

# **Projekt zvýšení konkurenční schopnosti Lékárny U Radnice ve Valašských Kloboukách využitím nástrojů marketingového mixu**

Bc. Vladimíra Slováková

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Vladimíra SLOVÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **M10854**  
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt zvýšení konkurenční schopnosti Lékárny  
U Radnice ve Valašských Kloboukách využitím  
nástrojů marketingového mixu**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se konkurenční schopnosti a marketingového mixu.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současného stavu konkurenční schopnosti Lékárny U Radnice a jejího využívání nástrojů marketingového mixu.
- Na základě analýzy vypracujte projekt zvýšení konkurenční schopnosti s využitím nástrojů marketingového mixu.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BARTES, František. Strategie konkurenčních střetů. Ostrava: Key Publishing, 2011. 172 s. ISBN 978-80-7418-100-9.**

**ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.**

**FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky. Brno: Computer Press, 2008. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.**

**KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. Vyd. 12. Praha: Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**

**SCHIFFMAN, Leon a Leslie Lazar KANUK. Nákupní chování. Brno: Computer Press, 2004. 633 s. ISBN 80-251-0094-4.**

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kubík, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **26. března 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2012**

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2011

Vladimír Školava

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Ve své diplomové práci se zabývám zvýšením konkurenční schopnosti Lékárny U Radnice využitím nástrojů marketingového mixu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Teoretická část vychází ze studia odpovídající literatury a je věnována konkurenci, konkurenční schopnosti, analýze marketingového prostředí a dále jednotlivým nástrojům marketingového mixu. Praktická část se zabývá analýzou současného stavu firmy a její konkurenční schopnosti, dále je popsáno marketingové prostředí lékárny a využívání jednotlivých prvků marketingového mixu. Součástí je také vypracování projektu, který navrhuje a doporučuje opatření, která povedou ke zvýšení konkurenční schopnosti, a to využitím všech základních nástrojů marketingového mixu. Závěrem je projekt podroben nákladové, rizikové a časové analýze.

### **Klíčová slova:**

Konkurence, konkurenční schopnost, lékárna, marketingové prostředí, SWOT analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, STEP analýza, marketingový mix, produkt, cena, distribuce, propagace.

## **ABSTRACT**

In my master thesis I deal with increasing competitiveness of Lékárna U Radnice with the usage of marketing implements.

The thesis is divided into two parts - theoretical and practical. The theoretical part is based on studies relevant literature, who is devoted to competition, competitiveness, analysis of marketing environment and individual marketing mix instruments. The practical part deals with analysis of the current state of the company and its competitive ability, as described of pharmacy marketing environment and the use of individual elements of the marketing mix. It also includes a development project that proposes and recommends measures aimed at increasing competitiveness, and using all the basic tools of marketing mix. Finally, the project is subject to cost, risk and time analysis.

### **Keywords:**

Competition, competitive, pharmacy, marketing environment, SWOT analysis, Porter's five forces analysis, STEP analysis, marketing mix, product, price, distribution, promotion.

Tímto bych chtěla poděkovat všem, kteří mi s diplomovou prací jakýmkoliv způsobem pomáhali a podporovali mě při její tvorbě.

Za připomínky, cenné rady i pochvaly děkuji mému vedoucímu diplomové práce, panu doc. Ing. Josefu Kubíkovi, CSc. a vedení společnosti i zaměstnancům Lékárny U Radnice za umožnění zpracovat diplomovou práci právě u nich.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 KONKURENCE.....</b>	<b>12</b>
1.1 KONKURENČNÍ SCHOPNOST.....	12
1.1.1 Marketing konkurenceschopnosti .....	13
1.2 KONKURENČNÍ VÝHODA.....	13
1.3 KONKURENČNÍ STRATEGIE .....	14
1.3.1 Obecné konkurenční strategie .....	15
1.3.2 Strategie dle pozice firmy na trhu .....	17
<b>2 HODNOCENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY .....</b>	<b>19</b>
2.1 SWOT ANALÝZA .....	19
2.2 BENCHMARKING .....	20
<b>3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY.....</b>	<b>21</b>
3.1 MIKROPROSTŘEDÍ .....	21
3.1.1 Porterův model konkurenčního prostředí.....	23
3.2 MAKROPROSTŘEDÍ .....	26
3.2.1 PEST analýza .....	27
<b>4 MARKETINGOVÝ MIX .....</b>	<b>29</b>
4.1 PRODUKT .....	31
4.1.1 Produktový mix .....	31
4.2 CENA.....	32
4.2.1 Cenová politika .....	32
4.3 DISTRIBUCE.....	34
4.3.1 Distribuční politika.....	34
4.4 PROPAGACE.....	35
4.4.1 Komunikační mix.....	36
<b>5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>6 PROFIL SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>40</b>
6.1 VÝPIS Z OBCHODNÍHO REJSTŘÍKU .....	40
6.2 AUTOŠKOLA, VZDĚLÁVACÍ CENTRUM .....	41
6.3 DOPRAVA .....	42
6.4 PRODEJNA DOMÁCÍCH POTŘEB .....	42
6.5 LÉKÁRNA U RADNICE .....	42
<b>7 POPIS SOUČASNÉHO STAVU LÉKÁRNY U RADNICE .....</b>	<b>43</b>
<b>8 HODNOCENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY .....</b>	<b>46</b>
8.1 SWOT ANALÝZA .....	46
8.2 BENCHMARKING .....	50
<b>9 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY .....</b>	<b>51</b>



9.1	ANALÝZA MIKROPROSTŘEDÍ .....	51
9.1.1	Porterova analýza konkurenčního prostředí.....	53
9.2	ANALÝZA MAKROPROSTŘEDÍ .....	58
9.2.1	PEST analýza .....	58
<b>10</b>	<b>ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU LÉKÁRNY.....</b>	<b>62</b>
10.1	PRODUKT .....	62
10.2	CENA.....	63
10.3	DISTRIBUCE.....	66
10.4	PROPAGACE.....	67
<b>11</b>	<b>REKAPITULACE ZÁVĚRŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>69</b>
<b>12</b>	<b>PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI LÉKÁRNY U RADNICE VYUŽITÍM NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU .....</b>	<b>70</b>
12.1	DOPORUČENÍ.....	70
12.1.1	Produkt .....	71
12.1.2	Cena.....	72
12.1.3	Místo .....	72
12.1.4	Propagace, komunikace.....	75
12.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	85
12.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	86
12.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	87
12.5	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	91
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>.....</b>	<b>92</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>.....</b>	<b>94</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>.....</b>	<b>97</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>.....</b>	<b>98</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>.....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>.....</b>	<b>100</b>

## ÚVOD

Pro svou diplomovou práci jsem si zvolila téma Projekt zvýšení konkurenční schopnosti Lékárny U Radnice ve Valašských Kloboukách využitím nástrojů marketingového mixu. Vypracování této práce ve firmě, která je poměrně malá co do počtu zaměstnanců a která nemá téměř žádný vztah k marketingu, bylo výzvou, zda se všeobecné teorie, definice a postupy z oblasti konkurence a marketingového mixu dají aplikovat i na tak malou a regionálně zaměřenou firmu.

Teoretická část je zaměřena na literární rešerši z dostupných zdrojů, které se věnují oblasti konkurence, konkurenční schopnosti, konkurenčního prostředí a marketingového mixu. V první polovině praktické části je analyzována současná situace lékárny, konkrétně její konkurenční postavení na trhu a následně je zhodnocen a popsán marketingový mix. Druhá polovina je věnována konkrétnímu projektu, který je navržen tak, aby pomohl lékárně zvýšit její konkurenční schopnost za pomoci využití všech základních nástrojů marketingového mixu, kdy největší důraz je kladen na komunikaci a vůbec propagaci Lékárny U Radnice.

Vypracování této diplomové práce by mělo nalézt odpovědi na několik otázek, a to: Jaké je konkurenční postavení Lékárny U Radnice? Je dostatečně konkurenčně schopná? Co tvoří marketingové prostředí lékárny? Má definovaný marketingový mix? Lze zvýšit konkurenční schopnost využitím marketingového mixu?

Zvyšování konkurenční schopnosti patří v dnešní době mezi velmi podstatné úkoly každé společnosti. Aby si firma udržela své postavení v konkurenčním prostředí, musí neustále zlepšovat svou nabídku zboží a služeb, nabízet co nejlepší kvalitu a zároveň sledovat konkurenci, tedy na kolik se její nabídka odlišuje, co nabízí navíc, popř. jak si udržuje svou pozici na daném trhu. Pomoci jí může právě správné definování základních nástrojů marketingového mixu, kterými je produkt, cena, distribuce a propagace.

Cíle této práce lze shrnout do třech základních bodů, které tvoří shrnutí teoretických poznatků z dané problematiky, dále následuje analýza současného stavu, tedy konkurenčního prostředí Lékárny U Radnice a zároveň zhodnocení dosavadního využívání nástrojů marketingového mixu a v neposlední řadě projekt, který obsahuje doporučení a návrhy ke zlepšení stávající situace.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 KONKURENCE

Základní marketingové pravidlo říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Je nutností, aby firma získala strategickou výhodu tím, že v myslích spotřebitelů bude její nabídka jasně odlišená od konkurenčních nabídek (Kotler, Armstrong, 2004, s. 177).

Konkurence představuje soupeření, soutěžení, popř. hospodářskou soutěž. Je tedy zřejmé, že tento pojem má jistě širší záběr, a to nejen ekonomický, ale také sociální, kulturní, etický, politický a podobně (Mikoláš, 2005, s. 65). Němec (1998) vyslovuje názor, že pokud stát neurčuje ceny ani množství vyráběného a prodávaného zboží, pak dobře fungující soutěž má následující výhody:

- působí proti zvyšování cen – více zboží prodá ten, kdo nabídne nejnižší cenu, toho lze docílit snížením nákladů na výrobu;
- zvyšuje efektivnost výroby – nutí firmy snižovat výrobní náklady;
- nutí ke zvyšování kvality výrobků – kvalitnější zboží vždy vítězí;
- nutí k inovaci – výroba nových, dokonalejších výrobků.

Na konkurenty se většina firem dívá jako na své ohrožení. Jejich pozornost se soustřeďuje především na to, jak mohou oproti nim získat větší podíl na trhu a jak se jim může zabránit ve vstupu do daného odvětví (Porter, 1993, s. 245).

### 1.1 Konkurenční schopnost

Podle Vodáčka (2004) spočívá podstata konkurence mezi firmami v jejich konkurenční schopnosti. Na tu lze nahlížet na základě mnoha definic, z pohledu obecné ekonomické teorie, managementu i marketingu. Z pohledu managementu představuje konkurence podstatný zdroj podnikatelského rizika, a to především v jeho negativním pojetí.

Jedním ze zásadních cílů marketingu ve firmě je posilovat s využitím marketingových procesů a celého spektra nástrojů v integrovaném marketingovém mixu s využitím integrované marketingové komunikace konkurenceschopnost firmy jako producenta a konkurenceschopnost jeho produktů (Čichovský, 2011).

Konkurenceschopnost lze obecněji definovat jako schopnost firem, odvětví, regionů, národů a nadnárodních regionů vytvářet vysokou úroveň příjmů a zaměstnanosti. Podniky jsou

schopné konkurovat svým tržním soupeřům, jestliže dosahují trvalého růstu pracovních sil a současné produktivity. V širším pojetí označuje konkurenceschopnost souhrn předpokladů pro dosahování dlouhodobě udržitelné růstové výkonnosti a tím i zvyšování ekonomické úrovně v podmínkách vnitřní a vnější rovnováhy (Kadeřábková, 2003, s. 64)

### 1.1.1 Marketing konkurenceschopnosti

Konkurence, konkurenční prostředí a náplň slova marketing vedle sebe existují, vzájemně se prolínají, ovlivňují, vytvářejí průniky a sjednocen a tím pak vzniká doslova propletenec všech těchto uvedených pojmů.

V případě marketingu konkurenceschopnosti se jedná o cílené, uvědomělé a časoprostorové teoreticky zdůvodněné hledání strategií, taktik jednotlivými producenty při zajišťování odbytových možností v globálním segmentovaném tržním prostředí a při aktivním boji s konkurenty a konkurencí v dané lokalitě, odvětví, funkci, čase a prostoru (Čichovský, 2002, s. 58-59).

Marketing v celé své šíři od roku 1960 pracuje s pojmem konkurence, konkurenční prostředí, konkurenti. Marketingoví odborníci i ekonomové vnímají úlohu konkurenčních výhod v celé své dynamice vlivu na konkurenční prostředí a evoluci lidské civilizace natolik, že v roce 1995 se vytváří speciální marketingová disciplína – marketing konkurenčních výhod.

## 1.2 Konkurenční výhoda

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence. Potenciální zdroje konkurenční výhody jsou v podniku všude. Podle Portera (1993) vychází konkurenceschopnost z identifikace a využívání konkurenčních výhod, které by respektovaly specifika národního hospodářství a jednotlivých odvětví. Konkurenční výhoda vyrůstá v podstatě z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Může mít podobu nižších cen za rovnocenné výrobky, služby, nebo poskytnutí zvláštních výhod, které v konečném důsledku zastíní vyšší cenu.

Kotler (2004) uvádí tři možnosti, jak může podnik získat konkurenční výhodu poskytnutím větší hodnoty zákazníkovi.

1. Účtováním nižší ceny, což je typ konkurenční výhody odpovídající „výhodě nízkých nákladů“ M. E. Portera. Existuje zde však problém pouze krátkodobé udržitelnosti nejnižších nákladů vlivem globální konkurence.
2. Pomoci zákazníkovi při snižování jeho ostatních nákladů: tzn., i když je cena daného výrobku či služby vyšší než u konkurence, jeho celkové náklady budou nižší. Jinou možností je např. nabídka hledání dalších úspor zákazníka v jeho podnikatelském procesu.
3. Zvýšením individuální hodnoty pro zákazníka.

Existují dva základní typy konkurenční výhody:

- nízké náklady s následnou schopností podniku provozovat všechny hodnototvorné činnosti s nižšími náklady než konkurenti a
- diferenciaci.

Konkurenční výhodu nemůžeme pochopit a poznat, jestliže se díváme na podnik jako celek. Jejím zdrojem je množství samostatných činností, které podnik koná, když navrhuje, vyrábí, uvádí na trh, dodává a podporuje svůj výrobek. Chceme-li analyzovat zdroje konkurenční výhody, musíme systematicky zkoumat všechny činnosti podnikem prováděné a prověřit, jak na sebe vzájemně působí. Jako základní nástroj pro toto zkoumání se může zavádět tzv. *hodnotový řetězec*. Tento rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností, aby bylo možné porozumět chování nákladů a poznat existující potenciální zdroje diferenciaci. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude tyto strategicky důležité činnosti dělat levněji a lépe než jeho konkurenti (Porter, 1993, s. 56).

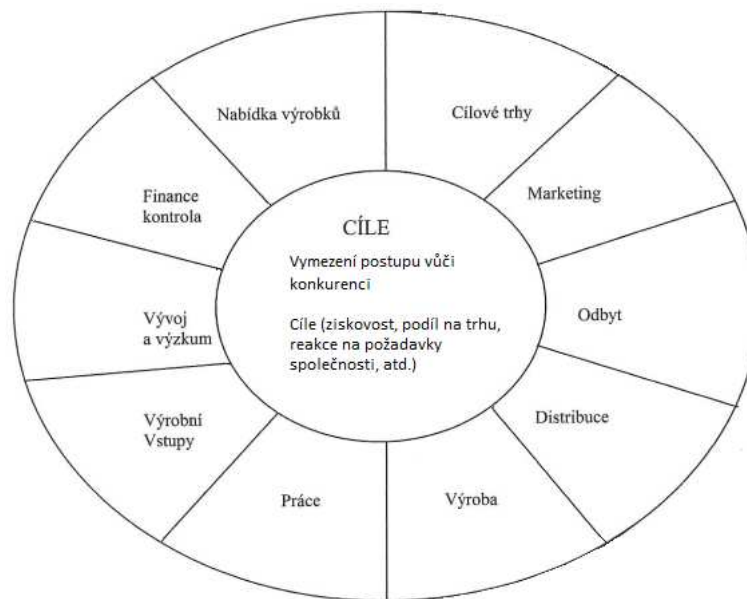
### 1.3 Konkurenční strategie

K tomu, aby podnik realizoval konkurenční výhodu, je třeba vytvořit optimální konkurenční strategii, která povede k dosažení a udržení konkurenční výhody. Optimální konkurenční strategie musí být vytvořena s ohledem na vnější podmínky a vnitřní zdroje podniku. Jen tak může přinést podnikatelskému subjektu konkurenční výhodu (Jáč, 2005, s. 69).

Každá firma, která v daném odvětví vstupuje do soutěže, má svou konkurenční strategii, ať už jasně formulovanou nebo skrytou. Vypracovat konkurenční strategii v podstatě zname-

ná stanovení širších zásad, které určují, jak bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nezbytná k dosažení těchto cílů.

Obrázek 1 ukazuje, že konkurenční strategie je kombinací cílů (záměrů), o jejichž naplnění firma usiluje, a prostředků (opatření), které vedou k jejich dosažení. Toto schéma je pomůckou pro vyjádření klíčových aspektů konkurenční strategie (Porter, 1994, s. XII).



*Obr. 1 Konkurenční strategie (vlastní zpracování podle Porter, 1994)*

### 1.3.1 Obecné konkurenční strategie

V nejširším pojetí Porter (1994) rozeznává tři obecné strategie, tedy potenciální úspěšné obecné strategické přístupy, které mohou být použity jednotlivě nebo v kombinaci, pro vytvoření takového uhájitelného postavení z dlouhodobého hlediska a pro předstížení konkurentů v odvětví. Efektivní využití kterékoli z těchto obecných strategií obvykle vyžaduje plné nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jednoho hlavního cíle zeslabí. Mezi tyto strategie tedy patří:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

### *Prvenství v celkových nákladech*

Tato strategie spočívá v úsilí dosáhnout prvenství v celkových nákladech v odvětví pomocí funkčních opatření zaměřených na dosažení tohoto cíle. Vyžaduje energické zavedení výkonného výrobního zařízení, důsledné sledování možností ve snižování nákladů vlivem zkušeností, přísnou kontrolu přímých a režijních nákladů, vyhýbání se účtům zákazníků s minimálním krytím a minimalizování nákladů v oblastech výzkumu a vývoje, službách, prodeji, reklamě apod. k dosažení stanovených cílů je nezbytné věnovat značnou pozornost kontrole nákladů v manažerské sféře.

Jakmile firma dosáhne nízkých nákladů, přináší jí to nadprůměrné výnosy v jejím odvětví bez ohledu na přítomnost vlivných konkurenčních sil. Nízké náklady jí rovněž poskytují ochranu před soupeřením konkurentů, protože její nižší náklady znamenají, že jí stále ještě zůstává zisk, zatímco její konkurenti ho obětovali na soupeření.

Dosáhnout pozice celkových nízkých nákladů často vyžaduje získat vysoký relativní podíl na trhu nebo jiné přednosti, jako je výhodný přístup k surovinám.

### *Diferenciace*

Cílem této strategie je diferencování produktu nebo služeb nabízených firmou, vytvoření něčeho, co je přijímáno v celém odvětví jako něco jedinečného. Přístupy k diferenciaci mohou mít mnoho forem, a to např. design nebo image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť nebo jiné způsoby. V ideálním případě se firma odlišuje hned v několika ohledech najednou. Porter (1994) zdůrazňuje, že strategie diferenciaci neumožňuje firmě, aby ignorovala náklady, spíše je možné říci, že náklady nejsou jejím hlavním strategickým cílem. Diferenciace vytváří ochranu proti konkurenčnímu soupeření, protože zákazníci jsou věrni osvědčené značce a tím i méně citliví vůči cenám.

Pokud se diferenciaci podaří dosáhnout, je životaschopnou strategií pro získání nadprůměrných výnosů v odvětví, protože vytváří dobrou pozici pro vypořádání se s pěti konkurenčními silami, i když jiným způsobem než je prvenství v nákladech.

### *Soustředění pozornosti*

Jedná se o soustředění pozornosti na konkrétní skupinu odběratelů, segment výrobní řady nebo geografický trh. Tato strategie je založena na principu vyhovění velmi dobře zvole-



nému objektu a veškerá přijímaná opatření musí mít toto na zřeteli. Přestože strategie nevede k nízkým nákladům či k diferenciaci v rámci celého trhu, dosahuje nicméně jedné nebo obou těchto pozic vůči zvolenému cíli (Porter, 1994).

### 1.3.2 Strategie dle pozice firmy na trhu

Podle Kotlera (2007) je pozice firmy na trhu východiskem pro chápání firemní konkurenční strategie. Konkurenti na určitém cílovém trhu mají odlišné cíle a zdroje a tudíž i odlišné strategie. Některé firmy jsou velké, jiné malé. Některé mají zdroje velké, jiné velmi omezené. Některé zaujímají vedoucí postavení, jiné je následují. Obecně lze tedy konstatovat, že firmy na cílovém trhu zaujímají různé konkurenční pozice (Bartes, 2011, s. 107).

#### *Strategie tržního vůdce*

Mnoho odvětví obsahuje jednu firmu, která je uznávána jako tržní lídr. Tato firma má největší tržní podíl na příslušném trhu a obvykle vede nad ostatními firmami ve změnách cen, v zavádění nových výrobků, distribučním pokrytí a intenzitě propagace (Kotler, Keller, 2007, s. 387).

