOVÁ, Lucie. *Obchodné spoločnosti pohľadom Corporate Governance. Právo pre prax*. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1217-3.
47. MF ČR: *Schod štátneho rozpočtu nižší, než plán. Štátny rozpočet hospodáril v roku 2023 s deficitom 288,5 mld. Kč oproti plánovaným 295 mld. Kč*. Online. Ministerstvo financií Českej republiky. 2024. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/ministerstvo/media/tiskove-zpravy/2024/pokladni-plneni-sr-54299>. [cit. 2024-06-13].
48. MZ ČR: *Cenový predpis Ministerstva zdravotníctva č. 2/2024/OLZP zo dňa 29. novembra 2023, o regulácii cien liečivých prípravkov a potravín pre zvláštne lekárske účely*. In: *Vestník Ministerstva zdravotníctva Českej republiky*. 2023, čiastka 16. Dostupné z: https://mzd.gov.cz/wp-content/uploads/2024/01/Cenovy-predpis-c.-2_2024_-OLZP-o-regulaci-cen-LP-a-PZLU.pdf
49. Národný zdravotnícky informačný portál [NZIP]. *Ako rozoznať liečivé prípravky, zdravotnícke prostriedky, doplnky stravy a kozmetické prípravky?* Online. Praha: Ministerstvo zdravotníctva ČR a Ústav zdravotníckych informácií a štatistiky ČR, 2024a. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/clanek/212-jak-rozeznat-lecive-pripravky-zdravotnicke-prostredky-a-doplanky-stravy> ISSN 2695-0340.
50. Národný zdravotnícky informačný portál [NZIP]. *Duševné ochorenie v ČR*. Online Praha: Ministerstvo zdravotníctva ČR a Ústav zdravotníckych informácií a štatistiky ČR, 2024b [cit. 21.06.2024]. Dostupné z: <https://www.nzip.cz/infografika-dusevni-onemocneni-v-cesku> ISSN 2695-0340.
51. *Národný monitoring duševného zdravia detí*. Online. Národný ústav duševného zdravia. 2023. Dostupné z: <https://www.nudz.cz/pro-media/tiskove-zpravy/narodni-monitoring-dusevniho-zdravi-deti-40-vyказuje-znamky-stredni-az-tezke-deprese-30-uzkosti-odbornici-pripravuji-preventivni-opatreni>. [cit. 2024-06-21].

52. NOVÁK, Radek a HRTÚSOVÁ, Tereza. Predaj liekov v ČR a na Slovensku. Online. *Lekárstvo*. 2018, Dostupné z: [https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Prodej%20léků%20v%20ČR_public_2018_04%20\(1\).pdf](https://www.csas.cz/content/dam/cz/csas/www_csas_cz/Dokumenty-korporat/Dokumenty/Prodej%20léků%20v%20ČR_public_2018_04%20(1).pdf). [cit. 2024-06-18].
53. Dr. Max *O spoločnosti*. Online. C2024. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/o-dr-max/o-spolecnosti>. [cit. 2024-06-18].
54. ONDŘEJ, Jan. Zahájení podnikanie: (právne, ekonomické, daňové, účtovné aspekty). 2. vydanie. Právo prakticky. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-337-4.
55. PharmaPoint Lekáreň. Online. C2024. Dostupné z: https://www.pharmapoint.cz/?gclid=EAIaIQobChMI1r-LvvDlhgMVTZdoCR28vvtiEAMYASAAEgK68vD_BwE. [cit. 2024-06-18].
56. Pharmeca a.s: *Zmena sadzby DPH na liečivá*. Online. Pharmeca. 2024. Dostupné z: <https://www.pharmeca.cz/novinky/zmena-sazby-dph-na-leciva>. [cit. 2024-06-15].
57. Pilulka. Online. C2024. Dostupné z: <https://www.pilulka.cz>. [cit. 2024-06-18].
58. PRAVDOVÁ, Markéta; JOSKOVÁ, Lucie a DVOŘÁKOVÁ, Eva. *Nová spoločnosť s ručením obmedzením: právo, účtovníctvo, dane*. 5. aktualizované vydanie. Právo pro praxi. Praha: Grada Publishing, 2024. ISBN 978-80-271-0400-0.
59. PRO LÉKAŘE. *Inhalátory k léčbe pľúcnych ochorení a životné prostredie: Aké máme perspektívy do budúcnosti?* J. Online. Pro Lékaře. 2021. Dostupné z: <https://www.prolekare.cz/tema/chopn/detail/inhalatory-k-lecbe-plicnich-onemocneni-a-zivotni-prostredi-jake-mame-perspektivy-do-budoucna-129003>. [cit. 2024-06-16].
60. *Programy*. Online. Dotácie EÚ. C2024. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020/programy>. [cit. 2024-06-19].
61. REH, Greg; FOX, Johnattan a CHANG, Christine. Správa digitálnej transformácie: Ako si môžu biofarmaceutické firmy uvedomiť silu digitálu a pripraviť sa na novú realitu. Online. *Deloitte Insights*. 2019. Dostupné

