

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Analýza prodejních aktivit podniku**

**Analysis of the Sales Activities of the Company**

Filip Štěpánek

Plzeň 2016

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2015/2016

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

Jméno a příjmení: **Filip ŠTĚPÁNEK**  
Osobní číslo: **K12B0379P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Analýza prodejních aktivit podniku**  
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

**Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :**

1. Popište zvolený podnikatelský subjekt a jeho ekonomickou situaci.
2. Vymezte podnikové okolí se zaměřením na odběratele.
3. Analyzujte prodejní aktivity podniku, jejich organizační zajištění a marketingový přístup v prodejní činnosti.
4. Zhodnoťte obchodní praktiky a navrhněte zlepšující opatření.

Rozsah grafických prací: neuveden  
Rozsah kvalifikační práce: 40 - 60 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing - cesta k trhu*. Píseň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005, 340 s. ISBN 80-86898-48-2.
- SYNEK, Miroslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2015, xxviii, 536 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994, 15, 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
- TOMEK, Gustav, VÁVROVÁ, Věra. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2009, xviii, 240 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-098-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Mgr. Petra Skálová, Ph.D.  
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 23. října 2015  
Termín odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2016

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
vedoucí katedry

V Písní dne 23. října 2015

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Analýzy prodejních aktivit podniku“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v předložené bibliografii.

V Plzni dne 24. 04. 2016

.....

Podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Mgr. Petře Skálové Ph.D. za věcné rady a připomínky, které mi velice pomohly. Dále bych chtěl poděkovat paní Ing. Zuzaně Štěpánkové, za poskytnuté konzultace a informace o lékárnách Dr. Max.

## Obsah

Úvod.....	10
1 Prodej a marketing.....	11
1.1 Prodej .....	11
1.1.1 Trendy v prodeji.....	11
1.2 Marketing .....	11
1.2.1 Koncepce marketingového řízení .....	11
1.2.2 Výrobní koncepce .....	12
1.2.3 Výrobní koncepce .....	12
1.2.4 Prodejní koncepce.....	12
1.2.5 Marketingová koncepce.....	12
1.2.6 Koncepce společenského marketingu .....	13
2 Okolí podniku.....	14
2.1 Vnitřní prostředí:.....	14
2.2 Vnější prostředí .....	15
2.2.1 Makroprostředí.....	15
2.2.2 Mikroprostředí .....	15
3 SWOT analýza.....	18
3.1 Hrozby a příležitosti okolí.....	19
3.2 Silné a slabé stránky.....	20
4 Marketingový mix .....	21
4.1 Produkt .....	21
4.2 Cena.....	22
4.2.1 Funkce ceny v tržní ekonomice .....	23
4.2.2 Tvorba ceny .....	24

4.3	Distribuce .....	25
4.3.1	Přímý prodej .....	25
4.3.2	Nepřímý prodej .....	26
4.4	Komunikace .....	27
4.4.1	Reklama .....	27
4.4.2	Podpora prodeje .....	28
4.4.3	Osobní prodej.....	28
4.4.4	Vztahy s veřejností (public relations) .....	29
5	Představení podniku .....	30
5.1	Vznik a vývoj společnosti .....	31
5.2	Organizační struktura .....	31
5.3	Vývoj společnosti.....	31
5.4	Vlastník lékáren Dr. Max .....	33
5.5	Analýza současné situace společnosti.....	34
5.6	Konkurence .....	35
5.7	Zákazníci .....	36
5.8	Dodavatelé.....	38
5.9	Prodej .....	39
5.10	Sortiment.....	40
5.11	Cena.....	40
5.11.1	Tvorba ceny .....	40
5.12	Komunikace .....	41
5.12.1	Reklama .....	41
5.12.2	Osobní prodej.....	41
5.12.3	Podpora prodeje .....	42

5.12.4	Taxík Maxík.....	42
5.12.5	Karta výhod Dr. Max .....	42
5.12.6	Vztahy s veřejností.....	42
5.13	Distribuce .....	43
6	SWOT Analýza .....	44
6.1	Silné stránky.....	45
6.1.1	Dobré jméno firmy.....	45
6.1.2	Privátní značka Dr. Max .....	45
6.1.3	Personál.....	45
6.1.4	Největší síť lékáren.....	46
6.1.5	Vlastní laboratoř .....	46
6.1.6	ViaPharma .....	46
6.1.7	Penta Investments Limited.....	46
6.2	Slabé stránky: .....	47
6.2.1	Nedostatek kvalifikovaného personálu .....	47
6.2.2	Neefektivní on-line prodej .....	47
6.2.3	PR oddělení.....	48
6.2.4	Neexistence rezervačního systému .....	48
6.3	Příležitosti .....	48
6.3.1	Rozšíření prodeje .....	48
6.3.2	Internet.....	48
6.3.3	Reklama v čekárnách zdravotních středisek.....	49
6.4	Hrozby:.....	49
6.4.1	Kanibalizace lékáren.....	49
6.4.2	Končící nájemní smlouvy .....	49



6.4.3	Legislativa.....	50
6.4.4	Česká lékařská komora .....	50
6.4.5	Závislost na jednom dodavateli .....	50
7	Návrhy na zlepšení .....	52
7.1	Store in Store.....	52
7.2	Zefektivnění e-shopu.....	53
7.3	Zavedení rezervačního systému .....	53
	Závěr: .....	55
	Seznam obrázků a grafů.....	56
	Seznam použitých zkratk .....	57
	Seznam použité literatury .....	58
	Seznam příloh .....	61
	Abstrakt.....	63
	Abstract.....	64

## Úvod

Téma této bakalářské práce je *Analýza prodejních aktivit podniku*. Pro toto téma byly vybrány lékárny Dr. Max.

Hlavním cílem práce je analýza marketingového a prodejního přístupu firmy na jednotlivé činnosti v rámci prodeje společnosti. Zjištění silných a slabých stránek podniku pomocí vybrané analýzy a zjištění vlivu okolí podnik na prodej.

Práce je rozdělena do dvou částí, první částí je teoretická, na kterou navazuje část praktická. V teoretické části se nejdříve řeší problematika prodeje a trendů v prodeji. Dále je zde vymezen pojem marketing a popsány jednotlivé marketingové koncepce. Následně je popsáno podnikatelské okolí podniku a jeho části a jejich vliv na podnik a jeho prodejní aktivity.

V teoretické části je také více specifikován marketingový mix, tzv. 4P. Tato 4P se skládají z produktu, ceny, komunikace a distribuce. Je zde vymezen pojem produkt a všechno co může být za produkt považováno. Dále je v teoretické části vysvětlena důležitost ceny pro podnik a způsoby stanovení ceny, možnosti distribuce a jako poslední z marketingového mixu je rozebrána důležitost komunikace v podniku. V poslední části je použita SWOT analýza pro analyzování okolí podniku, zjištění hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek.

Praktická část bakalářské práce začíná popisem vybraného podniku, ekonomické situace podniku a seznámení se sortimentem a službami společnosti Dr. Max. Dále jsou v praktické části specifikovány vlivy působící ze strany konkurentů, dodavatelů, rozdělení zákazníků společnosti. V následující části jsou aplikovány poznatky z teoretické části a to především v rámci prodeje společnosti a marketingového mixu. Jsou zde popsány postupy tvorby ceny, distribuce podniku, formy komunikace a specifikovány vybrané formy podpory prodeje. V závěru praktické části je aplikována SWOT analýza na podnik a popsány její výsledky, tedy silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti společnosti

Na základě výsledků analýzy provedené v praktické části jsou na závěr celé práce předloženy návrhy na zlepšení prodejních aktivit, které by měly pomoci k větší efektivitě prodejní činnosti podniku.

# **1 Prodej a marketing**

Jelikož téma této bakalářské práce je analýza prodejních aktivit, v úvodu práce je rozebrána problematika prodeje a marketingu.

## **1.1 Prodej**

Pod pojmem prodej se skrývá velmi složitý proces, který zahrnuje celou řadu zásad, technik, činností a důležité osobní dovednosti. Tyto činnosti mohou být plánování obratu, plánování prodeje, distribuce produktu a činnosti podporující prodej, jako je reklama, veletrhy, komunikace se zákazníkem atd. (Limbeck, 2014; Jobber a Lancaster, 2002)

### **1.1.1 Trendy v prodeji**

Trhy jsou díky novým médiím, jako je například internet, daleko transparentnější a propojenější než kdy dříve. Dnešní doba klientům nabízí nepřeborné množství způsobů, jak si obstarat informace o produktech a službách vybrané společnosti. Tyto nové komunikační platformy rozšiřují možnosti přímé komunikace se zákazníkem. Díky e-shopu, který pracuje s čím dál více sofistikovanějším softwarem, bude v budoucnu možné přes internet prodávat i produkty vyžadující určité vysvětlování a komunikaci prodávajícího s klienty. (Limbeck, 2014)

## **1.2 Marketing**

Marketing bychom neměli vymezovat pouze jako reklamu nebo aktivity, které mají získávat nového zákazníka. Marketing musíme chápat jako nástroj, který nám pomáhá v tržním prostředí vyřešit situaci, kdy je nadbytek konkurentů na straně nabídky a nedostatek zákazníků na straně poptávky. V takové situaci se vyskytne většina nových firem, které přicházejí na již existující trhy. Marketing se dále zabývá vyhledáváním, rozpoznáním a uspokojováním lidských a společenských potřeb. (Srpková a Řehoř, 2010; Keller a Kotler, 2013)

### **1.2.1 Koncepce marketingového řízení**

Marketingové řízení můžeme chápat jako aktivity vedoucí k dosažení stanovených cílů firmy na cílovém trhu. Mezi aktivity, které firmy využívají, můžeme zařadit některou z

následujících pěti koncepcí: **výrobní, výrobkovou, prodejní, marketingovou a společenský marketing**. (Kotler a Armstrong, 2004; Srpová a Řehoř, 2010)

### **1.2.2 Výrobní koncepce**

Výrobní koncepce vychází z předpokladu, že spotřebitelé upřednostňují levné a široce dostupné produkty. Hlavní a vlastně jediný cíl marketingu je efektivní výroba a distribuce. Jedná se o jednu z nejstarších marketingových koncepcí. Výrobní koncepce může být úspěšná, jestliže poptávka po produktu převyšuje nabídku. Manažeři v této koncepci mají za úkol především vyhledávat možnosti jak zvýšit výrobu. (Kotler a Armstrong, 2004; Srpová a Řehoř, 2010)

### **1.2.3 Výrobová koncepce**

Výrobová koncepce je další významnou koncepcí, kterou se prodávající řídí a která vychází z předpokladu, že zákazníci dávají přednost produktům, které jsou vysoce kvalitní, spolehlivé, zajímavé a moderní. Firma, která se řídí výrobovou koncepcí, musí věnovat úsilí soustavné péči o inovaci a zlepšování produktů. (Kotler a Armstrong, 2004; Srpová a Řehoř, 2010)

### **1.2.4 Prodejní koncepce**

Prodejní koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci si nekoupí produkt dané firmy, pokud nebude prodej těchto produktů dostatečně rozšířen a podporován různými marketingovými nástroji. Tato koncepce je velice využívána u produktů, které zákazník sám od sebe příliš nevyhledává, jako jsou např. encyklopedie nebo pojištění. Prodávající musí potenciální zákazníky často pracně vyhledávat a zdůrazňovat přednosti produktů. Firmy se uchylují k prodejní koncepci, pokud nejsou jejich kapacity dostatečně vytíženy. Prodávají to, co již vyrobily, a nikoliv to, co požaduje zákazník. (Kotler a Armstrong, 2004; Srpová a Řehoř, 2010)

### **1.2.5 Marketingová koncepce**

Marketingová koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout svých cílů, ale musí správně odhadnout přání a potřeby zákazníků a tyto potřeby a přání dokáže uspokojit účinněji než konkurence. Marketingová koncepce oproti prodejní, která je orientována směrem k firmě, je orientována směrem k zákazníkům. Na začátku

marketingové koncepce je důležité poznání a vymezení trhu. Dále se firma musí soustředit na potřeby zákazníků. Zisk je v této koncepci budován dlouhodobými vztahy se zákazníky. Vztahy se zákazníky mohou být vytvořeny jen díky uspokojení jejich dlouhodobých potřeb a přání. (Kotler a Armstrong, 2004; Srpová a Řehoř, 2010)