Podle Bartese (2011) představuje tržní vůdce pro konkurenty a firmy tzv. orientační bod, a to jak z pohledu jejich snahy o soupeření, napodobování, tak i z hlediska vytvoření svrchovaného tržního prostoru.

#### *Strategie tržního vyzyvatele*

Tito tzv. pronásledovatelé tržního vůdce mají na výběr ze dvou postojů. V prvním případě mohou na vůdce a konkurenty tvrdě útočit a tím se ucházet o další tržní podíl, tady hovoříme o tržních vyzyvatelích. Nebo mohou „šikovně manévrovat“ a snažit se, aby sami sobě neuškodili, v takovém případě mluvíme o následovatelích (Bartes, 2011, s. 107-108).

Jeho hlavním úkolem je především definování strategického cíle, který u většiny tržních vyzyvatelů představuje zvýšení tržního podílu.

*Strategie tržního následovatele*

Tato strategie spočívá v předpokladu, že napodobování výrobků může být stejně ziskové jako strategie inovace výrobků. Jelikož inovátor má vysoké výdaje na vývoj, distribuci a informování o novém výrobku, odměnou budiž mu obvykle vedoucí postavení na daném trhu. Pak však může na trh vstoupit nová firma, která výrobek okopíruje, zdokonalí a uvede také na trh. Nezáská asi vedoucí postavení na trhu, ale může dosáhnout poměrně vysokých zisků, neboť nenese v souvislosti s výrobou žádné inovační náklady.

*Strategie tržního troškaře*

Snad v každém odvětví se nacházejí firmy, které obsluhují tzv. tržní výklenky místo toho, aby se věnovaly celému trhu, popř. velkým tržním segmentům. Podstatou činnosti těchto firem je, že i přes velmi malý podíl na celkovém trhu dosahují vysokých zisků právě díky strategiím tržních troškařů. Hlavním důvodem je především velmi dobrá znalost cílových zákazníků a s tím spojená možnost uplatňovat extra cenu, která je mnohem vyšší než náklady, jelikož nabízí relativně vysokou přidanou spotřební hodnotu (Bartes, 2011, s. 108).

## 2 HODNOCENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY

Základním předpokladem pro přežití firmy na trhu je její konkurenční schopnost. V podstatě se jedná o identifikaci silných a slabých stránek, a to jak samotné firmy, její vlastní situace, tak i firmy konkurenční. SWOT analýza představuje celkovou souhrnnou analýzu vnitřních a vnějších předpokladů, někdy je také nazývána analýzou marketingového prostředí (trhu), toto je popsáno v kapitole 3 této diplomové práce.

### 2.1 SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi strategické analýzy stavu firmy, podniku či organizace. Je součástí strategického, tedy dlouhodobého plánování firmy. Poskytuje podklady pro formulaci rozvojových směrů a aktivit, podnikových strategií a strategických cílů. Jedná se o rozbor a hodnocení současného stavu firmy a identifikaci jejích silných stránek (strengths), slabých stránek (weaknesses), jejích hrozeb (threats) a příležitostí (opportunities). Využitím analýzy SWOT lze komplexně vyhodnotit fungování firmy, ale také nalézt problémy nebo nové příležitosti růstu.

#### **Analýza externího prostředí – příležitosti a hrozby**

Podnikatelská jednotka by měla sledovat klíčové síly makroprostředí – demograficko-ekonomické, přírodní, technologické, politicko-právní a společensko-kulturní a významné složky mikroprostředí – zákazníci, konkurenty, dodavatele, distributory, dealery, které mají vliv na její schopnost docílit zisku. Hlavním úkolem zkoumání prostředí je nalezení nových příležitostí, popř. jejich rozvíjení a výtěžek z nich.

*Příležitosti* představují oblasti potřeb a zájmů kupujících – existuje vysoká pravděpodobnost, že společnost dokáže se ziskem tyto potřeby naplnit. Příležitosti představují externí skutečnosti, které mohou firmě přinést úspěch, pokud je dokáže identifikovat a správně využít. Patří sem například technologický vývoj, nenaplněné potřeby zákazníků, módní trendy, daňové úlevy, či oborové standardy (finance-management.cz, c2005-2012).

*Hrozby* v prostředí jsou výzvou, představovanou nějakým nepříznivým trendem nebo vývojem, které by mohly vést, pokud nedojde k obranému marketingovému jednání, k poklesu obrátu nebo zisku (Kotler, Keller, 2007, s. 91). Hrozby zahrnují skutečnosti,

kteřé mohou snížit poptávku, zapříčinit nespokojenost zákazníků, nebo dokonce ohrozit ekonomickou stabilitu firmy. Typickými hrozbami jsou například aktivity konkurentů, změny zákaznických preferencí, živelní pohromy, nebo zavádění regulačních opatření a obchodních bariér.

### **Analýza interního prostředí – silné a slabé stránky**

*Silné stránky* pomáhají posilovat pozici na trhu. Umožňují identifikovat oblasti, v nichž je firma lepší než konkurence. Patří sem především schopnosti, dovednosti, znalosti, zdroje, potenciál a dosažené úspěchy – například unikátní know-how, jedinečné přírodní zdroje, zkušenosti zaměstnanci, silná značka, certifikace jakosti, nebo vysoce kvalitní produkt či služba.

*Slabé stránky* jsou pravým opakem silných. Zahrnují oblasti, kde si firma vede hůř než konkurenti. Mezi slabé stránky řadíme například vysoké náklady, horší chuť výrobku, špatná dopravní dostupnost firmy, fluktuace zaměstnanců nebo nedostatek marketingových zkušeností. Platí, že silné stránky vlastní firmy jsou většinou zároveň slabými stránkami konkurence, a naopak (finance-management.cz, c2005-2012).

## **2.2 Benchmarking**

Jedná se o schopnost učit se od společností, které dokážou provádět některé úkoly lépe než jiné společnosti. Cílem je především okopírovat ty nejlepší praktiky, ať už v rámci odvětví nebo trhu. Kotler a Keller (2007, s. 388) definovali sedm kroků benchmarkingu:

1. určit funkci pro benchmarking;
2. identifikovat klíčové veličiny výkonu;
3. identifikovat best-in-class společnosti;
4. změřit výkon best-in-class společnosti;
5. změřit výkon společnosti;
6. formulovat programy a akce k odstranění rozdílů;
7. realizovat je a sledovat výsledky.

Pro identifikování best-in-class společnosti je výhodné zeptat se přímo zákazníků, dodavatelů a distributorů, koho považují za nejlepšího.

### 3 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO PROSTŘEDÍ FIRMY

Boučková (2003) popisuje marketingové prostředí firmy jako soubor mnoha faktorů, které jsou často vzájemně závislé. Bývají charakterizovány značným stupněm nejistoty a zpravidla bývají velmi dynamické v oblasti jejich vývoje. Veškeré faktory, které podnik ovlivňují, kladou mimořádně vysoké nároky na marketingové pracovníky. Tyto faktory mohou firmu do jisté míry určitými postupy ovlivňovat nebo naopak na ně nemají téměř žádný vliv. Podle tohoto kritéria, tedy ovlivnitelnosti, rozeznáváme mikroprostředí a makroprostředí.

#### 3.1 Mikroprostředí

Zde řadíme faktory, které může podnik nějakým způsobem využít a které bezprostředně ovlivňují možnost podniku realizovat svou hlavní funkci a plnit svůj cíl, kterým je uspokojování potřeb svých zákazníků. Dosažení tohoto cíle však není v silách marketingu samotného, tento úspěch závisí i na spolupráci s ostatními faktory v mikroprostředí, které jsou popsány níže.

##### *Firemní prostředí - podnik*

Vnitrofiremní prostředí se skládá z vrcholového managementu, finančního oddělení, výzkumu a vývoje, výroby a dalších oddělení. Každé toto oddělení má ve firmě své úkoly, jejich rozhodnutí ovlivňují marketingové plány a operace. Jedním z úkolů marketingového oddělení je zajistit, aby všechny tyto skupiny měly na mysli právě užitek zákazníka a aby spolupracovali s cílem uspokojit jeho potřeby a přání (Kotler, Armstrong, 2004, s. 175).

##### *Dodavatelско-odběratelské vztahy - dodavatelé*

Tento faktor marketingového mikroprostředí tvoří ti, kteří ovlivňují možnosti podniku získat v požadované kvalitě, čase a množství potřebné zdroje, které jsou nutné pro plnění jeho základní funkce. Marketingoví pracovníci musejí sledovat vstupy firmy a jejich dosažitelnost. V krátkodobém horizontu mohou výpadky nebo zpoždění dodávek a jiné problémy snížit objem prodeje firmy, zatímco v dlouhodobém horizontu se toto již může odrazit na spokojenosti zákazníků.

### *Poskytovatelé služeb*

Existují oblasti marketingu a prodeje, které si firma nechce nebo naopak nemůže zajistit vlastními silami. Jejich realizaci na požadované úrovni pak mohou zajistit firmy, které jsou specializované, např. zajišťují fyzickou distribuci zboží, finanční služby, zprostředkovávají nákup a prodej zboží, usnadňují propagaci výrobků a služeb i volbu vhodných trhů, patří zde také marketingové agentury, pojišťovny. Chce-li firma dostatečně uspokojovat potřeby a přání zákazníků, musí optimalizovat nejen vlastní výkonnost, ale i celý tento systém, k čemuž je mimo jiné potřeba efektivní spolupráce s distribučními články a prostředníky.

### *Charakter cílového trhu - zákazníci*

Zákazníci představují nejdůležitější faktor marketingového mikroprostředí. Kotler a Armstrong (2004) analyzují charakter cílových trhů, dělí je na pět základních typů, jedná se o spotřebitelský trh, průmyslový trh, trh obchodních mezičlánků, vládní trh se státními zakázkami a trhy mezinárodní. Každý z těchto typů má své specifické vlastnosti, které vyžadují pečlivou analýzu. Schopnost reagovat na specifika jednotlivých trhů a využívat je k prospěchu firmy je charakteristickým znakem úspěšné firmy.

### *Vztahy s veřejností (PR)*

Jako faktor mikroprostředí je uvádí ve své publikaci pouze Philip Kotler (2004), pod tímto pojmem se rozumí zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity dané firmy. Mezi tyto skupiny se řadí:

- finanční instituce,
- média,
- vládní instituce,
- občanské iniciativy,
- místní samospráva a občané,
- široká veřejnost,
- zaměstnanci firmy.

### *Konkurence*

Faktor konkurence je někde na pomezí mezi faktory ovlivnitelnými, tedy nacházejícími se v mikroprostředí a neovlivnitelnými z prostředí makroprostředí. Co se týče mikroprostředí, ovlivňovat lze konkurenci vhodnými nástroji marketingu, i když samozřejmě v určité omezené míře a také v závislosti na síle konkurenta (Boučková, 2003, s. 82-83; Kotler, Armstrong, 2004, s. 175-179). Více byla konkurence popsána v samostatné kapitole 1 této diplomové práce.

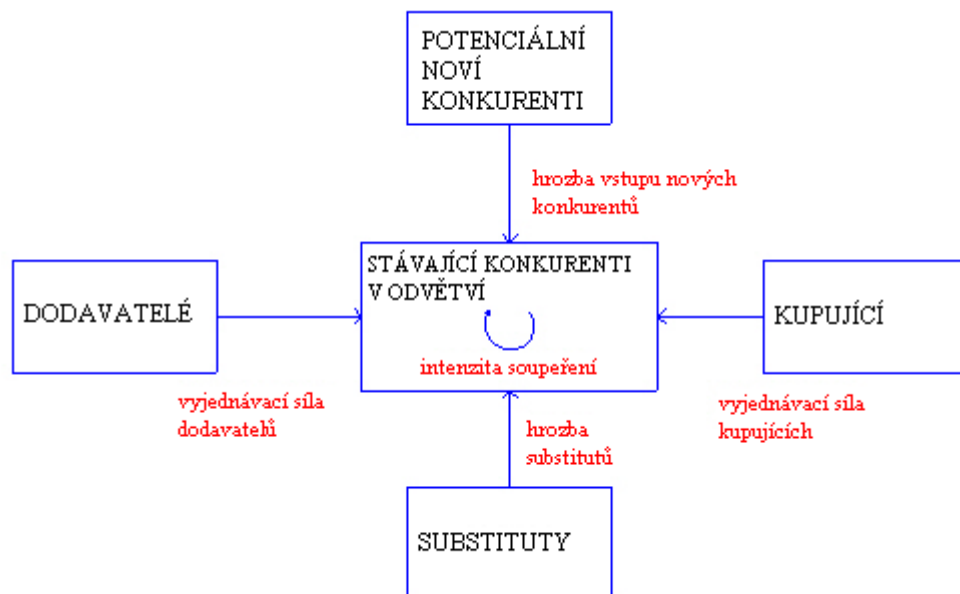
#### **3.1.1 Porterův model konkurenčního prostředí**

Firma musí na existenci konkurence reagovat především volbou nejvhodnější konkurenční strategie pro danou firmu, při jejím sestavování a výběru je důležité analyzovat pět základních dynamických konkurenčních faktorů.

Michael Porter definoval pět konkurenčních sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu, patří zde:

1. rivalita mezi konkurenty,
2. vyjednávací síla dodavatelů,
3. vyjednávací síla odběratelů,
4. ohrožení ze strany nových konkurentů,
5. ohrožení ze strany nových substitutů.

Podle Keřkovského (2006) jsou pak jednotlivé faktory popsány pod obrázkem.



Obr. 2 Porterův model konkurenčních sil (vlastní zpracování)

### Rivalita mezi konkurenty

O vysoké rivalitě mezi firmami působícími na daném trhu hovoříme především v případech, kdy:

- firmy se nacházejí na velmi málo rostoucím trhu, či dokonce zmenšujícím se, a proto se samozřejmě snaží o udržení se na trhu za každou cenu, ať už pomocí cenové nebo necenové konkurence;
- jedná se o nové, v budoucnu hodnocené jako lukrativní odvětví;
- v odvětví se vyskytuje velký počet konkurenčních firem;
- vysoké fixní náklady vedou konkurenční firmy k maximálnímu využívání výrobních kapacit;
- existuje v odvětví opakující se nebo dlouhotrvající nadbytek výrobních kapacit;
- ziskovost v odvětví je velmi nízká, konkurenční firmy se řídí strategií přežití;
- nabízené výrobky jsou málo diferencované, zákazníci téměř nevnímají rozdíly mezi různými producenty;
- překážky případného odchodu z odvětví jsou poměrně vysoké.



### *Vyjednávací síla dodavatelů*

V pojetí Porterova modelu může být vyjednávací síla dodavatelů vysoká v následujících situacích:

- nabídka dodavatele na daném trhu je natolik velká, popř. se jedná o významného dodavatele a zároveň na daném trhu existuje poměrně omezený počet dodavatelů;
- nakupující podnik není pro dodavatele významným zákazníkem;
- poptávané zboží je vysoce diferencované, a proto je pro zákazníka obtížné přejít ke konkurenci;
- zákazník nemá k dispozici potřebné tržní informace;
- v případě potíží ze strany dodavatele by si zákazník jen těžko dokázal vyrábět zboží sám;
- neexistují snadno dostupné substituty;
- zákazníci nejsou příliš citliví na změny cen;
- zákazníci nejsou nuceni minimalizovat své náklady;
- zákazník nepředstavuje významného distributora, který by byl schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

### *Vyjednávací síla odběratelů*

Zákazník má vůči svému dodavateli silnou pozici hlavně v těchto případech:

- co se týče poptávky, představuje zákazník velkého, popř. významného odběratele;
- zákazník má možnost obrátit se na konkurenci, v tomto případě by měl velmi nízké náklady na přestup;
- zákazník má k dispozici potřebné tržní informace;
- v případě potíží ze strany dodavatele by si zákazník dokázal vyrábět zboží sám;
- existují snadno dostupné substituty;
- zákazníci jsou velmi citliví na změny cen;
- kvalita zboží pro zákazníka nehraje příliš velkou roli, nevnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých dodavatelů;
- zákazníci jsou nuceni minimalizovat své náklady;
- zákazník představuje silného a významného distributora, který je schopný ovlivňovat další obchodníky a zákazníky.

*Ohrožení ze strany nových konkurentů*

Hrozba vstupu nových konkurentů je snižována v případě, pokud jsou splněny některé z následujících podmínek:

- fixní náklady na vstup do odvětví jsou příliš vysoké;
- v daném odvětví se vyskytují přirozené monopoly;
- existují podmínky pro dosahování úspor z rozsáhlé výroby;
- zkušenosti, dlouhá existence na trh, přístup ke zdrojům či know-how představují pro firmu významné nákladové výhody;
- výrobky jsou vysoce diferencované;
- náklady na přestup zákazníků i dodavatelů existujících firem jsou příliš vysoké;
- obtížné napojení se na existující distribuční kanály v případě poptávky i nabídky;
- existující firmy agresivně reagují na vstup nových firem do odvětví;
- jedná se o odvětví s vysokým stupněm regulace.

*Ohrožení ze strany nových substitutů*

Hrozba substitutů je snižována především tehdy, pokud neexistují k danému výrobku blízké substituty a také tehdy, pokud jsou splněny některé z následujících podmínek:

- firmy, které nabízejí substituty, vyrábějí s vyššími náklady;
- tyto firmy také příliš nezvyšují svoji nabídku;
- náklady na přestup ke spotřebě konkurenčních substitutů jsou vysoké;
- cena za výrobek, který by mohl být nahrazen substituty, je pro spotřebitele lákavá.

### **3.2 Makroprostředí**

Marketingové makroprostředí ovlivňuje skupina faktorů, které na firmu působí zvenčí a přímo i nepřímo (zprostředkovaně) ovlivňují všechny její aktivity. Toto prostředí je ovlivněno všemi institucemi, které v daném období a v daném ekonomickém systému působí. Je to prostor širšího okolí, ve kterém respektování existujících faktorů makroprostředí může podniku přinášet řadu zajímavých příležitostí pro jeho podnikání. Dodržováním těchto faktorů firma omezuje počet rizikových situací, do kterých se může dostat a chce-li být úspěšná, musí je umět vyřešit.

### 3.2.1 PEST analýza

V souvislosti s analýzou prostředí se často využívá analýza PEST (STEP). Jde o uvědomění si

Politicko-legislativních,

Ekonomických,

Sociálních,

Technických a technologických

a stále také častěji Ekologických a přírodních (PESTE) faktorů, které ovlivňují vnější prostředí podniku.

#### *Politicko-legislativní faktory*

Vnitrostátní, ale také mezinárodní politická situace může velmi silně ovlivňovat situaci na trhu. Legislativa vytváří podmínky pro podnikání, vydává zákonné normy pro jeho ochranu, v zájmu státu a legislativních orgánů je schvalování řady opatření, která mají chránit spotřebitele a jeho zájmy, zdraví, životní prostředí i vlastnictví. Naproti tomu působí také různé zájmové skupiny (lobby), ať už jednají ve prospěch podniků nebo spotřebitelů, které se snaží zabránit přijetí zákonných norem, které jsou pro ně nevýhodné, nebo chtějí podstatně snížit jejich nepříznivé důsledky.

#### *Ekonomické faktory*

Patří zde faktory, které ovlivňují kupní sílu spotřebitelů a strukturu jejich výdajů. Je nutné sledovat změny v úrovni příjmů a sestavit novou strukturalizaci spotřebitelů podle příjmů, charakterizovat jejich kupní chování podle příslušnosti k dané příjmové skupině a vytvářet kupní příležitosti pro každého z nich.

#### *Sociálně-kulturní faktory*

Do této skupiny patří také demografické faktory, které se zabývají základními ukazateli, které charakterizují obyvatelstvo jako celek. Sledují jejich počet, hustotu osídlení, věk, pohlaví, zaměstnání a další statistické veličiny. Pro využití těchto dat je důležité také zkoumání vývoje a stanovení prognóz. Pro marketing jsou významné kulturní faktory, kte-

ré ovlivňují chování spotřebitelů na trhu a jejich změny v čase. Přitom kulturní rozdíly mezi jednotlivými skupinami spotřebitelů mohou mít výrazný vliv na jejich spotřební chování.

#### *Technické a technologické faktory*

Patří mezi dominantní složky marketingového prostředí. Firma musí v rámci udržení konkurence vynakládat mnohdy velké finanční prostředky na výzkum a vývoj. Tento faktor vytváří bariéry menším a především finančně slabším firmám vstup na daný trh. Proto se také některé z firem raději spokojí s napodobováním úspěšných výrobků konkurence, a to pouhými změnami v designu nebo změnou složení apod. (Boučková, 2003, s. 84-86).

