

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Efektivní nákup a prodej podniku

Effective purchase and sale in the company

Zuzana Havlovičová

Cheb 2013

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Efektivní nákup a prodej podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne 27. 4. 2013

.....

Podpis auto

Poděkování:

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za rady, podněty a odborné vedení, kterým přispěl k vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům společnosti Česká lékárna, a. s. za cenné poznatky a zodpovězení všech mých dotazů.

0 Úvod	7
1 Charakteristika společnosti	8
1.1 Vznik společnosti	8
1.2 Vývoj společnosti	8
1.3 Organizační struktura společnosti	9
1.4 Orgány společnosti.....	10
1.5 Hospodářský výsledek společnosti	10
1.6 Vývoj finančních ukazatelů	11
1.6.1 Ukazatelé likvidity.....	11
1.6.2 Ukazatelé rentability.....	14
1.6.3 Ukazatele finanční pozice firmy.....	16
2 Charakteristika nákupu	17
2.1 Funkce a cíle nákupu	17
2.2 Základní principy nákupu.....	18
2.3 Fáze nákupu	19
2.4 Strategie nákupu	19
2.4.1 Plán nákupu.....	20
3 Marketingové pojetí nákupu	21
3.1 Marketingový nákupní mix.....	22
3.1.1 Cenový mix.....	22
3.1.2 Dodavatelský a logistický mix	22
3.1.3 Informační mix	23
3.1.4 Komunikační mix.....	24
3.1.5 Výrobní nákupní mix a mix služeb	24
4 Operativní řízení nákupu	24
5 Řízení zásob	25
5.1 Funkce a úkoly zásobování	26
5.2 Metody řízení zásob.....	27
5.2.1 Just in Time	27
5.2.2 Paretova analýza.....	28

6 Proces nákupu a zásobování ve firmě Česká lékárna a. s.	29
6.1 Objednávání zboží.....	30
6.2 Nákup zboží	30
6.2.1 Centrální nákup.....	31
6.2.2 Individuální nákup jednotlivými lékárnami.....	31
6.2.3 Objednávka nového zboží.....	31
6.2.4 Optimalizace skladových zásob.....	32
6.3 Hodnocení dodavatelů.....	32
6.4 Péče o zboží	33
6.4.1 Příjem zboží.....	34
6.5 Analýza dodavatele	35
6.6 Analýza skladu ve firmě	36
6.6.1 Liga lékáren.....	37
6.6.2 Ukazatelé obratu zásob	40
7 Charakteristika prodeje	41
7.1 Segmentace trhu.....	41
8 Nákupní chování spotřebitelů	42
9 Prodejní a marketingové plánování	42
10 Faktory prostředí a řízení, které ovlivňují prodej	43
11 Prodejní marketingový mix.....	45
12 Jednání o prodejní ceně	46
13 Prodej v lékárnách Dr. Max.....	47
14 Marketingová podpora lékárny	48
14.1 Základní oblasti marketingové podpory	48
15 Měření procesů a analýza údajů	50
15.1 Měření spokojenosti zákazníka.....	50
15.2 Měření výkonnosti procesů	51
16 Tvorba obchodní strategie a plánů společnosti	51
16.1 Vize společnosti.....	51
16.2 Dlouhodobá obchodní strategie	52

16.3 Krátkodobá obchodní strategie	52
17 Analýza tržeb	53
18 Lékárenský systém FaRMIS	54
19 Problémy firmy a optimalizační návrhy	55
20 Závěr	57
Seznam použité literatury.....	58
Seznam tabulek.....	58
Seznam grafů	59
Seznam obrázků	59
Seznam příloh	60
Resumé.....	61

0 Úvod

Přestože jedním ze způsobů jak dosáhnout v podniku zisku jsou dobře vyjednané nákupy, nezaujímal funkce a role nákupu vždy tak důležité místo jako je tomu dnes. To, co dříve podniky produkovaly a vykonávaly samy, dnes nakupují od vnějších dodavatelů a nákupy tak v různých oborech podnikání představují 30 – 70 % obrátů podniku. K této změně přispěl zejména postupný přechod od centrálně regulovaného produkčního hospodářství k rozvinutému tržnímu hospodářství během posledních 30 let. Tyto změny v hospodářství nutí podniky přestat vyrábět takové produkty, které mohou nakoupit za daleko výhodnějších podmínek ve svém okolí. Každý výhodně sjednaný kontrakt přináší podniku čistý zisk. Řízení nákupu tak nabývá zásadnějšího významu a nákup se stává více strategickým prostředkem činnosti podniku.

V současné době farmacie doznala spousty změn a stejně tak se i všechny lékárny za posledních 20 let značně změnily. Změna nastala především ve výběru sortimentu, dodavatelích a marketingu. Sortiment léků se v posledních letech až neuvěřitelně rozrostl, sortiment potravinových doplňků a zdravotnických potřeb se stále zvyšuje, objevují se nové lékové formy.

Cílem mé bakalářské práce na téma „Efektivní nákup a prodej podniku“ je popsat chod současných lékáren a dále analyzovat a zhodnotit metody nákupu, se zaměřením na jednu z velkých sítí lékáren v ČR působící na českém trhu již 13. rokem a vystupující pod obchodní značkou Dr. Max.

Marketing a management ve zdravotnictví je důležitý pro správný růst lékáren a zdravotnických zařízení. Protože síť lékáren Dr. Max od začátku svého podnikání využívá mnoho nejrůznějších marketingových nástrojů a technik, díky kterým je trnem v oku jak České, tak i Slovenské lékárnické komoře, zaměřili jsme část této práce také na popis a rozbor marketingového mixu a způsobu prodeje v těchto lékárnách, dále na představení jejich produktů a služeb, zjištění vizí a cílů samotné sítě a přibližné udání představ o ideálním stavu firmy k naplnění stanovených cílů.

Práce směřuje k návrhu, jak řešit hlavní problémy v oblasti nákupu a prodeje a také jak napomoci ke splnění daných cílů v této firmě

1 Charakteristika společnosti

Název firmy: Česká lékárna, a. s.

