

# Projekt zřízení soukromé lékárny

PharmDr. Robert Šrejma

---

Diplomová práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

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

Akademický rok: 2023/2024

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	PharmDr. Robert Šrejma
Osobní číslo:	M20660
Studijní program:	N0413A050020 Management ve zdravotnictví
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt zřízení soukromé lékárny

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti podnikání a vzniku nového podnikatelského subjektu.

#### II. Praktická část

- Provedte analýzu situace na trhu lékáren.
- Zpracujte projekt a podnikatelský záměr zřízení soukromé lékárny.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

ABRAMS, Rhonda. *Successful business plan. Seventh edition*. Palo Alto, California: PlanningShop, 2019. ISBN 978-1-933895-82-6  
DING, Min, ELIASBERG, Jehoshua a STREMERSCHE, Stefan. *Innovation and Marketing in the Pharmaceutical Industry*. New York: Springer-Verlag New York Inc., 2014. ISBN 978-1-4614-7800-3  
DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-802-4756-202  
POPEŠKO, Boris. *Kalkulace nákladů ve zdravotnických organizacích*. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-509-2  
SRPOVÁ, Jitka. *Začínáme podnikat*. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání diplomové práce: **19. dubna 2024**

L.S.

---

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

---

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

Ve Zlíně dne 5. února 2024



## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Robert Šrejma

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Tato diplomová práce se zabývá založením soukromé lékárny a jejím následným provozem. Cílem diplomové práce je tvorba podkladu pro založení lékárny, stanovení úspěšnosti projektu založení této lékárny a provedení analýzy mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. V teoretické části jsou popsány historie a vývoj farmacie a lékárenství, typy lékáren, personál a farmaceutická kontrola. Dále jsou vysvětleny právní aspekty spojené s provozováním lékárny jako nestátního zdravotnického zařízení, včetně podmínek získání oprávnění a práv a povinností poskytovatele zdravotních služeb. Empirická část bude plynule navazovat na teoretickou část, kde bude představen konkrétní projekt lékárny s postupem pro její založení. Ke zpracování diplomové práce bude využita odborná literatura, data z veřejně dostupných zdrojů a také metoda analýzy.

Klíčová slova: lékárna, podnikání, nestátní zdravotnické zařízení

## **ABSTRACT**

This thesis deals with the establishment and subsequent operation of a private pharmacy. The aim of the thesis is to create a foundation for establishing the pharmacy, determine the success of the pharmacy establishment project, and conduct an analysis of the microenvironment, mesoenvironment, and macroenvironment. The theoretical part describes the history and development of pharmacy and pharmaceuticals, types of pharmacies, personnel, and pharmaceutical control. Furthermore, legal aspects associated with operating a pharmacy as a non-state healthcare facility are explained, including the conditions for obtaining authorization and the rights and obligations of healthcare providers. The empirical part will seamlessly follow the theoretical part, introducing a specific pharmacy project with a procedure for its establishment. Specialized literature, data from publicly available sources, and analytical methods will be used in processing the thesis.

Keywords: pharmacy, entrepreneurship, non-state healthcare facility.

Rád bych poděkoval svému vedoucímu diplomové práce doc. Ing. Petr Novák, Ph.D. za odborné vedení a nezaleknutí se situace.

Také chci poděkovat mé rodině a přátelům za podporu. A v neposlední řadě mému zaměstnavateli, který mi umožnil použít poznatky ze zakládání našich šestnácti lékáren.

# OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>9</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1. FARMACIE A LEKÁRENSTVÍ.....</b>	<b>12</b>
1.1. HISTORIE FARMACIE A LEKÁRENSTVÍ.....	13
1.2. LEKÁRNA.....	14
1.2.1. Vývoj lékáren v čase.....	15
1.2.2. Typy lékáren.....	17
1.2.3. Personál lékáren.....	18
1.2.4. Farmaceutická kontrola.....	21
<b>2. LEGISLATIVA.....</b>	<b>23</b>
2.1. LEKÁRNA JAKO NESTÁTNÍ ZDRAVOTNICKÉ ZAŘÍZENÍ.....	23
2.1.1. Podmínky získání oprávnění.....	23
2.1.2. Výběrová řízení se zdravotními pojišťovnamy.....	25
2.1.3. Práva a povinnosti poskytovatele zdravotních služeb.....	25
2.1.4. Zánik či odejmutí oprávnění k provozu zdravotnického zařízení.....	30
<b>3. PODNIKÁNÍ A PODNIKATELSKÝ PLÁN.....</b>	<b>31</b>
3.1. PODNIKÁNÍ.....	31
3.2. PRÁVNÍ FORMY PODNIKÁNÍ.....	35
3.2.1. Podnikání fyzických osob.....	35
3.2.2. Podnikání právnických osob.....	36
3.3. PODNIKATELSKÝ PLÁN.....	36
3.3.1. Obsah podnikatelského plánu.....	37
<b>4. SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>40</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>41</b>
<b>5. ANALÝZA.....</b>	<b>42</b>
5.1. PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	43
5.1.1. Konkurence v odvětví.....	43
5.2. PEST ANALÝZA.....	47
5.3. SWOT ANALÝZA.....	51
5.4. SHRUTÍ ANALÝZY.....	56
<b>6. PROJEKT ZALOŽENÍ LÉKÁRNY.....</b>	<b>58</b>
6.1. PROSTORY LÉKÁRNY.....	61
6.2. PERSONÁL.....	62
6.3. SORTIMENT.....	63
6.4. PROVOZ.....	63

6.5.	ZÁSOBOVÁNÍ LÉKÁRNY .....	65
<b>7.</b>	<b>MARKETINGOVÝ PLÁN.....</b>	<b>67</b>
7.1.	OSOBNÍ PRODEJ .....	67
7.2.	REKLAMA.....	67
7.3.	PODPORA PRODEJE .....	68
7.4.	PŘÍMÝ MARKETING.....	69
7.5.	EVENT MARKETING .....	70
7.6.	PUBLIC RELATIONS.....	70
7.7.	SPOLUPRÁCE S LÉKAŘI .....	70
<b>8.</b>	<b>FINANČNÍ PLÁN .....</b>	<b>71</b>
8.1.	VSTUPNÍ VÝDAJE .....	71
8.2.	TRŽBY .....	72
8.3.	FIXNÍ PROVOZNÍ NÁKLADY .....	73
8.4.	VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ .....	75
8.5.	BOD ZVRATU .....	78
8.6.	ANALÝZA RIZIK PROJEKTU .....	80
8.7.	ČASOVÁ ANALÝZA .....	84
<b>9.</b>	<b>ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ .....</b>	<b>86</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>89</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>



## ÚVOD

Toto téma diplomové práce bylo vybráno, aby byly uceleně sepsány poznatky ze zakládání lékáren a tvorby projektu založení nové lékárny. Zakládání nových lékáren a zajištění kvalitní farmaceutické péče pro pacienty je v dnešní době stále aktuálnější téma. S nárůstem populace a rozvojem medicínských technologií roste i potřeba rozšíření a modernizace zdravotnických zařízení. Lékárny, jakožto klíčové spojnice mezi pacienty a lékaři, hrají v tomto procesu důležitou roli.

Cílem této diplomové práce je sepsat poznatky ze zakládání lékáren a vytvořit projekt k založení nové lékárny v nebytových prostorách v přízemí domu č. p. 67 v ulici Javořická v Praze 8. První část práce bude teoretická a zaměří se na historii a vývoj farmacie a lékárenství, typy lékáren, personál v nich a jejich kontrolu. Dále budou vysvětleny právní aspekty spojené s provozováním lékárny jako nestátního zdravotnického zařízení, včetně podmínek získání oprávnění a práv a povinností poskytovatele zdravotních služeb.

V analytické části budou informace uvedené v teoretické části diplomové práce aplikovány na postup zřízení lékárny. Bude zanalyzováno okolí lékárny z pohledu konkurence a dostupnosti lékárny. Poté se pomocí analýz zhodnotí celkový výsledek konkurenceschopnosti nově založené lékárny. Na závěr bude vypracován podnikatelský plán k založení nového podnikatelského subjektu a nastíněn marketingový plán.

Kromě samotného postupu zřizování lékáren bude v této práci také vysvětlen význam lékáren a jejich personálu pro zajištění kvalitní zdravotní péče pro pacienty. Důležitou součástí je rovněž zmínka o významu komunikace a profesionálního přístupu k pacientům. Celkově je projekt založení nové lékárny v Praze 8 velkou výzvou pro každého podnikatele v oblasti farmacie a lékárenství. Avšak s pečlivým plánováním, analýzou konkurence, stanovením úspěšné strategie a zhodnocením mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí, je to zvládnutelný úkol.

Výzkum a analýzy provedené v této práci mají za cíl pomoci zájemcům o založení nové lékárny porozumět důležitým aspektům tohoto podnikání a navrhnout strategie, které zajistí úspěšnost na konkurenčním trhu lékáren. Projekt založení nové lékárny představuje nejen výzvu, ale také příležitost pomoci lidem získat přístup ke kvalitní zdravotní péči a lékům. Věřím, že tato diplomová práce přinese užitečné informace pro všechny zájemce o založení lékárny a pomůže jim dosáhnout úspěchu v této náročné, ale důležité oblasti podnikání.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Diplomová práce se věnuje oblasti lékárenství, jako specifické oblasti zdravotnictví. Hlavním cílem práce je zpracování projektu založení lékárny, stanovení úspěšnosti tohoto projektu a provedení analýzy mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Při psaní práce byly hodně využívány vlastní zkušenosti z chodu a zakládání lékáren.

Cílem teoretické části je sepsání poznatků z odborné literatury související s tématem diplomové práce, přiblížit čtenáři i lékárenství a shrnout zákony, které jsou potřebné k fungování lékárny. Nakonec má také přiblížit základy podnikání.

Cílem analytické části je nejprve provést analýzy prostředí, kde se lékárna bude nacházet. Bude využita analýza prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, jež bude analyzovat mezoprostředí. Makroprostředí bude analyzováno pomocí PEST analýzy, jež bude přesně definovat sociální, technologické, ekonomické a politicko-právní prostředí. STEP analýza se bude z velké části zaměřovat na oblast Prahy, kde bude lékárna sídlit. V závěru jsou informace zhodnoceny dle modelu SWOT analýzy, který ukazuje na nejsilnější a nejslabší stránky lékárny, a také na nejvýznamnější příležitosti a největší hrozby.

Na závěr bude cílem představit projekt zřízení nové lékárny včetně finančních aspektů a marketingového plánu.

Cílem této práce je tedy shrnout poznatky z oblasti lékárenství a farmacie, poskytnout přehled o legislativních požadavcích a podnikatelských aspektech provozování soukromé lékárny a nabídnout konkrétní fungující projekt vlastní lékárny.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1. FARMACIE A LEKÁRENSTVÍ

Pojem farmacie pochází ze slova farmakon, jímž označovali starověcí Řekové léčivou, ale i jedovatou látku či kouzelný prostředek. Jedná se o společenský systém, který je součástí zdravotnictví, podílí se na péči o zdraví obyvatelstva a v systému péče o zdraví má svou specifickou funkci, kterou je zejména zabezpečení léčivy a léčivými přípravky, bez nichž není možná v podstatě žádná léčba. Dalo by se říci, že hlavním úkolem farmacie je vyhledávat léčiva, přetvářet je do léčivých přípravků a ty vydat v čas potřeby, v potřebné kvalitě a dostatečném množství, aby mohly působit jako lék a kladně ovlivnit zdraví (Dohnal, 2014, s 9-14).

Jiná definice udává, že farmacie je zdravotnický obor, vědecký i praktický, jenž je zaměřen na výzkum léčiv, léků a léčivých přípravků v přírodních i společenských souvislostech, a na následnou produkci vědeckých poznatků o nich, na hodnocení a kontrolu léčiv a léčivých přípravků, na příjem požadavků na léčivé přípravky, na organizaci a řízení farmaceutických funkcí a odvětví, na výuku pro výkon farmaceutických funkcí a jejich získávání, uchovávaní a využití dokladů o výkonu těchto funkcí a odvětví v minulosti a současnosti (Anderson, 2005, s. 1-3).

Dle Broncové (2003, s.9-10) je farmacie je soubor specifických praktických odvětví. Výzkum léčivých látek a léčivých přípravků probíhá ve výzkumných ústavech, v Akademii věd ČR, na vysokých školách anebo ve vývojových pracovištích velkých výrobců. Následná příprava a výroba potom může probíhat v lékárnách, laboratořích nebo závodech farmaceutického průmyslu. Ke kontrole a hodnocení léků slouží státní ústavy pro kontrolu humánních a veterinárních léčiv, továrny, velkoobchody i lékárny. Mezi praktická odvětví farmacie se řadí také velkodistribuce a velkoobchod. Farmacie je též spojena s lékárenstvím, kterému bude věnována speciální podkapitola, a dále s farmaceutickou informatikou, managementem, farmaceutickým školstvím a farmaceutickou historiografií. Farmacie je souhrnem mnoha vědeckých disciplín – od farmakologie, farmakognozie, farmaceutické chemie či technologie až po sociální farmacii a lékárenství.

Lékárenství je odvětví farmacie, které se zabývá otázkami léčiv a prostředků zdravotnické techniky. Není jen vědou farmaceutickou, ale také společenskou. Prolínají se zde poznatky věd farmaceutických i sociálních. Jedná se o soubor institucí (lékáren) a aktivit zaměřených na výdej léčivých přípravků léčebným zařízením a pacientům, jež jsou

poučení o vhodném použití léčivého přípravku a jeho účincích (Dohnal, 2014, s. 9; Solich a Smečka, 1981, s. 4).

## 1.1. Historie farmacie a lékárenství

Historie farmacie je samostatná vědní disciplína, která se zabývá vývojem farmacie, objasňuje zákonitosti tohoto vývoje v souvislostech s obecným vývojem společnosti, vývojem zdravotnictví a vědy a zároveň neopomíná lidskou stránku těchto procesů. Samotná farmacie se vyvíjela jako důležitý subjekt struktury zdravotnictví a je zřejmé, že vývoj farmacie a vývoj zdravotnictví od sebe nelze oddělit, nicméně etapizace může být značně odlišná. Potřeba léků vznikla současně s nemocí a snahou uchránit si své zdraví (Dohnal, 2014, s.17-18).

První a nejstarší vývojový stupeň farmacie nazýváme léčitelstvím, které dělíme na dvě části – empirické a racionální. Empirické léčitelství vzniklo již v pravěku a pokračovalo zhruba do 5./4. tisíciletí př.n.l. Člověk byl v tomto období sám sobě léčitelem, jež byl někdy označován jako šaman. Racionální léčitelství vzniklo ve starověku a bylo charakteristické pro Mezopotámii, Egypt, Indii nebo Řecko (Dohnal, 2014, s 23; Anderson, 2005, s. 22).

Právě řecké léčitelství představovalo vrchol racionálního léčitelství. Typický byl kult boha Asklépia a budování jeho chrámů – asklepionů. V těch pracovali kněží, jež dohlíželi na kultovní obřady a používali relativně moderní léčebné postupy (koupele, diety apod.). Jednu z nejznámějších řeckých lékařských škol vedl lékař Hippokrates, který poté, co nebyla léčba v asklepionech úspěšná, používal léčiva. Kult Asklepie byl okolo roku 293 př.n.l. přenesen také do říše římské. Poznatky o léčitelství sem přinášeli otroci, mezi nimiž byli často lékaři. S rozvojem léčitelství vzrostla i potřeba dělby práce. Vznikli tak specialisté, kteří měli za úkol opatřovat, upravovat a dodávat léčiva. Patřili mezi ně rhizotomové neboli kořenáři, framakopolové (prodavači léčivých přípravků), migmatopolové (prodavači mixtur) a myropolové a unguentarii – prodavači a výrobci mastí. Prvotní lékárníci prodávali své přípravky v prvotních lékárnách – tabernách (Dohnal, 2014, s 39-40; Zebrovski, 2015, s. 48).

Arabské lékařství a lékárenství mělo svůj vrchol v osobě lékaře a filosofa Aviceny, který napsal několik spisů o léčivech a lékových formách (Dohnal, 2014, s. 43).

Za zmínku stojí také slovanské léčitelství. Nemoc byla pokládána jako trest způsobený bohem či démony. Léčitelkou funkci zastávaly ženy, které znaly účinky rostlin a

připravovaly z nich léčivé přípravky. Významná byla Budečská škola, kde získaly vzdělání například Libuše, Teta či Kazi (Rusek a Kučerová, 1983, s. 24).

Také v Evropě se prosazovaly nové poznatky z oblasti léčení. Se vznikem církevních řádů se objevilo tzv. mnišské léčitelství. Významným řádem byli benediktini. Benediktinské léčitelství vycházelo z křesťanské milosrdné péče o nemocné a bylo projevem víry v Ježíše Krista a jeho následování. První benediktinský klášter v Praze založil v roce 993 Svatý Vojtěch. V 11. a 12. století se poprvé objevily tzv. městské hospitály, ve kterých nejspíše existovaly tehdejší obdoby lékáren (Rusek a Kučerová, 1983, s. 32).

Od 10. století se po Evropě šířilo klasické lékárenství (v českých zemích zhruba od 13. století). S jeho rozvojem došlo k oddělení funkce lékaře a lékárníka. Lékárníci mohli po složení přísahy připravovat léky a také si zřídit lékárnou. Nad správnou činností lékárníků bděli lékaři a také města, který vydávala platná zdravotnická nařízení. Lékárníci byli také podřízeni panovníkům. Např. císař Karel IV. vydal Řád pro lékaře, lékárníky a ranhojiče (Dohnal, 2014, 57).

K rozvoji lékárenství přispěl také vznik a rozmach lékařské a farmaceutické chemie na základě Paracelsova učení. Paracelsus se zabýval lékařskou chemií – chemiatrií. Lékárníci se dle něj měli naučit pracovat s novými přístroji, získávat elixíry a tinktury, vyrábět kyseliny apod. Vznik chemických léků ovlivnil celé lékárenství – změnil se lékopis, výchova lékárníků, lékárenské pracoviště a narůstal počet lékáren. Jednalo se o vrchol vývojové linie lékárenství, jenž dostal označení zlatý věk lékárenství (Dohnal, 2014, s. 65-66; Borzelleca, 2000, s. 2-3).

Za vlády Josefa II. se začaly budovat stálé kamenné vojenské nemocnice, ve kterých byly nemocniční lékárny. Po roce 1794 vznikl obor profesionální vojenské farmacie (Dohnal, 2014, s. 20).

V období mezi 19.-21. stoletím se farmacie dále vyvíjela. Rozvíjelo se především farmaceutické školství, které bylo nejprve součástí řemeslnického vzdělávání, později součástí vzdělávání na lékařské fakultě. Nakonec se přesunulo na samostatnou fakultu farmacie. Velkou proměnou prošel také farmaceutický výzkum, výroba, velkodistribuce a kontrola (Rusek a Kučerová, 1983, s. 67).

## 1.2. Lékárna

Lékárna je zdravotnické zařízení léčebně preventivní péče a patří do systému zdravotnictví stejně, jako nemocnice, polikliniky či lékařské ordinace. Toto zařízení je dáno jak právními

předpisy, tak náplní práce – zajišťováním zdravotní péče, především v oblasti léčiv (Solich a Smečka, 1981, s. 19-20; Lékárnické kapky, 2022a).

Zdravotní péče poskytovaná v lékárnách tkví zejména v obstarávání léčiv ambulantním pacientům a lůžkovým zařízením a podávání informací o správném a bezpečném užití léčiva. Hlavní činností lékáren je výdej léčivých přípravků na lékařský předpis a volný prodej léčivých a jiných přípravků. Dále se tato zařízení specializují na výdej a prodej zdravotnických prostředků, prodej doplňků stravy, kosmetiky a zdravotnických pomůcek. Dochází zde k laboratorní přípravě léčivých přípravků a následné kontrolní činnosti. Personál má na starosti objednávání, příjem a skladování léčiv a zdravotnických prostředků a také odborné poradenství (například ohledně odvykání kouření, hojení ran, lékových interakcí atd). Lékárny také zajišťují vzdělávání dalších pracovníků, klinickofarmaceutickou péči a osvětu obyvatelstva (Solich a Smečka, 1981, s. 19-20; Lékárnické kapky, 2022a).

Požadavky na provozování lékárenského pracoviště jsou velice přísné, jelikož musí zajišťovat všechna léčiva tak, aby byla zaručena jejich kvalita a bezpečná léčba pacientů (Lékárnické kapky, 2022a).

V České republice jsou lékárny jednotně označeny lékárenským znakem, který je zároveň také znakem České lékárnické komory. Tento znak je chráněn autorským právem a provozovatelé lékáren mohou používat znak o označení lékárny nebo na drobných propagačních předmětech jednotlivých lékáren (Česká lékárenská komora, 2020).

Národní registr poskytovatelů zdravotních služeb registroval k 31. 12. 2020 celkem 2 729 lékáren včetně odloučených oddělení výdeje léčiv . Z toho počtu bylo 109 lékáren nemocničních, 2 397 veřejných lékáren a 223 odloučených oddělení výdeje léčiv . Vedle těchto lékárenských zařízení bylo registrováno taktéž 219 výdejen zdravotnických prostředků (Ústav zdravotnických informací a statistiky, 2021).

### 1.2.1. Vývoj lékáren v čase

První zařízení připomínající lékárnou můžeme pozorovat v Evropě již ve 2. století ve starověkém Římě. Jednalo se o stánky pro výdej léků a jedů a jejich provoz podléhal zákonným předpisům. V etapě mnišského léčitelství byla součástí klášterů místnost, jež sloužila jako sklad léčiv (Rusek a Kučerová, 1983, s. 42).



Klasická lékárna se vyvinula zhruba v 11. století z horečnické lékárny. V našich zemích je počátek klasického lékárenství datován do 13. století. Na počátku byla lékárna malá místnost otevřená do ulice. Byly zde poličky s nádobami a pytle s léčivem. V lékárně byl lékárník, učeň a lékař. Součástí lékáren bývaly místnosti se specifickou funkcí (příprava, kontrola, výzkum apod.). Směrem do ulice byla místnost výdejní a recepturní – oficína. Nacházel se zde recepturní stůl, který dostal označení tára. Z místnosti se vydávala léčiva ven okénkem, pacient vstupuje do oficíny až v 17. -18. století. Součástí klasických lékáren byly i výhřevny, kde se uchovávala léčiva, jež vyžadovala sucho a teplo. Sklad pro léčiva, která vyžadovala chlad, dostal název aquarium. Na půdě se potom sušily a upravovaly rostliny. V etapě klasického lékárenství vznikaly lékárny měšťanské, městské, klášterní a nemocniční (Dohnal, 2014, s. 58-59).

Nástup zlatého věku s sebou přinesl stabilizaci lékárenského oboru. Docházelo ke stabilizaci míst, kde byla vykonávána lékárenská praxe. Vznikaly nové typy lékáren. Mimo lékárny veřejné vznikly i lékárny domácí, jež si mohl založit lékař, ranhojič či zvěrolékař. Dalším druhem lékáren byly ústavní lékárny, které vydávaly léky jen hospitalizovaným pacientům. Jejich specifickým typem byly lékárny ve vojenských nemocnicích. S rozvojem chemiatrie byly nezbytné úpravy ve vybavení lékáren. Lékárenská laboratoř ztratila podobu kuchyně, objevily se zde pece, kamna, vodní lázně, destilační kolony, skleněné nádoby, mlýnky a dominantou byl destilační přístroj. Oficína – tedy pracoviště lékárníka – se rozdělila na dva prostory. První část byla čekárna, kde pacient vyčkával na léčivý přípravek a druhá část patřila lékárníkovi, který na táře připravoval léčivé přípravky z předem připravených léčiv. Nově vybudované lékárny vznikaly v konkrétní historické době a v době určitého uměleckého stylu – barokní lékárny, lékárny ve stylu rokoka, klasicistní lékárny, empírové či biedermeierovské (Dohnal, 2014, s. 67-68).