### **1.2.6 Koncepce společenského marketingu**

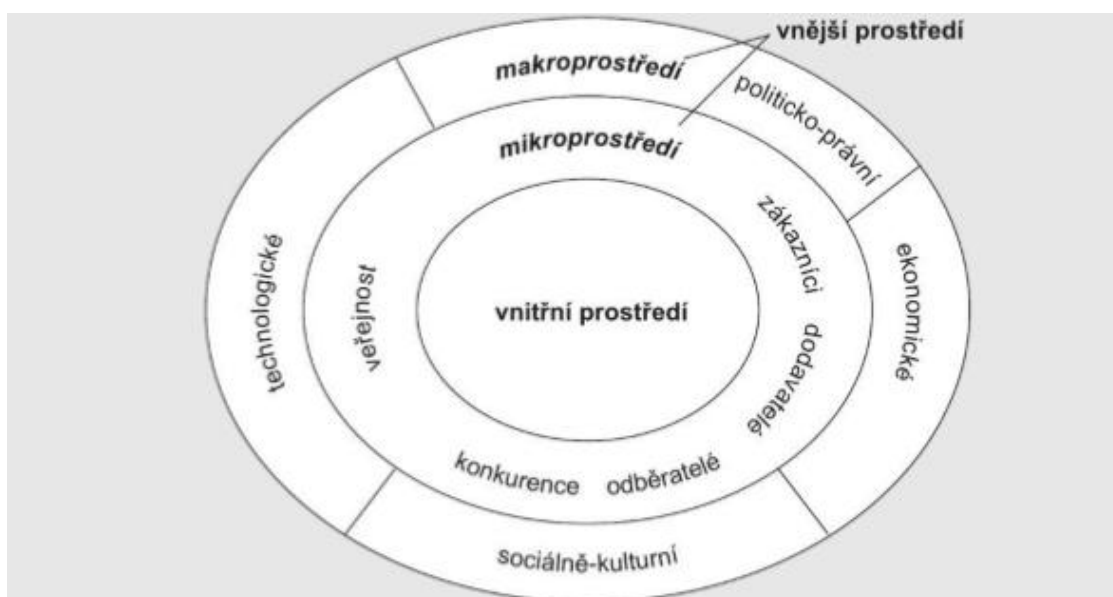
Nejnovější koncepce je koncepce společenského marketingu. Ta je stejně jako marketingová koncepce založena na myšlence, že firma musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Koncepce společenského marketingu zohledňuje nejen dlouhodobé zájmy spotřebitelů, ale i dlouhodobé zájmy společnosti. Společenský marketing je z pěti uvedených koncepcí tou nejnovější. Jako tři pilíře této koncepce lze uvést vlastní zájem firmy na zisku, zájem zákazníka uspokojit své potřeby a přání a zájem společnosti jako celku. (Kotler a Armstrong, 2004; Srpová a Řehoř, 2010)

## 2 Okolí podniku

Okolím podniku je chápáno vše, co stojí mimo podnik jako organizaci a více či méně podnik ovlivňuje. Každý podnik je otevřený systém, jelikož má určité vztahy a vazby k okolí, ve kterém působí. Dosahování cílů, které si podnik vytyčil, je závislé na vnějších faktorech, které působí na podnik jako **příležitosti** nebo **hrozby**. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

Podnikové okolí lze rozdělit na **vnější** a **vnitřní**, jak můžeme vidět na obrázku číslo 1. Vnitřní okolí je spojeno se silami, které působí uvnitř podniku, vnější okolí zahrnuje mikroprostředí a makroprostředí. **Mikroprostředí** je představováno faktory, na které může mít podnik vliv. **Makroprostředí** je naopak dáno vnějšími okolnostmi, které ovlivňují mikroprostředí, ale podnik je nemůže ovlivňovat vůbec anebo jen částečně. (Dvořáček a Slunčík, 2012; Kotler, 2007)

Obr. č. 1 Okolí podniku



Zdroj: Jakubíková, 2008 str. 82

### 2.1 Vnitřní prostředí:

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje společnosti. Tyto zdroje se dělí do 4 skupin, na **materiálové**, **finanční**, **informační** a **lidské**. Zdroje můžeme dále rozdělit jako management a další zaměstnanci, organizační strukturu, kulturu firmy, mezilidské

vztahy, etika a materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a ovlivňovány. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

## 2.2 Vnější prostředí

Jak již bylo výše zmíněno, do vnějšího prostředí patří **mikroprostředí** a **makroprostředí**. (Dvořáček a Slunčík, 2012)

### 2.2.1 Makroprostředí

Makroprostředí lze označit jako vnější prostředí, ve kterém se firma pohybuje. Faktory, ze kterých se skládá, mohou na jedné straně firmě nabídnout nové příležitosti, na druhé straně ji mohou ohrozit. Mezi základní faktory patří: **demografické prostředí, ekonomické prostředí, přírodní prostředí, technologické prostředí, politické prostředí a kulturní prostředí**. Na rozdíl od mikroprostředí se makroprostředí nedá vůbec ovlivnit, anebo jen velmi málo. (Kotler a Armstrong, 2004)

### 2.2.2 Mikroprostředí

Mikroprostředí se firmy týká v podstatě bezprostředně a firma jej může ovlivňovat mnohem lépe než makroprostředí. Mezi jeho hlavní faktory patří: **podnikatelský subjekt, konkurence, dodavatelé, zákazníci a veřejnost**. (Kotler a Armstrong, 2004)

#### Zákazníci

Zákazníci, nebo také odběratelé, představují důležitý faktor v mikroprostředí. Zákazníkem se může stát jak fyzická, tak i právnická osoba. Zákazníci netvoří homogenní skupinu, ale musí se rozdělit podle několika stanovisek. Tyto stanoviska se rozdělují podle typů trhů, na kterých se zákazníci nachází. (Jakubíková, 2008)

#### Rozdělení trhů podle dostupnosti:

- **Potenciální trh** - soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, dostatečný příjem a přístup k produktu.
- **Dostupný trh** - soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, příjem a přístup k určité nabídce.
- **Kompetentní dostupný trh** - soubor spotřebitelů, kteří mají zájem, přístup, příjem a kvalifikaci pro určitý produkt. To znamená, že produkt může být pro ně

dostupný například s dosažením určitého věku (získání řidičského průkazu, konzumace alkoholu).

- **Cílový trh** - trh, pro který se firma rozhodne.
- **Proniknutelný trh** - soubor spotřebitelů, kteří kupují produkt firmy.  
(Jakubíková, 2008)

Trhy lze dále rozlišovat na **trhy spotřební** a **trhy organizací**.

- **Trhy spotřební**

Na spotřebním trhu se nacházejí jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují produkt pro osobní spotřebu. Tato skupina zákazníků se výrazně liší věkem, příjmy, vzděláním, místem, preferencemi i dalšími faktory, a proto jsou jejich nákupy významně ovlivňovány kulturními, společenskými, osobními a psychologickými charakteristikami.  
(Jakubíková, 2008)

- **Trhy organizací**

Trhy organizací tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro další použití ve vlastní výrobě svých produktů, které jsou následně prodávány, pronajímány či dodávány ostatním spotřebitelům. Můžeme sem také zařadit velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje. (Jakubíková, 2008)

## **Konkurence**

Dalším důležitým aspektem v okolí podniku je konkurence. Aby mohla být firma úspěšná, musí uspokojovat potřeby a přání zákazníků lépe než konkurence. Z tohoto důvodu nestačí pouze uspokojovat potřeby a přání cílových zákazníků, ale také je nutné získat strategickou výhodu před konkurencí. Neexistuje univerzální marketingová strategie vzhledem ke konkurenci, o které by se dalo říct, že je nejlepší pro daný podnik. Strategie závisí na velikosti firmy a na pozici firmy na daném trhu v porovnání s konkurencí. Strategie pro velké společnosti s dominantní pozicí se liší od strategií pro menší firmy zejména v otázce financí. (Jakubíková, 2008; Kotler a Armstrong, 2004)

**Typologie konkurence** se provádí podle:

1. Teritoriálního hlediska (rozsahu konkurenčního působení).
2. Hlediska nahraditelnosti produktu nebo služby v konkurenčním prostředí.



3. Hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciaci produkce nebo služby.
4. Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců aliancí. (Jakubíková, 2008; Kotler a Armstrong, 2004)

### **Dodavatelé**

Dodavatelé do značné míry ovlivňují úspěch či neúspěch daného podniku. Každá společnost může mít buď mnoho dodavatelů, anebo jednoho klíčového dodavatele.

Dodavatelé lze členit do různých kategorií, a to např.: dodavatelé surovin, energie, technologií, polotovarů, výrobků atd. Jako dodavatele je možné také považovat například finanční instituce, reklamní agentury a poskytovatelé dalších služeb. Tyto dodavatelé nazýváme specifickými dodavateli. (Jakubíková, 2008)

### **Veřejnost**

Poslední skupina, která ovlivňuje mikroprostředí firmy je veřejnost. Jako pojem veřejnost chápeme různé zájmové skupiny, které mohou ovlivnit danou firmu. Veřejnost je možno rozdělit do několika skupin, a to:

- **Finanční instituce** - Finanční instituce lze zařadit jak do skupiny specifických dodavatelů, tak i mezi veřejnost, jelikož ovlivňují schopnost firmy získávat finanční prostředky.
- **Média** - Média především ovlivňují společnosti v očích potenciálních zákazníků prostřednictvím zpravodajství a publicitou v novinách, časopisech, rozhlasu a televizi.
- **Vládní instituce** - Ovlivňují firmu prostřednictvím zákonů a legislativy.
- **Široká veřejnost** - Vztah firmy a široké veřejnosti je velice důležitý především z důvodů ovlivňování objemu prodeje výrobků a služeb firmy. (Kotler a Armstrong, 2004)

### 3 SWOT analýza

Cílem SWOT analýzy je zjistit, do jaké míry je současná strategie firmy a její silné a slabé stránky konkurenceschopná a jak je schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v podnikatelském prostředí. (Jakubíková, 2008; Veber, 2009)

Jak je možno vidět v na obrázku číslo 2 SWOT analýza se skládá z analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Je zřejmé, že tyto analýzy se budou lišit případ od případu a společnost od společnosti. Výsledek analýzy závisí na tom, do jakého typu odvětví podnik patří, v jakém stadiu životnosti se odvětví nachází a v jakém stadiu životnosti se daný podnik nachází. Proto je důležité brát následující analýzy jako možné příklady. (Jakubíková, 2008; Veber, 2009)

Podle typu odvětví, ve kterém společnost podniká, a vzniklých kombinací vnitřních a vnějších stránek si stanoví podnik některou z různých typů strategií. Strategie vychází z provedení SWOT analýzy a dělí do čtyř zjednodušených přístupů:

- **Přístup S - O:** využívá silné stránky a velké příležitosti plynoucí z okolí,
- **Přístup W - O:** eliminuje slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí
- **Přístup S - T:** eliminuje hrozby prostřednictvím silných stránek,
- **Přístup W - T:** omezení hrozeb i za cenu likvidace části organizace, (Veber, 2009)

Obr. č. 2 SWOT Analýza

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zroj: Jakubíková 2008, str. 103

### 3.1 Hrozby a příležitosti okolí

Při analýze **hrozeb** okolí je třeba vycházet jak s ohledem na makrookolí, tak i s ohledem na mikrookolí firmy. V dnešní době globalizace se značně rozšiřují hranice jak makrookolí, tak mikrookolí dané firmy. Následující text uvádí přehled typických hrozeb:

- vysoká diferenciací odvětví
- státní regulace
- know-how, které se v odvětví používá
- velký počet konkurujících firem
- pomalý růst odvětví
- hrozba substitučních výrobků nebo služeb
- hrozba vstupu nového výrobce atd. (Veber, 2009)

Na **příležitost** je ve většině případů nahlíženo ze dvou pohledů. První možností je příležitost brát jako pomoc firmě při neutralizaci možných hrozeb. Další pohled na příležitost, je jako na růstové a rozvojové, vyplývající z charakteru okolí. Ve druhém případě bude charakter příležitostí závislý na stádiu životnosti odvětví, nebo zda půjde o mezinárodní či dokonce globální trhy a odvětví.

### **3.2 Silné a slabé stránky**

Přestože okolí firmy je bezpochyby velice silným faktorem ovlivňujícím její strategie, ukazuje se, že nemůže být jediným. Musí být brány v úvahu i silné a slabé stránky firmy. Tyto stránky mohou být analyzovány především v následujících oblastech:

- finanční postavení podniku,
- výzkum a vývoj,
- výrobní politika,
- výrobní kapacity a jejich flexibilita,
- úroveň managementu,
- organizace firmy,
- napojení na infrastrukturu,
- image firmy. (Veber, 2009)

## 4 Marketingový mix

Marketingový mix se zabývá souborem kontrolovaných marketingových proměnných, který pomáhá co nejvíce přiblížit program firmy potřebám a přáním cílového trhu. Jednotlivé proměnné vytváří dílčí mixy a strategie. Marketingový mix je tvořen z několika faktorů. Tyto faktory jsou vzájemně propojeny a vyznačují se hledáním optimálních strategií. Sestavení účinného marketingového mixu je plně v rukou firmy. (Jakubíková, 2008)

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P:

- **Produkt** (product)
- **Cena** (price)
- **Distribuce** (place)
- **Komunikace** (promotion)

O označení 4P se poprvé zmiňuje E. Jerom McCarthy z Minnesot State University v USA. Někteří autoři a firmy si základní 4P rozšířili o další prvky jako například:

- **lidé** (people)
- **politická moc** (political power)
- **proces** (process)
- **osobnosti** (personalities)
- **pedagogické přístupy** (proces pedagogical approaches) atd. (Jakubíková, 2008)

### 4.1 Produkt

Pod pojmem produkt rozumíme vše, co tvoří nabídku podniku na trhu. Jedná se o veškeré hmotné ale i nehmotné statky, které mohou být nakupovány, používány, pronajímány a spotřebovávány. Tyto statky musí uspokojovat potřeby a přání zákazníka. Produkty mohou být výrobky, služby, zkušenosti, osoby, místa, organizace, informace a myšlenky. (Kotler a Armstrong, 2004)

Jelikož v lékárnách Dr. Max je produkt především služba, dále je práce zaměřena na klasifikaci služeb. Služba je produkt, který zahrnuje aktivity, výhody nebo uspokojení. Služba je tedy prodej nehmotného vlastnictví.