Právní forma: Akciová společnost

Předmět podnikání: Provozování nestátních zdravotnických zařízení lékárny na základě rozhodnutí o registraci nestátního zdravotnického zařízení

Předmět činnosti: Pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor

IČ: 262 30 071

Obrázek č. 1 : Logo firmy



Zdroj: Firemní materiály

1.1 Vznik společnosti

Společnost Česká lékárna, a. s. byla založena jednorázově zakladateli dne 2. listopadu 2000 jako akciová společnost a dne 28. listopadu 2000 byla zapsána do obchodního rejstříku v Brně. Jejím hlavním cílem a náplní bylo vybudovat a provozovat síť lékáren základního typu - provozování soukromé lékařské péče. Za svou dobu podnikání měla společnost dva akcionáře. Prvním akcionářem byla od roku 2006 do roku 2009 společnost LOREA INVESTMENTS LIMITED, kterou dne 17. srpna 2009 vystřídala společnost ČESKÁ LÉKÁRNA HOLDING, která je v současné době jediným akcionářem společnosti a drží 1 ks kmenové akcie na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 101 463 000,- Kč.

1.2 Vývoj společnosti

V březnu 2001 byla otevřena první lékárna této společnosti, a to v obchodním domě Delvita v Kladně, kterou hned za měsíc následovala druhá lékárna v obchodním domě Kaufland v Ostravě. O dva roky později došlo ke vstupu nového investora, kterým byla společnost Lorea Investment Ltd., díky které získala společnost přístup k finanční stabilizaci a k výraznému zlepšení v oblasti dodavatelských vztahů. V průběhu roku 2007 byl úspěšně ukončen proces právní fúze společnosti BRL Center CZ do společnosti a došlo ke sjednocení

většiny lékáren Dr. Max pod jednu právnickou osobu. Na podzim roku 2012 došlo k akvizici lékárenského řetězce Lloyds.

Společnost se nejen výstavbou nových lékáren, ale i akvizicí těch stávajících každým rokem rozšiřuje a v současné době tak najdeme lékárny Dr. Max na více než 290 místech, ve více než 115 městech v celé České republice. Lékárny jsou umístěné nejen v obchodních domech Kaufland, ale i v nemocnicích, poliklinikách, v historických centrech velkých měst a v obchodních nákupních domech typu Tesco, Albert nebo Interspar.

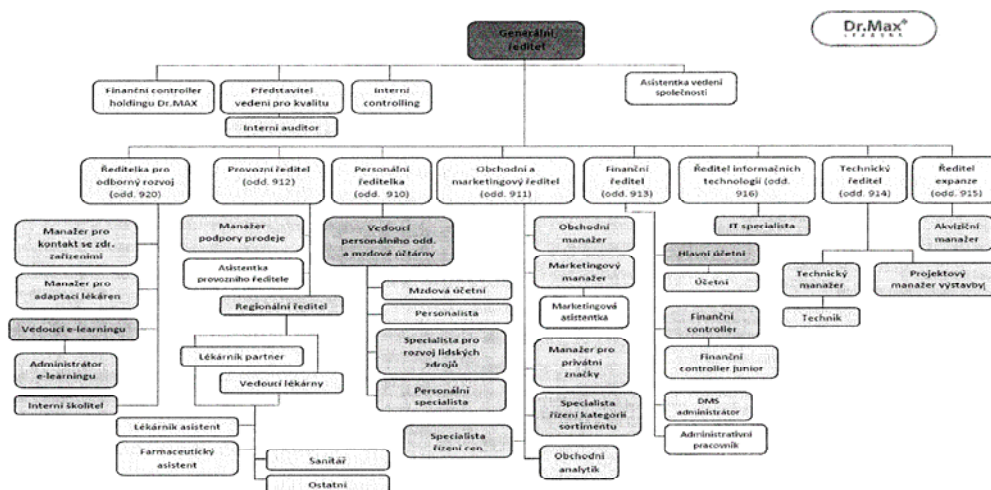
1.3 Organizační struktura společnosti

V zájmu zefektivnění řídicí struktury byly dne 1. prosince 2004 rozdělena střediska na čtyři základní regiony a to, Čechy Východ, Čechy Západ, Morava Sever a Morava Jih.

Za veškerou obchodní a provozní činnost jsou odpovědní regionální ředitelé, kteří mají na starost mimo jiné i oblasti jako je merchandising, řízení lidských zdrojů nebo kontrolu ekonomické činnosti.

Obrázek č. 2: Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva

Rozložení kompetencí a organizace práce se řídí ve společnosti podle funkcionální organizační struktury

1.4 Orgány společnosti

Jménem společnosti jedná ve všech věcech představenstvo, a to tak, že navenek za něj jednají jménem společnosti společně dva členové představenstva.

Předseda představenstva: Ing. Mgr. Pavel Vajskebr

Místopředseda představenstva: Ing. Vladimír Pelán

Člen představenstva: Mgr. Luboš Korbelář

Předseda dozorčí rady: MUDr. Václav Jirků

Místopředseda dozorčí rady: Ing. Peter Andin

Člen dozorčí rady: Mgr. Petr Bolom

1.5 Hospodářský výsledek společnosti

Tabulka č. 1: Hospodářský výsledek

Rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
zisk/ztráta	-10 940	-5 398	-28 654	-32 291	9 211	0	21 818	127 529	241 916

Rok 2005 byl prvním rokem, kdy společnost plánovala a vytvořila pozitivní hospodářský výsledek, který téměř dvojnásobně překročil plán pro rok 2005, a to i po započtení záporného finančního výsledku hospodaření způsobeného prodejem majetkové účasti ve společnosti Česká lékárna - Pharmacy, a. s.

Stejně jako hospodářský výsledek v dalších letech rostly i všechny základní finanční ukazatelé a v roce 2011 zakončila společnost své hospodaření se ziskem po zdanění ve výši 437 milionu korun.

Graf č. 1. : Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním (v tis.)



Zdroj: Vlastní zpracování

1.6 Vývoj finančních ukazatelů

Finanční analýzu tvoří soubor finančních ukazatelů, který je hlavním zdrojem informací pro sestavování finančních plánů v různých časových úsecích nebo pro strategická rozhodnutí, směřující k ekonomické stabilitě formy. Finanční analýza čerpá zejména z finančních výkazů podniku.