V 19. století se rozšířila průmyslová výroba léčivých přípravků a společně s tím klesla výrobní činnost v lékárnách. Převažoval výdej hromadně vyráběných léčiv a lékárenská pracoviště se postupně technicky modernizovala. V tomto období byla tára oddělena přepážkou na část recepturní a výdejní (kasa). Později ve 20. století se vzhled lékáren racionalizuje a místnost přípravy léčiv je oddělena od výdejny (Rusek a Kučerová, 1983, s. 57; Solich a Smečka, 1981, s. 19-20).

Zhruba do roku 1950 byly lékárny ve vlastnictví soukromém, později však byly znárodněny. O 10 let později se tato pracoviště začlenila do Ústavu národního zdraví a jejich provoz byl řízen lékárenskou službou. Po revoluci v roce 1989 byly lékárny vráceny

jejich původním majitelům nebo dány do soukromých podnájmů a poté privatizovány (Dohnal, 2014, s. 140).

V dnešní době je v lékárnách prostor pro pacienty vybaven tárou s výdejními místy pro výdej léčivých přípravků. Taková místa disponují počítačem pro podrobnou evidenci léků a jejich objednávání. Léky na recept bývají uloženy ve velkokapacitních zásobnících, léčivé přípravky dostupné bez receptu a další podobný sortiment je seřazen dle přehledných skupin. Povinným vybavením lékáren jsou chladničky pro uskladnění přípravků za snížené teploty. Návykové látky jsou uchovávány v nepřenosných kovových trezorech, v nichž jsou dále i léky, které spadají pod speciální evidenci. Laboratoř, ve které se připravují léčiva, obsahuje lékárenské laboratorní vybavení, přístroje na míchání masť, lisování tablet a výrobu kapslí. Při přípravě se nevyužívá běžná pitná voda, ale voda destilovaná. Nejnákladnější vybavení se používá na přípravu sterilních léčiv (nitrožilní výživa, léky na léčbu nádorových onemocnění, radiofarmaka apod.) (Lékárnické kapky, 2022a; Vyhláška č. 92/2012 Sb.).

### 1.2.2. Typy lékáren

Jednotlivé lékárny se mohou navzájem lišit svou velikostí či vybavením v závislosti na tom, jakou činnost poskytují. Vybavení a rozměry místností a prostor lékárenských pracovišť jsou dány vyhláškou 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče. Z této vyhlášky vyplývá rozdělení lékáren na jednotlivé typy, přičemž některé prostory jsou povinné pro všechny typy lékáren a jiné pouze pro určitá pracoviště (Vyhláška č. 92/2012 Sb.; Lékárnické kapky, 2022b).

Prvním typem lékáren je tzv. „Lékárna“. Ta byla v minulosti označována jako lékárna základního typu nebo také veřejná lékárna. Zabezpečuje všechny běžné činnosti v ambulantní sféře, zejména pak příjem, skladování a výdej léčiv pacientům. Zhotovují se zde individuálně připravovaná léčiva a personál provádí poradenskou a osvětovou činnost. Součástí Lékárny může být „odloučené oddělení pro výdeje léčiv“ (OOVL). Toto zdravotnické zařízení má nižší požadavky na prostory a vybavení pro přípravu léčiv, které pro pacienty zajišťuje mateřská lékárna. OOVL poskytuje potřebou lékárenskou péči v místech, kde by byl provoz klasické lékárny nerentabilní a ekonomicky nevýhodný. Jedná se například o sezónní turistická centra či venkovské oblasti, kde jsou Odločená

oddělení výdeje léčiv označována jako „výdejny“ (Vyhláška č. 92/2012 Sb.; Lékárnické kapky, 2022b).

Druhým typem je „Lékárna s odbornými pracovišti“. Tato lékárna má stejné základní prostory jako Lékárna, avšak její prostory jsou doplněny dle vyhlášky o odborných pracovištích (například příprava sterilních léčivých přípravků, radiofarmak atd.). Tyto lékárny zajišťují široké spektrum služeb a činností, především pro lůžková zdravotnická zařízení. Mezi lékárny s odbornými pracovišti patří například nemocniční lékárny (Vyhláška č. 92/2012 Sb.; Lékárnické kapky, 2022b).

Macešková, Smejkalová a Kolář (2010, s. 15) dále doplňují, že mimo výše zmíněné typy existuje „Výdejna zdravotnických prostředků“. Jedná se o zařízení určené jen k výdeji zdravotnických prostředků. Oproti lékárnám, ve kterých se tyto prostředky také vydávají, se zde nachází podstatně širší sortiment a personál má podrobné odborné znalosti tohoto zboží.

### 1.2.3. Personál lékáren

V lékárnách se můžeme setkat s pracovníky zdravotnickými a nezdravotnickými. Mezi zdravotnické pracovníky patří farmaceut, farmaceutický asistent a sanitář pro zařízení lékárenské péče. Tyto profese mají povinnost se celý život vzdělávat a zachovávat povinnou mlčenlivost o faktech, jež zjistili při výkonu svého povolání. Oprávnění zacházet samostatně s léčivy pak mají pouze pracovníci s příslušnou kvalifikací, tedy farmaceuti a farmaceutičtí asistenti. V některých lékárnách se můžeme setkat i s dermoporadci či nutričními terapeuty. Mezi nezdravotnický zaměřený personál potom patří například profese technické a ekonomické (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 16)

Kompetence a povinnosti pracovníků ve zdravotnictví upravuje zákon č. 201/2017 Sb., kterým je modifikován zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů (Zákon č. 201/2017 Sb.).

Dalo by se říci, že nejvýše postavený zdravotník v lékárnách je farmaceut. Pozice farmaceuta byla vždy nesprávně zaměňována s lékárníkem, avšak lékárník je v podstatě označení pro farmaceuta působícího v lékárně. V dnešní době je nezbytné pro výkon tohoto povolání absolvovat pětiletý magisterský obor farmacie. Po vykonání státní zkoušky získá absolvent titul magistr (Mgr.). V České republice lze studovat obor farmacie na dvou vysokých školách – Masarykově univerzitě v Brně a Karlově univerzitě v Hradci Králové. V případě, že absolvent tohoto prezenčního oboru splní všechny požadavky, může dále složit zkoušku rigorózní a získat tak titul Doktor farmacie (PharmDr.). Následně může své vzdělání ještě rozšířit o studium doktorské a získat titul doktor (Ph.D.). Pro vedení lékárny a další specifické aktivity v lékárnách a ostatních farmaceutických odvětvích je nezbytná specializovaná způsobilost, jež je možné získat např. složením atestační zkoušky. Specializační obory určuje ministerstvo zdravotnictví a patří sem například veřejné lékárenství, nemocniční lékárenství, klinická farmacie, radiofarmaka apod. (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 16).

Farmaceut je podle zákona o zdravotních službách kompetentní poskytovat lékárenskou a klinickofarmaceutickou péči. Účelem takové péče je v první řadě zabezpečení, příprava, uchovávání, korekce a kontrola léčiv, chemikálií či dezinfekčních přípravků. Farmaceut je kompetentní vydávat léčiva, jejichž výdej se váže na recept nebo podléhá výdeji bez předpisu s omezením. Dále může navažovat návykové látky, nebo mít na starost zabezpečit, uchovávat, vydávat a distribuovat zdravotnické prostředky a potraviny pro zvláštní lékařské účely. V jeho kompetenci je i poskytování poradenství, konzultací a podobných služeb v oblasti prevence a také posuzování a kontrola bezpečného a šetrného používání léčivých či zdravotnických přípravků. Farmaceut s odbornou způsobilostí může také provádět metodickou, koncepční, výzkumnou a vývojovou činnost ve zdravotnictví (Zákon č. 372/2011 Sb.; Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 16).

Povinností každého poskytovatele zdravotních lékárenských služeb je pro každou lékárnu stanovit alespoň jednu osobu se specializovanou způsobilostí farmaceuta, jež je odpovědná za zacházení s léčivy dle zákona 378/2007 Sb. Tato osoba je označena jako vedoucí lékárník a pokud splňuje kvalifikační nároky, může být provozovatelem lékárenských služeb. Po celou provozní dobu musí být v lékárenském zařízení vždy přítomný vedoucí lékárník nebo jím pověřený farmaceut.

Dalším typem zdravotnického pracovníka, který může pracovat v lékárenském zařízení, je farmaceutický asistent, jenž býval dříve označován jako laborant. Ten získává odbornou

způsobilost k výkonu povolání po složení maturitní zkoušky a následném tříletém studiu na vyšší odborné škole. Poté je mu udělen titul diplomovaný specialista (DiS.). V České republice je možné studovat tento obor na jedenácti vyšších odborných školách. Farmaceutický asistent může, stejně jako jiná nelékařská zdravotnická povolání, absolvovat také specializační vzdělání a získat specializovanou způsobilost. Nezbytným předpokladem je úspěšné složení atestační zkoušky v rámci akreditovaného zařízení dle vzdělávacího programu. (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 16; zákon č. 201/2017 Sb.).

Náplní práce farmaceutického asistenta, jak popisuje vyhláška č. 55/2011 Sb., je výdej zdravotnických prostředků a léčiv bez receptu a také výdej léčiv a zdravotnických prostředků na žádanku. Může také připravovat zkoumadla a diagnostické medicínské prostředky, provádět objednávky léčiv, prostředků a provozního materiálu včetně jejich přejímek a neustálého doplňování. Starostí tohoto pracovníka je i zabezpečení aseptické přípravy léčivých přípravků, manipulace se zdravotnickými prostředky a prádlem a jejich dezinfekce či sterilizace. V neposlední řadě provádí také kontrolu léčiv a pomocných látek. Všechny zmíněné činnosti provádí bez odborného dohledu a indikace. Pod odborným dohledem (nejčastěji farmaceutického asistenta se specializovanou kvalifikací v oboru přípravy radiofarmak, farmaceuta či jiné odborně způsobilé osoby na základě indikace lékaře, farmaceuta nebo kvalifikovaného zdravotníka) smí vykonávat přípravu a kontrolu radiofarmak a ostatní činnosti s tím spojené. Pod odborným dohledem farmaceuta je pak farmaceutickému asistentovi umožněno se účastnit přípravy léčivých přípravků, monitorovat zásoby léčivých přípravků a zdravotnických prostředků apod.

Farmaceutičtí asistenti se specializovanou působností mají výrazně širší spektrum kompetencí a činností. Například farmaceutický asistent pro přípravu radiofarmak se zabývá především praktickou částí lékařského ozáření bez odborného dohledu. Farmaceutický asistent pro farmaceutickou kontrolu může bez dohledu a indikace analyzovat léčiva, ověřovat stabilitu léčivých látek, zaměřovat se na hodnocení jakosti léčiv atp. Hlavním polem působnosti farmaceutického asistenta pro léčivé rostliny je oblast zacházení s rostlinami a léčivými přípravky z nich vyrobených. V rámci lékárenské péče nabízí poradenskou činnost při prodeji přípravků z léčivých rostlin. Farmaceutický asistent pro zdravotnické prostředky se angažuje především v oblasti skladování, výdeje a prodeje zdravotnických prostředků a bez odborného dohledu smí zákazníkům v lékárně radit ohledně výběru, užití a uchovávání těchto prostředků a výrobků souvisejících s péčí o

zdraví. Správnou manipulaci zejména s cytostatiky a zajištění aseptického prostředí a správné lékárenské praxe má na starosti farmaceutický asistent pro přípravu náročných lékových forem. Farmaceutický asistent pro specifické lékárenské činnosti pak provádí činnosti a specializované postupy v oblasti konzultační a poradenské činnosti nebo v oblasti nemocničního lékárenství a farmaceutické kontroly léčiv (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 16; Vyhláška č. 55/2011 Sb.).

Poslední zdravotnickou pracovní pozicí v lékárně je sanitář – konkrétně sanitář pro zařízení lékárenské péče. Jak uvádí Macešková, Smejkalová a Kolář (2010, s. 17), podmínkou pro výkon tohoto povolání je řádné absolvování středoškolského studia zakončeného maturitní zkouškou a následné podstoupení akreditovaného kvalifikačního kurzu v oboru sanitář. Zákon č. 201/2017 Sb. potom doplňuje, že odbornou způsobilost pro výkon sanitáře mají i fyzické osoby, jež podstoupily část studia v akreditovaném zdravotnickém studijním programu na vysokých, vyšších odborných či středních zdravotnických školách.

Sanitář pracuje jen pod odborným dohledem či přímým vedením pracovníka, jenž je kompetentní k poskytování lékárenské péče bez odborného dohledu. Sanitář provádí veškerou pomocnou činnost v oblasti zdravotních služeb. Uplatnění má například při přejímce, kontrole, manipulaci, označování a ukládání léčivých přípravků a také při přípravě léčiv, zkoumadel a diagnostických medicínských prostředků in vitro. V lékárenském zařízení dbá na sanitaci a provádění výkonů spojených s dodržováním hygienických požadavků na provoz lékárny. Smí třeba umývat, dezinfikovat či sterilizovat laboratorní nádoby, pomůcky a obaly. V některých případech zajišťuje transport zdravotnického materiálu a další záležitosti týkající se lékáren a výdejen zdravotnických prostředků (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 17; Vyhláška č. 55/2011 Sb.).

#### **1.2.4. Farmaceutická kontrola**

Farmaceutická kontrola je odvětví, jež prostupuje všechny činnosti ve farmacii ve všech odvětvích. Dohnal (2014, s. 94) uvádí, že farmaceutická kontrola bývá často nesprávně redukována na pouhou kontrolu v oblasti léčiv a jejich bezpečnosti a kvality, avšak spadá sem i kontrola lékárenské péče, vzdělávání, výzkumu, distribuce a oblasti řízení. Macešková, Smejkalová a Kolář (2010, s. 62) potom dodávají, že kontrola vydávaných léčiv je naprosto nutná pro zajištění požadované kvality a přestože jsou důkladné kontroly součástí výrobního cyklu všech léčiv, jsou i lékárny povinny absolvovat interní kontroly –

jedná se o tzv. vnitřní kontrolu. Kontrola vnější pak spočívá ve vizitaci lékáren kompetentními institucemi.

Po dlouhá staletí se kontrola týkala jen lékáren, činnosti a kvalifikace lékárníka, uskladnění a stavu léčiv. Časem se pozornost zaměřila třeba také na ceny léčivých přípravků a stala se jedním z podoborů farmacie. V roce 1908 vznikl ve Vídni první kontrolní ústav – Chemicko-farmaceutický vyšetřovací ústav. V Československu prováděl zkoušky vzorků z lékáren farmakologicko-farmakognostický ústav české univerzity v Praze a mezi lety 1918 a 1919 byl zřízen Ústav pro zkoumání léčiv. Po několika změnách vznikl konečně v roce 1952 Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL), jež funguje dodnes (Dohnal, 2014, s. 94-95).

Státní ústav pro kontrolu léčiv má veškeré kompetence týkající se oblasti jakosti humánních léčiv a zdravotnických prostředků. Od roku 2008 má funkci cenotvorného orgánu a je přímo řízen ministerstvem zdravotnictví. Jeho obdobou na poli veterinárních léčiv je Ústav státní kontroly veterinárních biopreparátů a léčiv, který řídí ministerstvo zemědělství. Mezi nejdůležitější funkce SÚKLu patří registrace léčiv, lékopisná činnost, dohled na klinické hodnocení léčiv a kontrola výroby a distribuce léčiv. Sleduje taky provoz lékáren a dozor nad reklamou v oblasti léčiv. Hromadí a hodnotí hlášení o nežádoucích účincích léčiv, provozuje centrální úložiště e-receptů a stanovuje maximální možné ceny léčiv (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 63).

Kromě SÚKLu může provádět kontrolu lékární i Česká lékárnická komora, (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 74) a zákon 378/2007 Sb. doplňuje, že na výkonu státní správy v oblasti humánních léčiv se podílí také Ministerstvo zdravotnictví, Ministerstvo vnitra, Ministerstvo spravedlnosti, Ministerstvo obrany, Ministerstvo životního prostředí, Státní ústav pro jadernou bezpečnost a celní a krajské úřady.



## 2. LEGISLATIVA

Zcela zásadními právními předpisy pro samotnou existenci soukromé lékárny jakožto jedné z forem podnikání jsou Listina základních práv a svobod<sup>1</sup> a na ni navazující občanský zákoník (Zákon č. 89/2012 Sb.), zákon o obchodních korporacích (Zákon č. 90/2012 Sb.) a živnostenský zákon (Zákon č. 455/1991 Sb.). Konkrétním normám těchto předpisů týkající se podnikání jako takového bude věnován prostor ve třetí kapitole. Následující řádky se tedy budou zabývat legislativní úpravou zaměřenou konkrétně na lékárny.

Minoritně dochází k situacím, kdy je lékárna součástí veřejných podniků, například jako součást příspěvkových neziskových organizací vlastněných obcemi a kraji (městské a krajské nemocnice) nebo jako součást státních příspěvkových organizací spadajících pod Ministerstvo zdravotnictví (fakultní nemocnice a jejich lékárny) a Ministerstvo obrany jako součást vojenských zařízení zdravotní péče (vojenské lékárny).

V naprosté většině případů bývají lékárny nestátními zdravotnickými zařízeními, kterými se zabýval zákon č. 160/1992 Sb. (zákon o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních), jenž byl však zrušen a částečně nahrazen zákonem č. 372/2011 Sb., zákonem o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) (zákon č. 160/1992 Sb.; zákon č. 372/2011 Sb.).

### 2.1. Lékárna jako nestátní zdravotnické zařízení

Nestátní zdravotnická zařízení (NZZ) fyzických a právnických osob jsou pokládána za privátní. Nezbytným předpokladem pro zahájení činnosti takového zařízení je zisk oprávnění k provozování NZZ - tzv. registraci. Provozovatelem může být jak fyzická, tak i právnická osoba, která obdržela oprávnění od příslušného krajského úřadu podle místa provozování zdravotnického zařízení (Těšinová, Žďárek a Polícar, 2011, s. 291).

#### 2.1.1. Podmínky získání oprávnění

Oprávnění k provozování lékárny jako NZZ vzniká rozhodnutím o registraci vydaným Krajským úřadem či Magistrátem hlavního města Prahy. Toto oprávnění je možné získat po splnění zákonných podmínek. Žádost provozovatele o oprávnění musí obsahovat identifikaci žadatele, typ poskytované zdravotní péče včetně jejího rozsahu, místo

---

<sup>1</sup> *Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů*

provozování NZZ a den zahájení provozování NZZ (zákon č. 372/2011 Sb.; O léčích, 2022).

Mezi obecné podmínky získání oprávnění patří především plnoletost, svéprávnost a bezúhonnost. Rovněž je nezbytné povolení k pobytu na území České republiky v případě cizinců. Dále musí být splněna způsobilost k samostatnému výkonu zdravotnického povolání ve zdravotnickém oboru, jež bude poskytován jako zdravotní služba (zákon č. 372/2011 Sb.).

Co se lékárenské péče týká, musí být zajištěny technické a věcné požadavky na vybavení (velikost jednotlivých prostor, nutné přístroje pro běžný chod lékárny aj.), jež specifikuje vyhláška č. 92/2012 Sb., a splněny hygienické požadavky na provoz zdravotnického zařízení. Splněny musí být i požadavky na personální zabezpečení poskytovaných zdravotních služeb (farmaceut, farmaceutický asistent a sanitář pro zařízení lékárenské péče) (zákon č. 372/2011 Sb.; O léčích, 2022).

V rámci poskytování lékárenské péče vydal Státní ústav pro kontrolu léčiv souhlasné závazné stanovisko: *„Oprávnění k poskytování lékárenské péče lze udělit jen na základě souhlasného závazného stanoviska Státního ústavu pro kontrolu léčiv k technickému a věcnému vybavení zdravotnického zařízení, v němž bude tato péče poskytována. Státní ústav pro kontrolu léčiv vydá závazné stanovisko na základě písemné žádosti do 30 dnů ode dne jejího doručení. Žádost o vydání závazného stanoviska musí obsahovat náležitosti uvedené v § 18 odst. 1.“* (zákon č. 372/2011 Sb.).

Závěrem je nezbytné schválení provozního řádu zdravotnického zařízení podle zákona o ochraně veřejného zdraví orgánem ochrany veřejného zdraví a nepřítomnost žádné z překážek pro udělení oprávnění. Provozní řád musí být schválen Krajskou hygienickou stanicí a podrobně popisovat zdravotnické zařízení (místo, otvírací doba, odborný zástupce, úkoly a povinnosti lékárny, provoz lékárny apod.) (Zákon č. 372/2011 Sb.).

Státní ústav pro kontrolu léčiv provádí na základě žádosti provozovatele vizitaci a vydává Osvědčení o technickém a věcném vybavení lékárny. Jsou-li splněny požadavky na technické a věcné vybavení dle vyhlášky 92/2012 Sb., vydává SÚKL Rozhodnutí o vydání souhlasu s provozem. Další náležitostí potřebnou k provozu lékárny dle platných právních předpisů je také sanitační řád, který obsahuje přesný rozpis očisty a dezinfekce jednotlivých místností aj. Dále je nutné doložit evidenci zacházení s omamnými a psychotropními látkami, živnostenský list, nájemní smlouvu, smlouvy s dodavateli energií, likvidace odpadů, či případnou smlouvu s prádelnou (Pro lékárníky, 2019).

### 2.1.2. Výběrová řízení se zdravotními pojišťovnami

Jsou-li splněny všechny podmínky získání oprávnění a proběhne registrace NZZ, přistupuje se k výběrovému řízení se zdravotními pojišťovnami. Toto řízení může navrhnout pojišťovna samotná, nebo subjekt, který obdržel oprávnění. Vyhlášovatel – krajský úřad – zřizuje výběrovou komisi, jejíž složení je stanoveno zákonem. Po skončení výběrového řízení zpracuje vyhlášovatel stanovisko pro zdravotní pojišťovnu, jež může být buď kladné nebo záporné. Je-li stanovisko kladné, může dojít k uzavření smlouvy a NZZ se stává smluvním zařízením konkrétní zdravotní pojišťovny. Zdravotní pojišťovny nemají povinnost přihlížet k výsledkům výběrového řízení po posouzení a sestavení pořadníků komisí krajských úřadů (Těšinová, Žďárek a Polícar, 2011, s. 292)

V návaznosti na zdravotní pojišťovny bych také rád zmínil zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a zákon č. 371/2021 Sb., kterým se mění zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

### 2.1.3. Práva a povinnosti poskytovatele zdravotních služeb

Zákon 372/2011 Sb. stanoví, že poskytovatel zdravotních služeb je povinen: „*poskytovat zdravotní služby na náležité odborné úrovni, vytvořit podmínky a opatření k zajištění uplatňování práv a povinností pacientů a dalších oprávněných osob, zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků při poskytování zdravotních služeb*“. Dále je povinen informovat pacienta či klienta o ceně poskytovaných zdravotních služeb, které nejsou hrazeny nebo jsou hrazeny pouze částečně z veřejného zdravotního pojištění. Poskytovatel se zavazuje k definování provozní a ordinační doby a údaj o ní musí umístit tak, aby byl přístupný všem pacientům. Důležité je i viditelné označení zdravotnického zařízení, které by mělo zahrnovat název obchodní firmy, název nebo jméno, popřípadě jména a příjmení poskytovatele a identifikační číslo. V případě, že na poskytování služeb podílí osoby, které získávají způsobilost k výkonu povolání zdravotnického či odborného pracovníka, pacient musí být informován a mít možnost jejich přítomnost či nahlížení do zdravotní dokumentace zakázat (zákon č. 372/2011 Sb.).