### **Rozlišujeme služby:**

- osobní
- peněžní, finanční, pojišťovnické
- servisní
- řemeslnické
- technické
- obchodní a zprostředkovatelské
- poradenské
- kulturní
- sportovní (Kotler a Armstong, 2004; Jakubíková 2008)

### **Dále mohou být služby členěny na:**

- Služby **terciární** - jako např.: stravovací, ubytovací, holičství a kadeřnictví, prádelny, kosmetické služby, úpravy oděvů aj.
- Služby **kvartérní** - např.: doprava, obchod, komunikace, finance, správa aj.
- Služby **kvinterní** -např.: zdravotní péče a služby, vzdělávání, rekreace aj.  
(Kotler a Armstong, 2004; Jakubíková 2008)

## **4.2 Cena**

Stanovení správné ceny má zásadní vliv na úspěch, vývoj a hospodaření celé firmy. Cena působí jako faktor marketingové způsobilosti tím, že odráží technickou způsobilost daného produktu. Ovlivňuje poptávku, postavení firmy vůči konkurenci i její celkové postavení na trhu. Cena slouží jako informace pro kupující, podléhá regulaci nebo je naopak deregulována. Cena by měla být obrazem strategie firmy a současně splňovat i očekávání trhu. Cena je pro firmu nejnadhěji ovlivnitelný faktor z marketingového mixu. (Jakubíková, 2008)

Cena je vyjádřením hodnoty produktu. V ceně se odrážejí zájmy dvou subjektů trhu a to prodávajících na jedné straně a kupujících na straně druhé. Dalším subjektem trhu, který více či méně ovlivňuje tvorbu ceny, je stát.

Cena je kontrolována z hlediska prostoru. A to:

- **Trhem**

- Na trhu může existovat velká konkurence.
- Jednotliví výrobci mají na ceny produktů a služeb malý vliv.
- Nerespektování cen trhu znamená pro mnohé firmy ztrátu zákazníků, kteří přecházejí ke konkurenci respektující požadavky trhu.

- **Firmou**

- Firmy jsou schopny kontrolovat ceny zboží, pokud se jedná o produkty výrazně konkurenčně odlišitelné tedy jedinečné.

- **Státem**

- Stát obvykle reguluje veřejné výdaje, daně, chod státních podniků a organizací, ceny energií, nájemné.

Cena je operativní nástroj, který doprovází produkt po celou dobu jeho životnosti. V rozhodovacím procesu spotřebitele sehrává cena významnou úlohu. Cena plní v tržní ekonomice různé funkce. (Jakubíková, 2008)

#### 4.2.1 Funkce ceny v tržní ekonomice

Jako funkci ceny v tržní ekonomice je možno uvést několik příkladu, např.:

- **Regulační** - Jedná se o základní funkci ceny. Cena vystupuje jako tržní regulátor dvou základních tržních sil a to nabídky a poptávky.
- **Rozdělovací** - Cena je nástrojem rozdělení důchodů.
- **Alokační** - Cena plní úlohu nástroje rozmístění disponibilních zdrojů ekonomických subjektů.
- **Kriteriální** - Cena je jedním z důležitých kritérií rozhodování o koupi.
- **Informační** - Cena je nositelem informací o situaci na trhu, zejména o stavu nabídky a poptávky.
- **Racionalizační** - Cena vystupuje jako nástroj racionálního působení na stav poptávky.
- **Evidenční** - Cena je měřítkem ekonomické činnosti. (Jakubíková, 2008)

## 4.2.2 Tvorba ceny

Cena se bude vždy pohybovat mezi úrovní, která je příliš nízká, aby umožnila vytvořit zisk a úrovní příliš vysokou, než aby ji zákazníci akceptovali. (Kotler a Armstong, 2004)

K nejčastěji používaným metodám tvorby ceny patří:

- Metoda orientovaná na náklady
- Metoda orientovaná na poptávku
- Metoda orientovaná na konkurenci

### **Metoda orientovaná na náklady**

V kategorii nákladově orientovaných cen je nejjednodušší metodou tvorby cen stanovení ceny přírážkou. To znamená, že k nákladům je připočtena určitá přírážka, tzv. marže, a vyjde konečná cena. Tato metoda stanovení cen je velmi rozšířená a u mnoha firem dosti populární. Nelze však stanovit cenu jen pouze z nákladů. Nesmí být ignorována poptávka na trhu a ceny konkurence. Firmy mohou produkovat stejné produkty s rozdílnými náklady. Zákazníka může jen stěží zajímat výše nákladů, kterou si do ceny kalkuluje výrobce. Úkolem firem při používání této metody by mělo být maximální snižování nákladů při zaručení všech vlastností produktu, které požaduje zákazník. (Kotler a Armstong, 2008; Jakubíková 2008)

### **Metoda orientována na poptávku**

Tato metoda využívá cenovou elasticitu poptávky vycházející z ekonomické teorie nabídky a poptávky. Pro úspěšné stanovení ceny touto metodou je důležité provést důkladný marketingový průzkum trhu a odpovědět si na otázky:

- Jaká je struktura poptávky?
- Jaké jsou cenové představy zákazníků?
- Jaká je cenová pohotovost zákazníků?
- Jaké jsou cenové třídy zákazníků?
- Jaký význam přikládají zákazníci image a kvality produktu? (Jakubíková, 2008)



## **Metoda orientována na konkurenci**

Cena založená na konkurenci se řídí cenou konkurence a menší pozornost věnuje nákladům, nebo poptávce. Cena produktu firmy v porovnání s konkurencí může být vyšší, stejná, nebo nižší.

Existují dvě formy stanovení cen podle konkurence

1. **Orientace na cenu v oboru** - Nejčastěji se setkáváme právě s orientací na průměr konkurenčních cen.
2. **Orientace na cenového vůdce** - Představuje takové stanovení ceny, kterému se ostatní přizpůsobí. (Kotler a Armstong, 2008; Jakubíková 2008)

## **4.3 Distribuce**

V tradičním marketingovém pojetí distribuce znamená zprostředkování zákazníkům hodnoty v podobě produktů. V novém marketingovém pojetí se firmy soustřeďují na vytvoření vztahu se zákazníky. Cílem distribuce je doručit produkt na místo, které je pro zákazníka nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít zákazníci produkt k dispozici, v množství, které potřebují a v kvalitě, kterou požadují. (Jakubíková, 2008)

Většina firem si nezajišťuje distribuční cesty samostatně. Jsou součástí distribučního řetězce, nebo distribuční cesty. Na úspěchu jejich firmy nezávisí jenom to, jak dobře jejich firma funguje či jak mají kvalitní produkt, ale také na tom, jak kvalitní je distribuční řetězec, kterého jsou součástí. (Kotler a Armstong, 20004)

Všeobecně se dělí distribuce do dvou typů distribučních cest:

- přímé distribuční cesty (bezárovňové), tzv. **přímý prodej**
- nepřímé distribuční cesty (zprostředkované), které mají jednu či více úrovní, tzv. **nepřímý prodej**

### **4.3.1 Přímý prodej**

Přímý prodej představuje nejjednodušší způsob distribuce, při kterém zákazník dostává produkty přímo od výrobce, bez zprostředkovatele. Tento způsob distribuce je používán zejména pro produkty vyráběné na zakázku, které jsou finančně náročné, složité a potřebují vysoce specializovaný servis. Dále je přímý

prodej používán pro produkty, které se vyrábějí v menším nebo větším množství a prodávají se jednomu nebo omezenému počtu odběratelů. (Srpová a Řehoř, 2010)

#### **Konkrétní příklady přímého prodeje:**

- **Prodej ve vlastních prodejních prostorech** - Prodej probíhá na místě výroby, nebo ve vlastních prodejnách. K hlavním výhodám tohoto způsobu prodeje patří především přímý kontakt se zákazníkem. Díky tomu má výrobce okamžitou zpětnou vazbu, která mu pomáhá při další inovaci produktu, při sledování spokojenosti, nebo nespokojenosti. Další výhodou je zkrácení času na přepravu, čímž šetří nejen čas, ale i náklady. Za nevýhodu lze považovat nedostatečné pokrytí trhu v porovnání s nepřímým prodejem. Tomu se dá zabránit dostatečným množstvím vlastních prodejen. Největší nevýhodou je ovšem nárůst nákladů, vyplývajících z nutnosti vybudovat a vybavit firemní prodejny a zaměstnávat vlastní, dostatečně vyškolený, personál.
- **Prodej prostřednictvím vlastních prodejních automatů** - Touto formou je v ekonomicky vyspělých zemích prodávána poměrně velká část spotřebního zboží. Jedná se hlavně o tzv. impulzivně nakupované zboží, jako jsou nápoje, sladkosti, noviny, jízdenky apod.
- **Přímý prodej bez prodejních prostor** - Tato forma prodeje zahrnuje moderní trendy v distribuci a netradiční formy prodeje, jako např.:
  - Zásilkový prodej** - Spotřebitel uskutečňuje nákup elektronicky, poštou nebo telefonicky na základě zaslaného katalogu.
  - Elektronický prodej** - Význam elektronického prodeje v poslední době výrazně roste a to především díky prudkému rozvoji v oblasti komunikačních a informačních technologií. Hlavní výhodou je možnost oslovit velmi rozsáhlý trh. Tento způsob prodeje není ovšem vhodný pro všechny druhy produktů. (Srpová a Řehoř, 2010)

#### **4.3.2 Nepřímý prodej**

Protože možnosti použití přímého prodeje jsou omezené a často pro firmy nákladné, využívají proto spíše druhý typ distribuce a to nepřímou distribuci. Nepřímý prodej je uskutečňován prostřednictvím prodejních mezičlánků, tedy zprostředkovatelů.

Nepřímá distribuce může mít jeden, anebo více mezičlánků, podle čehož je označována jako jednoúrovňová, dvouúrovňová atd.

Jako typy zprostředkovatelů je možno uvést maloobchodní a velkoobchodní prodej.

- **Maloobchodní prodej** - Jedná se o základní mezičlánek mezi výrobcem a spotřebitelem. Maloobchod nakupuje produkty od výrobce a nabízí je zákazníkům. Některé maloobchodní organizace nabízí také finanční služby, jako jsou například finanční nebo operativní leasing. Rozlišujeme několik typů maloobchodního prodeje. Jedná se především o: standardní prodejny, specializované prodejny, obchodní domy, minimarkety, mikromarkety, markety, supermarkety a hypermarkety.
- **Velkoobchodní prodej** - Velkoobchodní prodej je součástí dvou a víceúrovňových prodejních cest. Velkoobchod nakupuje produkty od výrobců za velkoobchodní ceny a následně prodává především maloobchodům za maloobchodní ceny. (Srpková a Řehoř, 2010)

#### 4.4 Komunikace

Každá firma i každá organizace komunikuje se svým okolím. Vše, co firma dělá nebo nedělá, vysílá zprávu svému okolí. V ideálním případě by měla firma koordinovat komunikaci tak, aby předávala jasné a přesvědčivé zprávy o sobě a své činnosti. Každá firma je odlišná co se týče komunikace a komunikační politiky, čím větší firma, tím větší jsou nároky na komunikační politiku. Komunikační politika vyjadřuje postoj firmy ve vztahu k zákazníkům, chování firmy a poskytování informací. Komunikační politika zahrnuje především **reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a vztahy s veřejností (public relations)**. (Kotler a Armstrong, 2004; Jakubíková, 2008)

##### 4.4.1 Reklama

Reklama je jakákoli forma neosobní placené prezentace a podpory prodeje výrobků nebo služeb. Výhodou reklamy je schopnost ovlivnit vysoký počet geograficky rozptýlených zákazníků s nízkými náklady na kontakt. Rovněž reklama vysílá pozitivní informace o velikosti, popularitě, úspěchu a budoucnosti firmy. Mezi nevýhody reklamy patří finanční náročnost. Další nevýhodou je, že se jedná o jednosměrnou komunikaci se

zákazníkem, bez možnosti zpětné vazby a často nedokáže přinutit potenciálního zákazníka k pozornosti. (Srpková a Řehoř, 2010; Kotler a Armstrong, 2004)

Reklama může být šířena prostřednictvím různých prostředků, např.:

- **masmédia** - TV, rozhlas, tisk
- **vnější reklama** - billboardy, plakáty
- **letáky, reklamní nápisy, loga apod.**

#### 4.4.2 Podpora prodeje

Podporou prodeje rozumíme krátkodobé pobídky sloužící k podpoře nákupu, nebo prodeje výrobku či služby. V současné době roste význam podpory prodeje v důsledku přesycenosti zákazníků reklamou. Pro tento typ komunikace je charakteristické, že poutají pozornost zákazníka k produktu a zároveň mu umožňují získat určitou hodnotu navíc. Cílem podpory prodeje zpravidla bývá motivovat zákazníka k prvnímu nákupu a udržet, nebo zvýšit zájem o produkt.