1.6.1 Ukazatelé likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost firmy hradit splatné závazky a v podmínkách tržní ekonomiky představuje jednu ze základních podmínek existence firmy. V praxi se nejvíce používá likvidita běžná, pohotová a okamžitá.

- **Běžná likvidita**

Ukazatel běžné likvidity je nejčastěji používaným ukazatelem, který vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky, neboli kolikrát je firma schopna uspokojit věřitele, kdyby v určitém momentě přeměnila tato oběžná aktiva na hotovost. Názory na účelnou výši tohoto ukazatele, která by vypovídala o spolehlivé likviditě, se liší a pohybuje se v rozmezí od 2,5 až 3,5 a výše.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Tabulka č. 2: Běžná likvidita

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Běžná likvidita	0,602	0,62	0,602	0,755	0,907	1,039

Podle ukazatele běžné likvidity byla firma v roce 2009 schopna ve stanovené lhůtě (maximálně rok) uhradit své krátkodobé závazky více než jednou.

Graf č. 2: Vývoj běžné likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Pohotová likvidita**

Ve snaze odstranit nevýhody ukazatele běžné likvidity se z oběžných aktiv vylučují zásoby a v čitateli jsou ponechány pouze peněžní prostředky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé pohledávky

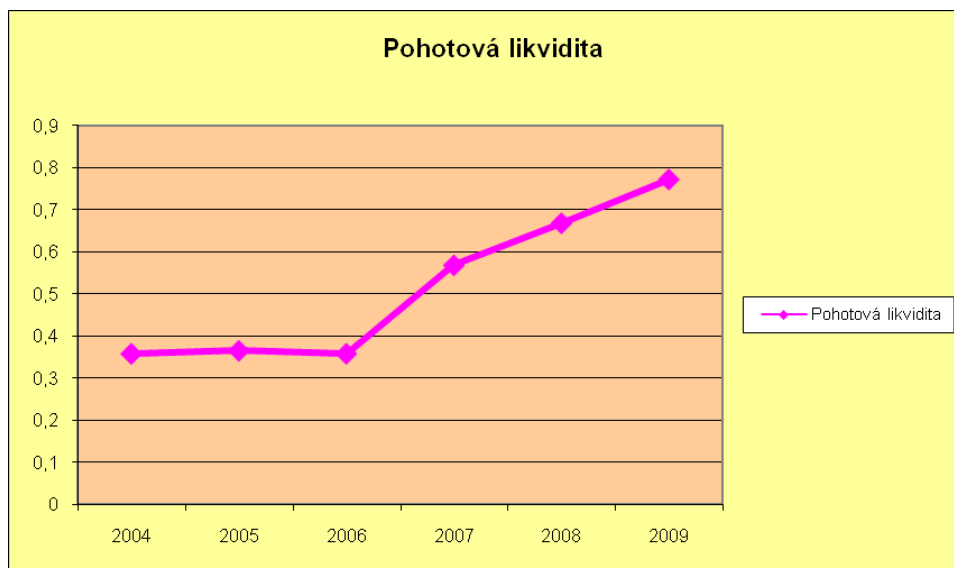
$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky} + \text{Krátkodobé pohledávky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Tabulka č. 3: Pohotové likvidita

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Pohotová likvidita	0,358	0,365	0,358	0,568	0,668	0,772

Podle tabulky je firma v roce 2009 ve lhůtě několika měsíců schopna uhradit 72% svých krátkodobých závazků.

Graf č. 3: Vývoj pohotové likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Okamžitá likvidita**

Okamžitá likvidita je považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, protože nám udává schopnost podniku zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“, pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky nebo krátkodobými cennými papíry.

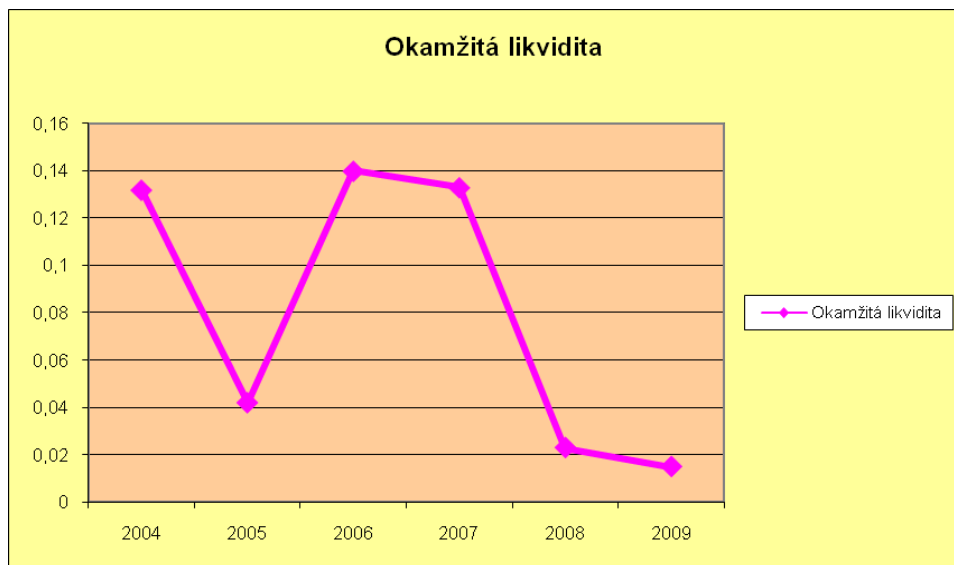
$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Peněžní prostředky} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Tabulka č. 4: Okamžitá likvidita

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Okamžitá likvidita	0,132	0,042	0,14	0,133	0,023	0,015

Z tabulky plyne, že v roce 2004 byla firma schopna ve lhůtě několika dní uhradit přes 13 % všech svých krátkodobých závazků. V roce 2009 už pouze 1,5 %.

Graf č. 4: Vývoj okamžité likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

1.6.2 Ukazatelé rentability

Rentabilita představuje schopnost podniku dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Je možné ji charakterizovat jako poměr zisku dosaženého podnikáním k různým základnám, např. k částce vlastního kapitálu, k celkovým aktivům, k nákladům apod.