Poskytovatel je povinen se podílet na žádost kraje, jehož krajský úřad mu udělil oprávnění, na zajištění lékařské pohotovostní služby, lékárenské pohotovostní služby a pohotovostní služby zubních lékařů. Nezbytné je předání materiálů a údajů do Národního

zdravotnického informačního systému a provedení pojistné smlouvy o pojištění své odpovědnosti za škodu způsobenou ve spojitosti s poskytováním zdravotních služeb, a to v rozsahu, ve kterém lze racionálně předpokládat, že by jej mohla taková odpovědnost postihnout apod. (zákon č. 372/2011 Sb.).

### **2.1.3.1. Správná lékárenská praxe**

Provozem lékáren se zabývá vyhláška č. 32/2020 Sb., kterou se mění vyhláška č. 84/2008 Sb., o správné lékárenské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivými v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky. Ta také stanovuje zákonitosti, které je nutné respektovat při zpracování, modifikaci, uchování, přijímání a vydávání léčivých přípravků v lékárně a na dalších specializovaných pracovištích. Všechny tyto předpisy mají zabezpečit realizaci výše popsaných aktivit ve shodě s nároky na jakost, bezpečnost, účinnost a plánované využití léčivých přípravků (Zemánková, 2019; vyhláška č. 32/2020 Sb.).

Co se přípravy léčivých přípravků týká, platí zde určité zásady. Využívají se léčivé či pomocné látky, jež jsou popsány v Českém lékopisu či v seznamu léčivých a pomocných látek nebo k jejichž použití bylo dáno povolení Ministerstva zdravotnictví. Dále se používají registrované léčivé přípravky, které jsou v souladu s podmínkami v souhrnu údajů o přípravku. K přípravě léčivých přípravků musí být použito vah umožňujících přesnost navážky léčivých nebo pomocných látek o jeden řád vyšší, než je navažované množství. Do procesu přípravy lze užít jen ty předměty, prostředky, aparáty, mechanismy a obalové materiály, které jsou zhotoveny z materiálů, jež nijak neovlivní vlastnosti léčivých přípravků. Veškerá činnost se dokumentuje tak, aby mohl být případně zpětně zjištěn postup přípravy a hodnocení jakosti a přístroje, které mohou ovlivnit jakost konečného přípravku, musí být čištěny a kontrolovány v pravidelných intervalech. Nelze použít léčivé látky, které jsou vadné a uplynula jejich doba použitelnosti. Nesmí dojít také k jejich záměně a jeden pracovník nesmí připravovat zároveň více přípravků (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

Čištěná voda smí být uchovávána při teplotě maximálně 25 °C a používána k výrobě léčivých přípravků nejdéle 24 hodin od její přípravy nebo je-li uchovávána v uzavřeném systému zařízení na přípravu čištěné vody nejdéle po dobu stanovenou na základě validace. Vodu na injekci, která je uchovávána ve vzduchotěsných obalech, lze pro přípravu léčivých přípravků použít maximálně po dobu 24 hodin od okamžiku narušení obalu. Sterilní léčivé přípravky se připravují v prostranství s přístroji a zařízeními s předepsanou

třídou čistoty vzduchu, jež se pravidelně kontrolují. Speciální požadavky jsou potom u přípravy cytostatik a radiofarmak (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

Léčivé přípravky mohou být také upravovány. Úpravou léčivých přípravků se rozumí ředění registrovaných léčivých přípravků, rozpouštění nebo úprava koncentrace sirupů, prášku k přípravě injekčních preparátů a přidávání injekčních roztoků do infúzí, jsou-li realizovány v obalových materiálech vymezených k tomuto účelu či v případě sterilních léčivých přípravků prostřednictvím prostředků zdravotní péče garantujících sterilitu. Léčivé přípravky, které jsou registrované, je možno upravovat pouze způsobem, který koresponduje se souhrnem informací o přípravku. Neregistrované léčivé přípravky lze upravovat dle informací od výrobce, za podmínek daných specifickým léčebným programem nebo za podmínek korespondujících s prováděním klinického hodnocení. Speciální požadavky jsou i na přípravu sterilních léčivých přípravků, individuálně a hromadně připravovaných léčivých přípravků (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

Obaly, v nichž jsou uchovávány léčivé látky, pomocné látky nebo látky k přípravě léčivých přípravků, se označují šikmým modrým pruhem z levého dolního do pravého horního rohu štítku v případě návykových látek, bílým písmem na černý štítek u venen, červeným písmem na bílý štítek u separand a černým písmem na bílý štítek v jiných situacích. Hořlavé látky musí mít na obalu nápis „Hořlavina“ a žíravé látky nápis „Žíravina“. Nejde-li o obchodní či originální balení, mělo by být součástí označení číslo certifikátu, číslo šarže a údaj o době použitelnosti. Na léčivém přípravku musí být uvedeno, k jakému způsobu užití je určen a pro koho je určen. Uvedena musí být lékárna, datum přípravy, doba použitelnosti, podpis osoby, která ho připravila, šarže apod. (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

Při příjmu, přípravě a úpravě kontroluje vydávající osoba vzhled, množství, obal a označení léčivého přípravku. U některých léčivých přípravků se kontroluje certifikát použitých látek nebo se provádí mezioperační a výstupní kontrola. U léčivých přípravků připravovaných opakovaně na žádanku se jejich příprava a kontrola provádí dle technologického předpisu nebo podle standardního operačního postupu předem vypracovaného pro tyto případy. U sterilních přípravků se provádí kontrola sterility a u připravované čištěné vody se provádí kontrola chemická a fyzikálně chemická. Před použitím látek na výrobu léčivých přípravků se u každého balení provádí organoleptická zkouška (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

Registrované léčivé přípravky se vydávají v souladu s rozhodnutím o registraci, především potom se souhrnem údajů o přípravku. Součástí výdeje je poskytnutí informací důležitých

pro správné a bezpečné užívání vydávaných léčivých přípravků a jejich uchovávání. V lékárně se shromažďují a zpracovávají informace o podezření na významný či nepředvídaný nežádoucí účinek spojený s léčivým přípravkem. U léčivých přípravků, které jsou vydávány pacientovi na recept, ověří lékárník před výdejem vyznačené dávkování a vyznačený způsob aplikace. Pokud na receptu v listinné podobě chybí podpis předepisujícího lékaře či veterinárního lékaře, identifikace poskytovatele zdravotních služeb, jméno a příjmení pacienta, identifikační číslo pacienta a kód zdravotní pojišťovny, případně jméno a příjmení chovatele, jde-li o přípravek pro zvíře, lékárník předepsaný léčivý přípravek nevydává. Recept a výpis z receptu v listinné podobě se při výdeji označí identifikací lékárny, datem vydání přípravku a podpisem lékárníka. Při výdeji léčivých přípravků bez lékařského předpisu s omezením lékárník musí ověřit, zda jsou splněny podmínky omezení výdeje stanovené v rozhodnutí o registraci. Dále ověří totožnost osoby požadující výdej léčivého přípravku a poskytne takové osobě informace nezbytné pro bezpečné použití tohoto léčivého přípravku (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

Speciální požadavky v rámci správné lékárenské praxe jsou také na zásilkový výdej, výdej léčivých přípravků obsahujících návykové látky nebo prekursory drog, na uchovávání léčivých látek a dokumentaci.

### **2.1.3.2. Dokumentace**

Administrativní činnost v lékárenském zařízení je poměrně časově náročná, avšak její důsledné provádění je důležité nejen z hlediska odborného, ale také ekonomického. V lékárnách se můžeme setkat s administrativou odbornou, kterou představuje dokumentace, administrativou hospodářskou a administrativou související s podnikáním (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 83)

Odborná administrativa je v kompetenci pracovníků lékárny a zahrnuje dokumentování všech odborných výkonů v lékárenském zařízení. Tato dokumentace se řídí již výše zmíněnou vyhláškou č. 32/2020 Sb., o správné lékárenské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivy v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky, ve znění pozdějších předpisů. Vyhláška uvádí ucelený seznam všech položek, jež tvoří dokumentaci v lékárně. Účelem této dokumentace je možnost kdykoliv dohledat, kdo a jak provedl určitou aktivitu a činnost a kdo je za ni zodpovědný. Přestože u některých dokumentů je papírová podoba nezbytná, je v dnešní době klasická listinná podoba dokumentů stále častěji nahrazována podobou elektronickou.

Dokumentace zůstává v lékárnách uložena alespoň pět let od data provedení posledního záznamu (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 83-86).

V lékárně jsou zaznamenány všechny činnosti, jež se týkají přejímky léčiv, přeplňování léčivých látek a sterilizace léčivých přípravků, obalových materiálů, předmětů a záznamy o sušení obalů a předmětů. Dále tyto dokumenty popisují kontrolu přijatých léčivých látek a pomocných látek a kontrolu připravené čišťené vody, kontroly přístrojů, zařízení a prostor. Zaznamenávají jsou i různé reklamace, výdej léčivých přípravků na žádanky a výdej eReceptů. V dokumentaci nechybí ani údaje o kontrole celistvosti bezpečnostních boxů a teplotě uchovávání léčiv (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

V každém lékárenském zařízení musí být také doklady o nabídce registrovaných léčivých přípravků pro účely zásilkového výdeje, objednávky a průvodní doklady k zásilkovému výdeji, recepty v listinné podobě, technologické předpisy, standardní operační postupy charakterizující přípravu a kontrolu léčivých přípravků, uchovávání a výdeji léčivých přípravků, včetně zásilkového výdeje a zpracování a předávání informací o podezření na nežádoucí účinky. Evidovány musí být návykové látky a prekursory, hygienický a sanitační řád, skladové zásoby a technologický předpis s náležitým datem a podpisem vedoucího lékárníka (vyhláška č. 32/2020 Sb.)

Odborné dokumenty lze rozdělit podle různých hledisek a kategorií. Dle potřeby jejich aktualizace se dají rozdělit na jednorázově vytvořené dokumenty s dlouhodobou platností (např. technologické předpisy) a dokumenty průběžně aktualizované lékárnou (např. evidence návykových látek). Podle předepsané formy potom klasifikujeme dokumenty, jež zaznamenáváme v listinné podobě (např. provozní řád či dodací listy distributorů) nebo v elektronické podobě (např. evidence skladových zásob). Některé dokumenty nemají jasně předepsanou formu – například evidence sterilizace či záznamy o teplotě při skladování léčiv. Poslední kategorizace člení dokumenty podle místa vzniku. Jedná se o záznamy vznikající v lékárně (technologické předpisy apod.) a záznamy přijaté od jiných institucí či partnerů (zprávy o kvalitě léčiv vystavené SÚKL atp.) (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 84-86).

Hospodářská administrativa zahrnuje cenotvorbu, taxace, evidence taxy laborum, fakturace a inventarizace. Cenotvorba lékárenského sortimentu se řídí zákonem č. 403/2009 Sb, o cenách a aktuálními cenovými předpisy. Cenová regulace zdravotnických prostředků je pak v kompetenci Ministerstva zdravotnictví a zabývá se stanovením maximálních cen léčivých přípravků a zdravotnických prostředků atd. (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 92-93).



Součástí hospodářské dokumentace jsou i faktury. Jedná se o účetní doklady, které požaduje dodavatel po odběrateli nebo kterými dodavatel stvrzuje zaplacení odebraného zboží v hotovosti. Lékárna fakturuje zdravotním pojišťovnám, zdravotnickým zařízením či ostatním odběratelům. Skladové zásoby a jejich úplnost jsou pak zajištěny v rámci inventarizace. Lékárna by ji měla provést nejméně jednou za rok či v mimořádných situacích (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 99-100).

Administrativu týkající se soukromého podnikání může mít na starosti pracovník lékárny (ekonom) nebo může být zajištěna smluvně. Spadá sem účetnictví, přiznání k dani z příjmů a přidané hodnoty, výpočet mezd zaměstnanců, výpočet a odvod dávek zdravotního a sociálního pojištění zaměstnanců a také výpočet „nemocenské“ zaměstnanců (Macešková, Smejkalová a Kolář, 2010, s. 100).

#### **2.1.4. Zánik či odejmutí oprávnění k provozu zdravotnického zařízení**

K zániku oprávnění k poskytování zdravotních služeb může dojít smrtí poskytovatele, zánikem poskytovatele, vymazáním organizační složky z obchodního rejstříku, zrušením organizační složky státu či územního samosprávného celku, uplynutím doby nebo rozhodnutím příslušného správního orgánu o odejmutí oprávnění (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

K odejmutí výše zmíněného oprávnění může dojít, pokud poskytovatel přestal splňovat některou z podmínek pro udělení oprávnění nebo nastala překážka poskytování zdravotních služeb. Jestliže poskytovatel požádá o odejmutí oprávnění, také mu může být odebráno. Žádost o odnětí oprávnění k poskytování zdravotních služeb musí být podána maximálně 60 dnů přede dnem, k němuž poskytovatel požaduje oprávnění odejmout. Příslušný správní orgán smí také pozastavit či odejmout oprávnění k poskytování zdravotních služeb, jestliže poskytovatel závažným způsobem nebo opakovaně porušil povinnost stanovenou pro poskytování zdravotních služeb, nesplnil povinnost odstranit zjištěné nedostatky ve stanoveném termínu nebo nevede zdravotnickou dokumentaci nebo ji vede v rozporu s právními předpisy. Jsou-li zdravotní služby poskytovány osobou pod vlivem alkoholu či osobou, jež není kompetentní k výkonu zdravotnického povolání, může opět dojít k odebrání oprávnění (vyhláška č. 32/2020 Sb.).

### 3. PODNIKÁNÍ A PODNIKATELSKÝ PLÁN

Jak jsem již zmínil v předešlé kapitole, lékárna není jen subjektem zdravotnickým, ale také ekonomickým. Při zřizování soukromé lékárny je tedy důležité znát nejen legislativu upravující tento proces, ale i ekonomické souvislosti, včetně vidiny určitého podnikatelského plánu.

#### 3.1. Podnikání

Přestože podnikání tvoří základ rozvoje lidské kultury a civilizace, dlouhou dobu nebylo předmětem společenského zájmu, studia a hodnocení. Jak ve své knize uvádí Srpová a Řehoř (2010, s. 18), je kupříkladu známo, že Michelangelo mohl svá impozantní díla vytvořit díky své podnikavosti, jež jej nejspíše odlišovala od jiných talentovaných umělců. V učebnicích historie je možné se dočíst o výjimečných umělcích, nicméně zmínka o podnikatelích chybí. Až v 18. století Richard Cantillon vyzoroval nově se utvářející pracovní profesi, kterou nazval „entrepreneur“ – podnikatel (v doslovném překladu „prostředník“). Hlavním obsahem profese bylo převzetí odpovědnosti a rizika za realizaci většího komerčního projektu. Do ekonomie potom zavedl postavu podnikatele podle Sojky Jean-Baptiste Say, který přišel s teorií tří výrobních faktorů a s definicí podnikatele jako jejich hybatele.

Definice podnikání existuje v literatuře opravdu mnoho. Jednou z nich je například ta, jež uvádí, že podnikání zahrnuje hledání, objevování a využívání podnikatelských příležitostí k vyplňování mezer na trhu, podnikatelská rozhodnutí o znovurozdělení disponibilních zdrojů a překonávání tradičních stereotypů. Vyžaduje iniciaci a zavádění nových řešení a také ochotu a určitou připravenost podnikatele na podnikatelské riziko spojené s potenciálním ekonomickým úspěchem. S podnikáním souvisí i vlastnost, kterou by měl disponovat každý podnikatel – podnikavost. Jde o schopnost, umění a motivaci nacházet, vytvářet a využívat příležitosti pro zabezpečení předpokládané nebo plánované prosperity podniku. Podnikání je potom praktickou realizací této podnikavosti (Martinovičová, 2014, s. 9).

Na základě mnoha výzkumů a prostřednictvím jakési konvence vykrytalizovaly tři základní pojetí podnikání, ke kterým se hlásí stále více autorů:

- Podnikání jako **proces** (činnost) – jeho smyslem je vytvoření něčeho navíc, nové hodnoty, jež může mít finanční či nefinanční formu. Děje se aplikací podnikavého přístupu v profesi podnikatele, která je diferencovaná (např. živnostník, střední

podnikatel apod.). Sociální status profese podnikatele je do určité míry legislativně vymezen (obchodní zákoník atd.). Použijeme-li teorii pracovních rolí, můžeme identifikovat šest základních pracovních rolí podnikatele: vlastník, správce, manažer, lídr, výrobce a nákupce a prodejce. Každý role má žádoucí funkci a díky tomu lze formulovat profesní nároky na její výkon.

- Podnikání jako **přístup** (metoda) – podnikání jako přístup má charakter kompetence, tj. způsob chování člověka, a má určité znaky: zájem a snahu vytvořit něco navíc, samostatné nalézání příležitosti k realizaci tohoto cíle, vkládání a účinné využívání vlastních zdrojů, času a jména, dobrovolné přebírání vlastní odpovědnosti a rizika a také sklizení pozitivních výsledků. Subjekt, který disponuje podnikavým přístupem, označujeme adjektivem „podnikavý“. Podnikavost je důležitým hybatelem ekonomického a sociálního rozvoje.
- Podnikání jako **hodnotová orientace** – bývá symbolicky označována jako „podnikatelský duch“ a představuje charakteristickou strukturu hodnot a postojů, jež má společenský a individuální rozměr. Společenský rozměr vystihuje, jak si společnost váží podnikatelů a podnikání a jak se to projevu v jejím vládnutí. Individuální rozměr popisuje především podnikavý způsob života. Klade na člověka nároky jako odpovědnost, nesení rizika a odolnost vůči neurčitostem, ale zároveň nabízí výhody (osobní autonomii, možnost vyššího výdělků apod.) (Srpková a Řehoř, 2010, s. 19-20; Armstrong, 2002, s. 280).

Článek 26 Listiny ve svém prvním odstavci stanoví, že každý má právo podnikat. V odstavci druhém pak dále určuje, že zákon může stanovit podmínky a omezení pro výkon určitých činností, tedy i podnikání. Takovými předpisy jsou občanský zákoník, zákon o obchodních korporacích a živnostenský zákon. Občanský zákoník jako primární předpis soukromého práva ve svých ustanoveních vymezuje základní pojmy a obecnou úpravu podnikání. Některá ustanovení však mají subsidiární povahu. To znamená, že je užití tehdy, nestanoví-li zvláštní zákon jinak. Zákon o obchodních korporacích vymezuje jednotlivé typy obchodních společností, námi vybranou společnost s ručením omezeným nevyjímaje. Tu definuje v ustanovení jako „společnost, za jejíž dluhy ručí *společníci společně a nerozdílně do výše, v jaké nesplnili vkladové povinnosti podle stavu zapsaného v obchodním rejstříku v době, kdy byli věřitelem vyzváni k plnění.*“

Přestože v našem případě vznikne právnická osoba, je dobré zmínit též živnostenský zákon, který v ust. § 2 definuje živnostenské podnikání jako soustavnou činnost provozovanou *samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem*. Pro správné pochopení je třeba doplnit vysvětlení dílčích pojmů použitých v definicích:

- soustavnost – znamená, že činnost by měla být vykonávána opakovaně a pravidelně, ne příležitostně;
- samostatnost – pokud je podnikatelem fyzická osoba, jedná osobně, právnická osoba jedná prostřednictvím svého statutárního orgánu;
- vlastní jméno – podnikatel fyzická osoba činí právní úkony svým jménem a příjmením, právnická osoba potom pod svým názvem/ názvem obchodní firmy;
- vlastní odpovědnost – fyzická či právnická osoba nese veškeré riziko za výsledky své činnosti;
- dosažení zisku – aktivita musí být vykonávána s úmyslem docílit určitého zisku (ten však nemusí být dosažen) (Srpková a Řehoř, 2010, s. 20).

### 3.1.1. Podnikatel

Dle Martinovičové (2014, s. 9) je podnikatel je rozhodujícím faktorem hospodářského rozvoje. Činnost úspěšného podnikatele je podložena vysokou kvalifikací, odborností, informovaností a systematickým cílevědomým úsilím. Jedná se o osobu se specifickými osobnostními rysy a vlastnostmi a k tyto charakteristiky doplňuje také schopnost řídit a být vůdčí osobností.

Přesná definice podnikatele je obsažena v občanském zákoníku. Podnikatel je v úvodním ustanovení pátého dílu § 420 charakterizován následovně: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ Všechny tyto předpoklady přitom musí být splněny kumulativně (Melzer a Tégl, 2014, s. 10). Občanský zákoník pokračuje v popisu podnikatele odstavcem druhým takto: „*Pro účely ochrany spotřebitele a pro účely § 1963 se za podnikatele považuje také každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samostatném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele.*“ Toto rozšiřující pojetí podnikatele je reakcí

na požadavky plynoucí z evropského práva, jehož smyslem je regulovat jednání i u osob, které samy o sobě nejsou podnikatelem, ale jejichž jednání se podnikatelské činnosti v určitém smyslu přibližuje (Melzer a Tégl, 2014, s. 10). Podnikatel je také výše zmíněným zákonem chápán jako osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku a má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění.

### 3.1.2. Podnik

Obecně je podnik chápán jako subjekt, ve kterém dochází k přeměně vstupů na výstupy. Poněkud obsáhleji je potom vymezen jako ekonomicky a právně samostatná jednotka, jež byla vytvořena za účelem podnikání. S ekonomickou samostatností jakožto projevem svobody v podnikání souvisí odpovědnost vlastníků za konkrétní výsledky podnikání. Právní samostatností rozumíme možnost podniku vstupovat do právních vztahů s jinými tržními subjekty a uzavírat s nimi smlouvy, z nichž pro něj vyplývají práva a povinnosti (Srpková a Řehoř, 2010, s. 35).

Přesná definice tohoto pojmu byla dříve uvedena v obchodním zákoníku, který je dnes však neplatný. V občanském zákoníku nahradily pojem podnik dva jiné pojmy – obchodní závod a rodinný závod. Obchodní závod je v občanském zákoníku charakterizován následovně: „*Obchodní závod (dále jen „závod“)* je organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu.“ Rodinný závod je popisován takto: „*Za rodinný se považuje závod, ve kterém společně pracují manželé nebo alespoň s jedním z manželů i jejich příbuzní až do třetího stupně nebo osoby s manžely sešvagřené až do druhého stupně a který je ve vlastnictví některé z těchto osob. Na ty z nich, kteří trvale pracují pro rodinu nebo pro rodinný závod, se hledí jako na členy rodiny zúčastněné na provozu rodinného závodu.*“ (zákon č. 89/2012 Sb.).

Podniky je možné klasifikovat dle několika hledisek. Z hlediska právní normy je dělíme na podniky jednotlivce, obchodní společnosti, družstva a státní podniky. Dle sektorů se podniky řadí do sektoru veřejného, soukromé či smíšeného. Jindy jsou děleny do sektoru primárního, sekundárního a terciálního. Podle hospodářských odvětví jsou podnikatelské subjekty děleny na sektor zemědělství, sektor průmyslu a sektor služeb. Dále je možné podniky rozdělit podle velikosti, konkrétně na podniky malé, střední a velké. Na závěr si dovoluji zmínit ještě dělení dle převládajícího výrobního faktoru na podniky pracovně náročné, investičně náročné a materiálově náročné (Martinovičová, 2006, s. 13-15).

## 3.2. Právní formy podnikání

Na samotném počátku každého podnikání je důležité si promyslet, jakou právní formu podnikání vybrat. V České republice je dle občanského zákoníku možné podnikat jako právnická či fyzická osoba. Podnikání fyzických a právnických osob se řídí živnostenským zákonem, právnické osoby jsou navíc regulovány zákonem o obchodních korporacích.

Při výběru právní formy je vždy důležité zvážit, kolik zakladatelů se bude procesu účastnit, dále potom jaké jsou finanční možnosti a eventuální velikost základního kapitálu, případně jakým způsobem a v jakém rozsahu je možné ručit za závazky vzniklé podnikatelskou činností apod.