Formy podpory prodeje orientované na konečného spotřebitele jsou např.:

- **bonusy** - cenová zvýhodnění,
- **kuponový prodej,**
- **zákaznické kluby,**
- **vzorky zdarma,**
- **soutěže,**
- **prémie,**
- **věrnostní program.** (Srpková a Řehoř, 2010; Kotler a Armstrong, 2004)

#### 4.4.3 Osobní prodej

Osobní prodej znamená získávání zákazníků formou přímého dialogu. Je pokládán za nejefektivnější formu komunikace. Jedna z jeho hlavních výhod je možnost okamžité zpětné vazby od zákazníka k nabízejícímu. Umožňuje nabízejícímu sledovat reakce spotřebitele, jeho potřeby a okamžitě na ně reagovat. Tato výhoda je oboustranná. Tato forma komunikace má svůj význam v každém odvětví a na každém trhu. Téměř každý produkt je na své cestě od výrobce k zákazníkovi předmětem osobního vyjednávání mezi kupujícím a prodávajícím. Samozřejmě existují trhy, které jsou na osobním prodeji

závislé více než jiné. Nejvíce se osobní prodej využívá u produktů složitých, rizikových či finančně náročných. (Srpková a Řehoř, 2010; Kotler a Armstrong, 2004)

Do osobního prodeje můžeme zařadit:

- **obchodní setkání,**
- **veletrhy a výstavy,**
- **poradenství při prodeji,**
- **neformální setkání.** (Srpková a Řehoř, 2010; Kotler a Armstrong, 2004)

#### **4.4.4 Vztahy s veřejností (public relations)**

Termín vztahy s veřejností, neboli public relations, označuje snahu o budování pozitivních vztahů veřejnosti k dané firmě. Snaží se vytvořit dobrou image společnosti a minimalizuje následky nepříznivých událostí či pomluv o firmě. Vztahy s veřejností je nutno chápat v širším významu, než jenom jako vztah s existujícími spotřebiteli, ale jako vztah ke všem tržním subjektům a zájmovým skupinám firmy, jako jsou zaměstnanci firmy, média, široká veřejnost, banky, státní orgány apod. Příznivé vztahy firmy s veřejností mohou firmě pomoci získat výhodné státní zakázky, zvýhodněné úvěry a v neposlední řadě napomoci k vybudování dobrého image. V dnešní době se od firmy očekává nejen nabídka produktů, ale zároveň společensky odpovědné chování, tj. šetrný vztah k životnímu prostředí, chápání sociálních záležitostí zaměstnanců, podpora komunální politiky, podpora charitativních akcí a zařízení.

Jako formy komunikační politiky můžeme uvést:

- **finanční podpora veřejným záležitostem** - charitativní dary, sponzoring
- **pravidelné poskytování informací veřejnosti** - tiskové konference, výroční zprávy
- **komunikace s médii**
- **vydávání podnikových časopisů** (Srpková a Řehoř, 2010; Kotler a Armstrong, 2004)

## 5 Představení podniku

Praktická část této bakalářské práce vychází z interních zdrojů společnosti, které byly konzultovány s Ing. Zuzanou Štěpánkovou, regionální ředitelkou.

**Název společnosti:** ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s.

**Sídlo:** Nové sady 996/25, Staré Brno, 602 00 Brno

**Datum zápisu do OR:** 12. ledna 2009

**Identifikační číslo:** 285 11 298

**Právní forma:** Akciová společnost

**Základní kapitál:** 200 200 000Kč (Splaceno: 100%)

**Statutární orgán:** Daniel Horák - předseda představenstva

David Mendl - místopředseda představenstva

Luboš Korbelář - člen představenstva

**Dozorčí rada:** Jan Evan - předseda dozorčí rady

Václav Jirků - člen dozorčí rady

Agáta Meštellérová - místopředsedkyně dozorčí rady

**Předmět podnikání:** Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Poskytování zdravotních služeb, druh - lékárenská péče

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

**Předmět činnosti:** Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

## Logo společnosti:

Obr. č. 3 Logo lékáren Dr. Max



Zdroj: Interní zdroj

### 5.1 Vznik a vývoj společnosti

Společnost ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s., provozovatel sítě lékáren Dr. Max, je akciová společnost, která vznikla dne 12. 1. 2009 pod názvem LARKFIELD a.s. Dne 21. 7. 2009 se změnil název firmy na ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, a.s. spolu s navýšením základního kapitálu z 2 000 tis. CZK na 200 000 tis. CZK.

Předmět podnikání společnosti je poskytování zdravotních služeb a lékárenské péče, výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Dále pak prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin. (Veřejný rejstřík a sbírka listin. Justice, 2016)

### 5.2 Organizační struktura

Struktura lékáren je v roce 2016 rozdělena do dvou částí, a to na Čechy a Moravu. Jak je vidět v organizační struktuře, viz příloha A, za tyto části odpovídá provozní ředitel. Každá z částí Čechy a Morava má svého oblastního provozního ředitele, kteří mají pod sebou devět regionálních ředitelů. Každý z regionálních ředitelů má na starost přibližně 20 lékáren ve své oblasti.

### 5.3 Vývoj společnosti

Společnost se každým rokem rozšiřuje o nové lékárny. Rozšíření probíhá dvěma způsoby. První způsob rozšíření je výstavba a otevření nových lékáren. V roce 2015 otevřel Dr. Max celkem 35 nových lékáren po celém území České republiky.

Dalším způsobem rozšiřování lékáren Dr. Max je akvizice jiných lékáren. Mezi nejvýznamnější akvizice posledních let patří zejména akvizice řetězce lékáren Lloyds. Díky této akvizici se v roce 2012 rozrostla síť lékáren Dr. Max o dalších 57 lékáren. V roce 2014 proběhla zatím poslední větší akvizice a to 12 lékáren od společnosti Eko Apotéka a Novopharm. Dr. Max připojí do své sítě lékáren každým rokem několik společností, které ovšem mají pouze jednu, anebo jen pár lékáren. Proces celé akvizice probíhá poměrně dlouho, jelikož nejdříve jsou lékárny součástí sítě Dr. Max, ale stále si ponechávají svá identifikační čísla a až po provedení auditu externí společností přebírané lékárny, je lékárna začleněna do sítě Dr. Max. Celý proces se může protáhnout až na rok.

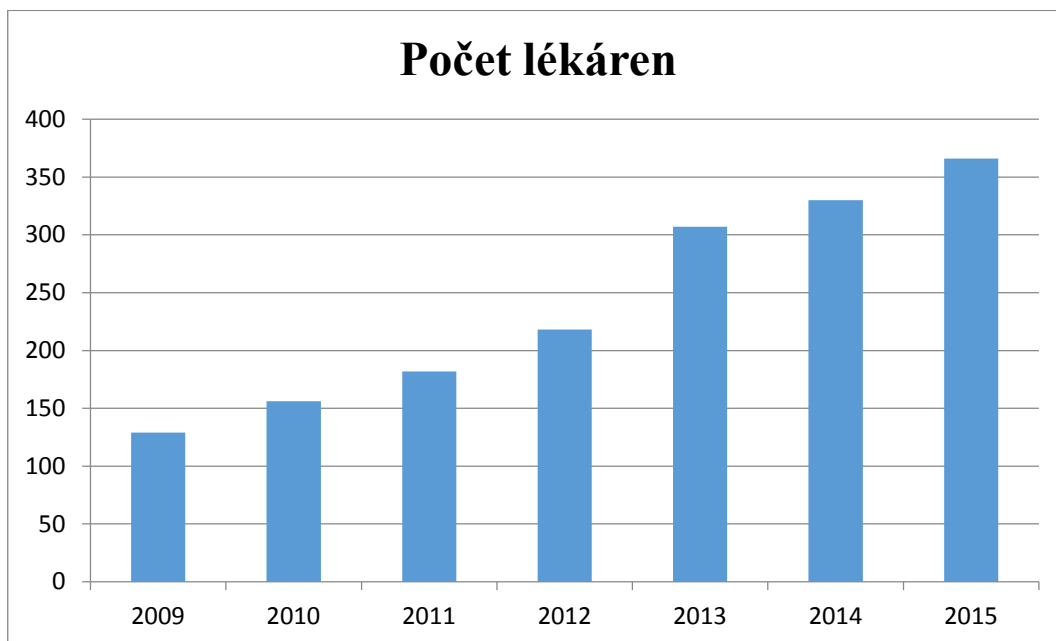
Jak je možno vidět na grafu číslo 1, Dr. Max se od svého založení v roce 2009 neustále rozvíjí a rozšiřuje. K roku 2015 Dr. Max počet svých lékáren více než zdvojnásobil s porovnáním s rokem 2009, což ukazuje, že se společnosti dlouhodobě daří a stala se jedničkou na českém trhu s lékárnami. Společnost se snaží každý rok otevřít přibližně třicet až pětatřicet nových lékáren.

Velké skoky v počtu lékáren, jak je patrné například mezi lety 2012 a 2013, má za příčinu dokončování akvizic jiných velkých řetězců lékáren.

Takhle velké akvizice se v následujících letech nedají očekávat z důvodů opatření Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže, tudíž se dá očekávat jen pozvolný nárůst několika jednotek maximálně desítek lékáren ročně.



Graf č. 1 Počet Lékáren ve vybraných letech



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací, 2016

#### 5.4 Vlastník lékáren Dr. Max

Jediným akciovým vlastníkem lékáren Dr. Max je společnost Penta Investments, s.r.o. Tuto investiční společnost založila skupina pěti spolužáků, proto název Penta. Společnost začínala podnikat v roce 1994 jako obchodník s cennými papíry. Následně se zaměřila na rozvoj investic do podniků a později i na realitní development. V současnosti skupina investuje do firem a projektů zejména ve zdravotnictví, finančních službách, maloobchodu, výrobě a již zmíněném realitním developmentu. Penta je jedním z největších zaměstnavatelů v České a Slovenské republice. V jejích portfoliových společnostech pracuje více než 35 tisíc zaměstnanců. Penta má zastoupení v Praze, Bratislavě, Varšavě, Mnichově, Lemesos, Amsterdamu a na Jersey.

#### Finanční ukazatele společnosti za rok 2014 (v eurech)

- Celková aktiva portfoliových společností: **6,7 miliardy**
- Čistý zisk: **70 milionů**
- Kumulativní tržby portfoliových společností: **4,9 miliardy**

## 5.5 Analýza současné situace společnosti

Jak lze vyčíst z grafu číslo 2, tržby rostou neustále od roku 2009 až do současnosti. Jedinou výjimku lze zaznamenat v roce 2014, kdy společnost evidovala malý pokles tržeb oproti předchozímu roku. Tento pokles ovlivnila akvizice z roku 2012, kdy se musely dokončovat všechny práce spojené s převzetím lékáren pod značku Dr. Max.

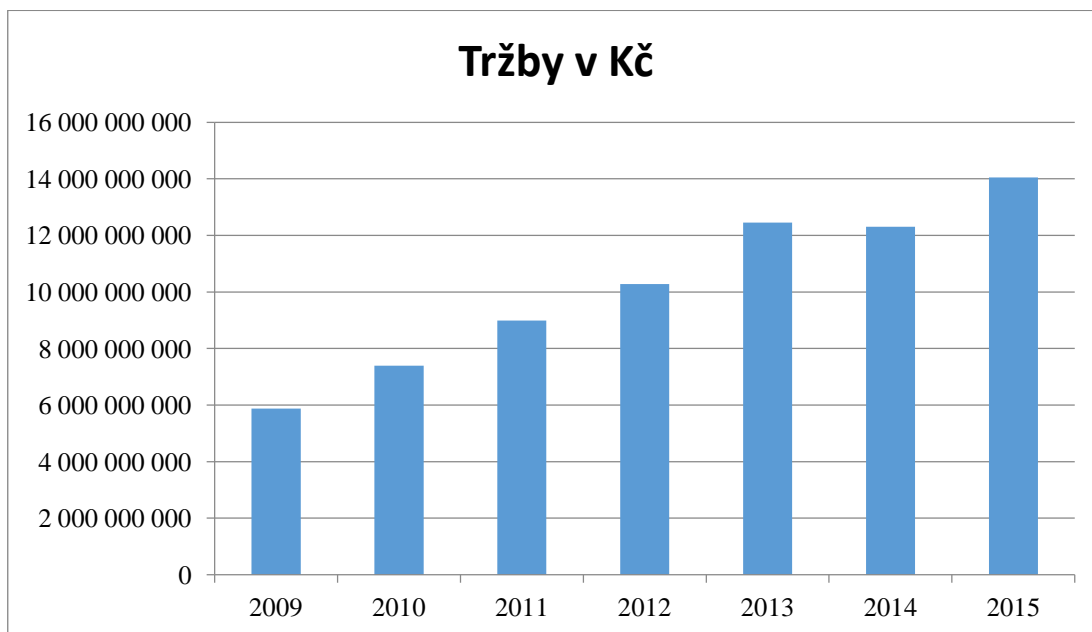
Dále si můžeme všimnout více než zdvojnásobení tržeb v roce 2015 oproti roku 2009, tedy roku, kdy vstoupil Dr. Max na český trh. Tento fakt jen potvrzuje dominanci lékáren Dr. Max na českém trhu, kterou si lékárníky za své krátké působení vydobily.

Nárůst tržeb lékáren Dr. Max má za následek několik faktorů. Jedním z faktorů je stálý nárůst počtu lékáren, který je zapříčiněn jak otevíráním nových provozoven, tak i akvizicemi jiných společností. Dalším faktorem je neustálé rozšiřování a proměna nabízeného sortimentu. Zde se společnost nesoustředí jen na prodej léků a léčiv, ale také na prodej veterinárních přípravků, doplňků stravy, dermokosmetiky, dětské výživy, a homeopatik. V minulosti se zákazník mohl setkat například i s prodejem optických brýlí v lékárnách. V posledních letech společnost investuje stovky miliónů korun do marketingových činností, což má také za následek zvýšení tržeb lékáren Dr. Max.