- z: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/life-sciences/biopharma-company-of-the-future.html>. [cit. 2024-06-15].
62. RETAIL NEWS. *Lekárne Benu pokračují v expanzii*. Online. Retail news. 2023. Dostupné z: <https://retailnews.cz/aktualne/lekarny-benu-pokracuji-v-expanzi/>. [cit. 2024-06-15].
63. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické riadenie vo verejných službách: ako poskytovať zákaznicky orientované verejné služby*. Manažer. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.
64. SLOUKA, David. *Vedenie a marketing malých zdravotníckych zariadení: príručka pre prax*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0469-7.
65. SMEJKALOVÁ, Lenka; AMBRUS, Tünde a MACEŠKOVÁ, Božena. *Lekárenstvo: vybrané kapitoly*. Online. Veterinárna a farmaceutická univerzita Brno, 2020. ISBN 978-80-7305-839-5. Dostupné z: <https://vf.u.brno.cz/sharepoint.com/SKRIPTA/FAF/SMEJKALOVA,Lenka%20-%20Lekarenstvi-vybrane%20kapitoly.pdf>.
66. STAŇKOVÁ, Pavla. *Marketing zdravotníctva*. Online. Zlín: TIGRIS, spol. s r. o., 2013. ISBN 978-80-86062-84-6. [cit. 2024-06-12].
67. Statista. *DPH na lieky na predpis v Európe podľa krajiny 2023*. <https://www.statista.com/statistics/458957/vat-rate-on-prescription-only-drugs-in-europe/>
68. ŠAFRÁNEK, Jan. *Česká sporitelňa Research – Podniková analýza Pilulka lekárne*. Online. Česká sporitelňa. 2021. Dostupné z: <https://www.pse.cz/userfiles/research/PINKresearch22012021.pdf>. [cit. 2024-06-15].
69. Štátny ústav pre kontrolu liečiv [SÚKL]: *Databáza lekární*. Štátny ústav pre kontrolu liečiv. [online] 2024. Dostupné z: <https://prehledy.sukl.cz/prehledy.html#/lekarny>.
70. Teoli D, Sanvictores T, An J. SWOT Analýza. In: StatPearls. StatPearls Publishing, Treasure Island (FL); 2023. PMID: 30725987. Dostupné z: <https://europepmc.org/article/med/30725987>

71. Transparency International: *Česko stále zaostáva za priemerom EU, ukazuje index vnímania korupcie*. Online. Transparency International Česká republika. 2024. Dostupné z: <https://www.transparency.cz/cpi2023/>. [cit. 2024-06-13].
72. *Vyhľadávač podpory pre podnikateľov*. Online. Podpora podniku.cz. C2024. Dostupné z: <https://www.podporapodniku.cz>. [cit. 2024-06-19].
73. ZEMÁNKOVÁ, Tereza. *Vybrané kapitoly z lekárenstva*. [online] 1.vyd. Ostrava, 2019. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/zdrav/147/page20.html#heading42>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

ČLnK	Česká lékárnická komora
ČŠÚ	Český statistický úrad
DRP	Drug-related problems (problémy súvisiace s užívaním liekov)
LP	Liečivý prípravok
MOP	Maximálna obchodná prirážka
OOVL	Odlúčené oddelenie pre výdaj liečivých prípravkov
SÚKL	Štátny ústav pre kontrolu liečiv
WOM	Word of mouth (od úst k ústam)
ZP	Zdravotnícky prostriedok