### 3.2.1. Podnikání fyzických osob

Jako fyzickou osobu chápeme občana, jenž podniká na základě živnostenského oprávnění (má vyřízen živnostenský list), je dobrovolně zapsán v obchodním rejstříku či podniká na základě jiného oprávnění dle zvláštních předpisů a splňuje podmínky pro podnikání, které plynou ze živnostenského zákona, daňových zákonů, zákonů o důchodovém, sociálním a zdravotním pojištění atd. Živnostník vystupujete pod svým jménem a ručí za své podnikatelské aktivity celým svým majetkem. Jedná se v podstatě o nejjednodušší formu podnikání, kdy není stanoven žádný základní kapitál nebo smlouva. Ukončení, přerušeni nebo jiné aktivity nebývají náročnou záležitostí (Srpková, 2020, s. 67; zákon č. 455/1991 Sb.).

Všeobecnou podmínkou provozování živnosti fyzickými osobami je plná svéprávnost, jež může soud nahradit souhlasem zákonného zástupce nezletilé osoby k samostatnému provozování podnikatelské činnosti. Další podmínkou je bezúhonnost, kterou je u občanů České republiky nutné prokázat výpisem z evidence Rejstříku trestů. U osob, jež jsou občany jiného členského státu Evropské unie, se bezúhonnost prokazuje doklady podle § 46 odst. 1 písm. a). Zvláštními podmínkami provozování živnosti fyzickými osobami jsou potom odborná nebo jiná způsobilost, pokud je daný zákon nebo zvláštní předpisy vyžadují (zákon č. 455/1991 Sb.).

Podle požadavků na odbornou způsobilost jsou živnosti rozděleny na živnosti ohlašovací a koncesované. Ohlašovací živnosti vznikají a jsou provozovány na základě ohlášení. Tyto živnosti jsou osvědčeny výpisem ze živnostenského rejstříku a dále se člení na živnosti řemeslné, vázané a volné. Koncesovaný typ živnosti vzniká a je provozován na základě správního rozhodnutí. Tyto živnosti jsou též osvědčeny výpisem ze živnostenského

rejstříku a podmínkou získání této živnosti (koncese) je splnění odborné způsobilosti a kladné stanovisko kompetentního orgánu státní správy. Mezi tyto živnosti patří například provozování pohřební služby, cestovní kanceláře, taxislužba apod. (Srpková, 2020, s. 67).

### 3.2.2. Podnikání právnických osob

Občanský zákoník definuje právnickou osobu následovně: „*Právnická osoba je organizovaný útvar, o kterém zákon stanoví, že má právní osobnost, nebo jehož právní osobnost zákon uzná. Právnická osoba může bez zřetele na předmět své činnosti mít práva a povinnosti, které se slučují s její právní povahou. Právnické osoby veřejného práva podléhají zákonům, podle nichž byly zřízeny; ustanovení tohoto zákona se použijí jen tehdy, slučuje-li se to s právní povahou těchto osob.*“ (zákon č. 89/2012 Sb.)

Zahájení podnikatelské činnosti u právnických osob je administrativně poněkud náročnější a v řadě případů se musí při založení firmy také složit určitý základní kapitál. Všechny typy právnických osob musí být evidovány v obchodním rejstříku. Zákon o obchodních korporacích nám podnikající právnické osoby rozděluje mezi obchodní společnosti a družstva. Do první zmíněné skupiny patří veřejná obchodní společnost a komanditní společnost, **společnost s ručením omezeným** a akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení. Ve skupině druhé jsou pak družstva a evropské družstevní společnosti.

### 3.3. Podnikatelský plán

V první řadě si zde musíme vymezit pojmy podnikatelský plán a podnikatelský záměr. Tato dvě slovní spojení bývají totiž velmi často zaměňována a pokládána za totéž. Mezi těmito pojmy však existuje rozdíl a je dobré vědět, co znamenají.

Podnikatelský záměr je možné chápat jako jakýsi předstupeň podnikatelského plánu, který nemá psanou podobu. Jedná se o nápad či počáteční ideu, která je následně zhmotněna do strukturovaného projektu – podnikatelského plánu. Tento plán je potom základním dokumentem taktického plánování podniku, jenž rozpracovává představy o jeho potenciální budoucnosti, účelu podnikání, zdrojích a zamýšlených výsledcích. Definiuje a kvantifikuje cíle podniku a prostředky k jejich dosažení. Jde tedy o nástroj implementace strategie podniku (Hindls, Hronová a Holman, 2003, s. 298).

Obdobná definice pak uvádí, že podnikatelský plán „*definuje a kvantifikuje podnikatelské cíle a strategii zvolené k jejich dosažení. Je vyústěním zájmů podnikatelského subjektu, vzniká na základě vnitřní potřeby managementu ovlivňovat budoucí vývoj podniku.*“ (Brodský a Stříteská, 2010, s. 5)

Podnikatelský plán, jak uvádí Červený (2014, s. 1), bývá také vymezován jako písemný dokument, jenž popisuje všechny významné vnější i vnitřní okolnosti související s podnikatelským záměrem. Jde o formální shrnutí podnikatelských cílů, důvodů jejich reálnosti a dosažitelnosti a souhrn jednotlivých akcí vedoucích k dosažení těchto cílů.

Důvodů, proč sestavit podnikatelský plán, je mnoho. Než začneme podnikatelský záměr uvádět do reality, je důležité, abychom si ověřili jeho životaschopnost. Podnikatelský plán potřebujeme například k získání chybějících finančních prostředků, k nalezení společníka, informování obchodních partnerů, zaměstnanců apod. Začínající podnikatel díky „business plánu“ zjistí celkovou potřebu financí, potřebu cizích zdrojů, možnosti jejich zhodnocení a snadněji poté může případně oslovit investora (Srpková, 2011, s. 14).

### 3.3.1. Obsah podnikatelského plánu

Přesné náležitosti podnikatelského plánu nejsou závazně stanoveny, protože každá banka či investor mají jiné požadavky na jeho rozsah a strukturu. Mezi základní body podnikatelského plánu patří titulní list, obsah, úvod, účel a pozice dokumentu, shrnutí, popis podnikatelské příležitosti, cíle firmy a vlastníků, potenciální trhy, analýza konkurence, marketingová a obchodní strategie, realizační projektový plán, finanční plán, hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a jeho rizika a přílohy (Srpková, 2011, s. 14).

Na titulním listu bývá uveden obchodní název, logo firmy, název podnikatelského plánu, jméno autora (případně klíčových osob a zakladatelů), datum založení, kontaktní údaje atd. Je vhodné uvést prohlášení o důvěrnosti těchto dokumentů. Za titulním listem potom můžeme najít obsah plánu, který urychlí vyhledávání v tomto dokumentu. Měl by mít zhruba jednu až jednu a půl strany formátu A4 (Srpková, 2011, s. 15).

V úvodu dokumentu je vhodné zmínit, komu je určen. Také je ideální doplnit, zda jde o zkrácenou či plnou verzi plánu, jestli budou ještě nějaké kapitoly doplněny nebo jde o finální verzi. Zá úvodem následuje shrnutí, které je někdy chybně vnímáno jako úvod.



Jedná se však o zhuštěný popis následujících informací. Shrnutí by mělo ve čtenáři vzbudit zvědavost (Srpová, 2011, s. 15).

Popis podnikatelské příležitosti slouží k jejímu objasnění. Je příhodné zaměřit se především na popis produktu, výrobku či služby, dále pak na konkurenční výhodu a užitek produktu pro zákazníka (Srpová, 2011, s. 16).

V kapitole, která pojednává o cílech firmy a vlastníků, je dobré popsat schopnost firmy úspěšně realizovat předložený podnikatelský projekt. Snaha získat potřebné finanční zdroje bude úspěšná jen v případě, budou-li ve firmě lidé schopní realizovat podnikatelský záměr. V tomto bodě plánu není od věci zmínit nejen cíle firmy a cíle vlastníků a manažerů firmy, ale také popsat organizační strukturu firmy u uvést jmenovitě případné firemní poradce (Srpová, 2011, s. 17-19).

Další bod podnikatelského plánu by měl zmínit fakta o potenciálních trzích a možnostech se na nich uplatnit. Existence potenciálních trhů se prokazuje na základě důkladné analýzy oboru a trhu, k čemuž slouží údaje o velikosti trhu, obvyklé oborové výnosnosti, překážkách vstupu na trh a zákaznicích. Důležité je uvést informace o celkovém i cílovém trhu (Srpová, 2011, s. 19-21).

Následující kapitolou je analýza konkurence, v jejímž rámci dochází k určení konkurenčních firem a prozkoumání jejich předností a nedostatků. Na tuto kapitolu potom navazuje marketingová a obchodní strategie. Marketing a následně i prodej mají velký vliv na budoucí úspěch firmy a je tedy důležité přesvědčit čtenáře podnikatelského plánu o dobré strategii. Marketingová strategie se zaměřuje především na výběr cílového trhu, určení tržní pozice produktu a rozhodnutí o marketingovém mixu (Martinovičová, 2006, s. 103; Srpová, 2011, s. 21-22).

Srpová (2011, s. 27) i Cavello a Hazelgren (2006, s. 31) se pak shodují v tom, že součástí podnikatelského plánu je také realizační projektový plán. Jde o časový harmonogram všech činností a jejich dodavatelské zajištění. Podstatné je vymezení všech kroků a aktivit, jež se musí podniknout a milníků či termínů, kterých má být dosaženo. K tomuto procesu bývá často využíván úsečkový diagram. Kromě realizačního projektového plánu je součástí business plánu i finanční plán, který transformuje předchozí části podnikatelského plánu do číselné podoby a prokazuje jakousi reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Mezi jeho komponenty patří plán nákladů a výnosů, plán peněžních toků,

plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, hodnocení efektivnosti investic, plán financování apod.

Poslední velkou kapitolou jsou hlavní předpoklady úspěšnosti projektu a rizika projektu. V této sekci se zhodnocují silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby podnikatelského plánu. Využít se k tomu dá tzv. SWOT analýza. Název SWOT je odvozen od prvních písmen anglických slov: S – strengths (silné stránky), W – weaknesses (slabé stránky), O – opportunities (příležitosti), T – threats (hrozby). Jedná se o nástroj obchodní strategie k posouzení toho, jak si organizace stojí v porovnání s konkurencí. Mezi silné stránky můžeme zařadit třeba zkušený management a kvalifikovanou pracovní sílu, mezi slabé potom například kapitálovou sílu či nedostatek marketingových zkušeností. Slabé stránky ve vhodné doplnit pozitivním řešením. Analýza příležitostí a hrozeb se soustředí na okolí firmy a umožňuje zdůraznit zajímavé příležitosti přinášející výhody. Analýza rizik projektu nastiňuje pravděpodobné rizikové situace, jejich příčiny a preventivní opatření (Srpová, 2011, s. 31-33; Teoli, Sanvictores a An, 2021).

Do příloh by měly být zařazeny například životopisy klíčových osobností a výpisy z obchodního rejstříku. Dále potom analýzy trhu, podklady z finančního sektoru, technické výkresy, smlouvy apod. (Srpová, 2011, s. 33).

#### 4. SHRNUÍ TEOTERICKÉ ČÁSTI

V teoretické části této práce byly představeny důležité informace týkající se založení vlastní lékárny. Tento proces je poměrně složitý a vyžaduje splnění několika kroků a postupů, které jsou stanoveny platnou legislativou. Prvním krokem při založení lékárny je vytvoření koncepce a plánu, který by měl obsahovat hlavní cíle, strategie a financování projektu. Je nutné mít jasnou představu o tom, jaká bude nabídka produktů a služeb, jaké budou cílové skupiny zákazníků a jak bude zajištěna kvalita poskytovaných služeb.

Dalším krokem je získání povolení k provozování lékárny, které vydává Státní úřad pro kontrolu léčiv (SÚKL). Toto povolení je však podmíněno splněním mnoha požadavků, včetně umístění lékárny, jejího vybavení, personálu a dalších specifických požadavků, které jsou stanoveny v zákoně o léčivech.

V rámci teoretické části jsou rozebrány také specifické požadavky na provozování lékáren a na pracovníky v této oblasti. Tyto požadavky se týkají například vzdělání a odborné přípravy personálu, bezpečnostních opatření a dalších provozních požadavků.

Další důležitou částí teoretické části je informace o možnostech financování a podpoře pro založení lékárny. Tyto možnosti zahrnují například úvěry od bank, dotace od státu nebo regionální podpory pro malé a střední podniky.

Shrnutí teoretické části slouží jako vodítko pro zpracování analýzy, ve které budou důkladněji prozkoumány jednotlivé aspekty založení vlastní lékárny. Analýza by měla obsahovat detailní posouzení trhu, konkurence, finančních a hospodářských ukazatelů a dalších faktorů, které ovlivňují úspěšnost podnikání v této oblasti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5. ANALÝZA

Analýza v rámci projektu založení lékárny obsahuje kapitoly zabývající se analýzou konkurence, marketingovým plánováním, SWOT analýzou, PEST analýzou, Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil a dále v práci bude bod zvratu. Zároveň budou uvedeny předpoklady úspěšnosti tohoto projektu. Analýza slouží k uspořádání a představení podnikové koncepce. Ukazuje majiteli, za jakých okolností bude podnik rentabilní.

Spolu s analýzou se sestavují plány a opatření, které jsou směrnici pro pozdější každodenní práci managementu a zaměstnanců. V neposlední řadě slouží analýza lékárny i jako nástroj budoucího srovnání plánu se skutečností. Pro každou firmu je důležité vědět, jestli je realistické její plánování obratu, nákladů a finančních příjmů. Pokud dojde k odchylkám, je nutné analyzovat jejich příčiny. Toto bude později v projektové části práce.

Bez dobře zpracovaného plánu prakticky nelze začít jednat s poskytovateli kapitálu. Čím vyšší je technické, hospodářské riziko a potřeba kapitálu podnikatelského záměru, tím je důležitější mít celkovou realistickou koncepci. Podnik musí prokázat, že má skutečné šance prosadit se na trhu.

Při plánování je nutné si uvědomit cíle, které podnik má. Lékařny mají na trhu mnoho příležitostí. Jelikož se bude jednat o menší lékárnu, samotné plánování má na starosti výhradně majitel-jednatel. Firma má samozřejmě krátkodobé, ale také dlouhodobé plány. Plány majitele jsou konkrétní a jsou jasně definovány. Do ekonomické situace v rámci krátkodobých plánů do jednoho roku patří obrat, mzdy, cash flow a dlouhodobé plány, kterými je zadlužení firmy. Důležitou roli zde hraje aktuální situace, jelikož v Praze je nespočet podobných lékáren.

V podniku při organizování je důležité účelně vymezit a hospodárně zajistit plánované a jiné nezbytné činnosti lidí při plnění cílů. Do budoucnosti, po stabilizaci firmy mezi konkurencí, by bylo pro firmu jistě výhodné přijetí jednoho specializovaného odpovědného pracovníka s vymezenými pravomocemi, který by byl schopen organizovat.

Budoucí analýzy budou směřovány k plánované lékárně na Praze 8, která se bude nacházet poblíž nemocnice a poblíž zastávky MHD. Lékařna bude dobře přístupná z ulice. Podrobněji bude popsána v kapitole o podnikatelském plánu.

## 5.1. Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V dnešní době, kdy dochází ke stárnutí populace, je předpokládán růst poptávky po službách v lékárenství. Dochází tedy ke zvyšování prodeje léků. Také dochází k rostoucím nákladům na léky.

Níže zpracovaný pětifaktorový model konkurenčních sil ukazuje, čemu všemu musí firma čelit a co může do budoucna očekávat ze strany konkurence přímé nebo nepřímé.

### 5.1.1. Konkurence v odvětví

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

Lékařenskou péči zajišťovalo dle Národního registru poskytovatelů zdravotních služeb k 31. 12. 2021 přesně 2 735 lékáren a odloučených oddělení výdeje léčiv. Z toho 108 lékáren nemocničních, 2 388 veřejných a 239 odloučených oddělení výdeje léčiv. Na jednu lékárnou v roce 2021 připadalo v průměru 4 219 obyvatel. Každý obyvatel v průměru zaplatil v lékárně na doplatecích k receptům a poukazům spolu s volným prodejem léčivých přípravků a zdravotnických prostředků 1 800 Kč, z toho v průměru 862 Kč za doplatky.

Tabulka č. 1: Počet lékáren a výdejen zdravotnických prostředků k 31.12.2021 (vlastní zpracování)

Území	Počet lékáren
Praha 1	33
Praha 2	27
Praha 3	17
Praha 4	64
Praha 5	44
Praha 6	31
Praha 7	16
Praha 8	30
Praha 9	36
Praha 10	34
<b>Celkem</b>	<b>332</b>

Při porovnání jednotlivých městských částí je zřetelné, že lékárenská síť v Praze 8 je ve srovnání se zbytkem Prahy lehce podprůměrná..

V rámci zřízení nové lékárny lze identifikovat dva typy konkurentů. Síťové lékárny a nezávislé lékárny. Nezávislé lékárny se již delší dobu nevyvíjejí. Nemodernizují informační systémy, zanedbávají služby zákazníkům a také disponují zastaralým prostředím lékárny. Dle obrátu a počtu poboček jsou na prvních příčkách v rámci celé Prahy umístěny lékárny Dr. Max a BENU, kteří dohromady ovládají přibližně jednu pětinu trhu. Zbylé čtyři pětiny jsou v rukou menších řetězců a množství soukromých lékárníků. V Praze se k roku 2022 nacházelo 90 poboček Dr. Max a 64 poboček lékáren BENU. Lékárna Dr. Max upřednostňuje agresivnější cenovou politiku a uplatňuje generickou substituci. Síť lékáren Dr. Max také uplatňuje ve své práci agresivnější práci s privátní značkou. Dalším konkurentem jsou 2 lékárny sídlící v nemocnici nedaleko od plánované lékárny. Lékárny BENU jsou orientovány více na kvalitnější nabízené služby. Další konkurenčním prvkem těchto lékáren je ten, že nabízejí svým zákazníkům bezbariérový přístup k prodávaným potravinovým doplňkům a kosmetice.

Nízká návštěvnost je pro každého podnikatele obrovským rizikem, proto je důležitá spokojenost zákazníků. Lékárna nemá možnost konkurovat ve všech případech cenou, rozhodně ne lepší dostupností ani úplně odlišným sortimentem. Je tedy nutné, aby se odlišila službami. Cílem by mělo být zlepšení znalostí a zvýšení sympatií k lékárně. Po naplnění tohoto cíle by další měl být zaměřen na zvyšování preferencí vůči lékárně a posilování přesvědčení, které následně vyústí do nákupu.

V okolí plánované lékárny se vyskytuje několik soukromých ordinací praktických lékařů, zubařská praxe a ordinace gynekologa, ani jedna praxe však není v takové blízkosti, aby se dalo předpokládat, že většina pacientů této ordinace bude výhradně navštěvovat lékárnou.

V rámci konkurenceschopnosti je nutné se zaměřit na faktory ovlivňující cílovou skupinu. Patří sem situační faktory, kdy ke koupi přinutí zákazník nemoc vlastní nebo své rodiny, podpora/péče o zdraví, nadstandardní péče o tělo či zdravý životní styl. Psychologické faktory, tedy určité očekávání pomoci/rady, obava o zdraví atd. Řadě zákazníků záleží i na tom, aby nepodporovala velké řetězce lékáren, které zajímá jen profit a ne pacient, a chtějí lékárníka se zájmem o skutečnou pomoc zákazníkovi.

V rámci konkurenceschopnosti a udržení spokojených zákazníků bude lékárna vytvářet různé týdenní a měsíční slevové akce, například ve formě 1+1 zdarma. Dalším benefitem

bude zákaznická karta , která bude poskytovat slevy n a vybraný sortiment. Volně bude k dispozici miska s bonbóny, které potěší nejen nejmenší návštěvníky. Zdarma budou testery a vzorky kosmetických přípravků nebo vitamíny pro děti.

### 5.1.2. Hrozba vstupu nových konkurentů

K vzhledem situaci na trhu je těžké se stát prodejcem léčiv. Boj na konkurenčním prostředí o nadvládu obecně stlačuje ceny dolů a zvyšuje kvalitu služeb. Společnosti a provozovatelé si chtějí své zákazníky udržet a ty nerozhodné přetáhnout k sobě . Bariéra vstupu nové lékárny do odvětví je poměrně v ysoká. To znamená, že síla potenciální konkurence není velká. Mezi tyto bariéry patří:

1. množství zákonů, které provozovatel lékárny musí znát,
2. investice, finanční náročnost (vysoký nájem, drahé vybavení lékárny),
3. vybudování nové značky, která bude budít zájem a důvěru,
4. výběr místa provozování lékárny, neboť po Praze je velké množství lékáren a jako nová lékárna na trhu jim je těžké konkurovat,
5. stávající konkurence,
6. zaujmout klienta.

Lékarna nebude patřit mezi lídry v provozování lékáren, a to zejména z důvodu existujících velkých sítí lékáren již výše zmíněných. Konkurence je vysoká z důvodu velké hustoty lékáren na počet obyvatel. V porovnání s jinými zeměmi je to nicméně poměrně nízké číslo. v České republice je průměrně až o jednu polovinu více potencionálních zákazníků na jednu lékárnu. Na jednu lékárnu v roce 2020 připadalo v průměru 4 270 obyvatel. Z tohoto důvodu není obav, že by případný vstup nové lékárny na trh ohrozila její existenci. Hrozbou, která trápí společnost, je stále zvyšující se počet poboček stávajících lékáren na trhu. To se děje formou odkupování lékáren s menším podílem na trhu sít'ovými lékárnami.



### 5.1.3. Vyjednávací síla odběratelů

Jak bylo výše zmíněno, společnost musí bojovat o každého jednoho zákazníka. Zákazníky lze rozdělit na dvě velké skupiny právě podle důvodu, proč si pro nákup léčiva vybrali naši lékárnou. První skupinu tvoří stálí zákazníci. Lidé, kteří jsou s cenou a službami lékárny spokojeni. Rádi se do prodejny vrací a mnoho z nich má dokonce zřízenou i zákaznickou kartu. Druhou skupinu tvoří zákazníci, kteří navštíví lékárnou namátkově, tj. podle lokality, a nad svojí volbou příliš nepřemýšlí.

Zvyšuje se citlivost na cenu, kdy zákazníci stále více vnímají cenu jako základní faktor při nakupování. Cenová politika lékáren a tím i konkurenční boj o zákazníka je tím pádem velmi cenově orientovaný. Vzrůstá také informovanost pacientů díky internetu a sociálním sítím, navíc se tím nadále zvyšuje informovanost pacientů o nemocech a možnostech jejich léčby.

Na podporu prodeje a vedení svých marketingových kampaní společnost bude disponovat internetovým obchodem, kde svým zákazníkům nabídne své produkty a rovněž je bude informovat o slevách, akcích a novinkách.

### 5.1.4. Vyjednávací síla dodavatelů

Tento segment je závislý na dodavatelích a je důležité si uvědomit, že jsou to právě oni, kteří mohou dané společnosti pomoci či uškodit. Na trhu je několik dodavatelů, které poskytují léčiva a zařízení do lékáren. Spolehlivost, kvalita produktů a zejména vzájemná komunikace jsou esenciálními faktory pro naše funkční dodavatelsko-odběratelské vztahy.

Výběr dodavatele je důležitým krokem pro budování a rozvoj obchodu. Následující řádky budou obsahovat analýzu vybraných dodavatelů. Phoenix lékárenský velkoobchod s.r.o. bude primárním distributorem, který bude dodávat 82 % veškerých léků, mastí, zdravotnického materiálu atd. Hlavním důvodem výběru je kvalita nabízených produktů, která je roky ověřena. Dalším rozhodujícím faktorem jsou i ceny, které do jisté míry mohou ovlivnit množstevní odběr společnosti. Mají přímý kontakt s producenty jednotlivých produktů, kteří touto cestou zaručí prvotřídní kvalitu. S kvalitou produktů úzce souvisí také ohled na životní prostředí.