Jak napovídají údaje v grafu číslo 2, ekonomická situace společnosti Dr. Max, se dle životního cyklu podniku nacházela ve fázi stabilizace se stálým nárůstem tržeb a zvyšujícím se počtem lékáren i pracovníků.

Společnost se již nyní snaží expandovat na nové trhy jako například na Slovensku nebo v Polsku. Tohoto trendu se chce společnost držet i nadále a hledá pro svoji další expanzi zahraniční trhy, kde by mohli lékárníky Dr. Max rozšířit svoji působnost.

Graf č. 2 Tržby v letech 2009 - 2015 v Kč



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací, 2016

## 5.6 Konkurence

Konkurenci lékáren Dr. Max lze rozdělit do tří skupin. První skupinou jsou **řetězce lékáren**, druhou skupinu tvoří **virtuální řetězce** a třetí jsou nezávislé **lékárny vlastněné soukromníky**.

Na českém trhu se kromě řetězce lékáren Dr. Max objevuje pouze řetězec lékáren Benu. Lékáren Benu se v České republice nachází 181, což je zhruba polovina lékáren Dr. Max. Přesto je Benu největším konkurentem lékáren Dr. Max.

Druhou skupinou jsou virtuální lékárny, do kterých patří např.: Alphega, Moje lékárna a Pharmapoint. Virtuální řetězce sdružují nezávislé majitele lékáren působící na českém trhu pod svým identifikačním číslem, pod jménem určité sítě, která je zaštiťuje. Jednotlivé lékárny jsou navzájem nezávislé. Virtuální řetězce mají s majiteli lékáren podepsané smlouvy o spolupráci. Zastoupení virtuálních řetězců většího počtu nezávislých majitelů jim dává větší sílu při vyjednávání podmínek s dodavateli, než by si jednotlivý majitelé mohli sami dohodnout. Dále majitelé čerpají centrálně dohodnuté marketingové akce, jako jsou například reklamy v televizi, billboardy ve svém okolí, anebo příprava a následná roznáška letáků v okolí jednotlivých lékáren. Virtuální lékárnu je možno chápat jako frančizu.

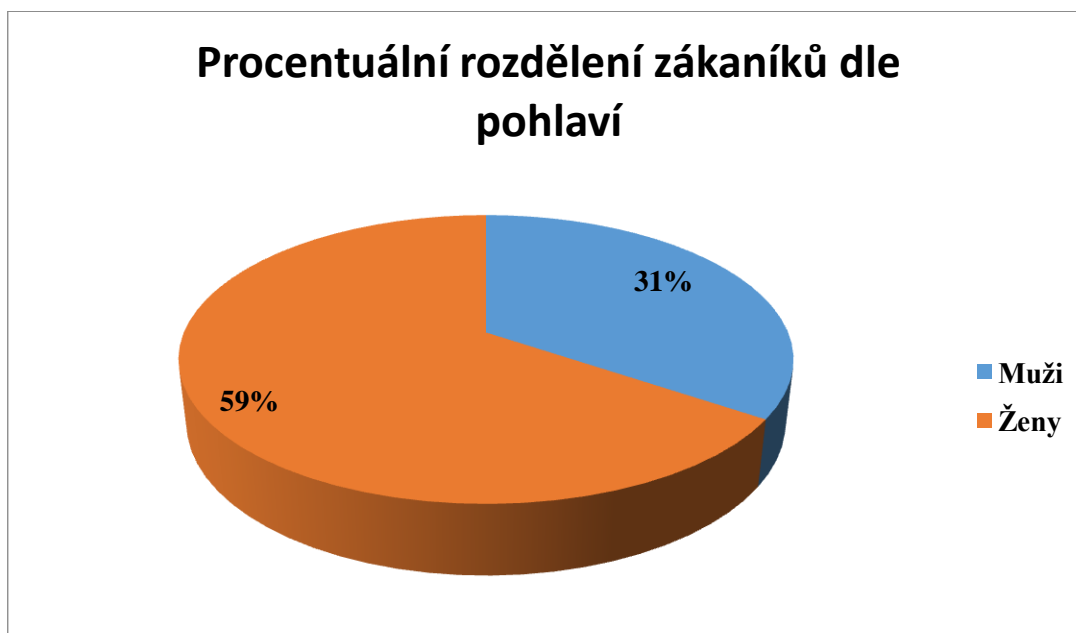
Třetí skupinou jsou nezávislí majitelé lékáren, kteří provozují lékárny na trhu pod různými jmény. Tato skupina tvoří téměř 19 % podílu na českém trhu.

## 5.7 Zákazníci

Zákazníky lékáren Dr. Max lze rozdělit podle několika kritérií.

Prvním kritériem je rozdělení podle **pohlaví**. Jak je možné vyčíst v grafu číslo 3, téměř šedesát procent zákazníků lékáren Dr. Max tvoří ženy. I z těchto důvodů cílí společnost nejen marketing, ale i sortiment právě na tuto cílovou skupinu zákazníků. Dr. Max by se měl i v budoucnu více zaměřit na sortiment týkající se zdraví a krásy, jelikož právě tyto skupiny produktů vyhledávají více ženy než muži.

Graf č. 3 Rozdělení zákazníků dle pohlaví

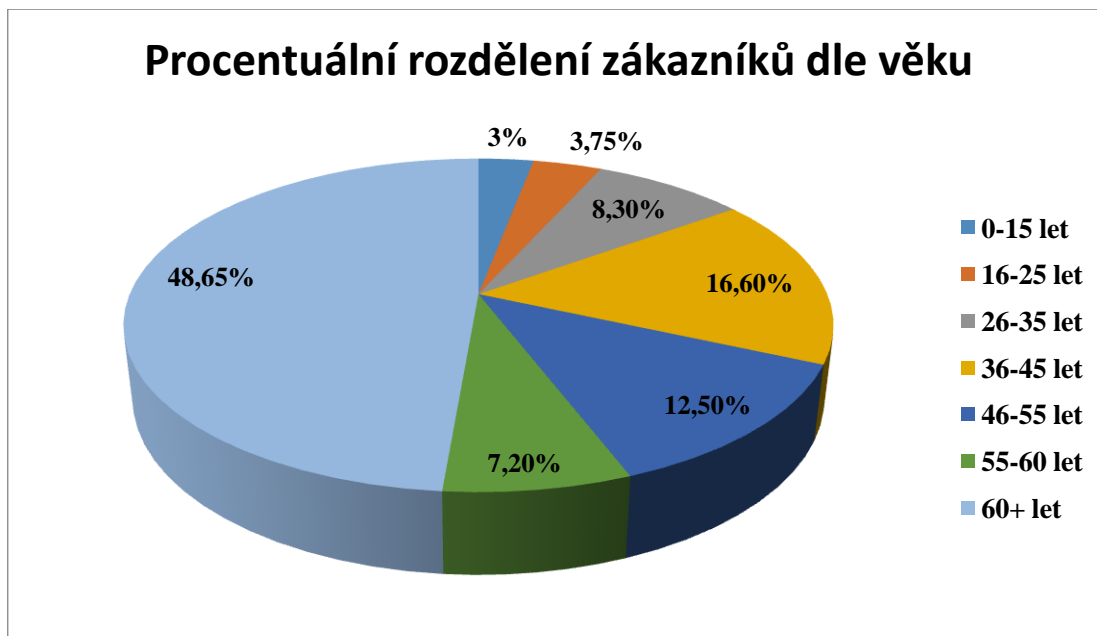


Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací, 2016

Další rozdělení zákazníku je podle **věku**. Jak lze vyčíst z grafu číslo 4, téměř polovinu zákazníků lékáren tvoří populace ve věku 60 let a starší. Největší zastoupení právě této skupiny se dá snadno očekávat, jelikož populace 60 let a více trpí chronickými onemocněními, jako například diabetes, nebo hypertenze. Tudiž nakupují léky a léčiva pravidelně i několikrát měsíčně. Oproti tomu léky pro věkovou skupinu 0-15 let se kupují na tzv. akutní onemocnění, jako jsou například angíny, zvýšení teploty, rýmy atd.

I na nejpočetnější skupinu zákazníků se společnost speciálně marketingově zaměřuje a to například snížením 50 procent doplatku léků na předpis.

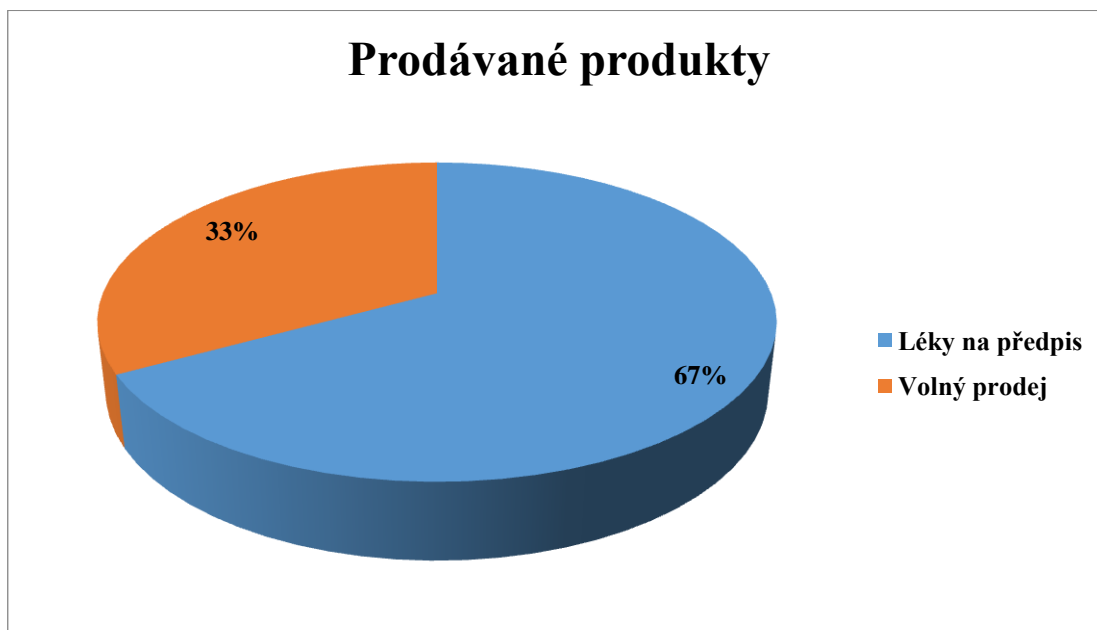
Graf č. 4 Rozdělení zákazníků dle věku



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací, 2016

Posledním kritériem pro rozdělení zákazníků je dle prodávaných produktů, tedy tzv. **léky na předpis a volný prodej**. Jak lze vyčíst z grafu číslo 5, více než dvě třetiny prodávaných produktů jsou právě léky předepisované lékaři. Zbýlý prodej tvoří volně prodejné produkty, jako jsou doplňky stravy, veterinární potřeby, vitamíny atd.

Graf č. 5 Rozdělení dle prodáváných produktů



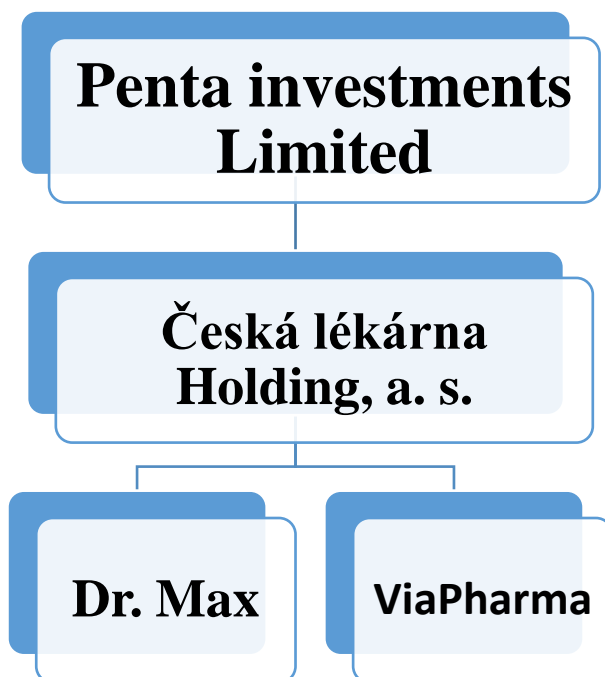
Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací, 2016

## 5.8 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele lékáren Dr. Max se řadí ViaPharma, Phoenix a Allience Healthare. Každý z distributorů dodává lékárnám cca 16 000 až 20 000 produktů. Jako další, ale méně významné dodavatele je možno uvést Roncor a Muscos Asco-med.

Největším dodavatelem, s více než 86 %, je ViaPharma. Jak lze vidět na obrázku číslo 4, společnost patří do portfolia Česká Lékárna Holding, která vlastní i síť lékáren Dr. Max. Díky této skutečnosti je vztah mezi lékárnami Dr. Max a jejím největším dodavatelem ViaPharma velmi silně propojen. ViaPharma může nabídnout lékárnám Dr. Max velmi příznivé ceny oproti konkurenci a taky mu poskytuje privátní značky široké škály léčiv. Tento vztah dává lékárnám Dr. Max velkou konkurenční výhodu. Naopak ViaPharma má zaručen odbyt v největší síti lékáren na českém trhu. Tento vztah funguje i díky propojení a velmi blízké spolupráci nejvyššího vedení obou společností.

Obr. č. 4: Vlastnická struktura



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních informací, 2016

Druhým největším dodavatelem je společnost **Phoenix** s téměř 9% podílu distribuce.