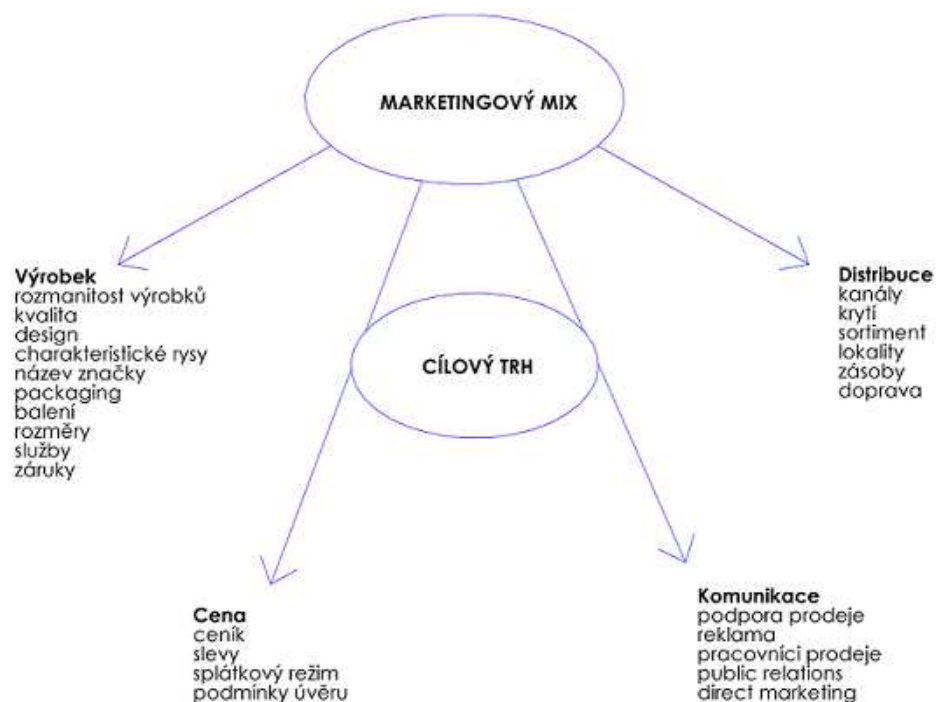
Podle Friedela a Juříčka (2003) přispívá PEST analýza k celkové strategické analýze čtyřmi způsoby:

- lze ji použít jako kontrolního seznamu,
- může pomoci identifikovat určitý počet klíčových vlivů v prostředí,
- může napomoci identifikovat dlouhodobé hybné síly či spouštěče změny,
- pomáhá zkoumat různý dopad externích vlivů na organizaci.

## 4 MARKETINGOVÝ MIX

Kotler a Keller (2007) definují marketingový mix jako soubor marketingových nástrojů, které firmy používají k dosažení svých marketingových cílů. Je třeba zdůraznit, že marketingový mix je taktická, nikoli strategická pomůcka. Tyto nástroje se dělí do čtyř rozsáhlejších skupin, kterým se říká 4P marketingu, jedná se o:

- produkt (Product),
- cenu (Price),
- umístění (Place) a
- propagaci (Promotion).



Obr. 3 Marketingový mix (vlastní zpracování podle Kotler, Keller, 2007)

Kotler (1999) zmiňuje, že před samotným použitím marketingového mixu je nutné se ještě zabývat strategickými problémy, kterými je:

- segmentace (Segmentation),
- zacílení (Targeting),
- umístění/pozicování (Positioning).

Segmentace a následné zacílení zkoumají cílovou skupinu, která bude výrobky nakupovat, tedy kdo jsou potenciální zákazníci, na co reagují, jakou komunikaci vyžadují atd. Umístění je deklaráce hodnoty či hodnot, kterou si musí veřejnost spojit s produktem. Jedině tak lze zaručit, že zákazníci budou kupovat právě tento produkt a žádný jiný.

Jakmile si firma zvolí svoji celkovou marketingovou strategii, je na čase začít plánovat jednotlivé složky marketingového mixu. Výrobová, cenová, distribuční a komunikační politika umožňuje firmě vytvořit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu.

Kotler ve svých publikacích se spoluautory Armstrongem (2004) i Kellerem (2007) zmiňuje koncept 4 P z pohledu prodávajících, avšak neopomíjí ani pohled ze strany spotřebitelů, ten však nazývá konceptem 4 C, jak uvádí tabulka níže.

*Tab. 1 koncepty 4 P a 4 C (vlastní zpracování podle Kotler, Armstrong, 2004)*

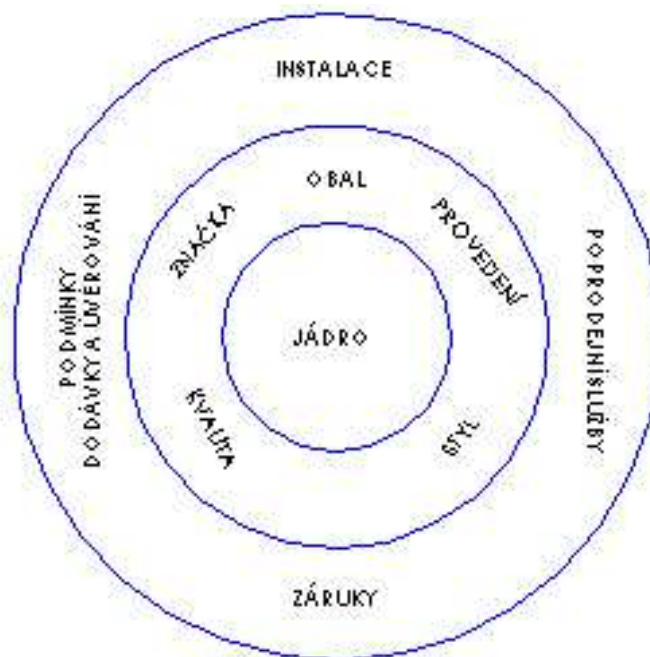
4 P	4 C
Produkt (product)	Řešení potřeb zákazníka (customer solution)
Cena (price)	Výdaje zákazníka (customer cost)
Distribuce (place)	Dostupnost řešení (convenience)
Komunikace (promotion)	Komunikace (communication)

Marketingoví odborníci představují prodejce výrobků, zatímco zákazníci získávají při řešení svého problému přidanou hodnotu. Zajímají se o cenu, ale také o jejich celkové náklady spojené se získáním, užíváním a případnou likvidací produktu. Požadují co nejdostupnější výrobky a služby, mají zájem o oboustrannou komunikaci. Je vhodné nejdříve přemýšlet o 4 C, pak teprve o 4 P (Kotler, Armstrong, 2004, s. 105).

Je důležité připomenout, že marketing ve zdravotnictví, tedy i v oblasti farmacie, se vyznačuje množstvím odlišností od klasického marketingu. Na některé prvky je kladem větší důraz, jiné jsou postaveny spíše do pozadí, další se neuplatňují vůbec. Zlámal (2005) definuje marketing zdravotnických služeb obecně jako organizování, usměrňování všech aktivit, které jsou orientovány na poznávání a efektivní uspokojování potřeb a požadavků klientů, kteří užívají zdravotnické služby.

## 4.1 Produkt

Produkt je vždy základním prvkem marketingového mixu. Je nejdůležitějším nástrojem především pro výrobce a zároveň nejdůležitější zbraní v boji s konkurencí. Produktem se tedy rozumí jakýkoliv statek, který lze nabídnout na trhu, aby uspokojil potřeby, touhy nebo přání zákazníků. Nejedná se pouze o fyzické předměty, ale i služby, které představují aktivity nebo užitky nabízené k prodeji. Podle Boučkové (2003) chápe marketing produkt daleko diferencovaněji, považuje za něj jakýkoliv objekt podnikatelské i nepodnikatelské aktivity, tzn. cokoli, co lze prodat a koupit. Důležitým úkolem pro marketing je poznání, které vlastnosti produktu motivují k nákupu, s jakou intenzitou a v jaké posloupnosti. Vzniká zde klíčový marketingový pojem – komplexní výrobek, níže uvedený obrázek jej znázorňuje podle Kotlerova přístupu.



Obr. 4 Struktura komplexního výrobku (vlastní zpracování podle Boučková, 2003)

### 4.1.1 Produktový mix

Tento sortiment představuje všechny výrobkové řady i jednotlivé výrobky a služby, které jsou nabízeny k prodeji. Jsou známy čtyři charakteristiky výrobkového mixu, jak popisuje Kotler a Armstrong (2004), které slouží k definování výrobkové politiky, a to:

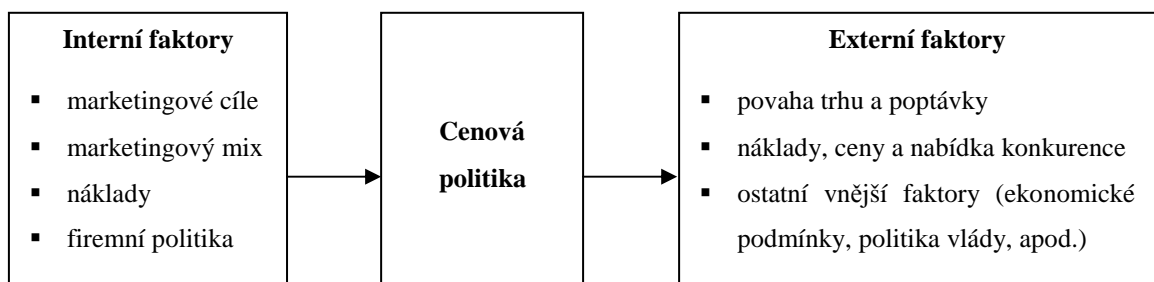
- šířka (počet výrobních řad),
- délka (celkový počet výrobků ve všech výrobních řadách),
- hloubka (počet verzí jednotlivých výrobků, které obsahuje výrobní řada) a
- konzistence (vztahy mezi jednotlivými výrobky z pohledu cílového použití, výrobních požadavků, distribučních cest apod.).

## 4.2 Cena

Cena představuje částku, za kterou je výrobek nebo služba nabízen na trhu. Vyjadřuje hodnotu pro spotřebitele, tedy sumu, kterou spotřebitel vynakládá, výměnou za užitek, který získá díky zakoupenému výrobku či službě. Podle Kotlera (2004) je cena nejpružnějším prvkem marketingového mixu a zároveň jako jediná jeho součást přináší hmatatelné příjmy.

### 4.2.1 Cenová politika

Cenovou politiku ovlivňují faktory, které lze rozdělit na dvě hlavní skupiny: interní a externí.



*Obr. 5 Faktory ovlivňující cenovou politiku (vlastní zpracování podle Kotler, Armstrong, 2004)*

#### *Marketingové cíle*

Stanovení ceny předchází volba výrobní politiky. Pokud si firma zvolila cílový trh a umístění výrobku na trh, pak sestavení marketingového mixu včetně ceny už by mělo být jednoduché. Firma musí současně hledat a sledovat další cíle. Mezi nejčastější se řadí



uchování postavení na trhu, maximalizace zisku, získání největšího podílu na trhu, získání vedoucího postavení v kvalitě výrobků.

### *Marketingový mix*

Marketingový mix slouží k dosahování marketingových cílů. Je důležitá koordinace cenové politiky s návrhem výrobku, s jeho distribucí a podporou prodeje, aby bylo možné sestavit konzistentní a efektivní marketingový program.

### *Náklady*

Náklady vymezují spodní hranici ceny výrobků. Firma musí stanovit takovou prodejní cenu, aby pokryla veškeré náklady na výrobu, distribuci a prodej a zároveň aby dosahovala přiměřeného zisku za vynaložené úsilí a rizika s tím spojená. Firma musí vývoj nákladů pečlivě sledovat, pokud jsou vyšší než má konkurence, je třeba zvýšit cenu, nebo se spokojit s menším ziskem. Obojí však pro firmu samozřejmě znamená konkurenční nevýhodu.

### *Firemní politika*

Vedení firmy musí rozhodnout, kdo bude určovat ceny. V malých firmách rozhoduje většinou vrcholové vedení, naopak ve velkých za tvorbu cen obvykle odpovídají manažeři jednotlivých divizí nebo výrobních řad.

### *Povaha trhu a poptávky*

Situace na trhu či celková poptávka po daném výrobku či službě určují nejvyšší možnou hranici, za kterou lze výrobek prodat. Než se určí výsledná cena, musejí marketéři porozumět vztahu mezi cenou výrobku a poptávkou po nich.

### *Náklady, cena a nabídka konkurence*

Zákazník, který zvažuje koupi daného výrobku, bude cenu a hodnotu zboží jistě porovnávat s nabídkou konkurence. Firma by měla poměřovat své náklady s náklady konkurence,

aby zjistila, zda v této oblasti dosahuje výhody či nikoliv. Na základě tohoto srovnání pak může začít s tvorbou vlastních cen.

#### *Další vnější faktory*

Silný vliv na cenovou politiku a strategii mohou mít ekonomické podmínky, mezi které patří míra inflace, úroková míra apod. Podstatným faktorem je také chování vlády, ale také cenu ovlivňují společenské otázky (Kotler, Armstrong, 2004, s. 486-497).

### **4.3 Distribuce**

Jako součást marketingového mixu představuje distribuce umístění zboží na trhu. Zahrnuje soubor aktivit, prostřednictvím kterých se výrobek dostává postupně z místa vzniku do místa určení, kde bude spotřebován nebo užíván (Boučková, 2003, s. 201).

#### **4.3.1 Distribuční politika**

Podniková distribuční politika se skládá ze souboru konkrétních opatření, která na sebe samozřejmě určitým způsobem navazují, prolínají se a především se týkají přesunu zboží od výrobce, popř. dodavatele na místo stanovené uživatelem, a to způsobem přímým, nebo prostřednictvím určitých mezistupňů.

Distribuční cesty představují spojení mezi výrobcem, popř. dodavatelem a spotřebitelem. Její uspořádání musí zabezpečit:

- umístění výrobku nebo služby v místě a čase, které určí zákazník;
- úroveň služeb, kterou zákazník požaduje;
- vytvoření podnikových distribučních příležitostí;
- vše s přiměřeně vynaloženými náklady (Boučková, 2003, s. 201).

V rámci přesunu zboží z místa jeho původu na místo konečného určení existují následující typy distribučních mezičlánků.

### *Prostředníci*

Přemísťované zboží kupují, na určité časové období se stávají jeho vlastníky a pak ho znovu prodávají.

### *Zprostředkovatelé*

Jsou aktivně zapojeni do procesu přemísťování zboží, vyhledávají kontakty mezi výrobcí a spotřebiteli. Dané zboží však nevlastní.

### *Podpůrné distribuční mezičlánky*

Jejich úkolem je směnu zboží co nejvíce usnadňovat. Nejsou vlastníky zboží, ani zprostředkovateli kontaktů. Fakticky lze konstatovat, že ani nejsou součástí distribuční cesty (Boučková, 2003, s. 203).

## **4.4 Propagace**

Posledním z hlavních marketingových nástrojů – 4 P je propagace, resp. marketingová komunikace. Představuje nejviditelnější část marketingového mixu, jejím úkolem je právě propagace výrobků či služeb.

Za marketingovou komunikaci se považuje každá forma řízené komunikace, kterou firma používá k informování, přesvědčování nebo ovlivňování spotřebitelů, prostředníků i určitých skupin veřejnosti. Je to záměrné a cílené vytváření informací, které jsou určeny pro trh, a to ve formě, která je pro cílovou skupinu přijatelná (Boučková, 2003, s. 222).

Existují dvě základní formy komunikace, a to:

- osobní
  - mezi dvěma, popř. několika málo osobami, výhodou je především fyzický kontakt, větší důvěryhodnost, zpětná vazba, naopak nevýhodou je nákladnost a časová náročnost; a
- neosobní
  - masová, výhodou je předání sdělení velké skupině osob ve stejný okamžik i při demografickém rozptýlení, nízké náklady na jednu oslovenou osobu, nevýhodou

jsou vysoké celkové náklady, pomalost zpětné vazby, nepřizpůsobení se jednotlivým příjemcům sdělení (Boučková, 2003, s. 222-223).

#### 4.4.1 Komunikační mix

Je synonymem k propagačnímu mixu. Jako komunikační mix se tedy označují složky marketingové komunikace, které mají jedinečné vlastnosti, plní určitou funkci a vzájemně se doplňují. Pečlivě sestavený komunikační mix vytváří pro firmu jednotnou marketingovou komunikaci, která vyžaduje znalost všech důležitých bodů, ve kterých se zákazník setkává s firmou, s jejími produkty a značkami. Ve všech těchto bodech musí firma komunikovat s potenciálními i stávajícími zákazníky konzistentně, jasně a přesvědčivě (Kotler, Armstrong, 2004, s. 574).

##### *Reklama*

Její největší předností je schopnost ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků, přičemž náklady na kontakt jsou poměrně nízké. Reklama umožňuje prodávajícímu podle potřeby opakovat sdělení. Obecně je tvorba a použití reklamy velmi nákladné, avšak slouží firmě k popularizaci produktu, a to jak uměleckou vizualizací, stejně jako tiskem, zvuky či barvami. Využívá se k vybudování dlouhodobé image výrobku nebo může rychle podpořit prodej. Bohužel se reklama setkává také se záporným hodnocením, především se jedná o neosobní formu komunikace a také o jednosměrnost sdělení, kdy sice zasáhne vysoký počet osob, ale nedokáže je přinutit k pozornosti a reakci (Kotler, Armstrong, 2004, s. 637).

##### *Osobní prodej*

V určitých stádiích nákupního procesu se jedná o nejúčinnější nástroj komunikačního mix, zvláště při budování preferencí, vytváření přesvědčení a při vlastním nákupu. Při osobním jednání lze sledovat vlastnosti a potřeby toho druhého a také korigovat další kroky.

### *Podpora prodeje*

Tento nástroj komunikačního mixu dále obsahuje široký sortiment dalších nástrojů, mezi které patří např. kupony, soutěže, slevy, prémie a další, které mají ve většině případů své specifické vlastnosti. Jejich úkolem je přitáhnout pozornost potenciálních i stávajících zákazníků, vzbudit v nich zájem o koupi výrobku nebo služby a v neposlední řadě mohou pomoci slábnoucímu prodeji. V porovnání s reklamou a osobním prodejem není podpora prodeje účinná v budování dlouhodobé preference značky.

### *Public relation*

Známější a používanější výraz pro vztahy s veřejností, v jejichž rámci firma dokáže oslovit mnoho perspektivních zákazníků, na které reklama nebo prodejně zaměřená komunikace nepůsobí. Avšak spolu s reklamou a prostřednictvím public relation mohou firmy dosáhnout výrazného efektu. Dobře promyšlená a zvládnutá kampaň propojená s ostatními prvky komunikačního mixu může být velmi účinná, ale také i velmi hospodárná.

### *Přímý marketing*

Existuje řada forem přímého marketingu, např. telefonický marketing, přímé zásilky, online marketing apod. tento nástroj komunikačního mixu je neveřejný, interaktivní, bezprostřední a přizpůsobený, sdělení je adresováno konkrétní osobě, lze jej připravit a upravit velmi rychle. Tento marketing je vhodný k přesně cíleným aktivitám a k budování individuálního vztahu se zákazníkem (Kotler, Armstrong, s. 637-639).

## 5 SHRUTÍ POZNATKŮ Z TEORETICKÉ ČÁSTI

Konkurence je jinými slovy nazývána soutěží, ve které vystupují firmy jako soupeři, kteří chtějí být vždy o něco lepší než ten druhý, v nejlepším případě než všichni ostatní. Zda je firma úspěšná či nikoliv, rozhoduje několik aspektů, které se ke konkurenci bezesporu pojí.

Především se jedná o konkurenci jako takovou, aby podnik mohl konat kroky ke zlepšení své pozice na poli konkurence, musí vědět, kdo se zabývá stejným nebo podobným předmětem podnikání, kdo vyrábí podobné výrobky a v neposlední řadě, kdo z tohoto podnikání má největší prospěch, tedy zisk. Schopnost konkurovat ostatním podnikům však není samozřejmostí, je nutné si tuto schopnost vybudovat a udržovat. K hodnocení konkurenční schopnosti dobře poslouží analýza SWOT, výkaz silných a slabých stránek a také vyhodnocení příležitostí a hrozeb, kterým může podnik čelit, nebo naopak kterých může využít ve svůj prospěch. Posloužit může jistě srovnání s ostatními podobnými podniky formou benchmarkingu. Důležitým výchozím bodem je výběr a zavedení té správné konkurenční strategie tak, aby se podnik stal právě tím nejlepším a bezkonkurenčním. Velké plus pro podnik znamená také konkurenční výhoda, kterou jistě nemůže firma ponechat bez povšimnutí, tuto výhodu musí co nejvíce a nejlépe využít.

Aby mohl podnik využít své konkurenční schopnosti, je třeba mít dobře zmapované nejen své vnitřní prostředí, ale také prostředí vnější, které jej ze všech stran obklopuje. Na podnik působí mnoho vlivů, některé lze do jisté míry ovlivnit, některé bohužel ne a podnik se tak s nimi musí jednoduše smířit. Ovlivnit lze například firemní prostředí nebo do jisté míry nákupní chování zákazníků, na druhé straně legislativní nařízení či technologický pokrok firma sama ovlivnit ve většině případů nedokáže.

Co se týče marketingového mixu, jistě by ho firma neměla podceňovat. Správné definování jednotlivých nástrojů marketingového mixu pomáhá k dosažení stanovených cílů, tedy uspokojení přání a potřeb potenciálních a stávajících zákazníků na cílovém trhu.

Oblasti konkurence i marketingového mixu, kterými se zabývá teoretická část této diplomové práce, patří mezi moderní pojmy, se kterými se lze setkat velmi často. Jsou popisovány v mnoha publikacích, které přinášejí různé pohledy na danou problematiku, někteří autoři pojímají konkurenci jako skutečný boj a zvítězit může jen ten nejlepší a nesilnější, jiní navrhuje moderní způsoby, jak zaujmout zákazníky, jak se jim co nejvíce přiblížit, a to například právě pomocí čtyř tolik zmiňovaných nástrojů marketingového mixu, ale také pomocí vhodné strategie, či využitím své konkurenční schopnosti a jejím zvyšováním.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PROFIL SPOLEČNOSTI

Společnost provozující Lékárnu U Radnice, LEKASO dent s.r.o., vznikla v roce 2006 transformací části podnikatelské činnosti fyzické osoby František Sába na osobu právnickou. FO František Sába v omezené míře funguje i nadále. Původním předmětem podnikání FO bylo provozování autoškoly, školícího a výukového centra, dále autobusové dopravy a v neposlední řadě provozování lékárny.