Společnost je však otevřena i spolupráci s novými dodavateli či menšími producenty. Dále bude mít lékárnou zájem o navázání obchodního vztahu s Alliance Healthcare s.r.o. a ViaPharma s.r.o.

#### 5.1.4. Hrozba substitučních produktů

Na současné české lékárenském trhu existuje mnoho substitutů, které mohou krátkodobě ohrozit produkty nabízené v lékárně.

Jednou z nich jsou produkty, které se dají koupit v supermarketech, jako jsou různé bylinné čaje, šumivé tablety, náplasti aj. Jedná se sice pouze o doplňkový sortiment, ale zpočátku rozhodně může být považován za určité riziko.

Další hrozba substitučních produktů přichází ze strany drogerií, kde se v posledních letech začala objevovat parafarmaka. Výhodou však zůstává, že při koupi léků či doplňkového sortimentu, získá zákazník odbornou radu od kvalifikovaného zaměstnance a zajištěnou kvalitu výrobku. Tato činnost se nedá ničím nahradit. Vyhrazená léčiva se dají koupit i na benzinových pumpách. Tato předražená léčiva jsou vhodná ve výjimečných situacích, pokud zákazník spěchá, nebo potřebuje základní léčiva koupit mimo běžnou otevírací dobu, typicky během noci či o svátcích.

Jako hrozbou substitučního produktu můžeme s určitou rezervou považovat například i zdravý životní styl, který je v současné době čím dál více propagovaný. Jako zdravotníci jej samozřejmě máme podporovat, nicméně může snížit poptávku po lécích či doplncích stravy.

### 5.2. PEST analýza

Analýza makroprostředí firmy byla realizována za pomoci STEP analýzy. Tato se používá k posouzení trhu pro podnikání v dané oblasti a dokáže nejlépe zhodnotit současnou situaci na trhu z více pohledů. Bere v úvahu politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které přímo ovlivňují působení sledovaného subjektu v tržním prostředí.

#### 5.2.1 Politicko-legislativní oblast

Ve farmacii existuje mnoho zákonů, předpisů, nařízení či vyhlášek, které upravují činnost lékární. Legislativa české činnosti je přísnější v souvislosti se zdravím pacientů. V případě pochybení může být vážně ohroženo. Obor farmacie je velmi proměnlivý a dochází v něm tím pádem k častým změnám legislativy.

Vzhledem ke skutečnosti, že podnik bude působit na území České republiky, je nucen dodržovat zákony a vyhlášky, které jsou zde platné a které jsou pro fungování zásadní. Pro

existenci a chod podniku je nezbytná znalost a striktní dodržování zákonů, vládních nařízení a vyhlášek. Platnost těchto právních předpisů zásadně ohraničují pole působnosti podniku a současně s sebou přinášejí i jistá opatření a ohrožení, která je třeba respektovat a dodržovat.

Provozování lékárny s sebou nese celou řadu povinností, které musí být splněny, a také mít vydána patřičná povolení. Jsou to povinnosti v medicínské oblasti, povinnosti dle zákona o léčích, zákona o rozsahu a podmínkách úhrady léků.

Analyzovaná společnost bude fungovat jako obchodní společnost, na kterou se vztahují i povinnosti jako na kteroukoli jinou společnost.

1. **Zákon č. 66/2017 Sb.**, kterým se mění zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech). Provádějícími předpisy jsou poté vyhlášky, které se zaměřují na konkrétní činnosti spojené s léčivými přípravky.
2. **Zákon č. 20/1966 Sb.**, o péči a zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů.
3. **Zákon č. 95/2004 Sb.**, o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.
4. **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.
5. **Zákon č. 48/1997 Sb.**, o veřejném zdravotním pojištění.
6. **Vyhláška č. 49/1993 Sb.**, o technických a věcných požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení.
7. **Zákon č. 79/1997 Sb.**, o léčivech a o změnách a doplnění některých souvisejících zákonů.
8. **Zákon č. 372/2011 Sb.**, o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách).

Mezi legislativní faktor, který ovlivní chod společnosti pak patří i zákaz maloobchodního prodeje během patnácti svátků a dnů pracovního klidu a také příplatky za víkend, přijaty v roce 2016.

Na stanovení ceny léků se podílí stát, výrobce léku, distributor a nakonec samotná lékárna. Každý měsíc vždy k 1. dni kalendářního měsíce zveřejňuje SÚKL (v souladu se zákonem č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění) změny v úhradách léčiv, včetně změn maximálních cen a výše maximálních doplatků.

Vzhledem k tendenci snižování nákladů na péči stále dochází ke snižování úhrad léků ze zdravotního pojištění a maximálních cen léků a tím následně i klesajícímu obratu lékárny.

Za významnou změnu lze považovat zrušení regulačního poplatku v roce 2015 ve výši 30 Kč za recept. Toto rozhodnutí není pro firmu ekonomicky prospěšné. Výpadek v příjmu lékárny byl nahrazen pouze částečně dispenzačním poplatkem ve výši 13 Kč, který lékárna dostává proplacený zdravotními pojišťovnami za expedici jednoho receptu. Zároveň však došlo relativně rychle k vytvoření systémů, zejména v řetězcových lékárnách, tzv. „bonusování“ poplatků. Poplatky byly úředně vybrány, ale obratem vyrovnány poskytnutím bonusů zákazníkovi. Tímto je lékárna ohrožena, protože si nemůže dovolit nyní poskytovat prémie a může tak na základě tohoto pocítit pokles počtu receptů a zákazníků.

### 5.2.2. Ekonomické prostředí

Ekonomické faktory se odvíjí především od ekonomiky dané země. Faktory, které nejvíce ovlivňují lékárnu, jsou především makroekonomické ukazatele, jimiž jsou inflace, míra nezaměstnanosti a průměrná mzda.

Pro společnost je optimální co nejnižší míra inflace, která je ovšem neustále v pohybu. Míra inflace se v uplynulých letech zvyšovala. Nicméně míra inflace ke březnu tohoto roku činí 7,1 %. Nejvhodnější je pro podnik nízká nebo stabilní inflace, díky které roste zisk podniku.

Jedním z důležitých faktorů, které společnost ovlivňují, je míra nezaměstnanosti. Optimální je samozřejmě nezaměstnanost co nejnižší. Zákazníci by měli průměrně vyšší příjmy a nemuseli by se omezovat vyššími výdaji. Pro společnost by to znamenalo zvýšení poptávky po léčivech a doplňcích stravy, na což navazuje i průměrná mzda.

Míra nezaměstnanosti v Praze k 31. 12. 2022 byla pouhých 3,04 %. V celém Česku představoval podíl nezaměstnaných osob 3,72 %. Nízká nezaměstnanost způsobuje i nárůst

průměrné mzdy. Průměrná hrubá mzda v Praze k 31. 12. 2022 činila 49 782 Kč. Vyšší příjmy obyvatel pozitivně ovlivňují četnost návštěv lékařských zařízení.<sup>2</sup>

Daňová politika státu je také velmi důležitým faktorem. Výrazně ovlivňuje výsledek hospodaření podniku. Pro lékárnu mají největší význam daň z přidané hodnoty (DPH) a daň z příjmů právnických osob. V lékárenském sortimentu se vyskytuje pouze snížená sazba DPH, která je od roku 2024 12%.

### 5.2.3. Sociální prostředí

Mezi sociální faktory, které působí na lékárenské společnosti patří věková struktura obyvatelstva, vzdělanost a demografické složení.

Významným demografickým faktorem současnosti je stárnutí populace v důsledku prodloužení délky života a současně nižší porodností. V každé věkové skupině se nacházejí onemocnění. Nicméně s vyšším věkem je spjat jejich vyšší výskyt. Průměrný věk (rok 2021) obyvatel České republiky dosáhl 42,7 let. Věkový průměr v Praze je 41,4 let. Prodlužuje se také délka života, kdy střední délka života je v ČR (rok 2021) u mužů 76,2 let a u žen 82,1 let.<sup>3</sup>

V České republice byl za rok 2021 přírůstek 21 900 obyvatel. Tento přírůstek byl způsoben vlnou migrace. Do ČR ze zahraničí přišlo rekordních 50 000 lidí.<sup>4</sup>

Dalším trendem současnosti je zdravý životní styl. Stále více lidí mění zejména stravovací návyky a více se pohybuje. Stoupá tak zájem zejména o doplňky stravy.

Lidé jsou již uvědomilejší, resp. vzdělanější, uvědomují si sílu moderní medicíny a vědí, jak dobový pokrok ovlivňuje jejich organismus. V tomto faktoru je důležité si uvědomit i vzdělání v řadách farmaceutických týmů, které posouvají ještě více do popředí pokrok doby a přispívají svojí aktivitou celé společnosti. Ve společnosti takoví zaměstnanci mohou žádat vyšší mzdy.

### 5.2.4 Technologické prostředí

V poslední době si farmaceutické společnosti stále více uvědomují technologický faktor, jehož činnost se projevuje ať už v provozu lékáren, finančním oddělení anebo při

<sup>2</sup> <https://www.czso.cz/csu/xa/podil-nezamestnaných-v-praze-k-30-11-2022-cinil-303-https://www.czso.cz/csu/xa/prumerna-hruba-mzda-v-praze-4-ctvrtleti-2022>

<sup>3</sup> <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

<sup>4</sup> <https://www.czso.cz/csu/czso/ci/pohyb-obyvatelstva-rok-2021>

manažerském rozhodování. Lékárna se proto bude snažit držet technologický krok s konkurencí. Technické moderní vybavení společnosti je připojeno do systému elektronického zdravotnictví a nabízí svým zákazníkům také elektronický recept, tedy tzv. E-recept, který může například eliminovat interakci léků.

Technologické faktory zahrnují přede vším technologický rozvoj lékárny , mezi nějž můžeme jednoznačně zařadit zavedení nového programu Farmis 2, který je přínosnější i pro ekonomické procesy ve firmě než předchozí Farmis 1.

### 5.2.5. Ekologické prostředí

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní proces farmaceutických společností. Aby nedošlo k vyčerpání přírodních zdrojů, byl v poslední době vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využití přírodních zdrojů. Lékárny svojí činností dávají do oběhu obrovská kvanta ochranných a obalových materiálů a také léčivých přípravků, které nejsou vždy spotřebovány či zlikvidovány tím nejsprávnějším způsobem.

Ekologie je v dnešní době velmi probírané téma. Ve spojitosti s farmacií či lékárenstvím, se jedná především o správnou likvidaci nespotebovaných , nebo expirovaných léků . Zpátečním odběrem expedovaných či nepoužitých produktů se snažíme zmírnit dopady na životní prostředí.

Týká se to zejména likvidace již expirovaných léčiv , které zůstávají v lékárně nebo je pacienti přináší do lékárny. Je jim tak prokázána služba navíc , kterou všechny lékárny běžně neposkytují, kromě koupě zboží, bude poskytovat naše lékárna také likvidaci léků a zakončíme tak cyklus výrobku.

### 5.3. SWOT analýza

SWOT analýza slouží ke zjištění pozice lékárny na trhu a jejích výhod oproti konkurenci. Následující analýza zobrazuje silné a slabé stránky podnikání společnosti, dále příležitosti, na kterých by mohla stavět svoji budoucnost a naopak hrozby, kterým by se měla v budoucnu vyvarovat, resp. eliminovat je na minimum.

V tabulce č. 2 jsou shrnuty v bodech faktory SWOT analýzy , které mohou mít pozitivní či negativní vliv na fungování lékárny . Je nezbytné využívat příležitosti a po dstatné je hlídat a analyzovat případné hrozby, které by na druhou stranu mohly lékárně uškodit.

### 1. Silné stránky (STRENGTHS)

Silnou stránkou lékárny je zaměstnávání vysoce kvalifikovaného, profesionálního personálu a rozvíjení osobního vztahu se svými pacienty. Lékárníci získávají důvěru svých klientům prostřednictvím silného pouta postaveného na vzájemné důvěře. To vede k lepším výsledkům farmakoterapie pro pacienty. Navíc každoročně musí navštěvovat určitý počet odborných školení, aby mohli vykonávat svoji práci.

Další silnou stránkou je lokalita. Ačkoliv není v okolí plínované lékárny zdravotnické středisko, nachází se vedle nákupního střediska a sídliště. Je tedy velmi pravděpodobné, že zákazníci, kteří nemají v úmyslu navštívit doktora, ale jen lékárnou, pravděpodobně využijí služeb lékárny.

Prodejní sortiment lékárny nebudou pouze léky a základní zdravotní pomůcky, ale najdeme zde i doplňkové zboží jako je například kvalitní kosmetika, hygienické potřeby nebo vitamíny. Lékárna bude mít bezbariérový vchod, což ocení jak lidé na vozíčku, tak i maminky s kočárky.

Výhodou je jistě i prodloužená pracovní doba ve všední dny až do 18 hodin, která vychází vstříc pracujícím pacientům.

V rámci produktů bude mít lékárná také široký výběr, ze kterého si může spotřebitel podle svých vlastních preferencí vybrat.

Tabulka č. 2: Silné stránky lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)

Silné stránky (S)	Váha	Hodnota	Součin
Poloha v hlavním městě, vedle sídliště a nákupního centra	0,21	5	1,05
Široký sortiment	0,15	4	0,6
Moderní interiér, bezbariérový přístup	0,04	2	0,08
Distributoři a jejich dodací lhůty	0,17	5	0,85
Kvalifikovaný a pracovitý personál	0,23	5	1,15
Dobré vztahy majitele se zaměstnanci	0,11	3	0,33
Spolehlivost	0,09	3	0,27
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,33</b>

## 2. Slabé stránky (WEAKNESSES)

Velké řetězce lékáren jsou schopny vyjednat nižší ceny z důvodu velkého objemu zboží, které nakupují. Lékárna tuto výhodu nemůže vyrovnat. Lékárna navíc není ani schopna držet příliš velké skladové zásoby, takže řadu léčivých přípravků většinou musí objednávat v čase potřeby (většinou to znamená do druhého dne). Nevýhodou je také fakt, že zisk je počítán z cen léčivých přípravků, resp. z obchodní přírážky, kterou si lékárna může započítat. Jelikož je poslední dobou spíše

trend snižující se ceny léků, zisky se budou tím pádem snižovat.

Kvůli neočekávané nemoci nebo jiným okolnostem může počet zaměstnanců představovat problém. Když k takové situaci dojde, nebude k dispozici žádný záložní personál.

Ve srovnání s konkurenčními firmami může být slabou stránkou nedostatečná marketingová propagace společnosti, produktů a nízké investice do reklamy

Tabulka č. 3: Slabé stránky lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)

Slabé stránky (W)	Váha	Hodnota	Součin
Limitované finanční prostředky soukromé lékárny	0,23	4	0,92
Marketingová komunikace propagace	0,19	3	0,57
Konkurence, tlak na snižování cen	0,25	5	1,25
Kratší doba působení na trhu vůči konkurentům	0,15	3	0,45
Absence vlastní internetové stránky	0,1	3	0,3
Reklama	0,08	2	0,16
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>3,65</b>



### 3. Příležitosti (OPPORTUNITIES)

Jelikož stárnutí populace , lze předpokládat, že poptávka po léčivých přípravcích bude konstantní nebo i mírně poroste . Není tak pravděpodobné, že by v tomto oboru došlo ke ztrátě klientely.

Lékárna nabízí sortiment od renomovaných farmaceutických firem, ale na rozdíl od konkurence nemá svou vlastní řadu produktů pod privátní značkou, přičemž privátní značky nemusí být výsadou pouze velkých řetězců, ale stávají se dostupnými i pro menší podnikatele. Po stabilizaci firmy na trhu je tedy další příležitostí vytvoření vlastní řady produktů. Momentálně však není vytvoření privátní značky efektivní.

Další příležitostí je nepochybně vytvoření e-shopu, přes který by si mohl zákazník zakoupit léky bez předpisu a lékárna by sloužila jako výdejna objednaného zboží. Za pomoci e-shopu by bylo možné zavést možnost rezervace léku na předpis přes internet, což by ocenily především časově zaneprázdněné osoby, ale i senioři používající internet. Měli by svůj lék zajištěný a nemuseli by obcházet jiné lékárny nebo čekat až lék doveze distributor.

Zákazníci budou mít možnost založit si věrnostní kartičku , která bude nositelem různých slev na vybrané výrobky . Zároveň by měl klient možnost vytvořit si osobní účet na internetových stránkách obchodu, v rámci něhož by měl klient přehled o svých nákupech, Dále zákazníkům budou nabízeny na vyzkoušení neprodejné vzorky či testery .

Tabulka č. 4: Příležitosti lékárny Tableta s.r.o. (vlastní zpracování)

Příležitosti (O)	Váha	Hodnota	Součin
Privátní značka	0,09	2	0,18
Rozšíření segmentu zákazníků	0,19	4	0,76
Věrnostní program, slevové akce pro stálé zákazníky	0,3	5	1,5
Rezervace léku na předpis přes internet	0,15	4	0,6
Vytvoření e-shopu	0,27	5	1,35
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,39</b>

#### 4. Hrozby (THREATS)

Zásadní hrozbu představuje konkurence v podobě lékárenských řetězců, které neustále upevňují svoji pozici na lékárenském trhu v ČR. Lékárna by rovněž měla neustále sledovat potenciální konkurenty, což by mohlo znamenat odlákání stálých či potenciálních zákazníků směrem ke konkurenci.

Ekonomická krize je dalším rizikem, které působí na podnik z vnějšího prostředí a společnost jej nemůže svým působením ovlivnit. Současná situace ve světě je mnohdy ovlivňována nejen aktuálním děním, ale i mnoha médii, která často přizpůsobují informace cílovým skupinám. Současná situace v Evropě není příznivou pro podnikatele, protože stabilita EU je zkoušena těžkou situací migrace, ale také poklesem věrnosti občanů v reálné řešení problémů občanů ve státech EU v různých oblastech.

Dále je zde riziko legislativních změn , které mohou trh ovlivnit s předem nedefinovatelným dopadem.

Reexport léčiv je další hrozbou pro lékárnou. Povinností každého distributora je dodržování správné distribuční praxe a všech předpisů podmiňujících výkon distribuční činnosti . Může však dojít k nedostupnosti léku. Zákazník proto bude donucen odejít ke konkurenci, neboť zákazník předpokládá, že daný lék lékárnou jako maloobchodník bude mít na skladě.

Hrozba může být i ze strany lékárny , kdy nebude schopna platit provozní náklady nebo platit závazky vůči dodavatelům . Velkou hrozbou je vznik možné nové konkurence . Mezi hrozby je nutné zařadit i riziko neschopnosti platit dodavatelům a náklady na provoz.

Tabulka č. 5: Hrozby lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)

Hrozby (T)	Váha	Hodnota	Součin
Příchod nové konkurence na trh	0,12	3	0,38
Reexporty léků	0,1	2	0,2
Legislativní změny	0,08	2	0,16
Posílení pozice lékárenských řetězců na českém trhu, konkurence	0,17	4	0,68
Neschopnost platit dodavatelům	0,23	5	1,15
Neschopnost platit náklady na provoz	0,3	5	1,5
<b>Součet</b>	<b>1</b>		<b>4,07</b>

### Vyhodnocení SWOT analýzy

Ze SWOT analýzy vyplynulo, že nejvyšší hodnoty vyšly u silných stránek (4,33) a příležitostí (4,39). Naopak nejnižší hodnoty jsou u hrozeb (4,07) a slabých stránek (3,65). Dle metodologie by se firma měla snažit navyšovat hodnoty silných stránek a příležitostí, a naopak se snažit co nejvíce snižovat hodnotu slabých stránek a hrozeb.

Ze SWOT analýzy dále vyplynulo, že nejsilnějšími stránkami lékárny je kvalifikovaný, pracovitý personál a zvolená poloha v hlavním městě, ideálně vedle sídliště a nákupního centra. K slabým stránkám podniku rozhodně patří konkurence, tlak na snižování cen, jenž je zapříčiňováno zejména rozšířenou sítí lékáren.

Významné příležitosti podniku vidím ve vytvoření věrnostního programu, který bude poskytovat zákazníkům možnosti slevových akcí pro stálé zákazníky. Další příležitostí je vytvoření e-shopu, neboť konkurenti, kteří tuto možnost nabízejí, disponují velkou výhodou, neboť zákazník v dnešní době dbá na pohodlnost a rychlost vyřízení služeb. Může tak i ušetřit zbytečnou návštěvu lékárny, protože na webových stránkách zjistí, zda je dané zboží na prodejně skladem, či jestli mu jej po objednání již připravili k výdeji.

Největšími hrozbami lékárny Tabletky s.r.o. jsou neschopnost platit dodavatelům a platit náklady na provoz.

### 5.4. Shrnutí analýzy

Porterova analýza pěti konkurenčních sil pro lékárnu naznačuje několik klíčových výzev, se kterými se bude muset společnost vypořádat. Konkurence lékáren v Praze je vysoká, s mnoha soukromými i řetězcovými lékárnami, včetně dominantních hráčů jako Dr. Max a BENU. Tyto síťové lékárny ovládají zhruba jednu pětinu trhu, což staví menší lékárny před výzvy ohledně konkurenčního tlaku. Lékárna bude muset vyvinout strategii, která jí umožní konkurovat nejen cenou, ale i poskytovanými službami, aby si udržela své postavení na trhu. Hrozba vstupu nových konkurentů není vzhledem k vysokým vstupním bariérám a silné existující konkurenci příliš vysoká. I když je hustota lékáren na obyvatele v Praze relativně vysoká, lékárna není ohrožena novými vstupy na trh. Avšak, rostoucí počet poboček stávajících lékáren představuje potenciální riziko pro společnost. Vyjednávací síla odběratelů je důležitá, přičemž zákazníci lékárny jsou stále citlivější na cenu a vyhledávají kvalitní služby. Lékárna bude muset vytvořit programy věrnosti a nabízet výhody, jako jsou slevy a akce, aby si udržela zákazníky. Vyjednávací síla

dodavatelů je klíčová pro zajištění kvalitního sortimentu a služeb. Spolupráce s kvalitními dodavateli je nezbytná pro lékárnu. Lékárna bude spolupracovat s primárním distributorem a bude otevřena spolupráci s novými dodavateli. Hrozba substitučních produktů, jako jsou produkty dostupné v supermarketech a drogeriích, může ohrozit tržby lékárny. Nicméně, lékárna může nabídnout odbornou radu a kvalitu, což může být pro zákazníky důležité. Dále, zdravý životní styl může snížit poptávku po léčivech. Celkově lze říci, že lékárna bude muset strategicky reagovat na tyto výzvy a poskytovat vysokou kvalitu služeb a produkty, aby si udržela svou konkurenční výhodu na trhu.

Lékárna podléhá vlivu politických, ekonomických, sociálních, technologických a ekologických faktorů, což bylo analyzováno pomocí PEST analýzy. Politické a legislativní požadavky, jako dodržování právních předpisů týkajících se léčiv, mají významný dopad na provoz. Ekonomické faktory, jako inflace a míra nezaměstnanosti, ovlivňují kupní sílu zákazníků. Sociální trendy, včetně stárnutí populace a zájmu o zdravý životní styl, ovlivňují poptávku po léčivech. Technologický pokrok, zahrnující elektronický recept a moderní systémy, může zlepšit efektivitu provozu. Ekologické faktory, jako správná likvidace léků, jsou důležité pro ochranu životního prostředí. Celkově je pro lékárnu důležité adaptovat se na změny v makroprostředí a využívat příležitosti k inovacím a zlepšení služeb.