## 5.9 Prodej

Jako ve většině lékáren, tak i prodej v lékárnách Dr. Max je rozdělen na volný prodej a výdej na lékařský předpis. Pro lepší přehlednost zákazníků, je sortiment v lékárnách se samoobslužným prodejem rozdělen do několika sektorů, a to: chřipka a nachlazení, první pomoc, péče o tělo, péče o zuby, péče o matku a dítě, sezónní prodej, zažívání, kašel, čaje, speciální výživa, bolest, bolest kloubů a svalů, posílení imunity, vitamíny a minerály.

Prodej je možno uskutečnit také prostřednictvím e-shopu Dr. Max. V e-shopu si zákazníci mohou prohlédnout, porovnat a následně vybrat výrobek. Vybraný výrobek si nicméně musí vyzvednout a zaplatit ve zvolené lékárně, kam je výrobek zasílán z centrálního skladu v Brně. Lékárny musejí dodržovat normy pro skladování léků a léčiv, kde významnou roli hraje teplota pro uskladnění.

## 5.10 Sortiment

Lékárny Dr. Max nabízí svým klientům širokou škálu produktů. Nejedná se pouze o léky, ale do jejich sortimentu spadá mnoho dalších produktů a služeb, jako třeba doplňky stravy, vitamíny, kosmetika, zdravotnický materiál, veterinární doplňky a volně prodejné léky.

Mezi služby, které společnost poskytuje, lze zařadit: odborné poradenství, měření tlaku, nebo třeba přípravu individuálních léčebných přípravků. Mezi tyto léčebné přípravky spadá příprava mastí na kůži, nebo čípky.

## 5.11 Cena

Cenová politika lékáren Dr. Max je jeden z nejdůležitějších faktorů marketingových nástrojů, protože jde o jeden z mála nástrojů marketingového mixu, který může ovlivnit a podniku přináší zisk a nevytváří náklady. Cíle cenové politiky podniku jsou převážně orientovány na zisk, nicméně se snaží získat i co největší podíl na trhu.

### 5.11.1 Tvorba ceny

Při tvorbě ceny je důležité rozdělení sortiment do tří skupin, a to **léky**, **zdravotnický materiál** a **ostatní produkty** (doplňky stravy, kosmetika, volně prodejné léky, veterinární doplňky)

U **léků** se používá přírážková metoda. Dopočítává se maximální možná přírážka, která je u léků povolena. Celková marže všech článků řetězce, tedy výrobce, distributora a lékáren, se řídí platnými zákony a podle ceny léků je stanovena i celková možná marže.

U **zdravotnického materiálu** je cena stanovena taky přírážkovou metodou, zde je maximální možná přírážka 25% ceny produktu.

U **ostatních skupin** produktů se celková marže řídí dle mnoha faktorů a tudíž stanovení celkové přírážky je složité. Lékárny jsou rozděleny podle segmentů na **streetové**, **hypermarketové**, **lékárny ve zdravotnických zařízeních**, jako jsou polikliniky a nemocnice, dále na lékárny v **malých městech**. Podle umístění jsou nastaveny možné cenové odchylky. Dále na cenu mají vliv marketingové aktivity, jako jsou akce v letácích, v televizních reklamách nebo třeba kupony. Na tuto skupinu produktů má ovšem i velký vliv sezonní prodej a následně prodej produktů v posezonní akci. Jelikož



se jedná například o vitamíny a doplňky stravy svou roli ve stanovení ceně hraje i expirace. U výrobků s již krátkou expirací se samozřejmě stanovuje menší cena než u výrobků s delší expirací.

Lékárny Dr. Max se samozřejmě musí řídit i konkurenčním prostředím, ve kterém se nachází a stanovovat cenu i s ohledem na konkurenci.

## **5.12 Komunikace**

Lékárny Dr. Max využívají pro komunikaci s klienty celou řadu komunikačních prostředků, jedním z nejdůležitějších je **osobní prodej**, dále pak různé typy **reklamy** a další **podpory prodeje**, jako jsou kupony, slevové akce a karta výhod Dr. Max. V neposlední řadě slouží jako nástroj komunikace se zákazníkem a prodeje **e-shop**. Na marketingové akce vyčlenily lékárny Dr. Max v roce 2015 částku 570 miliónů Kč, největší podíl z této částky, a to 120 miliónů Kč, jde na televizní reklamy. Částka vyčleněná na marketing tvoří zhruba 43% ze zisku.

### **5.12.1 Reklama**

Firma využívá mnoho typů reklamy. Nejnákladnější formou reklamy je pro firmu reklama v TV. Další formou reklamy je reklama v novinách, v rozhlas a na billboardech. Lékárny Dr. Max využívají k reklamě plochy nacházející se uvnitř lékáren a též i výlohy lékáren. Dr. Max si taky nechává tisknout svůj časopis jménem Maximum, který je zdarma k dostání v každé lékárně Dr. Max. Časopis Maximum přináší informace ze světa léků, lékáren a zdraví. Představuje nové trendy a typy ze zdravotnictví. Časopis Maximum se dále zabývá poradenstvím klientů lékáren Dr. Max. Forma komunikace s klienty prostřednictvím reklamy je pro firmu velice důležitá, zejména při upozornění na akce, které zrovna probíhají, nebo upozornění na nově otevřené lékárny.

### **5.12.2 Osobní prodej**

Osobní prodej je pro lékárny Dr. Max nejdůležitější a nejefektivnější formou komunikace s klienty a zákazníky. Probíhá ve více než 360 lékárnách po celém území České Republiky. Odborně vyškolený personál pomáhá zákazníkům s výběrem a užitím léků a léčiv.

### **5.12.3 Podpora prodeje**

Mezi nástroje podpory prodeje patří marketingové aktivity, jako jsou: snížení ceny, kupony zasílané klientům, dárky k vybranému zboží zdarma, aktivity typu tři výrobky za cenu dvou atd. Jako další nástroje podpory prodeje je například charitativní akce Taxík Maxík.

### **5.12.4 Taxík Maxík**

Od 1. září Dr. Max financuje charitativní akci Taxík Maxík. Z jakéhokoliv prodaného produktu privátní značky Dr. Max putuje jedna koruna na nákup speciálně upravených automobilů. Tyto automobily poslouží k přepravě seniorů a lidí s handicapem za lékařskými a lékárenskými službami. Dr. Max předává získané prostředky Kontu Bariéry Nadace Charty 77, která z tohoto daru financuje nákup aut a každý rok je předá nejméně dvěma městům pro provoz speciální taxislužby Taxík Maxík. (Dr. Max s kontem bariéry. Konto bariéry, 2015)

### **5.12.5 Karta výhod Dr. Max**

Karta výhod Dr. Max je klientský program pro všechny zákazníky lékáren Dr. Max. Členové programu získávají celou řadu výhod, které vycházejí vstříc jejich potřebám. Mezi výhody patří sleva až 50% z doplatku na recept, individuální slevové kupony, speciální zvýhodněné ceny na vybrané přípravky a další benefity. V současné době je v tomto programu zapojeno více než 2 milióny klientů. Tím se stává tento program jedním z neúspěšnějších klientských programů na českém trhu. (O programu. Karta výhod Dr. Max, 2015)

### **5.12.6 Vztahy s veřejností**

Komunikace s veřejností a především s médii je pro společnost důležitou částí prezentace. Tuto problematiku má na starosti vyškolený PR manažer.

Hlavní činností PR manažera je komunikace s médii jak prostřednictvím TV přenosů, rozhlasů tak i prostřednictvím novin nebo článků v časopisu Maxima. PR Manažer vystupuje jako tiskový mluvčí lékáren Dr. Max.

### 5.13 Distribuce

Lékárny Dr. Max slouží jako mezičlánek mezi výrobcem léků a léčiv a zákazníkem, dalo by se tedy říct, že se jedná o nepřímý prodej s mezičlánkem. Jelikož největším dodavatelem léku do lékáren Dr. Max je jejich sesterská firma **ViaPharma**, jedná se z větší části, a to až 87% o prodej přímý. Tento prodej zajišťuje největší síť lékáren na českém trhu. Jak už je zmíněno v této práci, tato síť lékáren čítá přibližně 360 lékáren, které najdeme ve všech krajích České Republiky a všech větších městech.

Jak již bylo zmíněno výše, lékárny lze rozdělit buď podle umístění na **streetové, hypermarketové, lékárny ve zdravotnických zařízeních a na lékárny v malých městech**. Od tohoto rozdělení se odvíjí jejich stanovení ceny produkce. Cena produkce se stanovuje i podle formy nabízeného sortimentu a to buď **na lékárny klasického typu**, kde zákazníci nemají přístup k lékům, léčivům ani ostatnímu sortimentu a musejí si vyžádat pomoc pracovníka lékárny anebo **lékárny se samoobslužným prodejem**, kde je část sortimentu zpřístupněna zákazníkům, kteří si mohou pohodlně a sami vybrat a poté zaplatit u pokladny.

## **6 SWOT Analýza**

### **Silné stránky:**

- Dodavatel sesterská firma
- Privátní značka Dr. Max
- Dobré jméno
- Zázemí silné společnosti
- Vysoce kvalifikovaný personál
- Největší síť lékáren na českém trhu
- Vlastní centrální laboratoř

### **Slabé stránky:**

- Nedostatek kvalifikovaného personálu
- Neefektivní on-line prodej
- PR - potřeba rozšířit PR oddělení
- Neexistence rezervačního systému

### **Příležitosti:**

- Rozšíření prodeje - specializovaný prodej
- Rozšíření reklamy do čekáren zdravotního střediska
- Sílicí vliv internetu na populaci

### **Hrozby:**

- Legislativa
- Klesající ceny léků na recept
- Česká lékárenská komora - omezení počtu lékáren na českém trhu
- Závislost na jednom dodavateli
- Vzájemná kanibalizace lékáren
- Končící nájemní smlouvy vysokoobrátkových lékáren

## **6.1 Silné stránky**

### **6.1.1 Dobré jméno firmy**

Lékárny Dr. Max si během svého fungování vybudovaly dobré jméno mezi svými zákazníky. Dobré jméno si lékárny budují jak kvalitním sortimentem a službami, tak i díky sponzorským darům na nejrůznějších akcích a dále svými charitativními aktivitami.

### **6.1.2 Privátní značka Dr. Max**

Dr. Max nabízí svým klientům více než 350 produktů značky Dr. Max. Mezi tyto produkty patří léky a léčiva, doplňky stravy, vitamíny, zdravotnické pomůcky a produkty dentální péče. Dr. Max dbá na to, aby se jednalo vždy o produkty od špičkových výrobců. V některých případech sám Dr. Max vybírá dodavatele surovin a zadává recepturu. V posledních letech se o přízeň zákazníků uchází i vlastní kosmetická řada Equilibria a dětská mléka Amilk Bifido. (Privátní značka. Dr. Max, 2015)

### **6.1.3 Personál**

Personál lékáren Dr. Max je pečlivě vybírán z vyšších odborných zdravotních škol a z vysokých škol zdravotnických z celé České Republiky a Slovenska. Dr. Max klade důraz na profesionální, přátelský a osobní přístup zaměstnanců ke všem zákazníkům. I proto společnost ročně investuje miliony korun do propracovaného **vzdělávacího systému**. Tímto systémem v roce 2015 prošlo zhruba 20 tisíc účastníků. Na vzdělávání v systému spolupracuje Dr. Max s externími odbornými společnostmi a kapacitami v oboru. Vzdělávací systém v některých případech navazuje na kampaně Světové zdravotnické organizace. Té zatím poslední, zaměřené na bezpečnost antibiotik, se zúčastnilo přes 22 tisíc klientů.

Vzdělávací akce Dr. Maxe jsou přístupné nejen zaměstnancům společnosti, ale i zdravotnickému personálu mimo síť lékáren. Mohou je navštěvovat jak lékárnici, tak i farmaceutičtí asistenti, lékaři či zdravotní sestry. Tyto akce velmi dobře hodnotí jak Česká lékárnická komora tak i například Česká asociace sester. (O společnosti. Dr. Max, 2015)

#### **6.1.4 Největší síť lékáren**

Jak již bylo v této práci zmíněno, Dr. Max provozuje největší síť lékáren na českém trhu. Tato síť tvoří téměř 360 lékáren, což tvoří zhruba 15 % trhu. Počet lékáren Dr. Max se stále zvyšuje a to buď díky otevírání nových lékáren anebo akvizicí s konkurencí. (O společnosti. Dr. Max, 2015)

#### **6.1.5 Vlastní laboratoř**

Od roku 2014 provozuje Dr. Max vlastní laboratoř. Tato laboratoř je nejmodernější svého druhu v ČR. Slouží k přípravě léčiv včetně individuálně připravovaných léků. Dále se laboratoř zabývá sterilní výrobou, např.: očních kapek. Do lékáren Dr. Max putuje přibližně dvě třetiny produkce laboratoře, zbytek míří do nezávislých lékáren, na oční kliniky, k veterinářům a do nemocnic. Investice do laboratoře činila přibližně 25 milionů korun. (O společnosti. Dr. Max, 2015)

#### **6.1.6 ViaPharma**

Díky skutečnosti, že největší dodavatel lékáren Dr. Max je sesterská společnost ViaPharma, můžou lékárníky čerpat mnoho výhod. Mezi největší výhodou patří komunikace mezi oběma společnostmi, jelikož finanční ředitel lékáren Dr. Max je zároveň finančním ředitelem ve společnosti ViaPharma. Z tohoto propojení vyplývá hned několik dalších výhod. Za další výhodou lze považovat rychlost komunikace mezi oběma společnostmi. Velmi důležitou konkurenční výhodou jsou zvýhodněné ceny oproti konkurenci, které může ViaPharma lékárnám Dr. Max nabídnout.