LEKASO dent s. r. o. má ve svém vedení čtyři jednatele, kteří se plně věnují vedení společnosti. Celkem firma v současné době zaměstnává 15 zaměstnanců, a to:

- 5 pracovníků lékárny,
- 1 účetní,
- 3 řidiče autobusů,
- 5 učitelů autoškoly — externě,
- 1 údržbář.

Pracovníci lékárny, účetní a řidiči autobusů mají uzavřenou pracovní smlouvu na dobu neurčitou, učitelé autoškoly a údržbář mají uzavřenou dohodu o pracovní činnosti (Slováková, 2010).

### 6.1 Výpis z obchodního rejstříku

vedeného Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 53333.

Datum zápisu:	17. října 2006
Obchodní firma:	LEKASO dent s. r. o.
Sídlo:	Valašské Klobouky, Československé armády 188, PSČ 766 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	800.000 Kč (splaceno 100 %)



Obchodní podíly byly rozděleny mezi čtyři společníky, a to v poměru 25 % (200.000 Kč), 12,5 % (100.000 Kč), 12,5 % (100.000 Kč) a 50 % (400.000 Kč).

*Výpis z Obchodního rejstříku*

Předmět činnosti:

- lékárenská péče v lékárně základního typu;
- poskytování zdravotní péče v nelékařské profesi zubní technik.

Předmět podnikání:

- provozování autoškoly;
- technicko-organizační činnost v oblasti požární ochrany;
- obchod se zvířaty určenými pro zájmové chovy;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;
- silniční motorová doprava;
- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně;
- nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti nad 3,5 tuny;
- nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně;
- vnitrostátní příležitostná osobní;
- mezinárodní příležitostná osobní.

## **6.2 Autoškola, vzdělávací centrum**

Autoškola je provozována ze všech podnikatelských činností nejdéle, již od roku 1993. Nabízí výuku všech skupin, a to A1, A, B, C, D, E, T, kterou provádí školení instruktoři.

Původně byla tato autoškola provozována pouze v místě sídla, ve Valašských Kloboukách, od roku 2006 je provozována také ve Zlíně a Slavičíně.

V roce 1995 začal František Sába provozovat školící a výukové centrum, především v oblasti BOZP, PO, profesní způsobilosti řidičů, školení jeřábníků, nakladačů, obsluhy vysokozdvížných vozíků apod.

### **6.3 Doprava**

Roku 2001 přibyla k autoškole a vzdělávacímu centru další podnikatelská činnost, a to autobusová doprava jak vnitrostátní tak mezinárodní. K dispozici je několik autobusů, pro menší i větší skupiny lidí.

### **6.4 Prodejna domácích potřeb**

Tuto prodejnu původně zřizoval a provozoval nynější jednatel společnosti jako fyzická osoba. Později, se vznikem společnosti s ručením omezeným, se tato prodejna převedla do podnikání obchodní společnosti.

Domácí potřeby zahrnují potřeby pro domácnost, tedy kuchyňské pomůcky, jídelní sady, porcelán, sklo, příbory, hrnce, prostírání, ale také potřeby pro úklid jako mopy, kbelíky, dále žehlicí prkna, koše na prádlo apod.

### **6.5 Lékárna U Radnice**

Rok 2006 přinesl zásadní změnu, ve Valašských Kloboukách vznikla nová lékárna, tzv. základního typu, Lékárna U Radnice. Její činností byl především prodej léčiv, volně prodejných léků, vitamínů, kosmetiky a zdravotnických pomůcek. V letech 2007 – 2010 byla součástí lékárny také zubní laboratoř, kde pracoval zubní technik a jeden zubní laborant.

## 7 POPIS SOUČASNÉHO STAVU LÉKÁRNY U RADNICE

Lékárna U Radnice funguje ve Valašských Kloboukách od roku 2006. Jedná se o druhou lékárnu tzv. základního typu ve městě. V letech 2007 až 2010 byla součástí lékárny také zubní laboratoř. Popis současného stavu je odvozen z rozhovorů s vedením společnosti, ale také se zaměstnanci lékárny.

Lékárna je rozdělena na několik částí:

- prostor pro zákazníky – vitríny a stojany se zbožím, židle a stůl s propagačními letáky, vystavené předměty typické pro lékárny (stará, avšak funkční osobní váha, hmoždíře, lékárenské váhy);
- výdejní pult (tára) pro výdej léků na lékařský předpis a prodejní pult pro volný prodej;
- prostor za pulty – tzv. šuplíky pro léky na předpis a dále regály s ostatním sortimentem;
- přípravná s laboratoří – slouží pro přípravu mastí, olejů, prášků, vod apod.
- malá přípravná s chladicím zařízením;
- kancelář vedoucí lékárny;
- příjem zboží, administrativní pracoviště;
- šatna, kuchyňka a sociální zařízení.

### *Zaměstnanci*

V současné době pracuje v Lékárně U Radnice dohromady 5 odborných pracovníků, jedná se výlučně o ženy, kdy nejvyšší pozici zastává vedoucí lékárny (Mgr.), její zástupkyní je lékárnice (Mgr.), dále zde pracují dvě farmaceutické asistentky a jedna pomocná laborantka. Jejich kvalifikace je rozhodující. Každý zastává určitou pracovní pozici a vykonává odpovídající pracovní činnosti. Pro jednotlivé pozice jsou požadovány různé praktické dovednosti, odborné znalosti a jsou na ně kladeny také určité požadavky (Slováková, 2009).

### *Sortiment*

Lékárna U Radnice nabízí léky na lékařský předpis, volně prodejné léčivé přípravky, vitamíny, doplňky stravy, zdravotnický materiál, zdravotní pomůcky, zdravou výživu, kosmetiku, připravuje ve své laboratoři masti, oleje, zásypy. Více o sortimentu je popsáno v kapitole o nástrojích marketingového mixu, 10.1 Produkt.

Lékárna U Radnice nabízí odborné konzultace a poradenství, akční slevy na vybraný sortiment a pravidelné promoakce s odborným poradenstvím. Patří mezi lékárny, které registrují pacienty do programu IZIP.

### *Konkurence*

Největším konkurentem pro Lékárnu U Radnice je lékárna ApoPharm, která se nachází přímo v objektu místní valaškokloboucké polikliniky. Ostatní se nacházejí až v dalších obcích a městech v okolí. Pro účely této diplomové práce jsem si zvolila okruh Valašských Klobouk v dosahu 15 kilometrů. V této oblasti se včetně Lékárny U Radnice nachází 7 lékárenských zařízení, a to ve Valašských Kloboukách, Horní Lidči, Brumově-Bylnici a Slavičíně. Ve všech případech se jedná o zařízení, která se nacházejí ve spádových obcích či městech. Více o konkurentech bude popsáno v kapitole 9.1 – Analýza mikroprostředí, jejíž součástí je detailnější analýza Porterova konkurenčního prostředí.

### *Konkurenční výhoda*

Za výhodu oproti druhé lékárně, která se nachází ve stejném městě, lze považovat umístění, tedy polohu, kdy se Lékárna u Radnice nachází v blízkosti Masarykova náměstí, hned vedle městské radnice a blízko autobusového nádraží. Lidé, kteří navštěvují své lékaře na poliklinice a následně mají cestu do města, často volí právě Lékárnu U Radnice. Ovšem například pro lidi starší a pohybově indisponované je samozřejmě vhodnější vyzvednutí si léků přímo v areálu polikliniky.

### *Konkurenční strategie*

V případě Lékárny U Radnice se o konkrétní konkurenční strategii dá říct pouze to, že se jedná o tzv. skrytou strategii. Jedná se o poměrně malou firmu, která nemá své marketin-

gové oddělení, ani nezaměstnává osobu, která by se tímto zabývala. Primárním cílem společnosti je především dosažení zisku, sekundárním pak kvalitní provoz lékárny, nabídka širokého sortimentu, kvalitní služby poskytované zákazníkům, plnění jejich přání a potřeb a v neposlední řadě vyrovnat se konkurenci či v lepším případě ji předstihnout a přilákat i jejich zákazníky.

## 8 HODNOCENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI FIRMY

Společnost, ve které je zpracovávána tato diplomová práce, se zabývá několika činnostmi podnikání. Kromě autoškoly, autobusové dopravy a provozování obchodu s domácími potřebami je nejvýznamnějším předmětem podnikání provoz lékárny. Tato SWOT analýza je tedy aplikována na oblast vedení a řízení Lékárny U Radnice.

### 8.1 SWOT analýza

Tab. 2 SWOT analýza (vlastní zpracování)

SILNĚ STRÁNKY (Strengths)	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umístění v centru města,</li> <li>▪ dopravní dostupnost,</li> <li>▪ zavedený fungující podnik,</li> <li>▪ známé jméno v okolí,</li> <li>▪ vzdělaný a školený personál,</li> <li>▪ motivace zaměstnanců,</li> <li>▪ dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy,</li> <li>▪ rychlé vyřízení požadavků pacientů,</li> <li>▪ široký sortiment,</li> <li>▪ moderní vybavení – laboratoř,</li> <li>▪ informační technologie – internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Komunikace s vedením společnosti,</li> <li>▪ slabá marketingová komunikace,</li> <li>▪ velikost a funkčnost interiéru,</li> <li>▪ nevyžití internetového obchodu,</li> <li>▪ nevyžití věrnostních karet,</li> <li>▪ nedostatečný informační systém.</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities)	HROZBY (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Otevření další lékárny – nový trh,</li> <li>▪ rozšíření, zvětšení prostor,</li> <li>▪ zvyšující se nemocnost lidí,</li> <li>▪ sezónní nemoci,</li> <li>▪ poskytování benefitů.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lepší konkurence,</li> <li>▪ zdražení léků,</li> <li>▪ zvýšení DPH,</li> <li>▪ legislativní změny,</li> <li>▪ pokles zákazníků.</li> </ul>

*Silné stránky*

Za velmi silnou stránku Lékárny U Radnice považují její umístění v centru města Valašské Klobouky. Nachází se v blízkosti Masarykova náměstí, autobusové stanice, hned vedle městského úřadu. Je zajištěna přístupnost přímo od hlavní silnice.

Lékárna U Radnice funguje již od roku 2006, takže si na trhu vybudovala své dobré jméno. Pracuje v ní odborně vzdělaný personál, který má být nejen samozřejmostí, ale také výhodou. V lékárně pracuje v současné době 5 zaměstnankyň, všechny mají dostatečné vzdělání pro vykonávání své pracovní pozice, avšak silnou stránku pro podnik představují především ve snaze a ochotě se i nadále vzdělávat a zdokonalovat ve své profesi. Toto jim samozřejmě vedení společnosti umožňuje a dostatečně je také motivuje, ať už se jedná o motivaci finanční nebo materiálovou.

Za dobu provozu od roku 2006 si již lékárna vybudovala určité vztahy se svými dodavateli, které jí pomáhají lépe a rychleji obsluhovat zákazníky. Lékárna U Radnice má několik dodavatelů, ale se všemi se snaží udržovat dobré a loajální vztahy. Zákazníkům lékárna garantuje doručení požadovaného léku do druhého dne, pokud není dostupný ihned.

Do široké nabídky sortimentu patří léčiva, volně prodejné léky, vitamíny, kosmetika a zdravotnické pomůcky. Součástí lékárny je samozřejmě i laboratoř, která je moderně vybavena a poskytuje zázemí pro přípravu a výrobu ostatních léčivých přípravků.

V neposlední řadě lze do silných stránek zařadit také využívání Internetu a vůbec informačních technologií. Objednávky zboží jsou již téměř výhradně realizovány přes internet, výjimečně po telefonu. Nedílnou součástí fungování lékárenského zařízení je přijímání receptů na léky a jejich zpracování přes portály zdravotních pojišťoven. Dříve se tyto recepty musely zpracovat ručně a poté fyzicky dopravit na pobočku zdravotní pojišťovny, toto již při využívání Internetu odpadá. Čas na zpracování se zkrátil a práce je tak efektivnější.

*Slabé stránky*

Co se týče slabých stránek, komunikace mezi vedením společnosti a zaměstnanci lékárny je velmi slabá. Provoz v podstatě zajišťuje vedoucí lékárny, velikost objednávky, dodávky zboží si zajišťují pracovníce lékárny samy. S vedením společnosti se jedná jen v omezené míře, většinou jen pokud nastane nějaký problém. V podstatě lékárna funguje jako samo-

statná jednotka. Je jistě nutné tuto komunikaci zlepšit. Lékárna funguje dobře, vykazuje dobré až vynikající výsledky, ovšem vedení společnosti by mělo být lépe informováno o aktuálních činnostech. Měl by probíhat dialog, co a jak funguje, co se dá zlepšit, jak řešit problémy a vyvozovat nějaké důsledky. Možným řešením této slabé stránky by mohlo být zavedení pracovních porad.

Slabá marketingová komunikace by mohla být zvýšena např. vydáváním informačních letáků přímo Lékárnou U Radnice. Od dodavatelů a výrobců léků a dalšího zboží jsou sice v lékárně k dispozici desítky propagačních materiálů, avšak shrnutí těchto informací by mohlo lékárně pomoci přilákat ještě více zákazníků. Lidé o lékárně vědí a znají např. její inzerci v místních zpravodajích, ale jistě by je zajímala i nějaká aktuální nebo připravovaná akční nabídka, její platnost a podobně. Lékárna U Radnice by se měla snažit co nejvíce zaujmout a upoutat pozornost potenciálních zákazníků, nabídnout jim zajímavé produkty a především dostatečně odlišit od konkurence.

Lékárna U Radnice sice disponuje skvělým umístěním v centru města, její prostory ale nejsou až takovou výhodou. Jedná se sice o zrekonstruovanou budovu s novým vybavením, ale pořád zde existují určité rezervy, které by bylo vhodné zvážit, zda jich nevyužít jak ve prospěch většího komfortu pro zaměstnance, tak také pro lepší obsluhu zákazníků.

V dnešní době je i provozování internetového obchodu téměř samozřejmé, proto jeho nevyužití považuji za slabou stránku, kterou by se společnost měla zabývat.

Věrnostní karty by jistě mohly také přilákat více zákazníků. Lékárenští dodavatelé již tuto dlouhodobou akci společnosti nabídli, ta ji však zatím nevyužila, v současné době uvažuje o zavedení svého vlastního věrnostního programu.

Co se týká informačního systému, v Lékárně U Radnice využívají systém pouze pro jejich samostatnou činnost – objednávky, sklad, příjem, výdej. Zatímco v ekonomickém úseku společnosti LEKASO dent s.r.o. využívají jiný ekonomický systém. Tento však umožňuje propojení i s činnostmi lékárny. Je tedy na zvážení, zda se nevzdat lékárenského systému a raději používat v celé firmě jednotný informační systém.



### *Příležitosti*

Příležitostí pro společnost je jistě otevření nové, další lékárny, avšak je otázkou kolik lékáren se může nacházet a hlavně vydělávat v takové oblasti, jako je Valašskoklobucko a okolí.

Možnou příležitostí je také rozšíření a tedy zvětšení obchodních prostor lékárny. Ale jelikož se Lékárna U Radnice nachází v památkové zóně města, je zde nutné mít vyjádření a souhlas památkářů a dalších státních orgánů. Toto rozhodnutí nezávisí pouze na firmě samotné.

Nemoci mají na počtu zákazníků v lékárnách také svůj neodmyslitelný podíl. Žijeme v době, která nemocím přeje, různé alergie a civilizační choroby jsou součástí našeho života, lékárny představují takový mezičlánek mezi lékařem a pacientem.

V neposlední řadě jistě mezi příležitostmi patří také poskytování benefitů pro zaměstnance od jejich zaměstnavatelů. Existuje dost firem i státních organizací (školy, školky, úřady), které svým zaměstnancům chtějí za odměnu něco dopřát a tak jim například na konci roku poskytují dárkové poukazy v určité hodnotě, které si tito zaměstnanci vybírají právě v lékárnách, mohou si za ně vybrat v podstatě cokoliv kromě léků na lékařský předpis.

### *Hrozby*

Konkurence vždy představuje pro podnik určitou hrozbu, chce být lepší, mít více zákazníků, nabízet více kvalitního a zároveň levnějšího zboží.

Dalšími hrozbami pro lékárnou může být samozřejmě neustálé zdražování a přeceňování léků, vliv na nákup a spotřebu léků, vitamínů a dalšího zdravotnického materiálu má také změna sazeb DPH.

Důležité jsou i legislativní změny týkající se farmaceutického průmyslu a zdravotnictví vůbec.

Hrozbu pro lékárnou představuje také pokles zákazníků, a to právě kvůli výše uvedeným důvodům – konkurence, ceny, zákony.

## 8.2 Benchmarking

V rámci benchmarkingu jde především o možnost naučit se provádět některé úkoly lépe než jiné firmy a kopírovat ty nejlepší praktiky nejen v rámci odvětví, ale přímo celého trhu. Nabízí se zde zavedení věrnostních karet a s tím spojené sbírání bodů za nákupy lékárenského sortimentu, tuto službu sice využívá již několik lékáren, ovšem dá se říci, že je nejvíce je propagována v lékárnách Dr. Max, které tvoří celou síť lékáren po celé České republice.

Příkladem jistě může být také právě zmiňovaná síť lékáren. Vedení společnosti již delší dobu uvažuje o otevření nové lékárny, provoz a fungování by jistě mohl být podobný jako v případě lékáren Dr. Max, i když by se zatím jednalo pouze o dvě lékárny stejného majitele a se stejným provozem.

## 9 MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ FIRMY

Každý podnik je ovlivňován několika okolními faktory, které jsou podstatné pro plnění stanových cílů organizace a pro jeho hlavní funkci. Následující kapitoly popisují tyto okolní faktory ve dvou prostředích – mikro a makro. V analýze mikroprostředí je pak detailnější identifikace konkurenčního prostředí prostřednictvím Porterova modelu 5 konkurenčních sil, zatímco analýzu makroprostředí řeší především analýza PEST, resp. STEP.

### 9.1 Analýza mikroprostředí

Toto vnitřní prostředí podniku zahrnuje několik aspektů, které podnik může v dostatečné míře ovlivnit. Patří mezi ně samotný podnik, resp. firemní prostředí, dále vztahy s dodavateli a poskytovateli služeb, významným prvkem mikroprostředí jsou samozřejmě zákazníci, stále častěji uváděné vztahy s veřejností jsou pro firmu také velmi podstatné a v neposlední řadě konkurence.

#### *Firemní prostředí - podnik*

Podnik, resp. firemní prostředí tvoří vedení společnosti a kvalifikovaní pracovníci, kteří jsou schopni sami provádět stanovené úkoly a činnosti související s jejich pracovním zařazením. Především pak právě pracovníci lékárny musí splňovat zákonem stanovené kvalifikační kritéria. V oblasti farmacie může pracovat opravdu jen osoba se specifickým vzděláním, popř. s absolvovaným rekvalifikačním kurzem v oboru farmacie.

Společnost, která provozuje Lékárnu U Radnice, je poměrně malou firmou s několika zaměstnanci. Nepracuje zde marketingový specialista, který by ve firmě aplikoval marketingové postupy. Avšak firma si je vědoma, že chce uspokojit především potřeby a přání jejích zákazníků a proto také jedná v tomto duchu. Všichni pracovníci firmy navzájem spolupracují a navrhnou vhodná řešení, jak dosáhnout stanovených cílů.

#### *Dodavatelé a poskytovatelé služeb*

S dodavateli spolupracuje lékárna velmi úzce, lékárenská péče je specifická svou schopností do několika hodin zajistit potřebné léky, popř. zboží pro své zákazníky. Objednávky se odesílají prakticky každý den a nejpозději na druhý den jsou vyřízeny a tedy k dispozici

na provozovně lékárny. Mezi dodavateli jsou nejčastěji lékárenské velkoobchody, ale také soukromí podnikatelé, kteří se specializují na dodávky zboží do lékáren či jiných prodejen s léčivými prostředky apod. Více o dodavatelích je popsáno v kapitole 9.1.1.

#### *Charakter cílového trhu – zákazníci*

Lékárna U Radnice se nachází na spotřebitelském trhu, to znamená, že svůj sortiment nabízí konečným zákazníkům – spotřebitelům, které tvoří jednotlivci, domácnosti, ale v některých případech také podniky či státní organizace. V případě běžných zákazníků se jedná o nákup léků na lékařský předpis či bez něj, nákup léčivých přípravků nebo zdravotnických pomůcek. Podniky či státní organizace pak nakupují především vitamínové prostředky nebo poptávají poukazy pro své zaměstnance.

#### *Vztahy s veřejností (PR)*

Lékárna U Radnice si za dobu svého provozu vybudovala dobré jméno, avšak je nutné si toto udržet a stále komunikovat s veřejností.

- Média – v místním zpravodaji má lékárna své stálé místo, kde prezentuje svou vizitku.
- Široká veřejnost – s veřejností je v kontaktu prostřednictvím místního zpravodaje, ale také formou informačních letáků.
- Zaměstnanci – firma dbá na spokojenost svých zaměstnanců, poskytuje jim benefity ve formě stravenek, příspěvků na pojištění, ale také nabídkou výhodných zájezdů např. do termálních lázní pro zaměstnance. Samozřejmostí je již také podpora a pomoc při hledání a účastech na školeních, seminářích či propagačních akcích farmaceutických společností.

#### *Konkurence*

Konkurenci nikdy nelze opomíjet, je významnou součástí podnikového mikroprostředí. Svým jednáním ji podnik může do jisté míry ovlivňovat a zároveň konkurence významně ovlivňuje samotný podnik. Více o konkurenci v následující kapitole.