SWOT analýza lékárny poskytuje ucelený pohled na vnitřní i vnější faktory ovlivňující podnikání společnosti. Z analýzy vyplývá, že lékárna má silné stránky v podobě kvalifikovaného personálu a výhodné polohy vedle sídliště a nákupního centra. Tyto faktory představují klíčové konkurenční výhody. Na druhou stranu, slabiny spočívají v omezených finančních prostředcích a nedostatečné marketingové propagaci. Pokud jde o příležitosti, lékárna by mohla využít rostoucí poptávku po léčivých přípravcích v důsledku stárnutí populace a rozšířit své služby o privátní značky a e-shop. To by mohlo posílit loajalitu zákazníků a zvýšit tržby. Nicméně, existují také hrozby, jako je sílící konkurence a ekonomická nestabilita, které by měla společnost aktivně řešit. Celkově je třeba zdůraznit, že lékárna má solidní základ pro budoucí růst a úspěch, ale samozřejmě bude muset efektivně využívat své silné stránky a příležitosti a aktivně se vypořádat se slabými stránkami a hrozbami.

## 6. PROJEKT ZALOŽENÍ LÉKÁRNY

Tato část diplomové práce zahrnuje plán založení lékárny za pomoci poznatků sepsaných v teoretické části práce. Budou zde uvedeny podrobnosti, jako je název firmy, umístění, rozloha, pracovní personál atd. V neposlední řadě také informace o finančním plánu společnosti s potřebnými výkazy. Farmaceutický průmysl patří již několik let ke světovým lídrům na trhu. V České republice byl roční obrat deseti největších firem na trhu v roce 2022 přes 40 miliard korun<sup>5</sup>.

Název společnosti: Tabletka, s.r.o.

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Potřebný základní kapitál: 4.300.000 Kč

Předmět podnikání: Provozování nestátního zdravotnického zařízení

– lékárna základního typu

Adresa společnosti: Javořická 67, Praha 8, 67545

Jméno podnikatele: PharmDr. Robert Šrejma

IČO: 9900787

DIČ: CZ0009870

Telefonní kontakt: +420672672876

Fax.: +420 565 871 111

E-mail: [tabletka@gmail.com](mailto:tabletka@gmail.com)

Předpokládaná otevírací doba: Po-Pá 7-18 hod

So 8-15 hod

Pohotovostní služba: Nekoná se

Lékárna bude fungovat jako společnost s ručením omezeným, vzhledem k přijatelné výši základního kapitálu a k omezenému ručení majitele za závazky firmy, jen do výše jeho vkladu, narozdíl od osob samostatně výdělečně činných, jež ručí celým svým majetkem.

---

<sup>5</sup>[https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2024/2/IQVIA\\_MPO\\_Sektorova-analyza-farm--prumyslu-v-CR\\_Master\\_24ledna24.docx](https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/2024/2/IQVIA_MPO_Sektorova-analyza-farm--prumyslu-v-CR_Master_24ledna24.docx)

Právní forma společnosti s ručením omezením umožňuje podnikateli založit společnost s libovolným názvem, který si sám zvolí.

Pro budoucí název společnosti bude vybrán název Tabletky, s.r.o. Náklady na založení společnosti s ručením omezeným budou poměrně vysoké. Základním kapitálem, který bude nutné vložit, bude 4 300 000 Kč. Na založení lékárny se podílí pouze majitel. Společnost s ručením omezeným bude mít větší prestiž než kdyby měl firmu napsanou majitel pouze na sebe jako podnikající fyzická osoba a hodnota lékárny se zvýší. Kromě toho bude lékárna povinna vést účetnictví a mít daňové povinnosti. Jelikož obrat přesáhne dle zkušeností určitě hranici 2 milionů korun pro plátcovství DPH. Společnost bude měsíční plátce daně. Kromě léků na předpis bude předmětem podnikání farmaceutická činnost, včetně volného prodeje vitamínů, farmaceutických výrobků, doplňků výživy, léčebné kosmetiky, homeopatických přípravků a zdravotnických pomůcek. Dále výdej receptů včetně homeopatických přípravků, veterinárních a humánních léčiv a zdravotnických pomůcek na poukazy. Sortiment, jeho množství a charakter, se bude v průběhu chodu lékárny měnit, a to v závislosti na poptávce zákazníků/pacientů, lékařů a skladových možnostech lékárny.

Lékárna bude sloužit k zabezpečení léčiv a některých druhů prostředků zdravotní techniky pro pacienty. Jedním z hlavních cílů poskytované farmaceutické péče bude dosažení co nejlepších léčebných výsledků, za současné minimalizace rizik. Začátek fungování společnosti se plánuje od 1. ledna 2025. Od tohoto data se začne platit nájem v pronajatých prostorách pro provoz. První měsíc bude věnován především zařízením prostor nábytkem a ostatním vybavením. Dále bude nutné vytvořit první zásoby a odstartování marketingové kampaně. Důležitým úkolem, který bude třeba v červenci splnit, je nábor stálých zaměstnanců. Otevření lékárny je plánováno na 15. února 2025.

Sídlo firmy se bude nacházet v nebytových prostorách v přízemí domu č. p. 67 na ulici Javořická na Praze 8, které byly zkolaudovány jako lékárna a výdejna léčiv. Vzhledem k tomu, že se jedná o novou firmu, není třeba pronajímat rozsáhlé prostory, které jsou finančně náročné a v tomto případě i neopodstatněné. Vzhledem k velikosti firmy bude účetnictví prováděno externě.

Prvním krokem k založení nové společnosti bude sepsání společenské smlouvy, a to formou notářského zápisu. V tomto případě se bude jednat o jednoho společníka, což znamená, že bude sepsána zakladatelská listina. Taková listina bude obsahovat, jak je představeno již výše-název společnosti a její sídlo, určení společníka, předmět podnikání,

výši základního kapitálu včetně lhůty a způsobu splacení, jméno a bydliště jednatele a určení správce vkladu.

Po sepsání bude vložen správcem vkladu základní kapitál na nově zřízený bankovní účet. V rámci této lékárny byla vybrána společnost Raiffeisenbank a.s. Následně bude možné přistoupit k získání živnostenského oprávnění na poskytování zdravotních služeb. Společnost Tabletky s.r.o. bude provozována dle živnostenského zákona č. 455/1991 Sb.

Všeobecné podmínky pro získání živnosti je věk minimálně 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost a daňová bezdlužnost. Kromě všeobecných podmínek však musí žadatel splnit i podmínku odborné způsobilosti doloženou studiem, tedy atestací. V případě Tabletky s.r.o. tyto podmínky splňuje majitel PharmDr. Robert Šrejma. Po získání živnostenského oprávnění bude možné přistoupit k návrhu na zápis společnosti do obchodního rejstříku. Budou přitom nutné tyto náležitosti:

1. zakladatelská listina,
2. oprávnění k podnikatelské činnosti, v tomto případě živnostenský list,
3. listina osvědčující právní důvod užívání místnosti, v tomto případě souhlas vlastníka s umístěním sídla na ulici Javořická č. p. 67,
4. potvrzení o složení vkladu, v tomto případě vydaného Raiffeisenbank.

Název a logo společnosti jsou jedním z aspektů úspěšného byznysu, a proto je důležité dát si na jeho tvorbě záležet. Jedná se o symbol společnosti, který by měl působit na okolí a zákazníky atraktivně a vytvářet v nich pocit jistoty. Logo by mělo zaujmout grafickým řešením, ale také celkovou image. Do loga firmy byla zakomponována zelená barva, a to z důvodu, že tato barva je považována za barvu přírody a také působí velmi pozitivně a optimisticky.



Obr. č.1: Logo lékárny (vlastní zpracování)

## 6.1. Prostory lékárny

Výběr místa podnikání je jedním z nejdůležitějších aspektů zahájení podnikání. Může diktovat návštěvnost, obchodní atmosféru a dlouhodobý úspěch vaší malé firmy.

Požadavky na prostory upravuje vyhláška č. 92/2012 Sb., která zdravotnická zařízení poskytující lékárenskou péči dělí dle potřeb provozovatele, druhu a rozsahu poskytovaných zdravotních služeb.



Obr. č.2: Půdorys nebytového prostoru bytového domu ul. Javořická

Lékárna Tabletky s.r.o. se bude nacházet v nebytových prostorách v přízemí domu č. p. 67 v ulici Javořická na Praze 8, které byly kolaudovány jako lékárna a výdejna léčiv. Celková výměra lékárny činí 116 m<sup>2</sup>. Tato výměra je dostačující pro založení lékárny základního typu, která musí podle zákona dosahovat celkové výměry 72 m<sup>2</sup>.

Počátečně budou prostory řešeny pronájmem, ale v budoucnosti je zájem o odkoupení prostor do soukromého vlastnictví. Toho lze dosáhnout smlouvou o budoucím odkupu nemovitosti, která bude sepsána se současným majitelem. K pronájmu náleží i parkovací místa před lékárnou.

Nyní jsou stanoveny majitelem nebytových prostor tyto podmínky pronájmu :



1. smlouva bude uzavřena na dobu neurčitou,
2. veškeré stavební a jiné úpravy (rekolaudace, změna užívání apod.) bude realizovat nájemce na své náklady a nebude je požadovat zpět ani při ukončení nájmu,
3. veškeré úpravy prostoru bude nájemce provádět na základě písemného souhlasu pronajímatele,
4. veškeré náklady na energie hradí nájemce.

## 6.2. Personál

Kvalitní tým zaměstnanců pracujících v lékárně je důležitým faktorem pro poskytování nejlepší lékařské péče pacientům a zajištění efektivního chodu lékárny.

Podnik Tabletky s.r.o. započne svoji činnost v režimu dvou lékárníků, jeden z nich bude jednatel lékárny, který bude zároveň vedoucí lékárník a odpovědná osoba a jeden sanitář. Vedoucí lékárník musí mít magisterský titul, bude mít větší povinnosti než běžný lékárník. Vedoucí lékárník má povinnost dle licenčního řádu České lékařnické komory osobně vést chod lékárny a řídit ji. Pro případ jeho nepřítomnosti bude stanoven zástupce vedoucího lékárníka. Tato pozice ale již nevyžaduje osvědčení k výkonu funkce vedoucího lékárníka a bude jím tedy stanoven druhý farmaceut v této lékárně. Vedoucí lékárník dále bude zodpovídat za chod lékárny, za cenovou regulaci, za zacházení s léčivy. Oba lékárníci budou vydávat pacientům léky a také míchají masti. Vedoucí lékárník určuje veškeré pracovní úkoly pro celý personál. Jednatel bude v lékárně vykonávat veškerou administrativní práci. Lékárníci zde budou zaměstnáni na hlavní pracovní poměr. Sanitář bude mít uzavřenou dohodu o provedení práce. Pracovní doba sanitáře je sjednána na 4 hodiny po dobu 4 dnů v týdnu, bude mít na starosti sanitaci a bude dodržovat předepsaný sanitální program.

Lékárníci budou vyškoleni v informačním systému, ve vydávání léků v rámci elektronických receptů (e-recepty) a v kontrole léčiv v zamezení potenciálních rizik v péči o pacienty.

Zaměstnanci budou podporováni ve snaze se zlepšovat. Lékárna jim bude nabízet různá školení a projekty na podporu a zlepšení odborného vzdělání, neboť na trhu se neustále vyskytují nová léčiva a doplňky stravy. Tato školení bude zčásti financovat.

Školený zaměstnanec, který se vyzná v oboru, se stává pro firmu velmi cenným, protože by bylo pro firmu nejen časově, ale určitě i finančně nevýhodné hledat nového zaměstnance na náhradu. Majitel vede časté diskuse se zaměstnanci, kdy se snaží

pracovníky motivovat a samozřejmostí bude i systém odměňování, který by mohl být však propracovanější a detailnější.

Účetnictví bude svěřeno externí firmě, při tak malém provozu se nevyplatí zaměstnávat vlastní účetní.

### **6.3. Sortiment**

Zákony v oblasti léků a zdravotnictví jsou přísné a prakticky každá činnost lékárny je přesně popsána právem. V lékárně Tabletka s.r.o. bude nabízen základní a doplňkový sortiment.

Základní sortiment bude přísně sledovaný a regulovaný. V lékárně budou k dispozici registrované léky splňující všechny zákonné náležitosti. Totéž samozřejmě platí i pro zdravotnické pomůcky. V rámci tohoto sortimentu bude v lékárně k dispozici systém při čtení čárového kódu, který dokáže určit, zda je daný produkt prodejní pouze na předpis, nebo zda produkt patří do volně prodejního sortimentu. Pokud je položku možné koupit bez předložení předpisu, zařadíme jej do seznamu určeného pro volný prodej. V případě, že je to lék pouze na předpis, bude zařazen do seznamu položek prodejních na lékařský předpis. Vzhledem k tomu, že předpis od lékaře může obsahovat i lék bez vazby na předpis, může být položka po načtení přeřazena do seznamu určeného pro výdej léku na předpis.

Doplňkový sortiment představuje v lékárně Tabletka s.r.o. významnou část z celkového sortimentu. Do doplňkového sortimentu budou zařazeny, dle platné legislativy, potravinové doplňky, potraviny pro zvláštní výživu, minerální vody, kosmetické výrobky a další.

Lékárna bude nabízet i produkty, které se neprodávají na denní či měsíční bázi. I proto při kontrole data spotřeby bude důležité dbát samozřejmě na blížící se datum expirace, ale také na rozpoznávání balení. V návaznosti na to bude nutná též pravidelná kontrola databáze, v níž jsou produkty s mezním datem spotřeby zařazeny.

### **6.4. Provoz**

Primárním zákonem, kterým je řízena oblast poskytování zdravotní péče, a na nějž navazují další právní předpisy, je zákon č. 372/2011 Sb. Tento zákon definuje zdravotní službu, druhy zdravotních služeb, jejich poskytovatele a další podmínky související s poskytováním zdravotní péče.

Strategie lékárny bude spočívat v zaměření se na zákazníka. Společnost má zájem o vytvoření dobrého dojmu na své zákazníky a to především prostřednictvím poskytování profesionálních služeb a poradenství. Také je důležité neopomenout příjemné prostředí, kde se zákazníci budou cítit bezpečně, sebejistě a odkud budou odcházet spokojeni. V oblasti farmacie tento přístup pomáhá společnosti růst a stát se jednou lékarenskou špičkou v dané části města. Jako kvalifikovaní farmaceutičtí pracovníci mohou nabídnout klinické poradenství a volně prodejné léky na řadu méně závažných onemocnění jako je kašel, nachlazení, bolesti v krku, břišní potíže a různé typy bolesti.

Společnost bude využívat informační systém Farmis 2. Tento informační systém je vyvinut přesně na míru každodenním provozním požadavkům, které budou v lékárně nastávat.

Jednou ze základních podmínek k provozování lékárny bude získání povolení k poskytování zdravotních služeb podle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování orgánem příslušným k vydávání závazného stanoviska k technickému a věcnému vybavení zdravotnického zařízení, v němž bude poskytována lékárenská péče. Toto oprávnění k poskytování lékárenské péče bude uděleno na základě souhlasného stanoviska Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) v rámci technického a věcného vybavení zdravotnického zařízení (lékárny).

Pro udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb bude podána písemná žádost a je nutné splnění řady podmínek, mezi něž patří zejména bezúhonnost členů statutárního orgánu, ustanovení odborného zástupce (vystudovaného farmaceuta s atestací) a schválení provozního řádu lékárny orgánem ochrany veřejného zdraví, tedy hygienickou stanicí.

Žádost bude de lege lata obsahovat náležitosti a musí k ní být přiloženy přílohy stanovené zákonem. Písemné vyjádření k dispozičnímu řešení zařízení lékárenské péče v tomto případě podléhá úhradě poplatku ve výši 5 000,- Kč. Lhůta pro vyřízení této žádosti je pak 30denní.

SÚKL provede kontrolu žádosti a jejích příloh. Po prověření splnění požadavků stanovených zákonem a prováděcím předpisem včetně výsledku případného ověření provedeného inspektory Ústavu na místě vydá SÚKL závazné stanovisko k technickému a věcnému vybavení zdravotnického zařízení-lékárny.

Nedílnou součástí žádosti o „oprávnění k poskytování zdravotních služeb“ je provozní řád, jenž musí být schválen místně příslušným orgánem ochrany zdraví, tedy hygienickou stanicí.

Provozní řád existuje vždy pro konkrétní lékárnu a nelze jej tedy formulovat obecně. Ukládá povinnosti evidence a dalších sledování nezbytných pro poskytování lékárenské

péče. Provozní řád popisuje zdravotnické zařízení, tedy jeho místo, otevírací dobu, odborného zástupce. Dále podrobně popisuje úkoly a povinnosti lékárny, její provoz (příjem, výdej, zásobování, kontrolu, dokumentaci, povinnosti odborného zástupce). S provozním řádem lékárny bude muset být seznámen každý její pracovník. Přílohou provozního řádu je hygienický řád nebo též sanitační program. Jde o přesný rozpis činností pro každou jednotlivou místnost lékárny. Uvádí, jakým způsobem se provádí očista a dezinfekce. Upřesňuje, jak a s jakou frekvencí se střídají dezinfekční prostředky a také která osoba a kdy provádí úklid a dezinfekci. Za dodržování sanitačního programu odpovídá vždy odborný zástupce lékárny.

## 6.5. Zásobování lékárny

V rámci České republiky působí asociace distributorů AVEL neboli asociace velkodistributorů léčiv. Mezi dominantní distributory v České republice se pak řadí: Alliance Healthcare s.r.o., Pharmos, a.s., Phoenix lékárenský velkoobchod, s.r.o. a také ViaPharma s.r.o.

Lékárna Tabletky s.r.o. bude mít zájem o navázání obchodních vztahů zejména s distributorem Phoenix lékárenský velkoobchod s.r.o. se sídlem v Praze. Phoenix je řazen řadu let mezi jedničky na farmaceutickém distribučním trhu v České republice a patří zároveň k největším evropským společnostem zabývajícím se velkodistribucí léčiv. Phoenix lékárenský velkoobchod s.r.o. bude tedy primárním distributorem. Dále bude mít lékárna zájem o navázání obchodního vztahu s Alliance Healthcare s.r.o. a ViaPharma s.r.o. Lékárna bude mít více dodavatelů z důvodu rozdílných cen a různorodého nabízeného sortimentu.

Objednávání pro lékárnu bude fungovat na interaktivním principu, kdy lékárník při objednávání produktů bude muset kontaktovat dodavatele telefonicky, přes webové rozhraní nebo modemové objednávky skrze farmaceutický systém. Dodávky budou vždy v konkrétní časy, většinou dvakrát denně. V praxi, pokud bude zboží objednáno do 11:00 hodin, dodání proběhne ve 14:00 hodin. V případě objednání po 11:00 bude zboží doručeno následující pracovní den ráno.

Objednávání bude probíhat i po domluvě s obchodním zástupcem farmaceutických firem. Lékárna bude mít u každého distributora přidělené zákaznické číslo, kterým se bude přihlašovat a identifikovat při objednávání a komunikaci s distribucí. Příjem produktů je proces zaznamenávaný fakturami. Faktury od dodavatelů budou uchovávány v

elektronické formě v databázi a budou zpětně dohledatelné. Úkolem systému ve funkci skladování bude udržovat informace o počtech jednotlivých artiklů a datech spotřeby.

Jako doplňující zboží bude v lékárně nabízena kosmetika, pro jejíž dodávání bude navázán kontakt s distributorem Diparlux CZ&SK poskytující značku kosmetiky Nuxe a Vichy. Dále pak budeme usilovat o navázání spolupráce se společností NAOS pro značku Bioderma.

Při převzetí zboží od distributora bude nutné zkontrolovat, že každá přepravka, krabice či jiný obal, ve kterém bude zboží doručováno, bude opatřena řádným balícím listem s vypsáním obsahem zboží v daném obalu. Při převzetí od řidiče bude zkontrolován počet přepravek, krabic a jiných obalů a bude potvrzen jejich příjem razítkem a podpisem na kopii dodacího listu, který si řidič ponechá. Následně bude zkontrolován obsah příjemky, počet balení, expirace, šarže a samozřejmě též stav obalu přípravku, zejména jeho neporušenost.

## 7. MARKETINGOVÝ PLÁN

### 7.1. Osobní prodej

Osobní prodej je pro lékárnu Tabletka s.r.o. základním nástrojem. Expedující, obsluhující personál bude v neustálém přímém kontaktu se zákazníkem. Zaměstnanci tak budou vystaveni velkému tlaku na výkon během pár minut expedice. Je třeba mít na paměti, že každá expedice je nejen obchodní aktivita, ale zároveň též výkon odborné zdravotnické péče, kam je řazena konzultace, správné užívání, prevence, atd.

V plánu je proto školení personálu na tzv. měkké schopnosti, tedy aby jednak uměl dobře komunikovat s různými typy pacientů a jednak pro efektivní expedici.

Pro motivaci a přehlednost slouží v lékárenství obvykle pozitivní listy, které zajistí strukturovanou informovanost a preferování konkrétních produktů na základě obchodní taktiky. V tomto bodě je přímá návaznost na vystavování produktů umístěných v lékárně za zaměstnanci podle kategorií. Tlak na dodržení up-sellingu nebude v lékárně Tabletka s.r.o. tak vysoký jako je tomu například ve větších řetězcích, kde je sortiment privátní značky aktivní první volbou expedientů, poté následuje další seznam preferovaných produktů původních značek a teprve na závěr je volná volba expedienta. Tímto se chce Tabletka s.r.o. odlišit od velkých řetězců lékáren a cílit tak přímo na klienta a jeho individuální potřeby a požadavky.

### 7.2. Reklama

Primární snahou lékárny Tabletka s.r.o. je minimalizování nákladů. Z toho důvodu je rozpočet pro oslovení a komunikaci se zákazníkem zúžen. Lékárna Tabletka s.r.o. bude využívat reklamu převážně v lokálních periodikách. Budou vytvořeny plakáty, které sice patří mezi historicky nejstarší formu reklamy, ale jsou relativně levným reklamním médiem se slušnou účinností na daném místě. Letáky budou distribuovány zejména v okolí nákupního centra. Reklamy v televizním vysílání ani v rádiu nebude lékárna využívat a to zejména z důvodu vysoké ceny a pokrytí v rámci republiky. V plánu není ani reklama na lokální stanici, neboť ty nemívají příliš obsáhlou diváckou základnu.

Suma uvolněná na tyto účely je 50 000 Kč a bude použita na lokální reklamu. Z této částky lékárna pořídí dva roll-up bannery umístěné před lékárnou, jednu světelnou ceduli s nápisem, jež bude umístěna nad hlavním vchodem a dva nosiče reklamy ve formě jednoho

billboardu a jedné reklamy umístěné na nedalekém mostu. Další část této sumy bude použita na výrobu a následnou distribuci letáků v sousedství.

Další investicí do reklamy budou navigační cedule rozmístěné na budovách v okolí lékárny pro lepší orientaci a záchyt pacientů.

Tabulka č. 6: Plánovaná reklama lékárny Tabletka s.r.o. (vlastní zpracování)

Reklama	Cena v Kč
roll up bannery	9 200
světelná cedule	9 850
nosiče reklamy	8 500
letáky	7 000
navigační cedule	15 450
<b>Celkem</b>	<b>50 000</b>

V rámci reklamy má do budoucna lékárna Tabletka s.r.o. zájem o přípravu informačních brožur pro pacienty, které budou poskytovat stručný a efektivní návod, co dělat například v případě nachlazení, alergie apod. Tyto brožury budou kvalitně obsahově i graficky zpracovány a budou volně k dispozici v lékárně.

### 7.3. Podpora prodeje

Prodej je klíčový nástroj v prostředí lékárny Tabletka s.r.o. V rostoucím konkurenčním prostředí si totiž lékárna nevystačí s pouhým výdejem přípravků. Aby byla Tabletka s.r.o. ekonomicky úspěšná, musí svůj prodej podpořit nejrůznějšími nástroji, tak jako každá jiná obchodní jednotka.