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1 Znázornenie stanovenia ceny liečivého prípravku (AIFP, 2022)	26
Obrázok 2 Zmena DPH (Zmena sadzby DPH na liečivá, 2024)	44
Obrázok 3 SWOT analýza (Zdroj vlastný)	69
Obrázok 4 Ogranizačná štruktúra lekárne (Zdroj vlastný)	81
Obrázok 5 Matica rizík (Zdroj vlastný)	98
Obrázok 6 Positioning lekárne (Zdroj vlastný).....	105
Obrázok 7 KPI, jeho meranie a požadovaný výsledok (Zdroj vlastný).....	108

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Výpočet maximálnej obchodnej prirážky a jej podielov medzi distribútora a osobu prevádzajúcu výdaj liečivého prípravku (MZ ČR 2023)	25
Tabuľka 2 Vyhodnotenie analýzy PESTLE (Zdroj vlastný)	59
Tabuľka 3 Vyhodnotenie Porterovej analýzy 5 síl (Zdroj vlastný)	67
Tabuľka 4 Matica EFE (Zdroj vlastný)	73
Tabuľka 5 Matica IFE (Zdroj vlastný).....	74
Tabuľka 6 Voľba stratégie lekárne (Zdroj vlastný)	76
Tabuľka 7 Odhadované počiatkové náklady lekárne (Zdroj vlastný).....	85
Tabuľka 8 Odhadované náklady na personál (Zdroj vlastný)	90
Tabuľka 9 Odhadované náklady na prevádzku lekárne (Zdroj vlastný).....	91
Tabuľka 10 Náklady fixné (Zdroj vlastný).....	92
Tabuľka 11 Náklady variabilné (Zdroj vlastný)	92
Tabuľka 12 Prognóza tržieb (Zdroj vlastný)	94
Tabuľka 13 Bilancia času a strát (Zdroj vlastný).....	95
Tabuľka 14 Riziká pre lekárne (Zdroj vlastný)	97
Tabuľka 15 Nové hodnotenie rizík pre lekárne	100
Tabuľka 16 Časová analýza založenia lekárne (Zdroj vlastný).....	102
Tabuľka 17 Harmonogram marketingových nástrojov (Zdroj vlastný)	107

ZOZNAM GRAFOV

Graf 1 Počet hodín byrokracie v ČR (Liberálny inštitút, 2021)	47
Graf 2 Priemerná ročná miera inflácie v ČR (ČŠU, 2024d).....	48
Graf 3 Výdaje domácností za lieky (ČŠU, 2023b)	49
Graf 4 Vekové zloženie obyvateľov ČR (ČŠU, 2024a)	50
Graf 5 Pracovná fyzická aktivita podľa pohlavia a vzdelania obyvateľov ČR (ČŠU, 2023b)	51
Graf 6 Počet ľudí s duševným ochorením v rokoch 2010-2020 (NZIP, 2024b)	52
Graf 7 Investície organizácií v biofarmaceutickom priemysle do digitálnych technológií – Súčasný stav a investičné priority na ďalších 5 rokov (Deloitte, 2023)	55
Graf 8 Rozdelenie lekární podľa typu vlastníka v roku 2022 (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)	62
Graf 9 Počet lekární a OOVV v Českej republike (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)	62
Graf 10 Počet lekární v hl. meste Praha (Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023).....	63
Graf 11 Počet lekární a OOVV v jednotlivých častiach Prahy (ČLnK za rok 2022,2023) .	64
Graf 12 Počet obyvateľov na 1 lekára a OOVV v Prahe (Pohyb obyvateľstva – vybrané územie, 2024; Výročná správa ČLnK za rok 2022, 2023)	64
Graf 13 Matica IE (Zdroj vlastný)	75
Graf 14 Výška poplatkov za zriadenie, vedenie a spravovanie úveru (Zdroj vlastný).....	88
Graf 15 Výška splátky úveru (Zdroj vlastný)	89
Graf 16 Bod zvratu (Zdroj vlastný)	93
Graf 17 Prognóza tržieb (Zdroj vlastný).....	94
Graf 18 Ganttov diagram pre založenie lekárne (Zdroj vlastný).....	103

PRÍLOHY

Príloha 1 Zakladateľská listina	127
Príloha 2 Časový snímok dňa	129

Zakladateľská listina

I. Obchodní firma

Obchodní firma spoločnosti zni: *Lékárna na desítce s.r.o.*

II. Společník

Společníkem spoločnosti je:

Martina Tarabová, narodená xy, bytem xy.

III. Sídlo

Obcí, v níž se nachází sídlo spoločnosti je *Praha*.