- **Rentabilita celkového kapitálu**

Vlastníka vloženého kapitálu a případného budoucího investora zajímá zejména zhodnocení vlastního kapitálu.

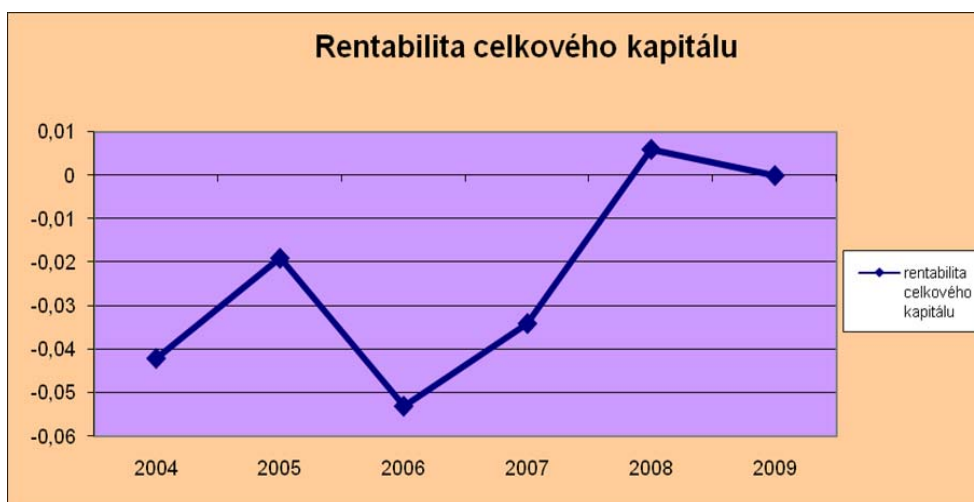
Ukazatel rentability celkového kapitálu hodnotí efektivnost vloženého kapitálu, bez ohledu na to, zda se jedná o kapitál vlastní nebo cizí.

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \text{Zisk} / \text{Celková aktiva}$$

Tabulka č. 5: Rentabilita celkového kapitálu

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita celkového kapitálu	-0,042	-0,019	-0,053	-0,034	0,006	0

Graf č. 5: Vývoj rentability celkového kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

- **Rentabilita vlastního kapitálu**

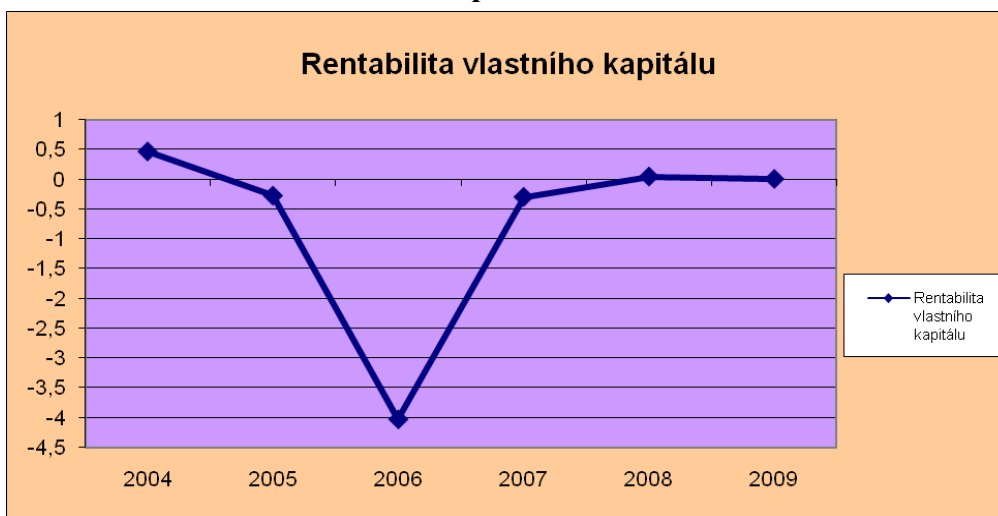
Vlastníky podniku zajímá to, jak se zhodnocuje jejich vlastní kapitál, který do firmy vložily. Rozhodující je pro ně disponibilní zisk po zdanění a čistý cash - flow.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \text{Zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

Tabulka č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rentabilita vlastního kapitálu	0,46	-0,28	-4,03	-0,3	0,04	0

Graf č. 6: Rentabilita vlastního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

1.6.3 Ukazatele finanční pozice firmy

S pomocí těchto ukazatelů se hodnotí především míra zadlužení a věřitelského rizika. Jde o různé modifikace poměru mezi vlastním a cizím kapitálem. Obvykle se uplatňují tyto pravidla:

- Cizí kapitál by neměl převyšovat vlastní kapitál
- Vlastní kapitál je dražší, než cizí kapitál

Jedním z těchto ukazatelů je věřitelské riziko

- **Věřitelské riziko**

Věřitelské riziko (celková zadluženost) ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji, neboli zda je výše vlastního kapitálu přiměřená k závazkům podniku. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku. Ukazatel je nutné posuzovat z hlediska celého podniku a struktury cizího kapitálu.

$$\text{Věřitelské riziko} = \text{Cizí kapitál} / \text{Vlastní kapitál}$$

Tabulka č. 7: Věřitelské riziko

Rok	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Věřitelské riziko	-11,9	13,4	82,26	8,78	6,02	4,26

Graf č. 7: Vývoj věřitelského rizika



Zdroj: Vlastní zpracování

2 Charakteristika nákupu

Nákup je funkcí vyskytující se v každém podniku. Zahrnuje analýzu a diferencování potřeb až po uzavření smlouvy. V anglosaské literatuře se často označuje jako Sourcing, v severoamerické literatuře jako Procurement nebo Purchasing a v naší literatuře se někdy mluví jako o materiálovém hospodářství. V některých případech tvoří nákup až 2/3 hodnoty finálního produktu. Díky prospěchu z 1% efektivního nákupu může dojít ke zvýšení nákupu o 5 až 10%. Nákup produktů se týká téměř všech složek podniku, z nichž lze jmenovat např. marketing, výzkum a vývoj, výroba a logistika, účetnictví a podnikové finance nebo personální řízení.