Jako poslední výhoda, plynoucí ze spolupráce Dr. Max a ViaPharmy, je zisk celé marže z prodeje a distribuce produktů pro společnost Česká Lékárna Holding, a.s. provozovatel lékáren Dr. Max a dodavatelské společnosti ViaPharma. (O společnosti. Dr. Max, 2015)

#### **6.1.7 Penta Investments Limited**

Jako jednu ze silných stránek lékáren Dr. Max je možno považovat zázemí silné mezinárodní investiční skupiny Penta Investments Limited. Tato skupina se pohybuje ve zdravotnictví více než 20 let a Dr. Max může díky tomuto spojení čerpat nejen velmi

silné finanční zázemí, jak již bylo zmíněno společnost, měla v roce 2014 zisk 70 milionů euro, ale i široké zkušenosti na českém zdravotnickém trhu. Další výhodou plynoucí ze spojení s investiční skupinou Penta je silná vyjednávací pozice, ať už Dr. Max jedná s bankovními institucemi anebo se státní správou. (Home. Pentainvestments, 2014)

## **6.2 Slabé stránky:**

### **6.2.1 Nedostatek kvalifikovaného personálu**

Lékárny Dr. Max se dlouhodobě potýkají s nedostatkem kvalifikovaného personálu a to zejména na pozicích lékárníků asistentů a vedoucí lékárníků. Nedostatek personálu na těchto pozicích vyplývá především z nedostatečného počtu absolventů, kteří ukončí studia na Farmaceutických fakultách. Tento problém se tolik nedotýká lékáren v Brně a Hradci Královém, protože tyto školy se zde nachází a studenti hojně využívají možnosti praxe v lékárnách Dr. Max a následně zde i nastupují na pracovní pozice.

Nedostatek personálu se lékárny snaží eliminovat pomocí nadprůměrného platového ohodnocení, bonusů a nejrůznějších benefitů, mezi které patří např.: poskytování a úhrada ubytování v blízkosti výkonu práce, příspěvek na přestěhování, zavedením stipendijního programu pro studenty.

### **6.2.2 Neefektivní on-line prodej**

Jednou z nevýhod on-line prodeje v lékárnách Dr. Max je nutnost si vybrané zboží vyzvednout a zaplatit na vybraném výdejním místě. Tento problém je především legislativní, protože Dr. Max má přísné podmínky skladování léků a léčiv. Dalším problémem on-line prodeje je nedostatek výdejních míst samotných, momentálně si zákazníci mohou vybrané zboží vyzvednout pouze v lékárnách v krajských městech a to kvůli extra platebních terminálech, které se na on-line prodej používají, tyto terminály se nacházejí zatím pouze v krajských lékárnách. Nutnost speciálních platebních terminálů je z důvodů extra systému na on-line prodej, který je odlišný od zavedeného systému ve všech lékárnách na klasický pultový prodej.

### **6.2.3 PR oddělení**

Z důvodu stále se zvyšujícímu počtu lékáren a zároveň nárůstu počtu zaměstnanců, se společnosti zvyšuje potřeba komunikace s médii i s širokou veřejností. Společnost se potýká s nedostatkem v PR. Momentálně v PR oddělení společnosti pracuje pouze jeden zaměstnanec, který vykonává veškerou externí komunikaci.

Do budoucna bude muset společnost Dr. Max tento problém řešit rozšířením PR oddělení, tento krok povede k rozdělení komunikace s veřejností na více vyškolených osob.

### **6.2.4 Neexistence rezervačního systému**

Jako jednu ze slabin lékáren Dr. Max se dá považovat neexistence rezervačního systému. Zákazníci nemají možnost si on-line rezervovat vybraný produkt a ani nemají možnost z domova zjistit, zda vybraný produkt je v dané lékárně skladem.

## **6.3 Příležitosti**

### **6.3.1 Rozšíření prodeje**

Jednou z příležitostí jak můžou lékárny zkvalitnit svoje služby pro zákazníky je možnost rozšíření specializovaného prodeje. V posledních letech silně roste trend zdravého životního stylu. Právě prodej zdravé výživy je jednou z možností rozšíření nabídky lékáren. Dalším možností týkající se tohoto trendu je nabídka přírodní kosmetiky. Zákazníky dnes, daleko více než v minulosti, zajímá původ a hlavně složení produktů, a proto by se měli lékárny zaměřit i na přírodní kosmetiku. Přírodní a bio doplňky stravy jsou další možností zaměřené na zdraví životní styl. Jako další rozšíření prodeje je například větší zaměření na prodej dentální hygieny.

### **6.3.2 Internet**

Kvůli sílícímu vlivu internetu na potencionální zákazníky lékáren, by neměl zapomínat Dr. Max na tento aspekt reklamy. Díky internetu se vyskytuje příležitost ještě větší zacílení reklamy na různé skupiny populace a Dr. Max by se měl více orientovat na reklamu na internetu.



Internet může sloužit nejen jako reklamní portál, ale lékárny Dr. Max jej může využívat k větší komunikaci se zákazníky, odpovídat na jejich dotazy a připomínky buď co se týče léků a jejich použití, anebo jakékoliv služby co Dr. Max nabízí. Tuto službu již lékárny Dr. Max nabízejí a to prostřednictvím vyškolené zaměstnankyně, která odpovídá na přijaté dotazy přes firemní e-mail.

### **6.3.3 Reklama v čekárnách zdravotních středisek**

Další možností rozšíření reklamy je zavedení a rozšíření reklamy v čekárnách lékařů a zdravotních středisek všeobecně. Díky této reklamě se dá ještě více zacílit na skupinu potencionálních zákazníků, kteří ve velkém procentu po návštěvě právě lékaře, jdou do lékáren. Proto je velmi důležité je oslovit již při čekání v čekárnách a informovat je o probíhajících akcích.

## **6.4 Hrozby:**

### **6.4.1 Kanibalizace lékáren**

Z důvodů velké expanze lékáren Dr. Max se v poslední době potýká společnost se stále větší kanibalizací svých lékáren. To znamená, že si lékárny stejné společnosti navzájem konkurují a přebírají si zákazníky. Tento problém se vyskytuje především ve větších a krajských městech. Výskyt kanibalizace v těchto městech je dán především tím, že se zde vyskytuje relativně velké množství lékáren blízko sebe. Příklad této kanibalizace si můžeme ukázat v Karlových Varech. V roce 2011 zde byly 2 lékárny které plnily obrat cca 11 milionů Kč za měsíc. Do roku 2015 zde přibyly další 3 lékárny, obrat se zvýšil přibližně jen o 4 miliony Kč., ale společnosti se zde zvýšily náklady spojené s otevřením nové lékárny, provozem této lékárny a také vzrostly mzdové náklady . V původních dvou lékárnách z roku 2011 klesl obrat na cca 5 milionů Kč za měsíc.

### **6.4.2 Končící nájemní smlouvy**

Kvůli končícím nájemním smlouvám v obchodních domech Kaufland, bude muset společnost vyřešit přestěhování několika desítek lékáren, které se v těchto obchodních domech nacházejí. Jelikož obchodní domy Kaufland odmítly prodloužení těchto nájemních smluv a to z důvodů již existující domluvy mezi provozovateli obchodních domů Kaufland a konkurenčním řetězcem lékáren Benu. Dr. Max začal tento problém

řešit již nyní a to především vytipováním vhodných lokací pro otevření nových provozoven v místech stávajících lékáren s končící nájemní smlouvou.

### **6.4.3 Legislativa**

Stejně tak jako celý český trh, tak i lékárny Dr. Max jsou silně ovlivňovány ze strany státu. Stát reguluje cenu a úhradu především v zájmu svých občanů, pacientů. Tato regulace probíhá prostřednictvím Státního úřadu pro kontrolu léčiv, který stanoví transparentním a spravedlivým způsobem cenu každého léčiva, tedy doplatek pro pacienta a úhradu ze zdravotního pojištění. Dále stát reguluje počet a rozmístění lékáren anebo reklamu. (Měly by být lékárny více regulovány. Lekarnici, 2011)

Důsledkem regulace cen léčiv je snížení cen těchto léčiv a to v některých případech až dramatické snížení cen. Například ceny léčiv na léčbu cholesterolu se před regulací pochybovali v rozmezí 1 000 Kč až 1 500Kč, důsledkem regulace se cena snížila až na rozmezí 80 Kč až 200 Kč.

Snížené ceny léčiv vedou v lékárnách Dr. Max především k snížení obrátu a zisku z těchto léčiv a to z důvodů menší marže, kterou si mohou lékárny dovolit nastavit na tyto léčiva. Na produkty prodávané v cenovém rozmezí 1 000 Kč až 1 500 Kč je možnost nastavit marži v rámci stovek korun, oproti tomu na produkty prodávané za ceny v rozmezí 80 Kč až 200 Kč marže činí už jen desítky nebo jednotky korun.

### **6.4.4 Česká lékařská komora**

Česká lékařská komora se v poslední době silně zabývá myšlenkou regulace počtu lékáren na českém trhu. Regulace počtu lékáren by měla velký vliv na další expanzi lékáren Dr. Max, jelikož již nyní nemůže společnost růst prostřednictvím akvizice jiných velkých společností z důvodů regulace ze strany antimonopolního úřadu a tato regulace by ji ovlivnila ve výstavbě nových lékáren.

### **6.4.5 Závislost na jednom dodavateli**

Jako jednu z největších hrozeb pro lékárny Dr. Max lze považovat velkou závislost na jednom dodavateli a to společnosti ViaPharma. Této závislosti by mohla společnost ViaPharma využívat i v neprospěch lékáren Dr. Max, například nastavováním nepřiměřeně vysokých cen za produkty. Tato situace je ale vyloučená, z důvodů

propojenosti, která již je v této práci popsána. Hrozbu představuje pro lékárny Dr. Max především ztráty tohoto dodavatele, ať už z jakéhokoliv důvodu. Dr. Max by si měl analyzovat možné důsledky ztráty tohoto dodavatele a vytipovat možné náhrady mezi jinými dodavateli.

## **7 Návrhy na zlepšení**

Možnosti na zlepšení prodejních aktivit vybrané společnosti jsou omezeny zejména legislativními předpisy a finančními možnostmi společnosti. Dále jsou uvedeny konkrétní návrhy na zlepšení a zkvalitnění prodejních aktivit lékáren Dr. Max. Společnost by se měla zaměřit na zefektivnění prodeje prostřednictvím internetu, na zavedení rezervačního systému a také na rozšíření prodejních možností.

### **7.1 Store in Store**

Tato příležitost rozšířit služby lékáren přímo souvisí s rozšířením prodeje specializovaného sortimentu. Jak název napovídá, jedná se o obchod v obchodu, tedy prodej sortimentu uvnitř lékáren. Do tohoto sortimentu, jak již bylo zmíněno, by spadalo zboží týkající se zdravého životního stylu, hubnutí, přírodní kosmetiky a dentální hygieny. Mezi výhody patří vyčlenění samostatné tary uvnitř lékárny, zaměřené především na expedici tohoto sortimentu, tudíž zkrácení čekací doby pro zákazníky. Zákazníky obslouží proškolený personál. Zkrácení čekací doby je dosaženo díky samostatnému, erudovanému výdeji zboží, který se věnuje pouze expedici výše zmíněných kategorií. Pokud bude klient potřebovat něco navíc, i z jiných kategorií, lze mu vyhovět. Společnost by se touto formou rozšíření nabízeného sortimentu měla snažit o jiný pohled na svoji službu a to takový, že lékárna už není jen o léčení nemocí a péči o zdraví, ale také péči o krásu.

Toto rozšíření by zpočátku potřebovalo určitou formu propagace, aby se dostalo do povědomí zákazníků. Například u lékáren, nacházející se v obchodních centrech, je možnost využívat rozhlasové reklamy a plakáty u hlavních vchodů. Tyto plakáty ve formátu A1 stojí přibližně 1 500 Kč týdně. Další možností zviditelnění v obchodních centrech jsou reklamy na nákupních vozících a přístřešcích na nákupní vozíky na parkovišti

Další možností reklamy Store in Store prodeje jsou noviny v jednotlivých městech. Reklama v jednom vydání deníku stojí od 5 000 do 20 000 Kč. Cena se odvíjí dle vybraného města a dne vydání, výjimku tvoří hlavní město Praha. Náklady na reklamu v jednom vydání deníku se v Praze pohybují okolo 40 tisíc korun. Možnost zviditelnění prodeje Store in Store je i městská hromadná doprava v daných městech, například

reklama v MHD v Plzni stojí 130 Kč pro leták ve formátu A4 po dobu jednoho měsíce. (Vnitřní reklama. AIPT, 2016; Pro inzerenty. Mafra, 2015)

## **7.2 Zefektivnění e-shopu**

Další návrh na zlepšení pro lékárny Dr. Max je zefektivnění prodeje přes e-shop. Toto zlepšení je podmíněno několika kroky.