### 9.1.1 Porterova analýza konkurenčního prostředí

Existuje pět konkurenčních sil, které by měl podnik definovat, aby se stal na trhu, popř. v tržním segmentu tím nejlepším.

#### *Konkurenti*

V okruhu asi 15 kilometrů od Valašských Klobouk se nachází několik lékárenských zařízení. O největší rivalitě se dá hovořit především v případě hlavního konkurenta přímo ve Valašských Kloboukách. S ostatními ale samozřejmě soupeří v určité míře také. Lékárenství je obor, nebo spíše se dá říci trh, kde se nabízejí a poptávají výrobky, které jsou málo diferencované, tzn., že zákazníci téměř nevnímají rozdíly mezi nimi, a proto se rozhodují spíše podle jiných kritérií jako je cena, poskytované služby nebo také dostupnost daného sortimentu.

#### **ApoPharm.cz LÉKÁRNA s.r.o. – Valašské Klobouky**

Tato lékárna má již svou tradici, v 60. letech minulého století byla přemístěna do areálu polikliniky a později byla postupně rekonstruována. V roce 2008 byla odborná činnost rozšířena o výdejnu léčiv v Újezdě (OOVL – odloučené oddělení výdeje léčiv) a v roce 2009 o e-shop a zásilkový prodej. Erudovaný team farmaceutů - magistrů a farmaceutických asistentů - se pravidelně účastní kontinuálního vzdělávání s odbornou garancí.

V nabídce Lékárny ApoPharm.cz lze najít léky na lékařský předpis, léčivé přípravky, vitamínové doplňky, zdravotnický materiál, ale také kosmetické produkty, speciální výživu, zdravotní pomůcky a v neposlední řadě produkty – oleje, masti, které jsou připravovány v laboratoři přímo na objednávku dle pokynů lékařů.

Jedná se v podstatě o největšího konkurenta, jelikož se nachází ve stejném městě jako Lékárna U Radnice. Její provozovna se nachází přímo u valašskokloboucké polikliniky, což může být považováno za silnou konkurenční výhodu. Lidé, kteří navštěvují lékaře na poliklinice, se často pro své léky zastaví raději hned ve vedlejší lékárně.

**PharmDr. Peter Hájek – Horní Lideč**

V Horní Lidči se jedná o jediné lékárenské zařízení, které se nachází také přímo ve zdravotním středisku. Ordinance zde mají dva obvodní lékaři, dvě dětské lékařky, gynekolog a tři zubní lékaři. Jedná se o tzv. spádové středisko, kam dojíždějí k lékařům lidé z několika okolních obcí, a to z Horní Lidče, Lidečka, Francovy Lhoty, Valašské Senice, Lačnova, Valašských Příkaz, Študlova a Střelné.

Lékárna se zabývá výdejem, přípravou, objednáváním a kontrolou léčiv, zdravotních prostředků, nabízí konzultační a informační činnost, v poslední době také zajišťuje registr klientů IZIP.

Jedná se o poměrně malou lékárnu, ve které pracují pouze tři pracovníci, vedoucím je doktor farmacie a dále dva magistři. Vzdělání pracovníků lze považovat za silnou stránku lékárny.

**Lékárna Na náměstí – Brumov-Bylnice**

Toto lékárenské zařízení nabízí klasický sortiment léků a léčivých přípravků, kosmetiky a vitamínů. V lékárně pracuje vystudovaný a vyškolený personál ve farmaceutickém oboru.

Dá se říci, že s Lékárnou U Radnice má několik společných rysů. Majitel má kromě lékárny ještě další předměty podnikání, které jsou od lékárenství dost odlišné a co se týče polohy, jsou na tom obě lékárny také dost podobně. V blízkosti se sice nenachází žádné zdravotnické zařízení, přesto díky poloze poblíž centrálního náměstí i autobusového nádraží navštěvuje lékárnu mnoho lidí.

**Lékárna Mgr. Břetislav Ovesný – Brumov-Bylnice**

Druhá lékárna v Brumově-Bylnici se nachází vedle zdravotního střediska, kde sídlí několik praktických lékařů, diabetolog, oftalmolog, gynekolog, stomatolog a interní lékař. V těsné blízkosti se nachází základní škola, kulturní dům a sportovní areál.

V nabídce lze najít farmaceutické přípravky všeho druhu, na lékařský předpis i bez něj. Lékárna nabízí také velké množství zdravotnických pomůcek.

Pracují zde tři zaměstnanci – magistři farmacie, včetně majitele lékárny.

**Viapharm – Slavičín**

Tato lékárna se nachází v centru města na náměstí. Jde o nejstarší lékárnu ve Slavičíně a zároveň co do rozlohy největší lékárnu ve Slavičíně, dostatečný prostor umožňuje umístění velkého množství sortimentu přímo u výdeje zboží a také funkční prostředí pro laboratoře. Lékárna nabízí prodej a výdej léků, zdravotnických potřeb a pomůcek, potravinových doplňků, kosmetiky, v laboratořích připravují IPL (individuálně připravované léčivé přípravky – masti, krémy, tobolky).

V lékárně Viapharm pracuje celkem šest zaměstnanců, z toho jedna magistra, čtyři farmaceutické asistentky a jedna sanitářka.

**Dahlia – Slavičín**

Dahlia je druhou lékárnou ve Slavičíně. Nachází se téměř u hlavní silnice, směrem ze Slavičina do Luhačovic. Lékárna je moderně zařízená, nabízí široký sortiment farmaceutických výrobků, kosmetiky, vitamínů a samozřejmě léků a léčivých přípravků. Obsluhu a provoz zajišťují čtyři zaměstnanci, kteří jsou všichni vystudovaní v oboru farmacie a získali titul magistra farmacie.

**Tilia – Slavičín**

Jedná se o zdravotnické zařízení, které provozuje stejná společnost, jako výše uvedenou lékárnu Dahlia. Toto lékárenské zařízení se nachází přímo v budově slavičínské polikliniky, její služby často využívají právě návštěvníci místních praktických i odborných ordinací. V nabídce je pouze prodej a výdej léků a zdravotnických potřeb, jde o tzv. výdejnu.

*Dodavatelé*

Nejčastějšími dodavateli lékárenského a zdravotnického sortimentu jsou lékárenští dodavatelé a distributoři, popř. menší podnikatelské subjekty, kteří se specializují na dodávky léčivých přípravků, vitamínových doplňků a dalšího zdravotnického materiálu.

**PHARMOS, a. s.**

Tento velkoobchodní řetězec poskytuje své služby v oblasti distribuce léčiv většině lékáren po celém území naší republiky. Ve spolupráci s dalšími firmami a oborovými organizacemi se tak stal nepostradatelným prvkem jak v obchodním, tak společenském životě všech lékárníků.

Společnost PHARMOS, a. s. získala v září roku 2005 certifikát ISO 9001. V září roku 2008 prošla úspěšně recertifikačním auditem. Získáním certifikátu ISO 9001 a jeho úspěšným obhájením společnost dokazuje svým zákazníkům, že pracuje dle mezinárodních norem jakosti, uplatňuje proces neustálého zlepšování a dbá především na spokojenost zákazníka.

**PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s.**

PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s. je 100% dceřinou společností stejnojmenného farmaceutického koncernu sídlícího v Mannheimu v Německu. Koncern PHOENIX je druhým největším farmaceutickým velkoobchodem v evropském měřítku.

Hlavním předmětem činnosti společnosti je rychlá a spolehlivá distribuce léčiv a souvisejícího sortimentu do lékáren a dalších zdravotnických zařízení. Především díky šíři sortimentu a kvalitě poskytovaných služeb se PHOENIX stal jedním z nejvýznamnějších partnerů lékáren i v České republice. Díky kvalitním službám společnosti PHOENIX se pacienti mohou spolehnout na to, že své léky obdrží v každé lékárně a včas.

PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s. je s tržním podílem přes 38 procent jedním z nejvýznamnějších farmaceutických velkoobchodů v České republice. Za téměř 20 let své existence vybudoval v České republice silnou základnu 6 skladů po celé ČR (Praha, Brno, Ostrava, Plzeň, Vysoké Mýto, Ševětín).

Posláním společnosti PHOENIX je především profesionální zásobování lékáren, nemocnic a ostatních zákazníků léčivými přípravky, zdravotnickým materiálem a ostatním sortimentem převážně zdravotnického charakteru.



**Alliance Healthcare s. r. o.**

Alliance Healthcare s. r. o. je součástí stejnojmenné velkoobchodní divize nejvýznamnějšího evropského poskytovatele služeb ve zdravotnictví – Alliance Boots. Klíčovými aktivitami jsou distribuce léčivých přípravků do nezávislých lékáren a nemocnic a poskytování služeb výrobcům léčiv. Podílí se na distribuci více než 20 % z celkového množství vydaných léčiv v České republice.

Distribuční síť zahrnuje 6 distribučních center a samostatné Alloga – Centrum logistických služeb, které se zabývá poskytováním pre-wholesalingových služeb výrobcům léčiv. Díky této distribuční síti je společnost schopna rychle dodat široký sortiment léčivých přípravků více než 600 výrobců do jakékoli lékárny či nemocnice v České republice.

**KOVYST spol. s r.o.**

KOVYST spol. s r.o. - firma s mnohaletými zkušenostmi v oblasti výroby, distribuce a prodeje obuvi se zvýšeným zdravotním účinkem značky MEDISTYLE. Jejich obuv se vyznačuje jak komfortem chůze, tak pěkným moderním designem. Komfortu chůze je dosaženo kvalitními lehčenými materiály použitými na výrobu podešví, navíc s anatomickým tvarováním v oblasti největšího zatížení chodidla.

Lékárna U Radnice má samozřejmě více obchodních partnerů – dodavatelů, objednávky u nich však nedosahují takové výše, jako u dodavatelů zde uvedených. S dodavateli jsou udržovány seriózní vztahy, po dohodě je jim umožněno provádět tzv. promo akce, kde představují zákazníkům své produkty.

*Odběratelé*

Odběratele Lékárny U Radnice představují zákazníci, tedy lidé, kteří potřebují své léky, popř. vitamíny, zdravotní materiál nebo kosmetické přípravky, zdravou výživu apod. Lékárnu nenavštěvují pouze lidé nemocní nebo se zdravotními problémy, ale také lidé vyhledávající léčivé přípravky, kosmetiku, zdravou výživu apod.

### *Noví konkurenti*

Je možné, že se v budoucnosti otevře další lékárna v okolí, která by mohla ohrozit chod Lékárny U Radnice, ovšem je otázkou, kde by tato nová lékárna vznikla a jaký sortiment léků či jiného lékárenského zboží by nabízela. Všechny lékárny nabízejí většinou totožné zboží. Jedná se o specifickou nabídku, kdy lékárny prakticky objednávají takové léky a léčivé přípravky, které pacientům předepisují jejich lékaři, a proto v tomto ohledu si lékárny své zboží nemohou vybírat jen podle svého uvážení. Musí brát ohledy na předepsané léky na receptech.

### *Nové substituty*

Provoz lékárny je víceméně závislý na nabídce farmaceutických společností a také na předepisovaných lécích od lékařů. V případě výskytu nových substitutů v oboru farmacie a farmakologie se jedná o poměrně složitý proces, neboť vývoj a výroba léků a léčivých přípravků je nákladnou a často dlouhou cestou, než se hotový a schválený přípravek dostane přes odborného poradce v lékárně až ke konečnému spotřebiteli – pacientovi.

## **9.2 Analýza makroprostředí**

Oblast farmacie je specifickou oblastí, kde existuje řada nařízení, zákonů, norem, omezení a postupů, jak má vše správně fungovat, a to především ve prospěch pacientů, kteří jsou na tuto oblast skrze svého lékaře odkázáni. Jedná se zde hlavně o zdraví pacientů a dodržování určitých zásad tak, aby nedocházelo k poruchám či dokonce trvalému poškození zdraví pacientů.

### **9.2.1 PEST analýza**

#### *Politicko-legislativní faktory*

Existuje široké spektrum zákonů, nařízení a vyhlášek, které specifikují, omezují, nařizují a upravují jednání a úkony ve zdravotnictví, resp. farmacii. Legislativa je velmi náročná a důsledná. Některé právní akty jsou trvalého charakteru, postupně upravovány, jiné bývají často vydávány a záhy rušeny. Oblast zdravotnictví je pro tvorbu právních předpisů nároč-

nou disciplínou, je nutné ošetřit zákonem všechny prvky vyskytující se v této oblasti. Počítá se definicí léčivých látek a přípravků, přes nutnost vzdělávání zdravotnických pracovníků, splnění podmínek pro otevření lékárenských zařízení a povinnosti evidence a kontroly těchto zařízení a jejich jednání konče.

- Zákon č. 20/1966 Sb. o péči a zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů;
- zákon č. 160/1992 Sb. o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních;
- vyhláška ministerstva zdravotnictví č. 49/1993 Sb., o technických a věcných požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení;
- zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění;
- zákon č. 79/1997 Sb. ve znění pozdějších předpisů vymezuje činnost Státního ústavu pro kontrolu léčiv;
- vyhláška č. 255/2003 Sb., kterou se stanoví správná lékárenská praxe, bližší podmínky přípravy a úpravy léčivých přípravků, výdeje a zacházení s léčivými přípravky ve zdravotnických zařízeních a bližší podmínky provozu lékáren a dalších provozovatelů vydávajících léčivé přípravky;
- zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta;
- zákon o léčivech (č. 378/2007 Sb.) definuje léčivé látky a léčivé přípravky, pro které pak používá souhrnný pojem léčiva.
- zákoník práce, předpisy z oblasti zdravotního a sociálního pojištění.

Za nejvýznamnější změnu v posledních letech lze z pohledu lékární a pacientů považovat zavedení regulačních poplatků a zavedení ročního ochranného limitu spoluúčasti pacienta na hrazení lékařské péče.

### *Ekonomické faktory*

Mezi ekonomické faktory, které ovlivňují vnější prostředí podniku, patří např. nezaměstnanost, průměrná mzda, inflace, daňové zatížení apod. Valašskoklobucko je příhraniční oblastí, kde má bohužel své místo i nezaměstnanost. Ve Zlínském kraji činila nezaměstnanost na konci února tohoto roku 9,87 %. Nezaměstnanost ovšem většinou nemá přímý vliv na zdravotní stav obyvatelstva. Se zaměstnáním je spojená také průměrná mzda, která v rámci celé České republiky, patří ve Zlínském kraji k těm nejnižším, za loňský rok 2011

činila 21 486 Kč. Příjem obyvatelstva také do jisté míry ovlivňuje rozhodnutí, zda navštívit lékaře či lékárníka. Léky jsou poměrně nákladnou položkou, stejně jako vitamínové doplňky a další lékárenské produkty.

Co se týče daní, léky patří do skupiny se sníženou daní z přidané hodnoty, v současné době tato činí 14 %. V případě léků vydávaných na recept s úhradou ze zdravotního pojištění zaplatí vyšší cenu částečně pacienti a částečně zdravotní pojišťovny. V případě léků bez úhrady zaplatí navýšení pouze pacienti. Pokud se finanční limity lékařů pro předepisování léčiv nezvýší o předpokládaný nárůst DPH, dojde k omezení péče, nebo opět dopadne zátež na pacienty (Medical Tribune.cz, c2000-2012).

### *Sociálně-kulturní faktory*

Zdraví a nemoci se týkají bez výjimky každého člověka. V druhém případě, kdy je organismus oslabený, je na místě vyhledat pomoc u odborníka, a to lékaře nebo v častějších případech nejprve lékárníka, resp. lékárně.

Věkovou strukturu lze považovat za velmi podstatný faktor, který ovlivňuje činnost lékárně. S věkem jsou spojeny nemoci, téměř každá věková skupina je jí ohrožena, resp. existují nemoci, které jsou charakteristické pro určitou skupinu lidí stejného věku, nemluvě o tzv. civilizačních chorobách, kterých je čím dál víc a také ohrožují čím dál více dosud zdravých lidí. Z demografického vývoje obyvatelstva České republiky, resp. Zlínského kraje, ve kterém se nachází Lékárna U Radnice, jasně vyplývá, že populace stárne. Je to dáno především tím, že klesá porodnost a zároveň se prodlužuje délka života.

Je otázkou, nakolik aktivní trávení volného času či jiné zdraví prospěšné činnosti mohou ovlivnit zdraví obyvatelstva. Kdo o sebe pečuje, sportuje, nemá často tolik zdravotních problémů jako osoby opačného názoru. Avšak nemoc si nevybírá.

### *Technické a technologické faktory*

Farmacie je dynamickým oborem, ve kterém výzkum a vývoj hraje významnou roli. Samotná Lékárna U Radnice však žádný výzkum a vývoj neprovádí.

Technologie výroby léčivých přípravků se zlepšují, objevují se stále nové způsoby léčby, tímto se ovšem zabývají především farmaceutické společnosti, které se nebojí vynakládat

vysoké finanční prostředky na výzkum a vývoj, tato činnost se jim vyplácí, získávají pak vysoké postavení na trhu a ostatní firmy samozřejmě nechtějí zaostávat.

### *Ekologické faktory*

Lékárny svým prodejem vydávají do oběhu neskutečné množství ochranných a obalových materiálů a především pak léčivých přípravků, které se ne vždy spotřebují či zlikvidují správným způsobem. Léky patří mezi nebezpečný odpad, který je třeba správně zlikvidovat. Proto lékárnická zařízení nepoužité léčivé přípravky, popř. prošlé, tedy již po datu expirační doby, přijímají zpět. Každý, kdo nespoteboval zakoupené léky v lékárně, má právo je vrátit, avšak bez nároku na vrácení peněz. Tímto se i Lékárna U Radnice snaží zmírnit dopady nevhodné likvidace léků, mastí a jiných přípravků na zdravotní prostředí. Vracené produkty pak posílá lékárna zpět velkoobchodním distributorům, kteří se již postarají o šetrnou a především ekologickou likvidaci.

## 10 ANALÝZA MARKETINGOVÉHO MIXU LÉKÁRNY

Marketingový mix v klasickém pojetí zahrnuje čtyři nástroje – produkt, cena, distribuce (místo) a propagace. Každý z těchto nástrojů je pro lékárnou více či méně významný, navíc v oblasti zdravotnictví často trochu odlišný. Marketingová strategie musí být vytvořena s ohledem na fakt, že zdravotnický odborník, lékař i lékárník je klíčovým prvkem marketingu a že především ovlivňuje nákup produktu.

Farmaceutický marketing se stává nástrojem pro přenos informací ke zdravotnickým profesionálům. Ti jsou informováni o působení a správném užití léků, což staví farmaceutický marketing do role stěžejního prvku farmaceutických inovací (Metyš, Balog, 2006, s. 69).

### 10.1 Produkt

Z farmaceutického hlediska má produkt často poněkud jiná specifika, než jsou v literatuře nejčastěji uváděna. Pokud pacient, tedy zákazník, nakupuje léky, může to ve většině případů poukazovat na fakt, že je nemocný, jde tedy o jeho naprosto soukromou věc (pokud ovšem nenakupuje pro jinou osobu než pro sebe). Vlastnosti produktu (léku) se často projeví až za nějaký čas, ten však nebývá ve všech případech stejný, každý léčivý přípravek začíná působit jinak. Existuje také určité procento, že lék nezabere vůbec, popř. reakce pacientů mohou být rozdílné. V neposlední řadě se jedná o tak specifické produkty, u kterých zákazníci většinou nemohou dopředu posoudit jeho vlastnosti, tedy kvalitu, nutnost použití, účel nebo užití, pacient není odborníkem na léky. Jsou odkázáni na doporučení lékařů či lékárníků. Lék, jako výrobek, ovlivňuje biologické procesy v lidském organismu, jsou na něj tedy kladeny spousty kvalitativních a bezpečnostních požadavků.

Sortiment nabídky Lékárny U Radnice respektuje nejnovější trendy v oblasti farmacie, zdravotnictví a zdravého životního stylu.

- Široké spektrum léčiv včetně vakcín a homeopatik;
- individuální příprava magistraliter zahrnující i přípravu očních kapek, vod a mastí
- volný prodej (vitamíny, minerály, atd.);
- prostředky zdravotnické techniky (např. glukometry, tonometry, inhalátory, francouzské hole, inkontinentní pomůcky, obvazový materiál, náplasti, atd.);

- výběr dětského sortimentu, dětské výživy;
- dermo- a nutricosmetika;
- přípravky pro těhotné a kojící;
- sortiment pro diabetiky;
- sortiment sportovní výživy;
- čaje, doplňky stravy a dentální hygieny.

Lékárna nabízí zákazníkům v mnoha případech stejný výrobek, popř. stejnou léčivou látku, avšak od různých výrobců. Zákazník se tedy může rozhodnout, zda svůj nákup uskuteční na základě doporučení pracovníků lékárny, podle výrobce nebo častokrát podle ceny výrobku. Tuto možnost má zákazník především v případě léků a přípravků bez lékařského předpisu, ale i v opačném případě může tato situace nastat, pokud předepsané léky v lékárně nejsou okamžitě k dispozici. Samozřejmě je ale nabídka čistě na uvážení lékárníka, ten zná složení léků a může nabídnout alternativu k momentálně nedostupnému léku. V případě, že zákazník trvá na předepsaném léku, je okamžitě odeslána objednávka přes lékárenský systém a nejpozději následující den je lék k dispozici.