V širším slova smyslu lze nákup charakterizovat jako soubor činností podniku souvisejících se stanovením potřeb materiálových zdrojů na zabezpečení předmětu činnosti podniku spojených s jejich obstaráváním, dopravou, příjmem, distribucí vstupů (skladové hospodářství), řízením zásob a případnou jejich úpravou před předáním do výroby, kontrolou a reklamací nekvalitních vstupů.¹

2.1 Funkce a cíle nákupu

Nákup v podnicích je zabezpečován útvarem nákupu, někdy také označován jako útvar zásobování. V dobře řízených podnicích je úkolem tohoto útvaru také nákup zařízení, investičních strojních systémů a služeb výrobní i nevýrobní povahy. Svou úlohu má nákup od začátku celkového řízení dodavatelského řetězce až po konečného zákazníka na trhu prodeje. Jeho základní funkcí je zajišťovat materiálové vstupy potřebných druhů v dané kvalitě, množství a v daném termínu. Musí zároveň respektovat podnikatelská, ekonomická, ekologická, sociální nebo technická kritéria.

Cíle nákupu můžeme rozdělit na uspokojování potřeb, snižování nákupních nákladů, zvyšování jakosti nákupu, snižování nákupního rizika, zvyšování flexibility nákupu a podporování nákupních cílů orientovaných na veřejné zájmy.

Snaha o snížení nákladů v dalším plánovacím období může být důležitá jak v celkovém nákupu, tak i v jednotlivých předmětech nákupu. Snížení nákladů však může způsobit zvýšení rizika, snížení kvality, růst zásob aj.

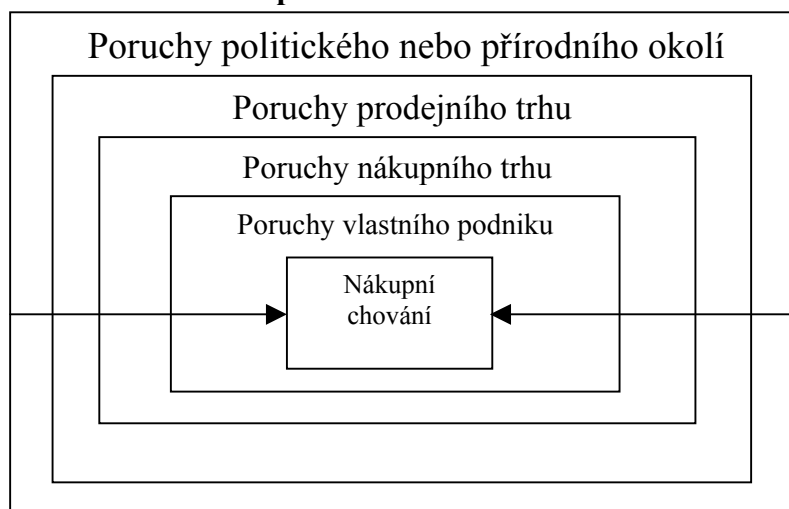
¹⁾ TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 276s. ISBN 80-85943-73-5.

Proto je při snižování nákladů a současném zvýšení kvality nutné měnit některé podmínky např. technologický postup. Podnik může snížit buď přímo cenu vlastního výrobku, nebo náklady spojené s nákupem tzn. pojistné, přepravné apod.

Riziko se týká jak nakupovaných produktů, tak i podmínek. Riziko spojené s místem dodání se může vyskytnout, pokud není možné vyvážet ze země dodavatele nebo k nákupci. Riziko dodací lhůty zase nastává v případě, kdy se výrobky vyrábějí v dostatečném množství, ale není možné je dodat včas na určené místo. U zakoupených strojů může nastat riziko špatného servisu, které závisí na spolehlivosti dodavatelské a servisní firmy. Riziko ceny zase vyvolává spekulativní nákupy, ze kterých plyne nedostatek produktů a jejich substitutů na trhu.

Nekvalitní materiál, který do podniku vstupuje, způsobuje při průchodu výrobním procesem z hlediska škod multiplikační efekt. Zvýšení kvality nákupu může podnik dosáhnout buď zvýšením kvality nakupovaných produktů, nebo zvýšením výkonu nakupovaného produktu. Při snižující se kvalitě přibývá riziko nákupu.

Obrázek č. 3: Nákupní rizika



Zdroj: TOMEK, J., HOFMAN, J. Moderní řízení nákupu podniku, 1999

2.2 Základní principy nákupu

Osoba odpovědná v podniku za nákup musí brát v úvahu čtyři základní principy nákupu:

- Zisk. Je nejnápadněji ocnitelný. Závisí hlavně na dovednosti nákupce v dosažení skutečné konkurence mezi různými zdroji zásobování.

- Jakost nakupovaného produktu, která je specifikovaná v nabídkové dokumentaci.
- Služba (např. určené termíny dodávek, záruční služby, údržba atd.) jakou může poskytnout dodavatel na přání nákupce nebo z vlastní iniciativy.
- Image podniku, které vnímá prodejce během svých profesionálních kontaktů s nákupcem. Image podniku je velmi těžké ocenit okamžitě. Z dlouhodobého pohledu je to však oblast velmi důležitá.²

2.3 Fáze nákupu

Většina autorů člení proces nákupu od vzniku problému až po spokojenost zákazníka do osmi skupin:

- Vznik problému
- Všeobecná charakteristika potřeby
- Specifikace kupovaného produktu
- Průzkum potenciálních zdrojů nákupu
- Předložení nabídek
- Výběr dodavatelů
- Zadání objednávky
- Vyhodnocení dodávky a dodavatelské organizace

2.4 Strategie nákupu

Všechny funkce podniku se podílejí na dosahování nejnižší výrobní ceny. V tomto procese má tak nákup určující úlohu, protože více než 5% z výrobní ceny je tvořené nákupem. To znamená, že nákup bezprostředně ovlivňuje zisk podniku.

Tvorba nákupní strategie představuje důležitou funkční složku strategie podniku.

Koncipování nákupní strategie je tvůrčí rozhodovací proces. Odpovídá tomu formulace cílů, používané nástroje a požadavky na zdroje. Zahrnuje základní segmenty a nástroje nákupního marketingového mixu. Aby došlo ke strategickému řízení nákupu, musí se činnost nákupu vyznačovat technickým, obchodním, výrobním a administrativním aspektem.