IV. Předmět podnikání

Předmětem podnikání spoločnosti je: **Poskytování zdravotních služeb – lékárenská péče**
Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, a to v rozsahu jednotlivých oborů činností živnosti volné uvedených pod čísly 1-81 přílohy číslo 4 živnostenského zákona.

V. Základní kapitál

Výše základního kapitálu činí *200 000 Kč* (slovy: *dvě stě tisíc korun českých*).

VI. Vklad do základního kapitálu, správce vkladu

1. Výše vkladu společníka *Martiny Tarabové*, připadající na jeho podíl je *200 000 Kč*. Společník se zavazuje vložit do spoločnosti částku *200 000 Kč* (slovy: *dvě stě tisíc korun českých*) a splnit tuto vkladovou povinnost splacením do *30* (slovem: *třiceti*) dnů od založení spoločnosti.
2. Správcem vkladu zakladatel určuje *Martina Tarabová*, narodené xy, bydliště xy.

VII. Jednatelé a způsob jednání za společnost

1. Společnost má jednoho jednatele.
2. Jednatel jedná za společnost samostatně.

3. Prvním jednatelem se určuje: *Martina Tarabová*, narozená *xy*, bytem *xy*.

Volitelné:

VIII. Převod podílu

Společník může převést svůj podíl na jiného společníka nebo třetí osobu bez souhlasu valné hromady.

Príloha 2 Časový snímok dňa

ČASOVÝ SNÍMOK DŇA		Firma	Lekáreň na desiatke s.r.o.		
		Profesia	Lekárnik		
		Pracovná doba	7 ⁰⁰ – 17 ⁰⁰ , z toho 2x30 minút prestávka		
	ČINNOSŤ	ČAS POSTUP.	ČAS JEDNOT.	PODROBNÝ POPIS ČINNOSTI	SYMBOL ČASU
1	Začiatok smeny	7:00		Príchod do práce, obliečenie rovnošaty, príchod do kancelárie vedúceho lekárnik	
2	Rozdelenie úloh, príprava pracovísk	7:15	15	Vedúci lekárnik rozdá úlohy, určí lieky na vyrobienie	TE
3	Výdaj liečiv a ZP na lekársky predpis	11:00	255	Lekárnik sa nachádza vo výdajovej časti, poskytuje informácie a rady zákazníkom, vydáva liečivá a ZP na predpis, svojím vystupovaním vytvára image lekárne,	TA
	Prestávka	11:30	30	Prestávka na jedlo, oddych	TC
4	Výmena pracoviska	11:33	3	Zmena miesta práce lekárnik	TE
5	Meranie tlaku	12:35	62	Lekárnik sa nachádza v hlavnej výdajovej časti, poskytuje meranie krvného tlaku zákazníkovi, po zmeraní vydá zákazníkovi kartičku s nameranými hodnotami a vzhľadom k výške tlaku odporučí ďalšie opatrenia	TA
7	Výmena pracoviska	12:37	2	Lekárnik sa presunie na výdajovú časť lekárne	TE
8	Meranie glykémie	13:40	63	Lekárnik poskytuje prichádzajúcim zákazníkovi možnosť zmerania glykémie, poskytuje informácie ohľadom dôležitosti merania, príznaky a dôsledky hyper/hypo glykémie, po zmeraní vypíše zákazníkovi kartičku s nameranými hodnotami	TA
9	Rozhovor s kolegom	13:46	6		TD
10	Prestávka	14:15	29	Prestávka na jedlo, oddych	TC
11	Výmena pracoviska	14:17	2	Lekárnik prichádza do výdajovej časti lekárne	TE
12	Výdaj liečiv a ZP bez predpisu	16:17	120	Lekárnik vydáva voľne predajné lieky a ZP, poskytuje konzultácie a dáva rady, informuje o možných nežiadúcich účinkoch	TA
13	Zmena pracoviska	16:19	2	Lekárnik sa presúva do kancelárie	TE
14	Administratíva	16:49	30	Prebieha kontrola a evidencia vydaných liečiv a ZP, evidencia prijatých liečiv od zákazníkov	TA
15	Koniec smeny	17:00	10	Upratovanie pracoviska, ukončenie pracovného dňa	TS

TA – čas práce

TC – obecné nutnej prestávky

TD – čas osobných strát

TE – čas technologicko- organizačných strát (zmien)

TS – čas smeny

T – čas celkom