## 10.2 Cena

Stanovení ceny je ve zdravotnictví většinou výsledkem tzv. dohodovacích řízení, kterých se účastní zástupci poskytovatelů zdravotní služby (komory) a zdravotní pojišťovny, popř. pracovníci ministerstva zdravotnictví. Regulovaná cena často vůbec nevychází ze základního propočtu nákladově stanovené ceny, jako je to obvyklé u ostatních oborů (Zlámal, 2006, s. 73).

Existují tři možnosti, jak jsou léky vydávány:

1. zdarma – lék či zdravotní pomůcka je k dostání pouze na lékařský předpis (součástí plateb zdravotního pojištění je i platba za léky a léčebné pomůcky – tyto bývají často plně hrazeny právě ze zdravotního pojištění, lékárna pak úhrady za tyto recepty dostane přímo od zdravotní pojišťovny pacienta).;
2. s doplatkem – cena léku nebo zdravotní pomůcky není plně hrazena zdravotní pojišťovnou (část krytá pojišťovnou je pro všechny lékárny stanovena stejně, zatímco doplatek se může v lékárnách lišit);

3. s úhradou celé částky – jedná se o léky, které sice mohou být na lékařský předpis, ale pojišťovna na jejich úhradu nijak nepřispívá.

Lékárna funguje jako ostatní samostatné ekonomické subjekty, provozuje ji FO, popř. obchodní společnost, v ostatních případech jsou lékárny součástí zdravotnických subjektů, např. nemocnic, poliklinik apod.

Lékárna tedy nabízí v podstatě dva druhy produktů – léky na lékařský předpis a bez něj. V druhém případě může cenu stanovit v podstatě libovolnou, počítá s obchodní marží a omezuje ji pouze dolní hranice ceny, za kterou produkt nakoupila od svých distributorů, nemají regulovanou cenu výrobce či obchodní přírážku. Jedinou regulací tak je pouze konkurenčním boj. U regulovaných léčiv je Státním ústavem pro kontrolu léčiv (SÚKL) stanovena výše maximální ceny, kterou však výrobce ani distributor nesmí překročit. Prodávat svůj sortiment za nižší cenu je ale samozřejmě možné, většinou za cenu nízké marže.

Nejjednodušším vzorec pro výpočet prodejní ceny zboží v lékárně je:

Maximální cena výrobce

+ obchodní přírážka

+ DPH

– odpočet dle Cenového předpisu Ministerstva zdravotnictví (uplatňuje se pouze v případě plně hrazených léků a léčivých přípravků).

*Maximální cena výrobce*

Hodnota, za kterou byl dané lékárně dodán konkrétní lék výrobcem či distributorem. Horní limit ceny výrobce je u hrazených přípravků regulován rozhodnutím SÚKL nebo je ohlášen držitelem rozhodnutí o registraci. V obou případech ji nesmí výrobce nebo dovozce při uvedení na trh překročit. Nic však nebrání tomu obchodovat lék za cenu nižší než je stanovený horní limit.



### Obchodní přírážka

Je tvořena procentní sazbou a pevnou částkou. Horní hranice obchodní přírážky je stanovena Cenovým předpisem Ministerstva zdravotnictví ČR, a to pomocí pásem, které jsou ovlivněny cenou výrobce.

### DPH

Aktuálně platná daň z přidané hodnoty. Výše DPH je stanovena Ministerstvem financí ČR.

### Příklad výpočtu prodejní ceny zboží

Maximální cena výrobce = 100 Kč

Obchodní přírážka odpovídající pásmu 1 (= pokud je cena výrobce do 150 Kč, včetně)

= 37 % + 0 Kč (pevná částka)

DPH = 14 %

1. Výrobce při uvádění na trh využije horní hranici stanovené výrobní ceny a lékárna s distributorem využijí maximální obchodní přírážku, která v tomto případě činí 37 %.

Prodejní cena by byla:

$$100 \text{ Kč} + 37 \% (\text{ze } 100 \text{ Kč}) + 0 \text{ Kč} = 137 \text{ Kč}$$

$$137 \text{ Kč} + 14 \% (\text{ze } 137 \text{ Kč}) = 156,18 \text{ Kč}$$

2. Výrobce nevyžije horní limit stanovené ceny výrobce, který v tomto případě činí 100 Kč, ale pouze 80 Kč. Prodejní cena by byla:

$$80 \text{ Kč} + 37 \% (\text{z } 80 \text{ Kč}) + 0 \text{ Kč} = 109,60 \text{ Kč}$$

$$109,60 \text{ Kč} + 14 \% (\text{z } 109,60 \text{ Kč}) = 124,94 \text{ Kč}$$

3. V případě, že lékárna ani distributor nevyžijí horní limit stanovené obchodní přírážky, která v tomto případě nečiní 37 %, ale pouze 20 %. Prodejní cena by byla:

$$\begin{aligned} 80 \text{ Kč} + 20 \% (\text{z } 80 \text{ Kč}) + 0 \text{ Kč} &= 96 \text{ Kč} \\ 96 \text{ Kč} + 14 \% (\text{z } 96 \text{ Kč}) &= 109,44 \text{ Kč} \end{aligned}$$

Je patrné, že u prodejní ceny velmi záleží na tom, za jakou cenu výrobce lék uvedl na trh a jakou distributor nebo lékárna využili obchodní přírážku. Právě tyto položky způsobují rozdílné prodejní ceny v jednotlivých lékárnách (Olecich.cz, 2010).

### 10.3 Distribuce

V literatuře se často pojem distribuce pojí s místem a umístěním produktu, jedná se vlastně o dostupnost produktu pro zákazníky. Někdy je místo označováno jako další nástroj marketingového mixu. Pro účely této diplomové práce je tedy lepší hovořit právě o místě, neboť lékárna, která je v podstatě maloobchodem, ani tolik neřeší distribuční kanály, jako spíš pro ni podstatnější umístění a jeho výhody pro nabídku svého sortimentu.

#### *Poloha*

Lékařna U Radnice se nachází na poměrně dobrém místě. Není sice přímo v blízkosti zdravotního zařízení, v případě Valašských Klobouk u polikliniky, ale její místo se dá označit jako strategické. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, lékařna se nachází poblíž Masarykova náměstí, v podstatě v centru města. Stojí vedle městské radnice, autobusového nádraží, hotelu, restaurace a kulturního střediska.

#### *Interiér – exteriér*

Budova lékařny je sice starší, avšak po koupi současným majitelem, byla opravena a zrekonstruována. Z čelního pohledu může působit dojmem malého domečku, její rozloha se totiž táhne spíše do zadní části než do stran. Nachází se v památkové zóně, tudíž splňuje podmínky, kladené na tyto stavby. Zvenku působí dům reprezentativně, lékařna je viditelně označena jak grafickými, tak i světelnými znaky. Samozřejmostí je přístup pro zdravotně postižené osoby, tedy plošina z jedné strany a schody z druhé.

Interiér působí na první pohled čistě, i když je z velké části obsazen vitrínami a stojany se zbožím. Místo pro čekající a obsluhované zákazníky, tzv. diskrétní zóna, je dostatečné. Lékárna U Radnice je pomyslně rozdělena na dvě části, a to pro prodej léků na lékařský předpis a volný prodej.

#### *Dostupnost*

Dostupnost byla zhodnocena již ve SWOT analýze. Lékárna U Radnice je pro veřejnost na velmi vhodném místě, okolo prochází každý den mnoho lidí. Pro pěší je dostupnost výborná, ovšem pro zákazníky s automobilem je situace o něco málo horší. Přímo u lékárny je parkoviště vyhrazeno pouze pro distributory zboží, přesto zdravotně postižení zákazníci zde často parkují i přes zákaz vjezdu. Ostatní musí parkovat svá vozidla na jiných parkovištích. Nejbližší je placené parkoviště u České spořitelny, které se nachází kousek od lékárny, stačí přejít přes autobusové nádraží, popř. neplacené parkoviště u hotelu a restaurace, které ovšem bývá většinou po celý den téměř obsazené. A další parkoviště se nachází na Masarykově náměstí, je sice dostatečně velké, avšak také placené.

## **10.4 Propagace**

Propagaci v lékárenství zastupuje ve velké míře komunikace. Jedná se o velmi významný prvek, zákazníci – pacienti velmi silně vnímají, jak s nimi pracovníci jednají, jak je dokážou informovat, co jim nabízejí apod.

Vedení společnosti se bohužel propagaci příliš nevěnuje. Z rozhovorů s jedním z jednatelů vyznívá, že lékárna propagaci nepotřebuje. Reklamu jim v podstatě dělají všechny farmaceutické společnosti, které vynakládají spoustu peněz na zviditelnění jejich produktů a lékárna je už pouze jen ten prostředník, který tento produkt prodá.

Podpořit prodej léčivých přípravků, vitamínů, kosmetiky či jiných produktů mohou opravdu reklamní spoty v televizi, rádiu a v neposlední řadě také pracovníci lékárny. Aby o těchto přípravcích věděli co nejvíce, nabízejí farmaceutické společnosti různé semináře, školení, workshopy, kde se lékárenští pracovníci s novými produkty seznamují, znají jejich složení, účinky apod. Nejčastější semináře však pořádají kosmetické firmy, které své produkty nabízejí především v lékárnách, jedná se např. o značky Vichy, Doliva, Eucerin, Neutrogena, tito výrobci si uvědomují, jak na zákazníky působí fakt, že jejich produkty jsou

dostupné pouze v lékárnách, přidává jim to na důvěryhodnosti a kvalitě, prodávat tyto produkty mohou jen vyškolení odborníci.

Jedinou reklamou Lékárny U Radnice, která skutečně informuje přímo o ní a ne o její nabídce, je inzerce v místním valašskoklobuckém zpravodaji, popř. v inzertním měsíčním S-info.

Propagací se bude zabývat právě projektová část této diplomové práce, přičemž největší podíl budou mít internetové stránky včetně zavedení internetového obchodu – tzv. e-shopu.

## 11 REKAPITULACE ZÁVĚRŮ Z PRAKTICKÉ ČÁSTI

Lékárna U Radnice patří mezi klasické lékárenské zařízení, které nabízí standardní výdej a prodej léčivých přípravků, vitaminových doplňků, kosmetiky, zdravé výživy, zdravotnických pomůcek apod. Samozřejmostí je také poskytování poradenství v oblasti farmacie a farmakologie.

Nabídka se od ostatních konkurenčních lékáren téměř neliší. Těchto konkurenčních lékáren se v okolí Valašských Klobouk nachází celkem šest. Ve výdeji léků na lékařský předpis se nevyskytují skoro žádné rozdíly, lékaři většinou předepisují jedny a ty samé léky s pár výjimkami a tudíž jediný prostor, kde se nabídka může lišit, je prodej ostatních léčivých přípravků, vitamínů, kosmetiky, výživy apod. Lékárna U Radnice nabízí široké spektrum produktů různých výrobců a značek, ovšem lze konstatovat, že se od konkurence nijak výrazně neodlišuje. Jedná se o typickou lékárnou s typickým zbožím.

Předností může být její poloha v centru města a dostupnost široké veřejnosti. Lidé, kteří nutně nepotřebují pomoc lékaře, ale jen lékárníka, spíše využijí možnosti zajít do lékárny ve městě, než jít až na polikliniku. Nutno říct, že valaškokloboucká poliklinika se nachází poměrně daleko od centra města. Z toho lze usoudit, že lékárnou RNDr. Horákové navštěvuje více pacientů s lékařskými předpisy, zatímco Lékárnu U Radnice především z důvodu potřeby a nákupu volně prodejných léků a dalšího sortimentu. I přesto ale výdeje léků na předpis neznamenají zanedbatelnou položku v příjmech, ba naopak lidé si zvykli, že mohou využít Lékárny U Radnice, většinou v případech, že mají z polikliniky cestu do města.

Výhodou pro lékárnou je jistě i její personál, který se neustále vzdělává a získává nové poznatky a zkušenosti. Zákazníci si už zvykli, že dostanou vždy potřebné informace, popř. že se mohou na cokoli zeptat a vždy je jim nabídnuta nějaká rada či pomoc. Zaměstnankyně lékárny působí vždy velmi sympaticky, ve vydávání léků a jiných produktů jsou velmi pečlivé a samozřejmě dbají na zákazníkovo soukromí.

Co se týče marketingového mixu, společnost provozující Lékárnu U Radnice, ho neřeší, dá se dokonce říct, že o něm nemá ani tušení. Lékárna přece funguje tak, jak má, vydělává, tak proč se tím víc zabývat. Toto je však omyl, neboť správné definování jednotlivých nástrojů mixu vede právě k získání a udržení co nejlepšího konkurenčního postavení, popř. k jeho zlepšení a tudíž snad i získání zákazníků konkurence. Návrhy a doporučení, jak správně zvolit marketingový mix, aby byla Lékárna U Radnice co nejvíce konkurenčně schopná, popisuje následující část diplomové práce, a to konkrétní projekt.

## 12 PROJEKT ZVÝŠENÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI LÉKÁRNY U RADNICE VYUŽITÍM NÁSTROJŮ MARKETINGOVÉHO MIXU

Zvýšení konkurenční schopnosti lze dosáhnout několika způsoby, ovšem tato diplomová práce se zabývá marketingovým mixem a užitím jeho nástrojů tak, aby se Lékárna U Radnice vymanila z klasického typu lékáren a nabídla svým zákazníkům něco jiného, lepšího než konkurence.

Většina doporučení, která jsou v tomto projektu navržena, se týkají především komunikace a komunikačního mixu vůbec, jakožto nejvýraznějšího nástroje marketingového mixu. Ovšem nelze opomenout také produkt, cenu a distribuci, tedy v případě lékárny místo.

### *Cíl projektu*

Primárním cílem tohoto projektu je navrhnout co nejvhodnější marketingový mix, který Lékárně U Radnice zajistí dostatečnou konkurenční schopnost, resp. ji zvýší a bude dostatečně udržovat. Největší část návrhu marketingového mixu bude věnována internetových stránkám a především pak založení internetového obchodu. Zatímco sekundárním cílem je vytvoření a zhodnocení nákladové, časové a rizikové analýzy, které jsou samozřejmě součástí tohoto projektu, a poukážou na možné výhody či nevýhody navrhovaného projektu.

### **12.1 Doporučení**

Následující podkapitoly nabízejí Lékárně U Radnice, resp. majitelům společnosti, která lékárnu provozuje, několik návrhů a doporučení, jak by bylo možné využít potenciál lékárny a dosáhnout lepšího konkurenčního postavení. Tato doporučení se vztahují především na nástroje marketingového mixu, k jednotlivým těmto nástrojům je navrženo řešení vedoucí ke zlepšení. Nejvíce se zde bude jednat o komunikaci a s tím spojenou propagaci, která představuje nejviditelnější nástroj mixu, skrze který lze oslovit široké spektrum zákazníků, ať už stávajících či potenciálních.

### 12.1.1 Produkt

Navrhnout doporučení pro tak specifický trh, jaký lékárny tvoří, je poměrně složitým úkolem. Existují produkty, které jsou dostupné opravdu pouze v lékárnách, tedy léky a léčivé přípravky. V případě jejich nabídky se lékárny musí řídit příslušnými zákony a předpisy. Liberálnější přístup je však možné využít u ostatních produktů, zdůraznila bych nabídku kosmetických přípravků a poskytování poradenství.

#### *Kosmetika*

Lékárna U Radnice nabízí kosmetické produkty několika značek. V největší míře je zastoupena značka Vichy a Doliva, následuje SynCare, Loreal, Johnson & Johnson a ostatní. Aby farmaceutičtí pracovníci věděli, jak kosmetika působí, jaké jsou její účinky, navštěvují několikrát do roka semináře a workshopy těchto kosmetických výrobců. Doporučuji stále tyto semináře navštěvovat a získávat tak ty nejaktuálnější informace o působení těchto produktů, o výzkumu v oblasti dermo-kosmetiky a v neposlední řadě předávat tyto informace svým zákazníkům, aby věděli, že personál lékárny ví, co prodává a nabízí poradenství a pomoc při výběru té správné kosmetiky.

#### *Poradenství*

Jelikož pracovnice lékárny pravidelně navštěvují různé semináře a školení, domnívám se, že by bylo vhodné se o tyto nabyté zkušenosti podělit přímo se zákazníky. Nabízí se zavedení tzv. konzultačních hodin, ve kterých by zákazníci mohli navštívit např. vedoucí lékárny, svěřit se se svými problémy a lékárnice, pokud by to bylo v jejích silách a kompetenci, by pacientovi navrhla řešení, případně doporučila další postup. Pokud by toto poradenství probíhalo v rámci otevírací doby lékárny, nevznikaly by tím provozovateli žádné další náklady. Otázkou však zůstává, zda by se v objektu lékárny našlo takové místo, kde toto poradenství poskytovat. Výdejní a prodejní pulty nemohou připadat v úvahu, provoz lékárny by musel být stále zajištěn. Rozloha lékárny není zrovna největší, každá část je maximálně využita, dá se tedy uvažovat přímo o pracovně vedoucí lékárny, ovšem přístup by musel být zajištěn z bočního, tzv. zaměstnaneckého a zásobovacího vchodu, jelikož hlavních vchodem do lékárny se do kanceláře vedoucí lékárny lze dostat jedině přes regály a vitríny

s léky a dalšími produkty, což samozřejmě nelze praktikovat, aby se cizí lidé pohybovali v prostoru pouze pro zaměstnance.

Vedení společnosti uvažuje o rozšíření celého objektu Lékárny U Radnice (více bude popsáno v kapitole 12.1.3), v tom případě by se dalo již při rekonstrukci uvažovat o vybudování takového prostoru, který by poskytl pro lékárnici i zákazníka dostatečné zázemí a soukromí v případě poskytování poradenství.

### 12.1.2 Cena

V případě ceny se dá hovořit o doporučení v rámci stanovení cenové marže, popř. nákupu co nejlevnějšího zboží od dodavatelů a distributorů.

Marže nejsou Lékárnou U Radnice stanoveny pevně, pohybují se v různých relacích, záleží na nákupní ceně produktu a také na cenách konkurence. Doporučit lze jediné jejich zvýšení, avšak přiměřeně k okolnostem.

Za dobu provozování lékárenského zařízení si Lékárna U Radnice již vybuodovala určité loajální vztahy se svými dodavateli. Často tedy využívá tzv. množstevních slev, kdy je výhodnější nakoupit větší množství produktů, kdy se jejich cena pohybuje výrazně níže než v běžném případě. Jako stálý odběratel u některých dodavatelů má již Lékárna U Radnice jakési postavení, kdy nákupní ceny jsou o dost nižší než pro ostatní odběratele.

Doporučuji v tomto trendu pokračovat, avšak je důležité nakupovat s rozvahou, které zboží se nejvíce prodává, co zákazníci nejvíce poptávají, i když by se nemělo zapomínat také na nákup novinek, které je nutné teprve vyzkoušet, zda o ni zákazníci projeví zájem a postupem času třeba nahradí jiné produkty.

### 12.1.3 Místo

V případě lékárenství místo nahrazuje známější pojem jednoho z nástrojů marketingového mixu, a to distribuce. Místo, tedy prostor, kde je vykonávána lékárenská činnost, je velmi podstatným prvkem, který by neměl být opomenut. Jedná se o prvotní dojem, kterého zákazník nabude, když chce navštívit lékárnou, a to jak z vnějšího, tedy venkovního pohledu, tak poté především z pohledu vnitřního. Následuje několik doporučení pro zlepšení exteriéru a interiéru.



### *Exteriér*

Budova Lékárny U Radnice působí na první pohled poněkud malým dojmem, široká moc není, prostor se táhne do zadní části pozemku. Okolí lékárny je ze všech stran upravené a čisté. Při čelním pohledu se vpravo nachází tzv. „Červený dům“, který slouží jako muzeum lidových řemesel, vlevo stojí malý rodinný domek, který má v přední části pouze jedno okno a ještě více vlevo se nachází městská radnice. Před lékárnou je malé parkoviště, které je vyhrazeno pro zásobování a tělesně postižené zákazníky. Opodál je vysázeno několik stromů a postaveno několik laviček pro odpočinek.

Jelikož se Lékárna U Radnice nachází přímo v památkové zóně, není zde jednoduché měnit vzhled budovy či jejího okolí, vše musí být schváleno příslušnými orgány. Přesto bych doporučila alespoň změnu fasády z fádni šedé na alespoň trochu výraznější odstín, navrhovala bych lehce zelený odstín, neboť ten by korespondoval s klasickou světelnou reklamou, která upozorňuje na lékárnické zařízení.

I když tento světelný poutač dostatečně informuje o funkci budovy, bylo by vhodné také zvětšit nápis s názvem Lékárny U Radnice. Stávající nápis s názvem je totiž poměrně malý, potenciální zákazník si jej z větší vzdálenosti ani nemusí všimnout, nachází se těsně nad vchodem do lékárny, v horní části vstupních dveří. Doporučení se tedy týká i zvýraznění názvu lékárny, použití větších, případně plastických písmen, kdy název Lékárna U Radnice bude dostatečně výrazný a viditelný ze všech stran.

### *Interiér*

Jelikož se jedná o relativně malou budovu, může první dojem z vnitřních prostor lékárny být poněkud rozpačitý. Po celé levé straně lze vidět řadu prosklených vitrín, které jsou až téměř k prasknutí naplněné kosmetikou, vitamíny či jinými zdravotnickými pomůckami, hned u vchodu, ještě před vitrínami stojí menší stůl s židlí a stará osobní váha. Napravo jsou regály s dětskou výživou přímo od jejího výrobce a regály se zdravotní obuví. Zůstává ještě volné místo hned u dveří, které bývá často vyplněno reklamním stojanem od určité značky výrobce, u kterého stojí jeho zástupce a který zde nabízí akční nabídku produktů pro zdraví.