Konkurenční lékárny disponující širokým sortimentem privátní značky ji patřičně využívají k aktivitám podpory prodeje, jedná se typicky o akce „2 produkty + 1 zdarma“ a mají propracovaný systém odměn a nabídek v rámci klientského věrnostního programu. Lékárna Tabletka s.r.o. se bude snažit získat a udržet klienty zejména aktivitou v dané lékárně, jako jsou ochutnávky, prezentace, rozdávání vzorků atd. Budou také pořádány promoakce, které jsou ve většině případů jedny z nejúčinnějších způsobů, jak oslovit zákazníka, neboť tímto způsobem dostane zákazník bezprostředně maximální množství

informací o výhodách a přínosech produktů, které mu budou doporučeny na míru dle jeho individuálních potřeb a preferencí. Tímto proklientským přístupem se u něj může vzbudit o užívání produktu z naší lékárny větší zájem. Zákazníci budou oslovováni osobně a napřímo, díky čemuž si výrobek i firmu lépe zapamatují. Významně tak vzroste šance, že se z nich stanou stálí zákazníci.

V plánu má lékárna pořádat „roadshow“ ve vlastní režii, která bude realizována alespoň jednou za rok s různou tematikou, nejčastěji se zaměřením na dermoanalýzu pleti, měření tlaku, zdravý životní styl a další, aktuální témata.

Pro stálé klienty by do budoucna mohly být organizovány příležitostně eventy, kde budou představovány produktové novinky. Klientský program bude nabízet běžné výhody, jako jsou vybraná léčiva bez doplatku nebo za zvýhodněnou cenu, sbírání bodů, narozeninová sleva, kontrola lékových interakcí, dodatečné slevy na vybraný sortiment i z akčního letáku, atd.

V bezprostřední blízkosti pokladny bude umístěn košík se slevami na produkty, dále již výše zmíněné letáčky, dávkovače hroznového cukru, stojany na privátní značku atd.

#### **7.4. Přímý marketing**

V rámci direct marketingu bude využívat lékárna především e-mailing. Na e-mailovou adresu klienta budou zasílány hlavně aktuální nabídky slev.

Pozornost je nutné zaměřit především na správné zobrazování e-mailů, aby byly přehledné a obsahovaly vždy pobíd ku ke koupi. Struktura zprávy bude vždy stejná. E-maily budou většinou tématicky zaměřené. Typicky v adventním čase se bude například e-mailová komunikace zaměřovat především na nabídku možných dáreků pod stromeček.

V případě založení e-shopu lékárny bude na konci emailu odkaz na internetové stránky, kde si klient může vybrat produkty ve výhodném balení. Dále zde bude odkaz na mobilní verzi e-shopu lékárny Tabletky s.r.o.

Dalším přímým marketingem lékárny bude katalogový prodej. Lékárna bude využívat tištěné katalogy, které budou k dispozici v lékárně a také pod odkazem zasílaného emailu jako příloha.



## 7.5. Event marketing

Lékárna Tabletky s.r.o. bude do budoucna chtít podporovat různé nadace či sbírky pro lidi s různými hendikepami. Prozatím je v plánu případné darování hygienických potřeb organizaci Armáda spásy, která pomáhá lidem bez domova.

Vizí do budoucna je uspořádání veřejných sbírek, při níž by měli zákazníci lékárny možnost přispět libovolnou částkou na dobrou věc.

## 7.6. Public relations

Public relations bude v případě lékárny Tabletky s.r.o. aktuální zejména v momentě, kdy budou spuštěny internetové stránky lékárny. Na stránkách budou zveřejňovány mimo jiné články zaměřené na zdraví, jeho prevenci či potíže s ním. Návštěvníci webu se budou moci dočíst, jak řešit různé bolesti, jak poznat nemoci či jaké brát vitamíny, případně doplňky stravy. Přidávány budou též články zaměřené na aktuální problematiku, mezi kterou mimo jiné z důvodu nedávné pandemie COVID-19 patří stres, úzkosti.

## 7.7. Spolupráce s lékaři

Pro rozvoj lékárny je důležité se odlišit i dle lékařů v okolí. Je důležité s lékaři spolupracovat a vycházet jim vstříc. Pokud se domluvíme na slevě pro ně a rodinné příslušníky, můžeme například do čekárny u lékaře dodávat akční letáky naší lékárny. Dále je dobré se domluvit, které léky lékaři předepisují nejčastěji, připravit se na to a tyto léky mít kontinuálně naskladněny. Pokud nebude docházet k záměně firem, budou lékaři spokojeni.

## 8. FINANČNÍ PLÁN

Finanční plán je významnou a zároveň nedílnou součástí podnikatelského záměru. Určuje potřebné objemy investic a ukazuje, do jaké míry je podnikatelský záměr jako celek ekonomicky reálný.

Souhrnný pohled na náklady související s navrhovanými marketingovými opatřeními udávají následující dvě tabulky.

### 8.1. Vstupní výdaje

Tato tabulka ukazuje, jaký finanční obnos je potřeba mít k dispozici pro otevření nové lékárny. Při přípravě nové lékárny se mimo jiné musí vyřešit potřebné žádosti na úřadech. Pro úsporu času i starostí je jednodušší využít pro založení firmy právní kancelář. Náklady na marketing jsou před zahájením větší, následně ve fixních výdajích budou již řádově nižší. Dispozice pronajatého místa odpovídá našim potřebám. Je nutné provést pouze drobnější opravy prostoru tak, aby byl nejen funkční, ale i reprezentativní. K tomu patří výměna podlahy, výmalba zdí, oprava výlohy a další potřebné práce. Výhodou je, že si všechny výdaje na opravy může firma uplatnit ihned v nákladech. Velkým vstupním výdajem bude nákup movitého majetku, jako je nábytek do kanceláře, vybavení officíny a zbylých prostor lékárny. Dále je potřeba pořídit veškeré elektrospotřebiče nutné pro fungování lékárny. Tím jsou typicky počítače, chladnička či mobilní telefon. Dnešní době potřebujeme webové stránky. Musíme taky počítat s jednotným oblečením pro zaměstnance lékárny. Největším podílem na nákladech nicméně budou zásoby na skladě.

*Tabulka č. 7: Náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)*

Náklady na realizaci projektu	Kč
<b>Právní poradenství</b>	10 100
Notářský zápis + ověření podpisu	10 000
Výpis z rejstříku trestu	100
<b>Náklady na získání živnostenského oprávnění</b>	1 000
<b>Žádost + kontrola SUKL</b>	5 000
<b>Žádost o vydání oprávnění k poskytování zdravotnických služeb</b>	1 000

<b>Náklady na realizaci projektu</b>	<b>Kč</b>
<b>Marketing</b>	50 000
<b>Náklady na opravy prostor</b>	500 000
<b>Náklady na vybavení nábytkem</b>	730 000
<b>Vytvoření webových stránek</b>	30 000
<b>Lékařenský software</b>	30 000
<b>Počítače, tiskárny</b>	60 000
<b>Pracovní oděvy</b>	10 000
<b>Elektrospotřebiče</b>	60 000
<b>Telefony</b>	10 900
<b>Zásoby na skladě</b>	2 000 000
<b>Celkem</b>	<b>3 498 000</b>

Celkové náklady na realizaci projektu Tabletky s.r.o. budou v celkové výši 3 498 000 Kč. Nejvyšší nákladovost z pohledu jednorázových výdajů spočívá ve vytvoření zásob na skladě a vybavení lékárny. Vzniklé náklady by měly mít tendenci návratnosti v podobě navýšení objemu prodeje přípravků.

## 8.2. Tržby

Dle zkušeností z obdobných lékáren je průměrná útrata 450 Kč na zákazníka. Za hodinu lékárnu navštíví v průměru 16 zákazníků a provozní doba lékárny za týden je 51 hodin. Z těchto dat můžeme vypočítat tržby za měsíc. Jelikož na lékárně momentálně dosahujeme průměrné marže 27 %, budeme takto uvažovat i v případě nové lékárny. Budeme počítat, že měsíc má 4 týdny. Musíme počítat s tím, že dle zkušeností by měla lékárna dostat čas pro získání obliby pacientů, přičemž potřebný čas bývá 6 měsíců, kdy se ukáže, zda má daná lékárna vůbec smysl či nikoli. Proto v tabulce rostou tržby postupně během 6 měsíců na hodnotu v červenci, která odpovídá zkušenosti. V lednu nebudou žádné tržby. V únoru bude lékárna otevřená pouze polovinu dní. Navíc budeme počítat, že budou tržby pouze na

30 % v únoru. Postupně tržby budou rovnoměrně růst až do července. V plánu uvádíme, že se jedná o 14 % nárůst každý měsíc.

Tabulka č. 8: Předpokládané tržby v prvním roce (vlastní zpracování)

Měsíc	leden	unor	březen	duben
Tržby za zboží	0	220 320	646 272	851 904
Náklady na zboží	0	160 834	471 779	621 890
Hrubý zisk	0	59 486	174 493	230 014
Měsíc	květen	červen	červenec	srpen
Tržby za zboží	1 057 536	1 263 168	1 468 800	1 468 800
Náklady na zboží	772 001	922 113	1 072 224	1 072 224
Obchodní marže	285 535	341 055	396 576	396 576

Tabulka č. 9 : Předpoklad tržeb ve třech letech (vlastní zpracování)

	2025	2026	2027
Plánované tržby za rok	12 852 000	17 625 600	17 625 600
Náklady na zboží za rok	9 381 960	12 866 688	12 866 688
Obchodní marže za rok	3 470 040	4 758 912	4 758 912

### 8.3. Fixní provozní náklady

Fixní náklady nebo li náklady, které nejsou z krátkodobého hlediska závislé na objemu výroby, tvoří ve společnosti značnou část nákladů. Je to způsobeno především tím, že společnost považuje veškeré mzdové náklady za fixní. Důvodem takového přístupu je skutečnost, že v situaci, kdy firma nemá žádný odbyt zboží, nemůže vedení firmy zaměstnance propustit, protože by v případě zvýšení prodeje léčiv neměla pracovníky. Z toho vyplývá, že, přestože podnik nevykazuje tržby, musí vyplácet svým zaměstnancům alespoň minimální mzdy.

Fixní složku dále představují veškeré režijní náklady. Konkrétní položky, jenž je nutné měsíčně uhradit zahrnuje *tabulka č. 10*. Fixní náklady tvoří průměrně 331 398 Kč za měsíc. Fixní náklady jsou zde dány za celý podnik, protože nemají příčinnou souvislost s jednotlivými výrobky.

Tabulka č. 10: Fixní náklady (vlastní zpracování)

Fixní náklady na měsíc	Kč
<b>Osobní náklady s odvody zaměstnavatele</b>	211 799
Magistr vedoucí	132 061
Magistr	68 238
Sanitář	11 500
<b>Energie + voda</b>	7 800
<b>Účetní firma</b>	10 000
<b>Nájem</b>	59 000
<b>Leasing auto</b>	12 009
<b>PHM</b>	7 000
<b>Internet+ telefon</b>	1 500
<b>Letáky a marketing</b>	7 000
<b>Farmis 2</b>	7 000
<b>Prádelna</b>	1 500
<b>Pojištění majetku a odpovědnosti</b>	3 790
<b>Spotřební materiál</b>	3 000
<b>Celkem</b>	<b>331 398</b>

Mzdové náklady tedy tvoří největší část fixních nákladů. V tabulce je sečtena hrubá mzda zaměstnance s odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění. Druhou největší položkou fixních nákladů, která nesouvisí se mzdami zaměstnanců, je nájem prostor, ve kterých podnik sídlí. Kromě nájmu je potřeba dále hradit energie a odběr vody. Abychom nemuseli zaměstnávat další osobu, využijeme účetní firmu, což je další z nákladů. V neposlední řadě je u lékárny potřeba mít pro jistotu alespoň jeden automobil, a to pro

případ, kdy je nutné urychleně vyřešit záměny léků či dopravit zboží lékařům. Automobil bude pořízen na leasing. Každý měsíc je dále třeba uvolnit drobnější částku na letáky a případně reklamu na internetu. Zaměstnavatel také bude zajišťovat zaměstnancům čistý pracovní oděv a zákonnou pojistku odpovědnosti za škodu zdravotnického zařízení a pojištění majetku. Nakonec je třeba zmínit licence a správu softwaru, které se taktéž musí každý měsíc uhradit.

#### **8.4. Výsledek hospodaření**

V následujících tabulkách vypočteme výsledek hospodaření za první tři roky provozu lékárny. V tabulkách je realistický předpoklad, který vychází z vlastních zkušeností. Dále bude uvedena pesimistická a optimistická varianta, kdy budeme počítat, že budou tržby vyšší či naopak nižší o 15 %. Vychází se z tržeb za prodej zboží, které jsou uvedeny v tabulkách výše. Další důležitou položkou pro výpočet je také výkonová spotřeba, kterou vypočítáme jako fixní náklady bez mzdových nákladů a připočteme variabilními náklady. Dále je zapotřebí znát mzdové náklady s odvody zaměstnavatele za rok a případné odpisy. Ty však prozatím naše lékárna mít nebude. Z přidané hodnoty, osobních nákladů a odpisů vypočteme provozní výsledek hospodaření. Finanční výsledek hospodaření vypočteme z výnosových a nákladových úroků. Pro Tabletku s.r.o. neuvažujeme nutnost úvěru a počítáme tedy s vlastním kapitálem. Výsledek hospodaření tedy před zdaněním vypočteme součtem provozního a finančního výsledku. Daň z příjmu je v současné době u právnických osob 21 %. Pokud je společnost ve ztrátě, činí daň 0 Kč. Konečný výsledek hospodaření za účetní období získáme tak, že odečteme daň od výsledku před zdaněním.

Tabulka č. 11: Výsledek hospodaření v prvním roce v korunách (vlastní zpracování)

<b>2025</b>	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby za prodej zboží	14 779 800	12 852 000	10 924 200
Výkonová spotřeba	12 224 442	10 817 148	9 409 854
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>2 555 358</b>	<b>2 034 852</b>	<b>1 514 346</b>
Osobní náklady	2 541 588	2 541 588	2 541 588
Odpisy	0	0	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>13 770</b>	<b>- 506 736</b>	<b>-1 027 242</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření před zdanením</b>	13 770	- 506 736	- 1 027 242
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	2 892	0	0
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>10 878</b>	<b>- 506 736</b>	<b>- 1 027 242</b>

V tabulce č. 11 vyšlo, že první rok v realistické a pesimistické variantě vyjde výsledek hospodaření záporný. Pouze v optimistické variantě vyjde kladný. U realistické a pesimistické varianty můžeme vzniklou ztrátu v budoucích letech upisovat s vypočtenou daní z příjmu, kterou by firma měla uhradit.

Tabulka č. 12: Výsledek hospodaření ve druhém roce v korunách (vlastní zpracování)

<b>2026</b>	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby za prodej zboží	20 269 440	17 625 600	14 981 760
Výkonová spotřeba	16 231 879	14 301 876	12 371 873
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>4 037 561</b>	<b>3 323 724</b>	<b>2 609 887</b>
Osobní náklady	2 541 588	2 541 588	2 541 588
Odpisy	0	0	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 495 973</b>	<b>782 136</b>	<b>68 299</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření před zdanením</b>	1 495 973	782 136	68 299
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	314 154	164 249 <sup>6</sup>	14 343 <sup>7</sup>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>1 181 819</b>	<b>782 136</b>	<b>68 299</b>

<sup>6</sup> Daň z příjmu, která by se hradila, pokud by výsledek hospodaření předchozího roku nebyl záporný.

<sup>7</sup> Daň z příjmu, která by se hradila, pokud by výsledek hospodaření předchozího roku nebyl záporný.



Tabulka č. 13: Výsledek hospodaření ve třetím roce v korunách (vlastní zpracování)

2027	Optimistická varianta	Realistická varianta	Pesimistická varianta
Tržby za prodej zboží	20 269 440	17 625 600	14 981 760
Výkonová spotřeba	16 231 879	14 301 876	12 371 873
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>4 037 561</b>	<b>3 323 724</b>	<b>2 609 887</b>
Osobní náklady	2 541 588	2 541 588	2 541 588
Odpisy	0	0	0
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>1 495 973</b>	<b>782 136</b>	<b>68 299</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření před zdanením</b>	1 495 973	782 136	68 299
<b>Daň z příjmu za běžnou činnost</b>	314 154	164 249 <sup>8</sup>	14 343 <sup>9</sup>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>1 181 819</b>	<b>782 136</b>	<b>68 299</b>

Lékárna Tabletka by měla dle předpokladů být ve ztrátě pouze v prvním roce, a to jak v pesimistické, tak v realistické variantě. V kladných číslech bude po prvním roce existence pouze dle optimistické varianty. Ve druhém roce by však dle výpočtů měla být v zisku ve všech třech variantách. Ve třetím roce by se pak měl výsledek hospodaření posunovat spíše k optimistické variantě. Vzniklou ztrátu z prvního roku si může firma uplatnit jako odečitatelnou položku následujících pět let.

## 8.5. Bod zvratu

Bod zvratu z provozní činnosti je takový objem produkce, při kterém lékárna Tab letka s.r.o. dosahuje nulového výsledku hospodaření. Jedná se o takzvaný kritický bod rentability, bod krytí nákladů, bod zisku či mrtvý bod. Všechny tyto přídomečky ve skutečnosti odráží jeho význam.

<sup>8</sup> Daň z příjmu, která by se hradila, pokud by výsledek hospodaření předchozího roku nebyl záporný.

<sup>9</sup> Daň z příjmu, která by se hradila, pokud by výsledek hospodaření předchozího roku nebyl záporný.

Bod zvratu vyjadřuje vztah mezi nákladem a tržbou, který nastává, když se tržby rovnají nákladům. Po dosažení bodu zvratu začíná lékárna dosahovat zisku. Bod zvratu tedy pomáhá odhalit, zda počet prodaných kusů pokryje náklady a bude generovat zisk nebo ztrátu.

Bod zvratu lze odvodit ze vztahu  $q = FN / (p-b)$  následovně:

Tabulka č. 14: Výpočet bodu zvratu (vlastní zpracování)

q	množství potřebných zákazníků
FN	fixní náklady
p	cena služby
b	variabilní náklady
p-b	příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Výpočet bodu zvratu v množství potřebných zákazníků je pak následovný. Pokud by lékárna měla tržbu za jednoho zákazníka 450 Kč, z něhož je obchodní marže 27 % a náklady na nákup zboží 73%.

$$p = 450 \text{ Kč}$$

$$b = 450 * 0,73$$

$$b = 328,5 \text{ Kč}$$

$$FN = 331\,398 \text{ Kč}$$

$$q = 331\,398 / (450 - 328,5)$$

$$q = 2729$$

Aby nastal bod zvratu musí v lékárně měsíčně při průměrném nákupním košíku 450 Kč, nakoupit 2729 zákazníků. Po dosažení této hranice zákazníků začíná lékárna vykazovat zisk.

Pokud chceme bod zvratu vyjádřit v penězích, tak jej vypočteme z počtu zákazníků a průměrné tržby:

$$BZ = 2729 * 450 = 1\,228\,050 \text{ Kč}$$

Zjistili jsme, že je potřeba aby tržby v lékárně byly alespoň 1 228 050 Kč což odpovídá datům z tabulky č 8.

## 8.6. Analýza rizik projektu

Podnikatelské aktivity jsou ze své podstaty riskantní a nejisté. Každý subjekt, který podniká, je nevyhnutelně vystaven široké škále rizik ve všech oblastech činnosti. V důsledku toho je klíčové tato rizika identifikovat, přijmout vhodná opatření k eliminaci nebo minimalizaci kontrolovatelných rizik a řídit zbývající rizika tak, aby zůstala v přijatelném rozsahu.

Nedílnou součástí plánovací fáze projektu je proto určení rizik, která se mohou vyskytnout během založení podniku Tabletka s.r.o. Každé riziko, které se neeliminuje nebo se mu nezabrání, by s sebou mohlo nést následky ve finanční nebo jiné podobě, které by pak mohly často vést k posouvání plánovaných termínů na později a s tím spojený i pozdější termín ukončení projektu. Může se objevit i riziko, které by ohrozilo realizaci projektu ve stanovených parametrech. Cílem analýzy rizik je odhalit možná rizika, a díky tomu včasné učinění efektivních opatření, která zabrání jejich vzniku.

Tato část projektu se bude věnovat také vyhodnocení a návrhům na opatření, kterými je možné ohrožující faktory eliminovat či ideálně zcela odstranit.

Pro účely vyhodnocení jednotlivých rizik je v následující tabulce vyobrazena pravděpodobnost jejich výskytu a dopad těchto rizik na projekt. Stupeň dopadu rizik na projekt je měřen na hodnotící škále od nízké po vysokou.

Jak již bylo zmíněno, budeme se zde věnovat i možnostem úplného odstranění rizik. Je předpokládáno, že níže uvedená rizika by mohla ovlivnit projekt a následný provoz firmy, proto je třeba se jimi zabývat předem a připravit se na ně tak, aby bylo možné se s jejich případným skutečným vznikem snadno vypořádat.

Tabulka č.15: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)

	<b>Rizikový faktor</b>	<b>Pravděpodobnost</b>	<b>Míra rizika</b>	<b>Opatření</b>
1.	Nezájem zákazníků	30 %	vysoká	lepší marketing
2.	Nedostatečný marketing	50 %	střední	rozšířit propagaci
3.	Vyšší náklady	20 %	vysoká	hledání úspor
4.	Časové prodlení realizace	40 %	nízká	dobré plánování
5.	Konkurence	50 %	střední	kvalitní personál, marketing
6.	Nekvalitní personál	30 %	vysoká	pečlivý výběr, vzdělávání
7.	Výpadky léčiv	20 %	vysoká	dostatečné skladové zásoby

V následující části jsou identifikována rizika a následné scénáře, které mohou nastat v případě, pokud se vůči nim neučiní potřebná opatření. Projekt není ovlivněn počasím, neboť je realizován výlučně ve vnitřních prostorách.

### 8.6.1. Nezájem zákazníků

Malá návštěvnost souvisí s bodem č.5 a to se zaběhlou konkurencí. Pokud jsou lidé spokojeni v jiném podniku/lékařně, nemají důvod navštěvovat i jiné. Proto je důležité vymyslet něco navíc, čím se odlišíme. Tedy je třeba nabízet něco, co konkurence nemá a tím přilákat jejich zákazníky. Například můžeme nabízet lepší produkty, výhodnější cenu, či různé akce, ať už na pobavení či rozptýlení, jako je slosování o ceny. Samozřejmě je i zapojení klasických slevových akcí, množstevních výhod apod.

### 8.6.2. Nedostatečný marketing

Nemalou roli při neúspěchu může hrát také nedostatečná propagace. Na dnešním trhu je velkou nevýhodou, když nové společnosti nevyužívají vůbec internetové reklamy, které by jim mohly přilákat nové zákazníky. Ne jinak je tomu u reklamy v rádiu.

Jelikož je dnes trh podstatně náročnější a konkurenční firmy se snaží nabízet lákavé nabídky, je jistě důsledek nefunkčního marketingu ztráta objednávek v období, kdy nejsou poskytovány aktuální marketingové materiály. Začíná to nespokojeností zákazníka. Pokud je toto období delšího charakteru, například jeden rok, ale někdy i méně, může dojít až ke ztrátě stávajícího obchodního partnera. S tím je samozřejmě spojená i ztráta hodnoty jména firmy Tabletka s.r.o., kdy by zbytečně dávala prostor konkurenci. Pokud jsou do marketingových kampaní investovány prostředky a nejsou tvořeny dle plánu, je důsledkem časová i finanční ztráta.