²⁾ PERROTIN, Roger a HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999. 177 s. Business books. ISBN 80-7226-253-X.

Přechodem produkčního hospodářství k tržní ekonomice se pro nákup změnil způsob výpočtu cen produktů. Zatímco v té produkční ekonomice byla prodejní cena produktu dána sumou nákladů podniku zvětšenou o zisk, v tržním hospodářství je prodejní cena diktována trhem. Podnik musí vytvářet produkty při nejnižších vlastních nákladech nebo svěřit některé funkce subdodavatelům. Poznání celkových výrobních nákladů umožňuje optimalizovat nákupní proces a snížit tak náklady. Je proto potřebné definovat pozici nákupu v podniku tzn. pozici rovnosti s ostatními významnými funkcemi podniku, spolupráci s veškerými funkcemi podniku, které se na stanovení výrobní ceny podílejí a rozšíření sféry vlivu na výrobky a služby podniku.

Optimální vlastní náklady se v tržním hospodářství stávají více cílem. Dobré podniky tak používají koncepci zdůvodněných nákladů pocházející z USA nazývanou „design to cost“. Tato koncepce spočívá ve stanovení prodejní ceny v závislosti na plánovaném rozvoji podílu na trhu a následně na vývoji a výrobě odpovídajícího produktu.

2.4.1 Plán nákupu

V nových tržních podmínkách se stal management, více náročnější na schopnosti, zkušenosti, dovednosti a další manažerské kvality nákupců.

Cílem plánu nákupu je pomoci při výběru způsobu spolupráce co nejlépe přizpůsobenému dodavatelům a také lepší využití času nákupce. K vytvoření tohoto plánu nákupu je vhodné využití Paretova diagramu, kterému je věnována samostatná kapitola.

Obsah procesu tvorby nákupního strategického plánu představuje soubor aktivit, které je možné chronologicky a logicky uspořádat do 5 fází: fáze průzkumné, analytické, predikční, rozhodovací - projekční a fáze implementární. Z těchto fází je nejdůležitější fáze rozhodovací - projekční, která vychází z výsledků analýzy a predikce, z cílů vrcholové strategie firmy a vyhodnocení průběhu realizace cílů současného plánu.

Tvorba strategického plánu nákupu představuje proces, který zahrnuje důkladnou situační analýzu, vyhodnocení vnitřních a vnějších podmínek, formulování cílů, určení nejefektivněji použitelných nástrojů pro jejich realizaci, specifikaci požadavků na zdroje a následnou implementační dekompozici. Předpokladem úspěšné tvorby strategického dokumentu jsou dostatečné a kvalitní informace získávané výzkumem dodavatelského trhu, využití propagačních materiálů a zpráv z tisku, studiemi apod.

3 Marketingové pojetí nákupu

Do širšího povědomí se dostává marketing přibližně v polovině padesátých let. V některých zemích se s ním setkáváme již krátce po druhé světové válce a v USA se tento pojem vyskytuje už na začátku 20. století.

Protože se nákup týká trhu, stává se zároveň z velké části i oblastí marketingu. V tržní ekonomice strana transakcí orientovaných od podniku k dodavatelům produktů vychází z jiné filozofie a využívá jiné nástroje a metody než prodej. Proto se začalo uvažovat o teorii a praxi marketingového nákupu samostatně.

Protože byla centrálně plánovaná ekonomika v podstatě přidělová a její národohospodářské plánování bylo postaveno na bilancích, marketing v oblasti nákupu a zásobování nebyl potřeba. Ve všech zemích tzv. východního bloku existovaly plány rozdělení a bilance materiálu, které vycházely ze skutečné kapacity výroby. Postupným zaváděním tržní ekonomiky tyto přiděly materiálu zmizely, ale pravý trh se teprve utvářel. Zpočátku nemohli velké podniky kvůli regulaci cen využít svého monopolního postavení. Tento problém však nebyl vyřešen ani liberalizací cen, protože v řadě odvětví byli dovážené zahraniční materiály podstatně dražší a podniky si je tak nemohli dovolit. Teprve až v průběhu transformace došlo ke zlepšení. Z velkých podniků se tvořily podniky střední a malé a docházelo tak k vytváření potřebného konkurenčního prostředí. S privatizací podniků přišel i marketing. Cesta k marketingovému řízení však byla ještě dlouhá a s mnohými překážkami.

Během transformačního procesu se začali pozvolna měnit i podmínky na nákupním trhu organizací. Zásadní změny nastaly i v nákupním managementu. Dodavatelský monopol byl eliminován, rozdělovací a bilanční zásahy byly zrušeny. Zmizel závazný monopol zahraničního obchodu a o tom, jak bude zahraniční obchod realizován, se podniky začali rozhodovat zcela samostatně. Výše a struktura zásob se stala předmětem autonomního rozhodování, ceny byly liberalizovány a stejně jako platební a dodací podmínky jsou už dnes předmětem smluvní dohody. I přes tyto změny se však i nadále pracovalo za využití metod z období netržní, deficitní a centrálně řízené ekonomiky, které byli již zaběhnuté a pohodlné.

3.1 Marketingový nákupní mix

Stejně jako při uplatňování prodejního marketingového mixu můžeme v tržním hospodářství mluvit podobně i o nákupním marketingovém mixu. Nákupní marketingový mix obsahuje soubor nástrojů, které má nákup k dispozici, aby splnil své funkce. Tyto nástroje jsou podobné marketingovému mixu prodejnímu, jsou zde však jisté odlišnosti vyplývající z rozdílné funkce a různé váhy hlavních nástrojů a možnosti jejich využití. Uspořádání těchto nástrojů odpovídá chronologii hlavních činností nákupního procesu a vychází tak z mixu informačního, komunikačního, cenového, kontrakčního, výrobního, logistického a mixu služeb. Některá literatura jako součást nákupního mixu dále uvádí mix kvality, množstevní mix, termínovaný mix a mix nákupních podmínek.

3.1.1 Cenový mix

Cenový mix představuje schopnost podniku provádět optimální cenovou politiku a to nejen s ohledem na absolutní výši cen, ale také i s ohledem na celkové ekonomické důsledky nákupních rozhodnutí v nákladech a v konečném ekonomickém efektu podniku.