Co se týká interiéru, navrhovala bych buď přidání dalších vitrín na pravou stranu, anebo ubrat vystavovaného zboží ve stávajících. Směs nabízených produktů za skleněnými dvíř-

ky působí přeplácane až zmateně. Navrhovala bych střídmější vystavování jednotlivých produktů s tím, že by se nabídka častěji obměňovala.

Za pulty se nacházejí klasické lékárenské šuplíky s léky na recept a police s ostatním sortimentem. Ukázat zákazníkům co nejvíce ze své nabídky je asi potřebné a vhodné, ale všechno má nějakou mez. Domnívám se, že méně je někdy více, a proto bych prostor mezi pulty i police za pulty tolik nezaplňovala. Mnoho zboží naskládaného v policích sice upoutá zákazníka na první pohled, ale později už se v takovém množství nemůže vyznat. Chtělo by to mít nějaký řád, utřídit nabízené zboží. Například kosmetiku podle výrobce nebo použití, čaje podle příchutě, léčivé přípravky podle nemocí apod.

Řešení celého vnitřního prostoru je jinak dobré, především vzhledem k velikosti a možnosti dostatečného pohybu mezi regály a místnostmi.

#### *Rekonstrukce – rozšíření objektu*

Společnost uvažuje o rozšíření celého objektu Lékárny U Radnice o vedlejší dům, který se nachází vlevo od lékárny. V současné době je již tento dům majetkem jednoho z jednatelů, který chce do lékárny více investovat. Tento záměr ovšem zatím není podpořen ze strany památkářů, mají vůči této rekonstrukci dvou stávajících budov své výhrady, jelikož se nachází v památkové zóně města Valašské Klobouky. Tím pádem musí splňovat mnoho podmínek, především co se týká vzhledu a celkového dojmu, aby stále svým exteriérem zapadal do celkového prostředí náměstí, starých budov městské radnice i vedlejšího Červeného domu. Firma se ovšem nevzdává a stále o tomto jedná.

V případě, že by se rekonstrukce přece jen uskutečnila, navrhovala bych několik následujících doporučení:

- dva vchody do lékárny, jeden pro přicházející a druhý pro odcházející zákazníky;
- přístup pro zdravotně postižené zákazníky;
- dostatečný prostor pro čekající zákazníky;
- alespoň dvě křesla a stůl pro čekající zákazníky;
- alespoň tři výdejní pulty, jeden pro výdej na lékařský předpis a zbylé dva pro volný prodej ostatního sortimentu;

- dostatek vitrín pro zviditelnění nabízených produktů, především kosmetiky, vitamínů a zdravé výživy;
- připravený prostor pro propagační akce od výrobců lékárenského sortimentu;
- prostor vyhrazený pro poskytování poradenství, dostatek soukromí;
- dostatečné a především přehledné uspořádání regálů se zbožím;
- vyhrazené místo pro zásobování a příjem zboží, výdej obalového materiálu.

#### 12.1.4 Propagace, komunikace

Domnívám se, že i v tak poměrně malé konkurenci je velice výhodné provádět takové aktivity, které budou lákat nové zákazníky a které ještě více zviditelní Lékárnu U Radnice. K tomu slouží právě čtvrtý nástroj marketingového mixu, tedy propagace a komunikace s okolním prostředím vůbec.

Zde nabízím několik možností, jak lékárně zviditelnit a také jaké by bylo možné řešení pro zvýšení tržního podílu využitím tiskovin, interního věrnostního programu a především internetu.

##### *Inzerce*

Svou vizitku má Lékárna U Radnice zajištěnou v místním regionálním inzertním měsíčníku. Je zařazena mezi ostatní inzerenty, takže nijak výrazně nevyniká. V tomto případě bych doporučila, aby společnost uvažovala o využití buď výraznější, barevnější reklamy, nebo si nechala navrhnout své vlastní reklamní letáky.

##### *PR články*

Navrhuji, aby zaměstnanci lékárny občas vytvořili článek na aktuální téma, např. alergie, chřipková sezóna apod. a rozeslali je do místních redakcí městského zpravodaje, inzertního měsíčníku, provozovateli internetového portálu o regionu Klobucka, aby tento článek otiskli, vydali jako zviditelnění se a připomenutí se občanům.

### *Dotazníky*

Mezi nejlepší způsoby, jak zjistit spokojenost zákazníků, patří jistě dotazníkové šetření. Lékárna U Radnice zatím nikdy neměla potřebu zjistit, zda jsou zákazníci spokojeni, zda lékárnou navštěvují jen v případě nemoci, zda se do lékárny vracejí nebo naopak už by ji nikdy nenavštívili. Toto šlo vždy posoudit pouze ze subjektivních názorů a pozorování pracovníků lékárny.

Proto dotazníky doporučuji, vytisknout několik kusů a nechat buď ležet na stolku mezi ostatními letáky, nebo je dávat zákazníkům přímo do rukou, když budou obsluhováni. Návratnost nebývá většinou nijak vysoká, ale i to malé procento vyplněných dotazníků může něco změnit. V dotazníku by se mohly vyskytovat otázky, které poskytnou údaje o:

- pohlaví;
- věku;
- důvodu návštěvy (nemoc vlastní, nemoc blízkého, ...);
- nakupovaných produktech (léčivé přípravky, kosmetika, zdravotní pomůcky, ...);
- poskytnutých informacích personálem lékárny (dostatečné, účinky léků, ...);
- mínění zákazníků o Lékárně U Radnice;
- spokojenosti, popř. nespokojenosti zákazníků a jejich důvodů.

Dobře sestavený dotazník pak může společnosti pomoci při výběru produktů, které by měla lékárna nabízet, např. kosmetiku podle věku zákazníků apod. Dále pokud zákazníci uvedou produkty, popř. přímo značky, které poptávají, lze z tohoto odvodit, co se nejvíce prodává, o co mají zákazníci největší zájem. A samozřejmě největší hodnotu pro Lékárnu U Radnice by mělo být písemné hodnocení spokojenosti či nespokojenosti zákazníků, a to jak s nabízenými produkty a službami, tak i s jednáním zaměstnanců a vůbec provozem a činností lékárny.

### *Věrnostní program*

Zavedení tohoto programu považuji za vhodné a zároveň lákavé pro všechny stávající i potenciální zákazníky. Tyto věrnostní programy se většinou vyznačují vlastnictvím klientských karet, které zákazník předkládá při každém nákupu, kde se mu načítají data o nákupech, popř. přibývají body či jiné hodnoty za provedený nákup. Domnívám se, že

tento systém výhod může být pro některé zákazníky motivující, aby více navštěvovali danou lékárnu a sbírali různé výhody.

Někteří distributoři podobné věrnostní systémy společnosti již navrhovali, avšak ta žádné nabídky dosud nevyužila, protože se většinou jednalo o výhody plynoucí z nákupu produktů daného výrobce, stejné značky apod.

V tomto rozhodnutí se s firmou ztotožňuji a raději navrhuji zavedení vlastního věrnostního programu, kde si bude podmínky klást sama Lékárna U Radnice. Navíc by členství v tomto programu mělo zahrnovat mnohem více než jen malou slevu při nákupu, ale např. také:

- základní informace o zákazníkovi;
- informace o vydaných lécích na předpis;
- informace o ostatních nákupech;
- informace o získaných bodech za nákupy;
- aktuální hodnota slevy pro zákazníka apod.

### *Přímý marketing*

V případě zavedení věrnostního programu, navrhuji zasílání novinek a akčních nabídek na získané e-mailové adresy zákazníků, samozřejmě po předchozím souhlasu zákazníka s jejich zasíláním.

### *Zařazení do vyhledávačů*

Povědomí o Lékárně U Radnice lze zvýšit také tím, že bude součástí databází, které shromažďují údaje o lékárenských zařízeních. Jedná se o internetové databáze, kdy do vyhledávače (Google, Seznam, ...) se napíše např. „lékárna Valašské Klobouky“ a ve výsledcích se ukáže právě také Lékárna U Radnice. Tyto databáze podávají informace o poloze, kontaktech, personálu, provozní době či nabídce lékárny. Většina těchto databází je zdarma, stačí se do nich registrovat a zákazníci si už svou lékárnu snadnou najdou a získají o ní také základní údaje.

### *Profil na sociální síti*

Mezi firmami již existuje mnoho takových, které využily sociální sítě, např. Facebook, pro svou prezentaci. Jedná o bezplatnou reklamu, kde lze informovat o nabídce, novinkách, ale také pouze přispívat zajímavými články z oboru. Navíc se ostatní uživatelé mohou stát tzv. fanoušky facebookového profilu Lékárny U Radnice, a tím firma zjistí, jaká je u zákazníků její obliba. I zde lze také odkazovat na své internetové stránky a e-shop.

### *Webové stránky*

V dnešní době moderních technologií se prezentace na internetu považuje téměř za samozřejmost. Čím dál více lidí internet používá také pro vyhledávání kontaktů, zboží, mapují si cenová rozpětí zboží v jednotlivých internetových obchodech a následně někteří dané zboží přímo objednávají. Je to pohodlné, internet lze používat v kteroukoliv hodinu a velkou výhodou je doručení zboží až domů.

Navrhovat grafické řešení webových stránek Lékárny U Radnice není úkolem tohoto projektu, proto následují pouze návrhy, co by měl web lékárny obsahovat, na co by se při tvorbě nemělo zapomenout.

Nejdůležitější je registrace tzv. domény, tedy vlastně názvu internetových stránek. Nabízí se např. [www.lekarnauradnice.cz](http://www.lekarnauradnice.cz) nebo [www.lekarnauradnice-vk.cz](http://www.lekarnauradnice-vk.cz). Záleží samozřejmě také na tom, zda již taková doména není zaregistrována, v tom případě se musí hledat jiný název, který by ale stále měl mít souvislost s názvem, městem, popř. činností daného subjektu.

Samotné webové stránky by tedy měly obsahovat:

- kontakty na vedení společnosti i přímo do lékárny (telefony, e-maily, adresy);
- popis nabízených produktů podle skupin (léčivé přípravky ve volném prodeji, kosmetika, výživa,...);
- informace o novinkách na farmaceutickém trhu;
- informace o změnách a novinkách ve vydávání léků, převzaté od SÚKL;
- možnost obrátit se s otázkou na lékárníka (tzv. odkaz Napište nám.);
- prostor pro často kladené otázky (tzv. FAQ);
- hodnocení lékárny (dotazníky pro návštěvníky);

- přihlášení se do věrnostního programu lékárny;
- odkaz na internetový obchod.

Lékárna U Radnice		
		Kontakty
Kamenná lékárna	Text	Inzerce
E-shop		
Novinky		
SÚKL		
Napište nám...		
Věrnostní program		
FAQ		
Hodnocení		

Obr. 6 Struktura webových stránek (vlastní zpracování)

Nahoře by měl být vidět název Lékárny U Radnice, níže odkaz na kontakty. Vlevo se již nachází základní nabídka se záložkami. Návštěvník webových stránek se může podívat na informace o kamenné lékárně, další záložka odkazuje na internetový obchod. Dostupné jsou také informace o novinkách na farmaceutickém trhu a informace podávané od Státního ústavu pro kontrolu léčiv. Následuje možnost položit otázku odborníkovi nebo se dozvědět více o věrnostním programu. Předem jsou zodpovězeny nejčastější otázky o provozu a činnosti lékárny, lze si přečíst také názory zákazníků a jejich hodnocení Lékárny U Radnice. Vpravo je připraveno místo pro inzerci a odkazy na další webové stránky, např. na společnost, která lékárnu provozuje, popř. její dodavatelé atd.

Vzhled internetových stránek by měl vycházet z barevného schématu tradičního znaku lékáren, tedy zeleno-bílá barva by byla nejvhodnější. Celkově by stránky měly působit střídavě, upraveně a především přehledně, zbytečné množství záložek a odkazů působí rušivě a přeplácane.

Největší podíl na navštěvování webových stránek Lékárny u Radnice by měl v budoucnu zastávat internetový obchod, tzv. e-shop, který je popsán níže.

### *E-shop*

Internetový obchod znamená pro zákazníky především pohodlí, jak nakupovat z domu, bez návštěvy kamenného obchodu a především v kteroukoliv denní i noční hodinu. Představuje možnost v klidu si nákup rozmyslet, seznámit se s podmínkami obchodu a také porovnat daný produkt s ostatními nabídkami, a to poměrně snadno a o dost rychleji, než kdyby se musely obcházet všechny dostupné kamenné obchody a zjišťovat jejich nabídku.

Zavedení e-shopu v sobě zahrnuje několik kroků, které by se neměly opomíjet, tyto kroky lze navíc ještě rozdělit do tří fází, a to:

- před založením e-shopu;
- před spuštěním a
- po spuštění.

Každá z těchto fází má svůj smysl, ale ne všechny firmy je při zakládání internetového obchodu dodržují. Mezi tyto lze jistě zařadit také společnost provozující Lékárnu U Radnice. O internetový obchod sice projevila zájem, avšak u tak malé firmy je docela pochopitelné, že náklady na tento projekt by chtěla mít co nejmenší. Co zahrnují jednotlivé fáze je popsáno níže.

### Fáze před založením e-shopu

- Průzkum trhu, zjištění potenciálu internetového obchodu;
- zjištění návštěvnosti podobných internetových obchodů;
- stanovení správného marketingu, prodejní strategie, stanovení cílů a cest k jejich dosažení;
- zajištění dodavatelů;
- zajištění prostor a lidí pro balení zboží;
- uzavření smluv o provozu internetového obchodu, s dodavateli, o reklamě apod.



Existují dvě možnosti pro zřízení e-shopu a jeho provoz:

### **Drop shipping**

- prodej je uskutečňován bez kontaktu se zbožím

### **Přímý prodej výrobků a služeb (B2C)**

- kvůli spolehlivosti musí být zajištěni alespoň 2 dodavatelé zboží,

- musí být stanoveny přesné obchodní podmínky,

- musí být k dispozici informace o zboží a cenách,

- vrácení zboží zákazníkem do 14 dnů bez udání důvodů.

### Fáze před spuštěním

- Zkouška vývojové verze;
- spuštění;
- stálá struktura – po spuštění již neměnit;
- vybrat konečný vzhled internetového obchodu;
- naplnit internetový obchod daty (zboží, fotky, návaznost);
- správné nastavení internetového obchodu (e-maily, dodání);
- nastavení dopravy a plateb;
- stanovení obchodních podmínek, kontakty, odběr zboží;
- vypsát prodejní argumenty (důvody k nákupu);
- textový obsah internetového obchodu (popisky, články, FAQ, rady);
- koupě domény;
- kontrola provozu internetového obchodu.

### Fáze po spuštění

- Nastavení domény (DNS);
- kontrola průchodnosti internetového obchodu;
- přidání internetového obchodu do porovnávačů zboží;
- založení profilu na sociální síti Facebook;

- sledování chování zákazníků;
- vytváření prodejních akcí;
- reagování na diskuse.

### Obsah internetového obchodu

Při prvním pohledu na webové stránky internetového obchodu Lékárny U Radnice lze vidět rozdělení na čtyři části. Název lékárny je zobrazen nejvýše, pod ním horní lišta o lékárně a nákupu, vlevo nabídka sortimentu a vpravo ostatní služby pro zákazníky. Více o jednotlivých záložkách je popsáno pod ilustračním obrázkem.

Lékárna U Radnice						
Kontakty	Kamenná lékárna	Věrnostní program	Jak nakupovat	Poradenství	FAQ	Názory zákazníků
Akční nabídka	Text				Přihlášení	
Novinky					Nákupní košík	
Léky					Vyhledávání	
Kosmetika					Nejprodávanější produkty	
Čaje					Odkazy	
Doplňky stravy					Inzerce	
Zdravotní pomůcky						

Obr. 7 Struktura e-shopu (vlastní zpracování)

### Název lékárny

Měl by být dostatečně viditelný a jeho písmo by mělo korespondovat s nápisem na budově lékárny. Pozadí by mohla tvořit fotografie Lékárny U Radnice.

### Horní lišta

Poskytuje základní informace pro zákazníky internetového obchodu.

- Kontakty

Obsahují adresu, telefon, e-mail, jména zodpovědných pracovníků za chod internetového obchodu, informace o společnosti, která lékárnou provozuje.

- Kamenná lékárna

Stručný popis (více se lze dozvědět přímo na stránkách Lékárny U Radnice), poloha, otevírací doba.

- Věrnostní program

K čemu slouží, jaké jsou výhody, důvody k registraci, registrace.

- Jak nakupovat

Prodejní řád a obchodní podmínky (postup při nákupu, objednávka, doprava, poštovné a balné, platba, vrácení zboží, vlastnictví zboží).

- Poradenství

Poskytování odborné pomoci lékárníkem formou e-mailu.

- FAQ

Zodpovězení nejčastějších otázek týkajících se prodeje a poradenství v oblasti farmacie.

- Názory zákazníků

Prostor pro vyjádření názorů zákazníků na provoz internetového obchodu, jejich přání a stížností.

### Boční lišta vlevo

Představuje nabídku sortimentu včetně novinek a akcí.

- Akční nabídka

Odkazuje na aktuální cenové nabídky, které jsou výhodné svou cenou, množstvím a na určité období.

- Novinky

Představují nové produkty na trhu farmacie a ostatního lékárenského zboží, jejich účinky, použití, cenu apod.

- Léky

Jedná se o humánní léčivé přípravky, které po rozkliknutí rozdělí nabídku léků podle nemocí, např. léky na rýmu, na kašel, na bolest zubů, na alergie apod.

- Kosmetika

Kosmetické přípravky jsou seřazeny podle dostupných značek a posléze podle použití, např. dekorativní kosmetika, péče o tělo, vlasová kosmetika, opalovací prostředky apod.

- Čaje

Nabídka je rozdělena podle druhů, např. černý, zelený, ovocný, bylinný nebo porcovaný, sypaný apod.

- Doplnky stravy

Zde patří dětská výživa, vitamíny, potravinové doplňky na hubnutí, diabetické doplňky stravy apod.

- Zdravotní pomůcky

Mezi tyto zdravotnické prostředky se řadí ortézy, límce, dětské pleny, obvazy, berle, roušky, rukavice, teploměry, testovací proužky, zdravotní obuv, punčocháče apod.

### Boční lišta vpravo

Lze říci, že se jedná o prostor na webových stránkách, který slouží výhradně zákazníkovi.

- Přihlášení

Každý zákazník se může zaregistrovat do databáze, která slouží výhradně pro potřeby Léčárny U Radnice, v případě objednávky budou všechny nutné údaje již vyplněny, popř. lze zákazníkovi na jeho přání posílat pravidelné informace o produktech na e-mailovou adresu.

- Nákupní košík

V případě, že chce zákazník nakoupit nějaký produkt, klasicky jej vloží do virtuálního nákupního košíku, který lze do dokončení objednávky měnit, popř. uložit, pokud je zákazník zaregistrován.

- Vyhledávání

Pro snadnější nalezení a přístup k určitému produktu slouží vyhledávání, které podle klíčového slova nabídne dostupné alternativy, vyhledávání lze také podrobněji definovat, např. vyhledávat produkty podle názvu, účinku, ceny, dostupnosti apod.

- Nejprodávanější produkty

Lišta zobrazuje také nejprodávanější produkty za poslední období, např. týden.

- Odkazy

Internetový obchod také nabízí odkazy na organizace, které mají co dočinění s lékárnou, např. odkaz na webové stránky SÚKL, pojišťoven, výrobců zboží apod.

- Inzerce

Prozatím by měla posloužit pro reklamní sdělení společnosti, která provozuje Lékárnu U Radnice.

## 12.2 Riziková analýza

Projekt zvýšení konkurenční schopnosti Lékárny U Radnice využitím marketingového mixu se může potýkat s několika riziky, které vyplývají z navrhovaných doporučení. Může se změnit situace na trhu, tedy v oboru lékárenství, popř. změna situace přímo ve společnosti provozující lékárnou. Rozpoznání případných rizik, odhadnutí jejich nebezpečnosti a snaha o jejich zmenšení patří mezi významné prvky celé tvorby tohoto projektu.

Mezi tato rizika lze zařadit:

- úmysl společnosti nevyužít projektu;
- neuvolnění finančních prostředků na navržený projekt;
- odklad realizace projektu;
- špatný výběr dodavatelů zboží;
- špatný výběr poskytovatelů služeb;

- zákazníci nebudou mít zájem o poradenství;
- nebude schválena rekonstrukce budovy a její rozšíření;
- navržená propagace nesplní svůj účel – nepřiláká nové zákazníky;
- zákazníci nebudou chtít vyplňovat dotazníky;
- zákazníci nebudou mít zájem o věrnostní program;
- zisky z prodeje přes internetový obchod nebudou příliš vysoké.

Každý projekt, který by mohl vést ke zlepšení současné situace podniku, se ne vždy setkává s kladným ohlasem. Vyžaduje finanční prostředky, různá opatření ve firmě, zavádění nových činností v provozu podniku a také vyžaduje dostatek času, který se musí projektu věnovat. Toto všechno může pro firmu znamenat rizika, kterým se musí snažit vyhnout, popř. je co nejvíce eliminovat a také se z nich poučit pro příště.

### 12.3 Nákladová analýza

Tato nákladová analýza je sestavena pouze pro činnosti, které jsou nutné pro zřízení, správu a provoz webových stránek a s nimi spojeným internetovým obchodem.