Příčinou je často nesestavení marketingového plánu a nedodržování termínů návaznosti jednotlivých marketingových akcí. Dále může být problémem neexistující plán na nově vytvořené akce takticky neplánované. Mezi další příčiny patří podcenění dostatečného počtu pracovníků v marketingu, neprofesionalita pracovníka na marketingovém oddělení či minimální monitoring obchodních partnerů. Nemalou roli hrají finanční prostředky pro marketing a připravenost a akčnost konkurence.

### 8.6.3. Vyšší náklady

V průběhu podnikání se může stát, že se navýší náklady na provoz lékárny Tabletka s.r.o. Tento problém je možné vyřešit získáním kapitálu formou úvěru od bankovních institucí. Mezi další závažná ekonomická rizika patří růst cen energií a nárůst inflace. S těmito riziky je nutné počítat a případně je promítnout do cen nabízených produktů.

V dnešní době řetězového neplacení závazků, prodlužování splatností a ekonomické recese promítající se do firem se zároveň zvyšuje pravděpodobnost insolvenčí a konkurzů a to v poměrně krátké době i u firem dosud stabilních.

### 8.6.4. Časové prodlení realizace

Chod prodejny může významně ovlivnit prodlení realizace podniku. Možným způsobem, jak předejít vzniku tohoto problému, je vytvoření časové analýzy.

Předpovědět ideální prodejní plán není nijak jednoduchá záležitost, jelikož historie prodeje se nemusí opakovat. Trh se mění na denní bázi a s ním i jeho požadavky. Proto je zapotřebí

neustále aktivně sledovat , jaké jsou aktuální trendy a potřeby trhu, ale také jaké jsou reakce obchodních partnerů na nabízené novinky.

#### 8.6.5. Konkurence

Podnikatel musí sledovat svou konkurenci a adekvátně na ni reagovat. Proti konkurenci se lze bránit kvalitou a odlišností nabízených služeb, vstřícností a příjemným přístupem ke všem zákazníkům, propagací svého podniku, přijatelnými cenami a mnoha dalšími způsoby.

Lékárna Tabletka s.r.o. nebude patřit mezi lídry v provozování lékáren a to zejména z důvodu konkurenčních velkých sítí lékáren již zmíněných výše. Lékárna BENU bude dokonce v docházkové vzdálenosti. Stejně tak dvě nemocniční lékárny. Konkurence je vysoká z důvodu velké hustoty lékáren na počet obyvatel. V porovnání s jinými zeměmi je to ale nízké číslo. V České republice je průměrně až o jednu polovinu více potencionálních zákazníků na jednu lékárnou. Na 1 lékárnou v roce 2020 připadalo v průměru 4 270 obyvatel.<sup>10</sup> Z tohoto důvodu se Tabletka s.r.o. nebojí, že by případný vstup další nové lékárny na trh ohrozila její existenci. Hrozbou, která společnost trápí více, je stále zvyšující se počet poboček stávajících síťových lékáren odkupováním ostatních lékáren s menším podílem na trhu.

#### 8.6.6. Nekvalitní personál

Toto riziko se bude snažit Lékárna Tabletka s.r.o. podchytit již při výběru personálu. Podnik si bude klást za cíl zaměstnávat pouze vysoce kvalifikovaný personál, případně personálu zajistit adekvátní školení.

Ve firmě Tabletka s .r.o. jsou pracovní postupy přehledně popsány ve směrnici ch, což výrazně pomáhá při příjmu nových zaměstnanců i změně procesu u každého ze zaměstnanců stávajících. Průběžně se ve firmě kontroluje vnímání a dodržování směrnic u stávajících zaměstnanců. Mezi důsledky nedodržení pracovních postupů patří například chybně zpracovaná objednávka, což vede k nespokojenosti zákazníka a postupné ztrátě dobrého jména firmy ve společnosti. Dalšími důsledky mohou být chybně nastavené plány či ztráta kontroly nad činností zaměstnanců.

---

<sup>10</sup><https://www.uzis.cz/res/f/008371/ai-2021-03-lekarenska-pece-2020.pdf>

Příčiny, které jsou způsobitelné k takovým chybám spočívají například v přílišné mnohosti nesjednocených postupů, nebo naopak nedostatek a nepřehlednost směrnic a postupů. Pokud postupy existují, je důležité kontrolovat jejich dodržování. Zároveň je třeba revidovat jejich aktuálnost.

### 8.6.7. Výpadky léčiv

Reexport léčiv je další potenciální hrozbou pro lékárnou Tabletky s.r.o. Povinností každého distributora je dodržování správné distribuční praxe a všech předpisů podmiňujících výkon distribuční činnosti. Může však nastat situace, kdy některý poptávaný lék nebude dostupný. Zákazník proto bude donucen odejít ke konkurenci, neboť předpokládal, že daný lék lékárnou jako maloobchodník bude mít na skladě.

Dalším rizikem je špatná dohoda o cenách s výrobcem produktů určených pro marketingovou akci. V praxi se může stát, že cena uvedená v akčním letáku je vyšší, než cena vyjednaná běžně u distributora. Dochází tak k prodloužení s objednávkami a k následnému výpadku toho akčního produktu na lékárně, dokud nedojde ke smluvené úpravě ceny výrobce.

## 8.7. Časová analýza

V této části diplomové práce je uveden návrh jednotlivých kroků, které je nutno splnit ještě před zahájením provozu lékárny. Časový harmonogram slouží především samotnému podnikateli pro předběžnou představu, jak dlouhou dobu bude potřebovat pro vyřízení všech nezbytných formalit spojených s podnikáním a také odhad, v jakém termínu bude schopen zahájit provoz.

V níže uvedené tabulce je návrh činností, které jsou řazeny v časové návaznosti na sebe, a to tak, aby lékárnou mohla zahájit svoji činnost dne 15. února 2025. Časové údaje v tabulce jsou odhadovány dle průzkumu délky trvání jednotlivých bodů. V posledním sloupci je uveden týden, ve kterém se činnost vyřizovala. Celkem se jednalo o 6 týdnů.

U některých údajů je navíc pro jistotu uvedena maximální časová lhůta vyřízení (vyjádření SÚKL k dispozičnímu řešení, schválení provozního, hygienického a sanitačního řádu, získání osvědčení o věcném a technickém vybavení).

Tabulka č. 16: Časový harmonogram založení lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)

Činnost	Dny	1.týden	2.týden	3.týden	4.týden	5.týden	6.týden
Sestavení podnikatelského plánu	7						
Založení podniku	3						
Rekonstrukce	14						
Vybavení	3						
Uzavření smluv s pojišťovnami	1						
Schválení SUKL	21						
Nábor zaměstnanců	1						
Kolaudace, hasiči	14						
Smlouvy dodavatelé	1						
Naskladnění zásob	2						
Zahájení provozu	14						

Během celého procesu založení podniku bude probíhat snaha o zviditelnění nově vznikající lékárny. Po vyřízení všech předchozích aktivit bude následovat zkušební provoz výrobního podniku.



## 9. ZÁVĚREČNÁ DOPORUČENÍ

Z provedených analýz je zřejmé, že postavení společnosti na trhu vůči konkurenci je dobré. V této části diplomové práce, v návaznosti na předešlé kapitoly, je zpracováno několik návrhů a doporučení, jak je možné efektivně využít potenciál lékárny a dosáhnout tak lepšího konkurenčního postavení. Uvedená doporučení vychází z proběhlé analýzy marketingové komunikace lékárny Tabletky s.r.o. a následného provedení situačních analýz. Na základě těchto analýz jsou stanoveny návrhy na zlepšení marketingových nástrojů.

Lékárna Tabletky s.r.o. je málo známá, zpočátku tedy očekáváme nižší návštěvnost a vzhledem k menší hustotě své sítě nebude jednoduchou první volbou při rozhodování o tom, kterou lékárnou navštívit. Lékárna sice nemá možnost konkurovat ve všech případech cenou, rozhodně ne lepší dostupností, ani výsostně odlišným sortimentem, odlišovat se však bude nabízenými službami a proklientským přístupem.

### 1. Kvalitní osobní prodej

Úspěch podniku vidím v kvalitním osobním prodeji, v neustálém zlepšování znalostí a zvyšování sympatií zákazníků k lékárně. To by mělo zvýšit preference zákazníka k lékárně a posílit jeho přesvědčení, které následně vyústí do nákupu, který bude v ideálním případě pravidelný.

Cílovými skupinami jsou zejména lidé staršího a důchodového věku a mladé rodiny s dětmi. K oběma skupinám, ale samozřejmě i k osobám mimo ně, by měl být přístup vlídný, otevřený, měla by být vždy poskytována odborná péče a z návštěvy lékárny by měli zákazníci odcházet s pocitem, že jim je lékárna ochotna věnovat dostatečné množství času při jejich obsluze, a že klienta lékárna nevnímá jen jako prostředek k dosažení zisku.

### 2. Reklama, e-shop

Dále je společnosti doporučeno zaměřit se na lepší propagaci svojí lékárny. Jedním z těchto doporučení je založení internetových stránek s e-shopem. Zákazník díky tomu bude mít přehled, jaké zboží lékárna nabízí a za jakou cenu. To vše z pohodlí domova. Tímto by lékárna Tabletky s.r.o. alespoň částečně dohnala konkurenční velké řetězce, které tuto službu již v dnešní době nabízejí. V dnešní době je užívání internetu a internetových

obchodů běžným zvykem a uživatelská základna se stále rozšiřuje napříč věkovými kategoriemi.

Náklady na tuto formu propagace jsou minimální a efektivita velmi vysoká. Lékárna by tak vstoupila do povědomí širokému spektru potenciálních zákazníků. Je tedy nezbytné založit e-shop a internetové stránky lékárny, přes které se zákazníci mohou dozvědět o novinkách, akcích apod.. Největší potenciál pro tento styl obchodu představují převážně mladí lidé, zatímco lidé důchodového věku budou nadále využívat spíše kamenných poboček.

Dále by bylo vhodné vytěžit maximum z lokality, ve které se lékárna nachází. Sídliště a nákupní centrum skýtá velké množství potenciálních zákazníků a jelikož lékárna bude zcela nová, je třeba obeznámit její existenci. Efektivní a levnou formou je roznos letáků, které na lékárnu upozorní. Lékárna by mohla své letáky ponechávat také v čekárnách ordinací lékařů v blízkosti, nebo těch, s nimiž spolupracuje, aby jejich pacienty přilákala pro nákup léčiv. Rovněž bych na letácích zmínil věrnostní program a jeho výhody, neboť dnešní společnost podobné benefity vyhledává a lékárna by si tak mohla v podstatě pojistit, že zákazník se bude vracet a pořizovat léky výhradně u nás, s vidinou určité výhody, kterou věrnostní program znamená. Dále by bylo vhodné vytvořit bannery, které budou v blízkosti a které na lékárnu upozorní a nasměrují.

### 3. Prodej zboží

Doporučuji také zaměřit prodej na zboží, které je pro lékárnu výhodné. Nastavení cenové politiky je v tomto odvětví velice důležité. Konkurenční řetě zcové lékárny si mohou dovolit ceny nastavit velmi nízko. Je nutné zaměřit se na nejprodávanější zboží s největší marží a tam si dovolit ceny snížit a tím konkurovat řetězcovým lékárnám. U zboží s nízkou marží a prodejností je tedy vhodné zvážit, zda je nevyřadit ze svého portfolia, nebo se u nich cenou již dále nezabývat.

Každý držitel věrnostní karty by měl mít nárok na bezplatné odborné poradenství v oblasti kombinování různých léků s doplňky stravy , které jsou úměrné jejich věku , pohlaví a pracovní zátěži. Pro ženy by navíc mohlo být připraveno poradenství v oblasti kosmetiky a péče o pleť.

#### **4. Věrnostní prodej**

V rámci podpory věrnostního programu doporučuji zavést soutěže věrnostní, znalostní a produktové na minimálně měsíční bázi, které mohou probíhat formou e-mailingu, ale také skrze sociální sítě, mj. na Facebooku. V rámci online aktivit doporučuji posílit prezentaci akčních cen produktů a to jak na webových stránkách lékáren, tak na sociálních sítích.

Na prodejně by bylo vhodné umožnit svým klientům prostor pro zanechání své e -mailové adresy či telefonního čísla, který poslouží právě k rozesílání novinek a akčních nabídek.

#### **5. Modernizace prodejny**

Investice v oblasti moderní technologie jsou nutností u každého podniku . V případě naší lékárny by jistě stálo za úvahu popřemýšlet o dotykovém panelu s obrazovkou, kde by bylo možné dohledat veškerý sortiment lékárny. Zákazník by si tak mohl sám najít produkty, o které má zájem a například si je předem v klidu porovnat, zvážit množství a cenu a poté by se mohl odborně poradit i s personálem. Měl by tedy dostatek času pro uvážení a odcházel by s vědomím, že koupil zboží, které z nabídky trhu splňuje jeho požadavky co nejvíce.

## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo v první části práce popsat teoretická východiska a vědomosti, které byly získány studiem vybrané literatury a odborných článků . V druhé části pak bylo mým úkolem představit návrh založení lékárny Tabletka s.r.o. v Praze 8, analyzovat jednotlivé možnosti okolností vzniku lékárny Tabletka s.r.o. a stanovit úspěšnost daného projektu založení lékárny v čase. Cíl práce byl splněn.

Diplomová práce je rozdělena na 2 části, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část byla věnována vymezení pojmů , které jsou s otevřením podniku a vybudováním podnikatelského plánu úzce spjaty . Tato část následně byla rozdělena na 3 kapitoly. První kapitola se věnovala farmacii a lékárenství. Byla zde představena její historie, pojem lékárna, vývoj lékáren a její jednotlivé typy, personální složení a také farmaceutická kontrola, které lékárny podléhají. Druhá kapitola teoretické část byla zaměřena na legislativu lékáren, podmínky získání oprávnění a výběrová řízení s pojišťovny. Dále bylo nutné zmínit práva a povinnosti poskytovatelů zdravotních služeb, zánik a odejmutí oprávnění k provozu zdravotnického zařízení. Třetí kapitolou teoretické části bylo vymezení pojmu podnikání a podnikatelského plánu v souvislosti s právními formami podnikání. Pozornost byla zaměřena také na vymezení podnikatelského plánu.

Praktická část diplomové práce se zabývala samotnou tvorbou konkrétního podnikatelského plánu pro založení lékárny . Nejprve bylo zanalyzováno postavení lékárny na trhu pomocí analýz mikroprostředí , mezoprostředí a makroprostředí. Z analýz vyplývá , že založení nové lékárny Tabletky s .r.o. je dobrým nápadem . Vyplývá to z analýz konkurence a demografie (stárnutí obyvatelstva) a nakonec i z finančního plánu. Dále byl představen nově vznikající podnik Tabletka s .r.o. a to včetně vizualizace lékárenských prostorů a nového loga lékárny . Vybraná lékárna patří mezi klasické malé lékárny , která vzniká primárně za účelem výde je a prodeje léčivých přípravků , doplňků stravy , prostředků zdravotnické techniky, kosmetiky, homeopatie, zdravé výživy apod . Následně byl vypracován marketingový plán, kde byly zohledněny veškeré kroky k zajištění stability lékárny na trhu. Marketingová strategie byla navržena tak , aby byla finančně i časově nenáročná a to tak aby nehrozilo , že by v případě neúspěchu došlo k narušení běžného provozního chodu lékárny . Navržená marketingová opatření lze realizovat j ako souhrn či jen některé z nich zvlášť . Následně další byl vytvořen finanční plán, ze kterého vyplývá, že i v případě naplnění pesimistické varianty by byla lékárna v budoucnu zisková. Dále byla provedena analýza rizik, kde by největšími riziky pro novou lékárnu mohla být konkurence

a to, že se o ní zákazníci nedozvědí. Poté byla provedena časová analýza počítající s šestitýdenním harmonogramem, který je reálný. Věřím a doufám, že výsledky této mojí diplomové práce mohou v budoucnu pomoci podnikatelům při skutečném zakládání lékárny, a to zejména z praktického hlediska.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

Aktuální informace: Lékárenská péče 2020. Ústav zdravotnických informací a statistiky [online]. Praha, 2021 [cit. 2023-02-12]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008371/ai-2021-03-lekarenska-pece-2020.pdf>

ANDERSON, Stuart. Making Medicines: A Brief History of Pharmacy and Pharmaceuticals. London: Pharmaceutical Press, 2005. ISBN 978-085711099

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

BORZELLECA, Joseph F. Paracelsus: Herald of Modern Toxicology, Toxicological Sciences, Volume 53, Issue 1, January 2000, Pages 2 – 4, <https://doi.org/10.1093/toxsci/53.1.2>

BRODSKÝ, Zdeněk; STRÍTESKÁ, Michaela. Malé a střední podnikání. 1. vyd. 2006. ISBN 80-7194-922-1

BRONCOVÁ, Dagmar, ed. Historie farmacie v Českých zemích. Praha: MILPO MEDIA, 2003. ISBN 80-86098-30-3.

COVELLO, Joseph a Brian HAZELGREN. The Complete Book of Business Plans: Simple Steps to Writing Powerful Business Plans. 2nd edition. Illinois: Sourcebooks, 2006. ISBN 978-1402207631.

Co je vlastně lékárna. Lékárnické kapky [online]. 2022a [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.lekarnickekapky.cz/lekarny/co-je-vlastne-lekarna/>

ČERVENÝ, Radim, 2014. Business plán: krok za krokem. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-511-4.

DOHNAL, František. Studijní texty k dějinám farmacie. Praha: Karolinum, 2014. ISBN 978-80-246-2608-6.

Efektivní řízení lékáren. Pro lékárníky [online]. 2019 [cit. 2022-03-06]. Dostupné z: [https://www.prolekarniky.cz/kreditovane-kurzy/efektivni-rizeni-lekaren-123/efektivni\\_rizeni\\_lekaren-123](https://www.prolekarniky.cz/kreditovane-kurzy/efektivni-rizeni-lekaren-123/efektivni_rizeni_lekaren-123)

Encyklopedie SÚKL: Jak vzniká nová lékárna?. O lécích [online]. 2022 [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jak-vznika-nova-lekarna>

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. Ekonomický slovník. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-819-3.

Jaké jsou typy lékáren. Lékárnické kapky [online]. 2022b [cit. 2022-02-23]. Dostupné z: <https://www.lekarnickekapky.cz/lekarny/jake-jsou-typy-lekaren/>

Lékařenský znak. Česká lékařská komora [online]. 2020 [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/O-CLnK/Kdo-je-CLK/Lekarensky-znak.aspx>.

MACEŠKOVÁ, Božena, Lenka SMEJKALOVÁ a Jozef KOLÁŘ. Provoz lékáren. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno, 2010. ISBN 978-80-7305-127-3.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. Základy ekonomiky podniku. Praha: Alfa Publishing, 2006. Ekonomie studium. ISBN 80-86851-50-8.

MELZER, F., TĚGL, P. a kolektiv: Občanský zákoník – velký komentář, Svazek III. § 419-654. Praha: Leges, 2014. ISBN 978-80-7502-003-1

RUSEK, Václav a Mária KUČEROVÁ. Úvod do studia farmacie a dějiny farmacie. Praha: Avicenum - Osveta, 1983, 195 str.

SOLICH, Jan. a Vladimír SMEČKA . Lékařství I . Praha: Univerzita Karlova v Praze, 1981

SRPOVÁ, Jitka. Podnikatelský plán a strategie. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4103-1.

SRPOVÁ, Jitka. Začínáme podnikat. Praha: Grada, 2020. ISBN 978-80-271-2253-0.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOR. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

TEOLI, Dac, Terrence SANVICTORES a Jason AN. SWOT Analysis. StatPearls [online].

Treasure Island (FL): StatPearls Publishing, 2021 [cit. 2022-03-22]. 30725987. Dostupné z: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/books/NBK537302/>

TĚŠINOVÁ, Jolana, Roman ŽDÁREK a Radek POLICAR. Medicínské právo. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy mezioborové učebnice. ISBN 978-80-7400-050-8.

*Usnesení předsednictva České národní rady o vyhlášení LISTINY ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD jako součástí ústavního pořádku České republiky č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, ve znění pozdějších předpisů*

Vyhláška č. 32/2020 Sb., vyhláška, kterou se mění vyhláška č. 84/2008 Sb., o správné lékařské praxi, bližších podmínkách zacházení s léčivými v lékárnách, zdravotnických zařízeních a u dalších provozovatelů a zařízení vydávajících léčivé přípravky, ve znění pozdějších předpisů - znění od 1. 4. 2020. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 25. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-32#f6709511>

Vyhláška č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků - znění od 19. 10. 2019. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 23. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-55#f4175529>

Vyhláška č. 92/2012 Sb., o požadavcích na minimální technické a věcné vybavení zdravotnických zařízení a kontaktních pracovišť domácí péče - znění od 1. 11. 2017. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 21. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-92#f4593587>

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník - znění od 1. 7. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 13. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#p420-1>



Zákon č. 90/2021 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 268/2014 Sb., o zdravotnických prostředcích a o změně zákona č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona č. 468/1991 Sb., o provozování rozhlasového a televizního vysílání, ve znění pozdějších předpisů, ve znění pozdějších předpisů - znění od 26. 5. 2021. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 23. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2021-90#f6991533>

Zákon č. 160/1992 Sb., České národní rady o zdravotní péči v nestátních zdravotnických zařízeních - znění od 1. 7. 2010. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 27. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-160#f1418529>

Zákon č. 201/2017 Sb., zákon, kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů - znění od 1. 9. 2017. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 22. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-201#f6071013>

Zákon č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách) - znění od 1. 2. 2022. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 27. 2. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-372#f4436895>

Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech) - znění od 1. 1. 2023. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2023 [cit. 17. 2. 2023]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-378/zneni-20230101?porov=20221201#p79-6>

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) - znění od 1. 2. 2022. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2022 [cit. 10. 3. 2022]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-455#p2-1>

ZEBROSKI, Bob. *A Brief History of Pharmacy: Humanity's Search for Wellnes*. New York: Routledge, 2015. ISBN 9780415537841

ZEMÁNKOVÁ, Tereza. Vybrané kapitoly z lékárenství. In: *Portál inovace vyššího odborného vzdělávání* [online]. 2019 [cit. 2022-02-24]. Dostupné z: <https://www.vovcr.cz/odz/zdrav/147/page00.html>

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

SÚKL Státního ústavu pro kontrolu léčiv

OOVL Odloučené oddělení pro výdeje léčiv

NZZ Nestátní zdravotnická zařízení

S.R.O. Společnost s ručením omezeným

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Logo lékárny (vlastní zpracování) .....</i>	60
<i>Obrázek 2: Půdorys nebytového prostoru bytového domu ul. Javořická .....</i>	61

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka č. 1: Počet lékáren a výdejen zdravotnických prostředků k 31.12.2021</i>	43
<i>Tabulka č. 2: Silné stránky lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Tabulka č. 3: Slabé stránky lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tabulka č. 4: Příležitosti lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Tabulka č. 5: Hrozby lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka č. 6: Plánovaná reklama lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka č. 7: Náklady na realizaci projektu (vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka č. 8: Předpokládané tržby v prvním roce (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka č. 9: Předpoklad tržeb ve třech letech (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka č. 10: Fixní náklady (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka č. 11: Výsledek hospodaření v prvním roce v korunách (vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka č. 12: Výsledek hospodaření ve druhém roce v korunách (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka č. 13: Výsledek hospodaření ve třetím roce v korunách (vlastní zpracování)</i>	76
<i>Tabulka č. 14: Výpočet bodu zvratu (vlastní zpracování)</i>	77
<i>Tabulka č. 15: Riziková analýza projektu (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tabulka č. 16: Časový harmonogram založení lékárny Tabletky s.r.o. (vlastní zpracování)</i>	83