Pro správné rozhodování o cenách je nutné mít k dispozici správné a aktuální informace. U opakovaných nákupů nebo u nákupů většího rozsahu, by si měl odběratel zjistit informace o konstrukci cen a metodách, které byly při tvorbě použity. Při sestavování cenového mixu je určitě důležité si všimnout cenových srážek a slev, které je možné získat nebo které musí firma poskytnout. Při nákupu se můžeme setkat se slevami hotovostními, množstevními, funkčními nebo slevami sezónními.

Existují různé druhy cen a každý zkušený nákupce by je měl umět během své přípravy a realizace vyjednávání používat.

3.1.2 Dodavatelský a logistický mix

Dodavatel představuje nejdůležitějšího partnera nákupu, proto je pro podnik důležité si zvolit toho správného a působit na zlepšování parametrů vzájemných vztahů ve všech fázích nákupního procesu. Prvotním předpokladem a požadavkem efektivního nákupu založeného na marketingových principech je dobrá znalost slabin a předností, záměrů, problémů a chyb, kterých se dodavatel dopouští. Proto, aby se podnik správně rozhodnul, od koho bude nakupovat, potřebuje intenzivní a objektivní informace o dodavatelích. Nerozhoduje totiž vždy jen cena, ale i kvalita výrobků, dodací, platební, logistické a jiné podmínky dodávky.

Logistický mix se pak týká základních složek logistiky, kterými jsou doprava, překládka a manipulace, skladování a řízení zásob, balení, vychystávání, distribuce na místo spotřeby, manažerské a informační zabezpečení logistických procesů.

3.1.3 Informační mix

Pro úspěšný průběh nákupního procesu je nutné získat, uspořádat a využívat následující soubory informací o:

- nakupovaných výrobcích a službách s plnou technickou a ekonomickou identifikací
- o vyráběných vlastních produktech a poskytovaných službách, které jsou předmětem prodeje firmy a o jejich nákupní materiálové náročnosti (o materiálových potřebách na jejich výrobu)
- dodavatelích (výrobních a zprostředkovatelských firmách)
- cenách výrobků a jejich proměnných složkách (slevách, přírážkách, daních, celních sazbách atd.)
- konkrétních platebních, dodacích a logistických podmínkách uskutečňování dodávek
- minulých skutečnostech (zejména spotřebě, zásobách, nákupu, plnění dodávek, fakturovaných cenách, nákladech nákupu atd.)
- makroekonomických skutečnostech (ekonomických, legislativních, technologických, technických, logistických apod.)³

Informace o dodavatelích, nakupovaných materiálech a výrobcích musí mít přesné a aktuální znaky, z nich pak zejména IČO, ČSN, dále adresy, dopravní náležitosti a informace o managementu firmy. Důležité jsou i informace charakterizující přístup dodavatele při projednávání podmínek dodávek, vstřícnost při projednávání změn, řešení mimořádných situací a ochota ke spolupráci ve věcech kvality výrobků a zvýšení dodávkové disciplíny. Podniku se vyplatí udržovat i podrobnější informace o dodavateli např. jména partnerských osob na straně prodeje.

³⁾ SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.3. 1. 4

3.1.4 Komunikační mix

Komunikační mix představuje schopnost komunikovat jak s partnerskými útvary uvnitř firmy, tak i s disponibilními nebo reálně zvolenými tržními partnery. Je relativně samostatný a někdy se označuje za mix tržní, dodavatelský nebo konkurenční. Předpokládá především dobrou znalost dodavatelů a zahrnuje výzkum dodavatelů, volbu dodavatele, komunikaci v průběhu projednávání dodávek a komunikaci po uskutečnění dodávek.

3.1.5 Výrobní nákupní mix a mix služeb

Vztahuje se k nakupovaným výrobkům a rozsáhlému souboru rozhodovacích aktivit, které se týkají sortimentu a jednotlivých výrobků a služeb.

Zahrnuje rozhodovací aktivity o:

- kvalitě každého jednotlivého výrobku
- šíři a hloubce sortimentu nakupovaných výrobků
- službách, které bude nákupce získávat v souvislosti s nákupem a dodávkou výrobků, nakupovat od externích podniků služeb a potřebovat zajistit interně nebo v kooperaci

Důležité je rozhodování o výrobní variantě, která je uskutečňována ve spolupráci s technickými, výrobními a odbytovými útvary. Při rozhodování se berou v úvahu technická, technologická, kapacitní, pracovní, ekonomická a obchodní hlediska. Důležité je posuzovat řešení v souladu s normami a požadavky odběratelů finálních výrobků.

Při rozhodování o výrobku je nutné zvážit jak tento výrobek získat. Podnik ho může vyrobit z výchozího materiálu nebo koupit již hotový. Při rozhodování podniku, zda výrobek vyrobit nebo koupit je nutné zvažovat zejména to, zda je firma schopna zvládnout efektivněji výrobu ve vlastních provozech a v požadované kvalitě.

Rozhodování o šíři sortimentu souvisí s hledáním optimální míry standardizace. Tento problém se týká základních a pomocných materiálů a výrobků, nářadí, strojů a zařízení. Při rozhodování se dále hodnotí rozsah a kvalita služeb, které dodavatelé nabízejí a realizují při uskutečňování dodávky i při užívání výrobku.