*Tab. 3 Roční platby (vlastní zpracování)*

	Cena
Registrace domény lekarnauradnice.cz	179 Kč
Vlastní kombinace služeb (WEBHOSTING)	4 608 Kč
Cena celkem	4 787 Kč

Ceny jsou uvedeny bez 20% DPH

**Cena celkem včetně DPH**

**4 977 Kč**

Tab. 4 Jednorázová platba (vlastní zpracování)

Tvorba webové prezentace (návrh šablon, grafika, struktura); hlavní stránka + 5 stránek	13.000 Kč
Implementace řešení pro prodej zdravotních potřeb MedicShop	6.500 Kč
Tvorba plug-inu pro informační systém lékárny	11.000 Kč
Naplnění databáze e-shopu (do 1000 položek)	2.500 Kč

Ceny jsou uvedeny bez 20% DPH

**Cena celkem včetně DPH 33.000 Kč**

Tab. 5 Měsíční platby (vlastní zpracování)

Správa webové prezentace	199 Kč
Správa a administrace e-shopu	299 Kč

Ceny jsou uvedeny bez 20% DPH

**Cena celkem včetně DPH 498 Kč**

Tyto vypočítané částky je firma ochotna investovat do zřízení a provozu svých internetových stránek včetně obchodu. Nejedná se o až tak vysoké částky, které by bylo nutné získávat z cizích zdrojů. V případě realizace tohoto projektu jej bude firma financovat ze svých vlastních zdrojů.

## 12.4 Časová analýza

Časová analýza se zabývá pouze vytvořením a spuštěním internetových stránek a také založením internetového obchodu, od návrhu až po spuštění oficiálního, tzv. „plného“ provozu. Doba trvání přípravy internetového obchodu činí individuálně jeden až tři měsíce, samozřejmě záleží na koncepci celého internetového obchodu, tedy jak bude nejen vypadat, ale také co všechno bude obsahovat, to znamená, především kolik produktů v něm bude nabízeno.

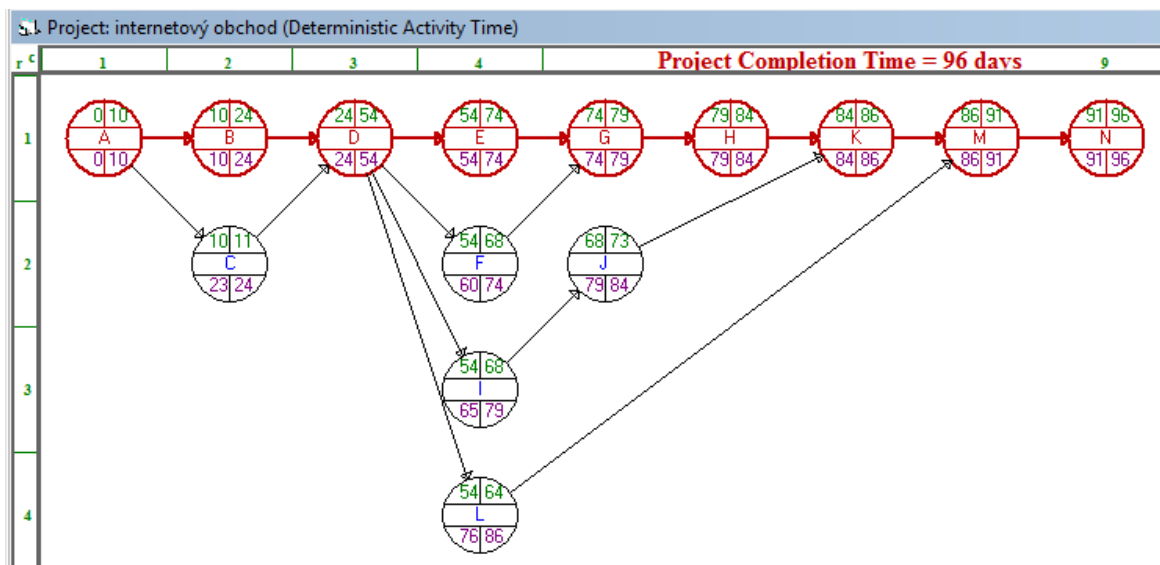
Tab. 6 Popis činností v časové analýze (vlastní zpracování)

	Činnost	Doba trvání ve dnech	Předcházející činnost
A	Vlastní návrh internetového obchodu	10	-
B	Uzavření smluv (správa e-shopu, dodavatelé apod.)	14	A
C	Koupe domény, nastavení domény (DNS)	1	A
D	Programování internetového obchodu	30	B, C
E	Textový obsah e-shopu (popisky, FAQ, rady)	20	D
F	Naplnění e-shopu daty (zboží, fotky)	14	D
G	Nastavení dopravy a plateb; stanovení obchodních podmínek, kontakty, odběr zboží apod.	5	E, F
H	Správné nastavení e-shopu (e-mail)	5	G
I	Zkouška vývojové verze	14	D
J	Opravy, změny	5	I
K	Spuštění	2	H, J
L	Kontrola provozu a průchodnosti e-shopu	10	D
M	Přidání e-shopu do porovnávačů zboží	5	K, L
N	První uskutečněná objednávka	5	M



05-01-2012 13:30:20	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	10	0	10	0	10	0
2	B	Yes	14	10	24	10	24	0
3	C	no	1	10	11	23	24	13
4	D	Yes	30	24	54	24	54	0
5	E	Yes	20	54	74	54	74	0
6	F	no	14	54	68	60	74	6
7	G	Yes	5	74	79	74	79	0
8	H	Yes	5	79	84	79	84	0
9	I	no	14	54	68	65	79	11
10	J	no	5	68	73	79	84	11
11	K	Yes	2	84	86	84	86	0
12	L	no	10	54	64	76	86	22
13	M	Yes	5	86	91	86	91	0
14	N	Yes	5	91	96	91	96	0
	Project Completion Time	=	96	days				
	Number of Critical Path(s)	=	1					

Obr. 8 Řešení časové analýzy pomocí programu WinQSB



Obr. 9 Stanovení kritické cesty pomocí programu WinQSB

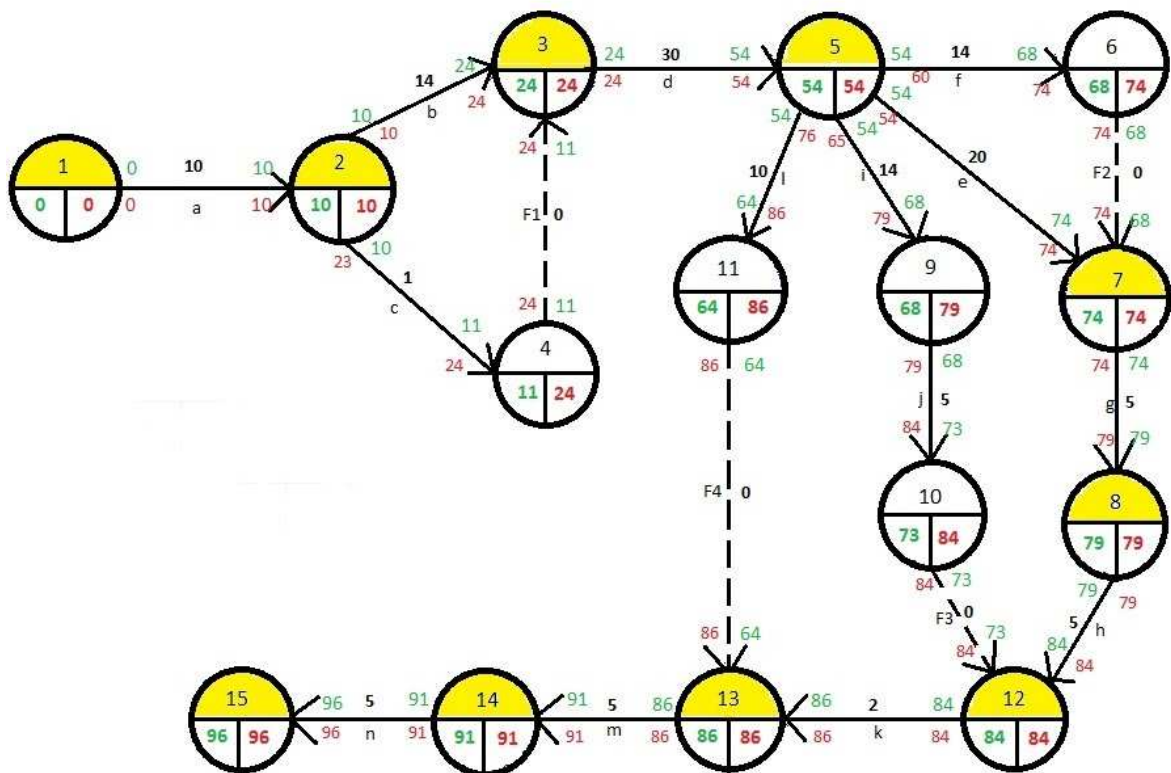
### Interpretace výsledků

Nejkratší doba realizace projektu vyšla na 96 dní, kritická cesta obsahuje 9 činností z navrhovaných 14, a to A→B→D→E→G→H→K→M→N. Pokud by se doba těchto činností prodloužila, znamenalo by to navýšení dobu trvání celého projektu.

Celková časová rezerva u jednotlivých činností vyjadřuje dobu, o kterou se může posunout začátek činnosti nebo prodloužit doba trvání činnosti, aniž by se změnila celková doba trvání projektu. Např. činnost C může začít i 23. den místo původně plánovaného 10. dne.

Volná časová rezerva označuje dobu, o kterou se může posunout ukončení činnosti, aniž by se zpozdil počátek činnosti následující. Např. činnost F může být ukončena místo 68. dne až 74. den.

Nezávislá časová rezerva je časový interval, o který můžeme zpozdit činnost, která začala v nejpozději možném termínu, aniž by se změnil nejdříve možný začátek následující činnosti. Např. u činnosti I je to 11 dní, u činnosti J také 11 dní a u činnosti L dokonce 22 dní.



Obr. 10 Stanovení kritické cesty (vlastní zpracování)

## 12.5 Shrnutí projektové části

Navrhnout řešení, které povede ke zvýšení konkurenční schopnosti firmy, která se o marketing téměř nezajímá a definování jeho nástrojů je pro ni ztrátou času, nepatří mezi nejjednodušší úkoly. Na první pohled se absence marketingové znalosti zdála pro vytvoření projektu výhodou, avšak tento dojem brzy vzal za své. Nebylo možné se držet používaných metod, popř. je vylepšovat, zejména v oblasti propagace se objevovaly výrazné mezery.

V projektové části této diplomové práce je tedy navrženo několik doporučení, které se týkají celého marketingového mixu, největší část je ovšem věnována propagaci Lékárna U Radnice včetně vytvoření internetových stránek a následně také provozování internetového obchodu.

Co se týká prvního nástroje marketingového mixu – produktu, bylo navrženo, aby v rámci prodeje kosmetických přípravků pracovnice lékárny stále navštěvovaly různá školení a semináře tak, aby nově nabyté informace mohly předávat dále svým zákazníkům a nabízet tak s produkty navíc i kvalitní služby. Poradenství jistě také nelze podceňovat, lidé často potřebují pomoc při výběru správného léčivého přípravku či zdravotních potřeb a na poskytování odborného poradenství v určitou dobu by si jistě zvykli a rádi by jej využívali.

Doporučení ohledně stanovení ceny produktů nabízených v Lékárně U Radnice se vztahuje především k obchodní marži, kterou si lékárna může stanovit dle svého uvážení, ovšem je třeba brát ohled také na ceny konkurence a částečně se podle nich také řídit.

K místu, kde je provozována činnost lékárny se vztahují doporučení ke zlepšení jak interiéru, tak i exteriéru. Existují zde rezervy, které by bylo vhodné využít, zejména pak v případě, že se uskuteční rekonstrukce celého objektu.

A v neposlední řadě bylo navrženo několik doporučení, které se týkají propagace a komunikace Lékárny U Radnice s okolním prostředím. Tato část tvořila největší podíl na celém projektu diplomové práce. Zejména internetové stránky a obchod byly podrobněji popsány a navrhnuty. Domnívám se, že tímto směrem především by se firma, která lékárnu provozuje, měla orientovat. I takto malá firma se může dokázat na trhu prosadit a především pak dostatečně odlišit od konkurence.

## ZÁVĚR

Tato diplomová práce se zabývá vztahem mezi konkurenční schopností a marketingovým mixem. Odpovídá na otázku, zda je možné tuto schopnost zvýšit využitím základních nástrojů mixu, tedy produktu, ceny, distribuce a propagace.

Konkurence a schopnost v ní obstát jsou pojmy, se kterými se každá firma setkává téměř denně. Ať už cíleně nebo jaksi nevědomě, snaží se v konkurenčním prostředí obstát, získat co nejvíce spokojených zákazníků a udržet si svou co nejlepší pozici. V tom jí může být nápomoci právě marketingový mix. Jeho správné definování a následné využití v praxi může být pro firmu klíčovým prvkem jak obstát v silné konkurenci.

Lékárna U Radnice se nachází ve Valašských Kloboukách, kde má jediného konkurenta, ostatních šest se nachází v okruhu zhruba 15 km. Mezi konkurencí si lékárna vede poměrně dobře, a to především díky strategickému umístění v centru města, kde se nachází mnoho obchodů, institucí apod. Nejen kvůli své poloze, ale také díky dobře vyškolenému a vzdělanému personálu, široké nabídce léčivých přípravků, vitamínů, zdravotnických pomůcek a dalšího sortimentu lze soudit, že Lékárna U Radnice je dostatečně konkurenčně schopná.

Marketingové prostředí je v případě lékárny poměrně rozsáhlé. Do mikroprostředí se řadí faktory, které lékárna může a také se snaží do jisté míry ovlivňovat. Patří zde podnik samotný, jeho dodavatelé a poskytovatelé služeb, podstatná část je věnována zákazníkům včetně vztahů lékárny s veřejností. Součástí analýzy mikroprostředí bylo také definování Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který pomáhá zaujmout to správné místo na trhu, jeho udržení, popř. zlepšení dosavadního postavení. Naopak makroprostředí obsahuje faktory, mezi něž patří především legislativa, ekonomika, ekologie a další, které nelze ovlivňovat. Lékárna U Radnice musí dodržovat mnoho nařízení a zákonů, aby vykonávala svou činnost zodpovědně a správně.

Definování správného marketingového mixu by z hlediska marketingu mělo patřit mezi základní úkoly. Bohužel ve společnosti, která lékárnu provozuje, na toto nebyl brán nikdy ohled. Z toho lze soudit, že tato diplomová práce se o marketingovém mixu Lékárny U Radnice zmiňuje jako vůbec první.

Cílem této diplomové práce bylo jak zpracování teoretických poznatků týkajících se konkurenční schopnosti a marketingového mixu, tak i analýza současného stavu Lékárny

U Radnice v těchto oblastech a zároveň vypracování projektu, který by tuto konkurenční schopnost pomocí nástrojů marketingového mixu zvýšil. Tento projekt musel být dále podroben nákladové, rizikové a časové analýze. Domnívám se, že stanovené cíle byly splněny.

Byla provedena literární rešerše týkající se zvoleného tématu, dále byla zanalyzována současná situace Lékárny U Radnice, popsáno konkurenční postavení i využívání marketingového mixu. Následně byl zpracován projekt, který navrhl doporučení, která by díky využití marketingového mixu měla vést ke zvýšení konkurenční schopnosti lékárny. Závěrem byly provedeny všechny potřebné analýzy, a to nákladová, riziková a časová.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Gary a Michael HARKER a Ross BRENNAN, 2009. *Marketing: an introduction*. Harlow, England: Pearson Education. ISBN 02-737-1395-7.
- [2] BARTES, František, 1997. *Konkurenční strategie firmy*. Praha: Management Press. ISBN 80-859-4341-7.
- [3] BARTES, František, 2011. *Strategie konkurenčních střetů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-7418-100-9.
- [4] BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9577-1.
- [5] ČICHOVSKÝ, Ludvík, 2002. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix. ISBN 80-860-3135-7.
- [6] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2183-2.
- [7] JÁČ, Ivan, 2005. *Inovace v malém a středním podnikání*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0853-8.
- [8] KADEŘÁBKOVÁ, Anna, 2003. *Základy makroekonomické analýzy: růst, konkurenceschopnost, rovnováha*. Praha: Linde. ISBN 80-861-3136-X.
- [9] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9453-8.
- [10] KOTLER, Philip, 1999. *Kotler on marketing: how to create, win, and dominate markets*. New York: Free Press. ISBN 06-848-5033-8.
- [11] KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [12] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. Vyd. 12. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [13] METYŠ, Karel a Peter BALOG, 2006. *Marketing ve farmacii*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0830-2.
- [14] MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.

- [15] NĚMEC, Vladimír, 1998. *Řízení a ekonomika firmy*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9613-7.
- [16] PEŠEK, Jaromír a Jiřina PAVLÍKOVÁ, 2005. *Naše zdravotnictví a lékárenství v EU*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1392-6.
- [17] PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0512-0.
- [18] PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-856-0511-2.
- [19] SCHIFFMAN, Leon G. a Leslie Lazar KANUK, 2004. *Nákupní chování*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0094-4.
- [20] TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [21] VODÁČEK, Leo, 2004. *Malé a střední podniky: konkurence a aliance v Evropské unii*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-099-6.
- [22] ZLÁMAL, Josef, 2006. *Marketing ve zdravotnictví*. Brno: NCONZO. ISBN 80-701-3441-0.

### Internetové zdroje:

- [23] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Konkurenceschopnost a její různá pojetí v marketingu konkurenceschopnosti*. In: Blog.vsem.cz [online]. 28. 02. 2011. [cit. 2012-02-12]. Dostupné z: <http://cichovsky.blog.vsem.cz/2011/02/28/konkurenceschopnost-a-jeji-ruzna-pojeti-v-marketingu-konkurenceschopnosti/>.
- [24] FRIEDEL, Libor a Pavel JUŘÍČEK. *Tvorba a řízení strategie: Teoretická část* [online]. 2003 [cit. 2012-02-22]. Dostupné z: [http://www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba\\_a\\_rizeni\\_strategie/strategie\\_teorie.doc](http://www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_teorie.doc).
- [25] SWOT analýza. In: *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. c 2005-2012 [cit. 2012-02-21]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>.
- [26] Z čeho se skládá prodejní cena léku?. In: *Olecich.cz* [online]. 2010 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/z-ceho-se-sklada-cena-leku>.

- [27] Zvýšení DPH na léky a zdravotnické prostředky zhorší zdravotní péči. In: *Medical Tribune.cz* [online]. c2000-2012 [cit. 2012-03-23]. Dostupné z: <http://www.tribune.cz/clanek/23849-zvyseni-dph-na-leky-a-zdravotnicke-prostredky-zhors-i-zdravotni-peci>.

**Bakalářská práce:**

- [28] SLOVÁKOVÁ, Vladimíra, 2009. *Analýza kvalifikace, rozvoje a odborné přípravy zaměstnanců Lékárný U Radnice*. Zlín. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

a.s.	Akciová společnost
DNS	Domain Name System
DPH	Daň z přidané hodnoty
FAQ	Frequently Asked Questions
IZIP	Elektronická zdravotní knížka
Mgr.	Magistr
OOVL	Odloučené oddělení výdeje léčiv
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
PharmDr.	Doktor farmacie
PR	Public relation
RNDr.	Doktor přírodních věd
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Konkurenční strategie (vlastní zpracování podle Porter, 1994)</i> .....	15
<i>Obr. 2 Porterův model konkurenčních sil (vlastní zpracování)</i> .....	24
<i>Obr. 3 Marketingový mix (vlastní zpracování podle Kotler, Keller, 2007)</i> .....	29
<i>Obr. 4 Struktura komplexního výrobku (vlastní zpracování podle Boučková, 2003)</i> .....	31
<i>Obr. 5 Faktory ovlivňující cenovou politiku (vlastní zpracování podle Kotler, Armstrong, 2004)</i> .....	32
<i>Obr. 6 Struktura webových stránek (vlastní zpracování)</i> .....	79
<i>Obr. 7 Struktura e-shopu (vlastní zpracování)</i> .....	82
<i>Obr. 8 Řešení časové analýzy pomocí programu WinQSB</i> .....	89
<i>Obr. 9 Stanovení kritické cesty pomocí programu WinQSB</i> .....	89
<i>Obr. 10 Stanovení kritické cesty (vlastní zpracování)</i> .....	90

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1</i> koncepty 4 P a 4 C (vlastní zpracování podle Kotler, Armstrong, 2004).....	30
<i>Tab. 2</i> SWOT analýza (vlastní zpracování) .....	46
<i>Tab. 3</i> Roční platby (vlastní zpracování).....	86
<i>Tab. 4</i> Jednorázová platba (vlastní zpracování) .....	87
<i>Tab. 5</i> Měsíční platby (vlastní zpracování) .....	87
<i>Tab. 6</i> Popis činností v časové analýze (vlastní zpracování) .....	88

## SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I	INTERIÉR LÉKÁRNY U RADNICE
PŘÍLOHA P II	EXTERIÉR LÉKÁRNY U RADNICE
PŘÍLOHA P III	SOUČASNÝ PŮDORYS LÉKÁRNY U RADNICE
PŘÍLOHA P IV	NÁVRH PŮDORYSU PO REKONSTRUKCI

## PŘÍLOHA P I: INTERIÉR LÉKÁRNY U RADNICE



## PŘÍLOHA P II: EXTERIÉR LÉKÁRNY U RADNICE



### PŘÍLOHA P III: SOUČASNÝ PŮDORYS LÉKÁRNY U RADNICE



## PŘÍLOHA P IV: NÁVRH PŮDORYSU PO REKONSTRUKCI