Prvním krokem k zefektivnění prodeje přes e-shop je rozšíření výdejních míst do všech lékáren Dr. Max. Jak již bylo v této práci zmíněno, v tuto chvíli jsou výdejní místa omezena pouze na lékárny v krajských městech. Aby bylo možné rozšířit počet výdejních míst do všech lékáren, je zapotřebí provedení druhého kroku, kterým je sjednocení prodejního platebního systému lékáren se systémem on-line prodeje. Oba zmíněné systémy pro lékárny zajišťuje společnost Farmis, s. r. o. Tato společnost vyčíslila propojení systémů na zhruba 3 milióny Kč.

V momentě sjednocení obou systémů bude možné si vybrané produkty objednat, zakoupit a vyzvednout v jakékoliv lékárně Dr. Max, tedy ve více než 360 místech na území celé České republiky.

Nicméně přes e-shop si bude možné i nadále zakoupit pouze volně prodejné produkty a nikoliv léky na lékařský předpis.

Toto zefektivnění je především investice do budoucna, není přímo zacílena na největší skupinu zákazníků, tedy věkovou skupinu 60 let a více. Jelikož v dnešní době se stává čím dál tím běžnější nákup přes internet, například u kosmetiky či doplňků stravy, tak je tento návrh cílen především na mladší a střední věkovou skupinu klientů. Další výhoda plynoucí ze zefektivnění e-shopu je předpokládané zvýšení prodeje přes e-shop.

## **7.3 Zavedení rezervačního systému**

Zavedení rezervačního systému bezprostředně souvisí s předchozím návrhem na zlepšení, tedy se zefektivněním prodeje přes e-shop.

Zavedení rezervačního systému umožní zákazníkům snadné vyhledání zvoleného produktu ve vybrané lékárně. Zákazník si přes internet, kde by uvedl své jméno a telefonní kontakt, daný produkt zarezervoval. Tato rezervace by se objevila v systému dané lékárny, pracovnice lékárny by zkontrolovala, zda se vybraný produkt skutečně v

lékárně nachází a následně by potvrdila přes firemní telefon objednávku, nebo v případě nenalezení vybraného produktu telefonicky konzultovala se zákazníkem další možnosti, jako například zvolení jiného produktu.

Stejně jako u prodeje přes e-shop, by bylo možné rezervovat jen přípravky volně prodejné, tedy například doplňky stravy, vitamíny, kosmetiku atd.

Rezervační systém by měl být kompatibilní s mobilními zařízeními, jako například tablet či mobilní telefon.

Náklady spojené s přestavbou lékáren Dr. Max vyčíslil na přibližně 2 miliony Kč.

Hlavní efekt ze zavedení rezervačního systému je zrychlení on-line prodeje. Jelikož produkty zakoupené přes e-shop se posílají z centrálního skladu z Brna, může prodej trvat i několik dní, oproti tomu po zavedení rezervačního systému si bude možné zarezervovaný produkt vyzvednout do několika málo hodin.

## **Závěr:**

Hlavním cílem této práce bylo specifikovat a zhodnotit prodejní aktivity podniku za pomoci SWOT analýzy a marketingového mixu. SWOT analýza byla provedena za účelem zjištění potenciálních příležitostí a hrozeb pro firmu a specifikování slabých a silných stránek. Dále vymežit současnou situaci v lékárnách Dr. Max a zhodnotit vliv okolí na daný podnik. V poslední části jsou navrženy návrhy na zlepšení prodejních aktivit podniku.

V první části bakalářské práce jsou vymezeny teoretické pojmy, které se v praktické části zavádí do praxe. Jsou zde charakterizovány pojmy jako produkt nebo marketing. Dále je v této části vymezeno okolí, ve kterém podnik působí. Pro vymezení potenciálních hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek byla provedena SWOT analýza.

V druhé části bakalářské práce je představen vybraný podnik DR. Max, popsán charakter podniku, jeho vývoj, organizační struktura a předmět podnikání. V této části je specifikována současná situace podniku a vymezeno okolí podniku s popsáním vlivů, které na podnik působí. Pomocí marketingového mixu je vymezeno stanovení ceny vybraného podniku, komunikace podniku s okolím, distribuce podniku a jeho produkt. SWOT analýza blíže specifikuje možné hrozby a příležitosti, které mohou působit na lékárny DR. Max a silné a slabé stránky těchto lékáren.

V závěru bakalářské práce jsou navržena konkrétní opatření, která povedou ke zlepšení současné prodejní situace ve firmě. Navržená opatření jsou zefektivnění e-shopu, rozšíření prodeje pomocí Store in Store a zavedení rezervačního prodeje.

## **Seznam obrázků a grafů**

### **Seznam obrázků**

Obr. č. 1 Okolí podniku .....	14
Obr. č. 2 SWOT Analýza.....	19
Obr. č. 3 Logo lékáren Dr. Max.....	31
Obr. č. 4: Vlastnická struktura .....	39

### **Seznam grafů**

Graf č. 1 Počet Lékáren ve vybraných letech .....	33
Graf č. 2 Tržby v letech 2009 - 2015 v Kč .....	35
Graf č. 3 Rozdělení zákazníků dle pohlaví .....	36
Graf č. 4 Rozdělení zákazníků dle věku .....	37
Graf č. 5 Rozdělení dle prodávaných produktů .....	38



## Seznam použitých zkratek

aj.	a jiné
apod.	a podobně
a.s.	akciová společnost
cca.	cirka
CZK	česká koruna
Kč	česká koruna
např.	například
Obr.	obrázek
PR	public relations
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	takzvaný

## Seznam použité literatury

### Knižní zdroje

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 269 s., ISBN 978-80-247-2690-8.

JOBBER, David a Geoff LANCASTER. *Management prodeje*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, 2002, 432 s. ISBN 80-7226-533-4.

KOTLER, Phillip. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 6. vyd., Praha: Grada 2004, 855 s. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOTLER, Phillip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

LIMBECK, Martin. *Velká kniha o prodeji: nový hardselling, staňte se jedničkou na trhu*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2014, 288 s. ISBN 978-80-247-4095-9.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SYNEK, Miloslav., KISLINGEROVÁ, Eva. aj. *Podniková ekonomika*. 5. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2010, 498 s., ISBN 978-80-7400-336-3.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha C. H. Beck, 2010, 528 s., ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové zdroje:**

Dr. Max s kontem bariéry zahajují projekt Taxík Maxík. *Konto bariéry*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.kontobariery.cz/Tiskove-centrum/Archiv/2015/Dr-Max-ve-spolupraci-s-Kontem-Bariery-zahajuje-uni.aspx>

Home. *Pentainvestments.com*. [online]. 2014 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.pentainvestments.com/cs/default.aspx>

Měly by být lékárny více regulovány?. *Lekarnici.cz* [online]. 2011 [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.lekarnici.cz/Media/Media-o-nas/Mely-by-byt-lekarny-vice-regulovany-.aspx>

O nás. *Pentainvestments.com*. [online]. 2014 [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.pentainvestments.com/cs/about.aspx>

O programu. *Karta výhod Dr. Max*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: [https://kartavyhod.drmax.cz/karta-vyhod/o-programu?webSyncID=c40251a6-3c18-92d8-18b8-d9c39ca7073a&sessionGUID=ced79048-431d-064c-ca14-534a72db1b00&\\_ga=1.84306329.1082912917.1458905202](https://kartavyhod.drmax.cz/karta-vyhod/o-programu?webSyncID=c40251a6-3c18-92d8-18b8-d9c39ca7073a&sessionGUID=ced79048-431d-064c-ca14-534a72db1b00&_ga=1.84306329.1082912917.1458905202)

O společnosti. *Dr. Max*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-10]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/o-dr-max/o-spolecnosti#zigzag-a2181>

Privátní značka. *Dr. Max*. [online]. 2015 [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/o-dr-max/o-spolecnosti/privatni-znacka>

Pro inzerenty. *Mafra.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z: [http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra\\_all\cs\\_pro-inzerenty\\_mlada-fronta-dnes-s-magaziny.htm&menu=](http://www.mafra.cz/cs/default.asp?y=mafra_all\cs_pro-inzerenty_mlada-fronta-dnes-s-magaziny.htm&menu=)

Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=695008&typ=UPLNY>

Vnitřní reklama. *AIPT.cz*. [online]. 2016 [cit. 2016-03-16]. Dostupné z: <http://www.aipt.cz/plzen>

**Ostatní zdroje:**

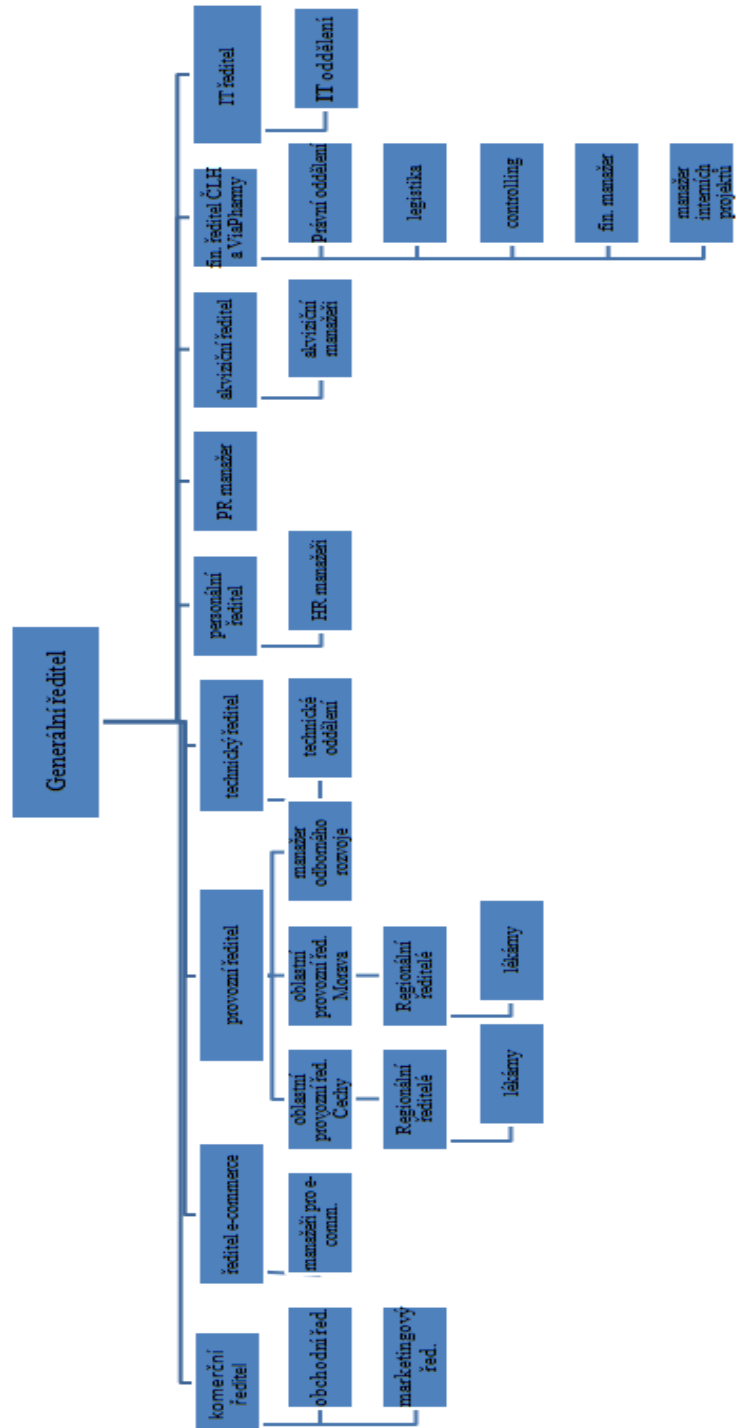
INTERNÍ ZDROJE PODNIKU. *Interní zdroje lékáren Dr. Max*, Karlovy Vary, 2016

ŠTĚPÁNKOVÁ, ZUZANA. *Regionální ředitelka. Dr. Max*, Karlovy Vary, 2016

## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Organizační struktura společnosti

## Příloha A: Organizační struktura společnosti



## **Abstrakt**

ŠTĚPÁNEK, Filip *Analýza prodejních aktivit podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, stran 64 , 2016

**Klíčová slova:** Prodej, Marketing, Prodejní aktivity

V teoretické části je definován pojem marketing a popsané marketingové koncepce. Dále je zde definován pojem prodej, který se zaměřuje na jednotlivé prvky marketingového mixu, tedy cenu, komunikaci, distribuci a produkt. V teoretické části také je popsáno okolí podniku a to jak vnitřní tak i vnější prostředí. V závěru je vysvětlena SWOT analýza.

V praktické části je popsán vybraný podnik a analýza jeho současné situace. Dále je rozebrán marketingový mix na vybraný podnik. V praktické části se analyzuje situace daného podniku na základě SWOT analýzy. V závěru části jsou návrhy na zlepšení situace daného podniku. Tyto návrhy vychází z výsledků SWOT analýzy.

## **Abstract**

Filip ŠTĚPÁNEK, Analysis of the Sales Activities of the Company. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, 64 pages. 2016,

**Keywords:** sales, marketing, and sales activities

In the theoretical part has been defined term marketing and subscribed marketing's conceptions. Furthermore is here defined the concept of a sale, which focuses on the individual elements of the marketing mix, i.e., price, communication, distribution, and product. In the theoretical part also described surrounding of the company and both the internal and external environment. In the conclusion SWOT analysis is explained.

The practical part describes the selected company and analysis of its present situation. The practical part analyzes the situation of the selected company of the undertaking concerned on the basis of SWOT analysis. In the conclusion section are suggestions to improve the situation of the undertaking concerned. These proposals are based on the results of the SWOT analysis.