4 Operativní řízení nákupu

Operativní řízení nákupu vychází ze strategických plánů a z podrobnějších taktických programů. Těmito plány mohou být např. projekty, programy nebo koncepce, které konkretizují cíle firmy. Cílem operativního řízení nákupu je určit potřebu materiálu

zajišťovaného nákupem, tak aby se splnily požadavky výroby. Základem operativního řízení je bilanční metoda, kde na straně zdrojů stojí zásoba a dodávky a na straně potřeb celková spotřeba materiálu v daném plánovacím období.

$$D_0 = M_{sk} + Z_p - Z_0$$

kde:

D_0 spotřeba dodávek pro období operativního plánu

M_{sk}spotřeba v období operativního plánu

Z_p pojistná zásoba stanovená pro období operativního plánu

Z_0 očekávaná zásoba na počátku období operativního plánu

Tento vztah nám pomůže zjistit operativní plán výroby, informace o spotřebě a další podklady pro výpočet potřeby. Stanovit materiálovou spotřebu můžeme analytickým postupem za použití kusovníků a norem spotřeby materiálu nebo syntetickým postupem pomocí dokladů. Při operativním řízení nákupu v podniku je třeba mít aktuální informace o nákladech na pořízení dodávek a o předpokladech pro zvýšení hospodárnosti dodávek. Pro získání těchto informací je důležité být v kontaktu s dodavateli. Poté, co si nákupce vybere dodavatele, musí vypracovat návrh objednávky a stanovit její velikost popř. frekvenci dodávek. Při rozhodování o velikosti objednávky musí nákupce dále zvážit např. poskytnuté slevy za množství a rozhodnout, zda je výhodnější získat slevu za cenu zvýšení zásob nebo zůstat u optimální výše dodávky bez přijetí slevy. Další důležitou otázkou, kterou si musí nákupce položit je, zda produkt vyrobit ve vlastní režii nebo produkt koupit. Při výběru správné varianty lze využít hodnotové analýzy, která umožňuje nalézt takové řešení, které je nejefektivnější. Při této metodě se zkoumají a hodnotí jednotlivé vstupní prvky, s cílem určit zda je možná jejich modifikace, substituce, standardizace nebo jejich levnější výroba.

5 Řízení zásob

Funkce opatřování obecně představuje krytí potřeb. V literatuře i praxi se používá pojem zásobování, opatřování, materiálové hospodářství, nákup aj.. Přesný smysl těchto pojmů je třeba odvozovat ze spojení s objektem i dílčími funkcemi, které představuje. Zásoby jsou důležité kvůli plynulému chodu podniku. Jednotlivé činnosti výrobního procesu nenásledují přímo za sebou, ani se nevykonávají na stejném místě, proto musí podnik držet určité

množství zásob. V zásobách jsou dočasně uložené finanční prostředky, proto je výhodné udržovat co nejnižší stav zásob, zároveň však takový, který umožňuje plynulý chod podniku.

5.1 Funkce a úkoly zásobování

Základní funkce útvaru zásobování podniku představuje efektivní zabezpečení předpokládaného průběhu základních, pomocných a obslužných výrobních i nevýrobních procesů surovinami, materiálem a výroby, v potřebném množství, sortimentu, kvalitě, času a místě.

Splnění této základní funkce v souladu s ekonomickými kritérii efektivnosti předpokládá:

- co nejpřesněji a včas zajišťovat budoucí předpokládanou spotřebu materiálu
- systematicky zjišťovat potenciální disponibilní zdroje pro uspokojování těchto potřeb
- úplně a včas projednávat a uzavírat smlouvy o ekonomicky efektivních dodávkách, trvale sledovat jejich realizaci, projednávat vzniklé změny v potřebách, jakož i případné odchylky v dodávkách
- systematicky sledovat a regulovat stav zásob a zabezpečovat jejich co nejefektivnější využití
- pružně realizovat operativní zásahy v případě ohrožení uspokojování vnitropodnikových potřeb
- zabezpečit odpovídající efektivní fungování technické základny zásobování, především skladového hospodářství, dopravy a ostatní manipulační procesy při realizaci materiálových toků (zásobovací logistiku)
- vytvářet a zdokonalovat odpovídající informační systém pro řízení zásobovacího procesu
- systematicky zabezpečovat personální, organizační, metodický a technický rozvoj jak řídicích, tak hmotných procesů
- aktivní servisní uskutečňování přípravy, výdeje a přísunu materiálu na místa spotřeby. Jde např. o dělení, prvotní a povrchovou ochranu materiálu, jeho výrobní úpravu, kompletaci, vytváření optimálních manipulačních jednotek, uskutečňování materiálového poradenství apod. ⁴⁾

⁴⁾ TOMEK, Gustav a TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96- X.

5.2 Metody řízení zásob

Rozlišuje se a často využívá několik strategií doplňování zásoby:

- strategie s volnými objednacími termíny
- strategie s pevnými objednacími termíny
- strategie s pevnými objednacími termíny, ale s nejistým doplňováním a čerpáním zásoby

V oblasti logistiky, dopravy a skladovém hospodářství se využívá několik metod řízení zásob, a to metody ABC, JIT, FIFO, LIFO a dále méně používaná metoda HIFO a metoda FEFO.

Všechny tyto metody řízení zásob představují strategické rozhodnutí podniku. Každá metoda se hodí pro jiné druhy materiálu a jiné typy výroby.

5.2.1 Just in Time

Jedná se o nejznámější logistickou technologii, která byla poprvé aplikována v roce 1926 v závodech Toyota Company, ale její největší rozmach přichází až počátkem 80. let v Japonsku a USA. Cílem této metody je vytvořit systém vztahu mezi dodavatelem a odběratelem, tak aby odběratel nemusel udržovat téměř žádnou zásobu. Tím, že dochází k dokonalé spolupráci a koordinaci mezi oběma partnery, zásoby u odběratele se stávají zbytečné a zároveň se ani u dodavatele netvoří neúměrné zásoby. S využitím této metody vedou podniky malé nebo nulové zásoby. Dále se jim sníží náklady na odstraňování vad a zvýší se produktivita práce a pružnost přizpůsobování se potřebám trhu. Aby tato metoda byla úspěšná, je nutné zavést přísnou kontrolu kvality u dodavatele, dodržování režimu pravidelných a naprosto spolehlivých dodávek až do místa spotřeby, vytvořit dobře fungující logistický systém v dopravě a manipulaci s materiálem, zajistit dokonalou vzájemnou informovanost v operativním managementu, dobře uzavírat a dodržovat smlouvy a vytvořit vztahy plné vzájemné důvěry.

Koncepce JIT se opírá o následující přístupy:

- plánování a výroba na objednávku
- výroba v malých sériích, dodávají se malá množství v co možná nejpozdějším okamžiku
- velmi časté dodávky (i několikrát v průběhu dne)
- zajištění kvality ve výrobě
- motivace pracovníků
- eliminace ztrát
- udržování dlouhodobé strategické linie

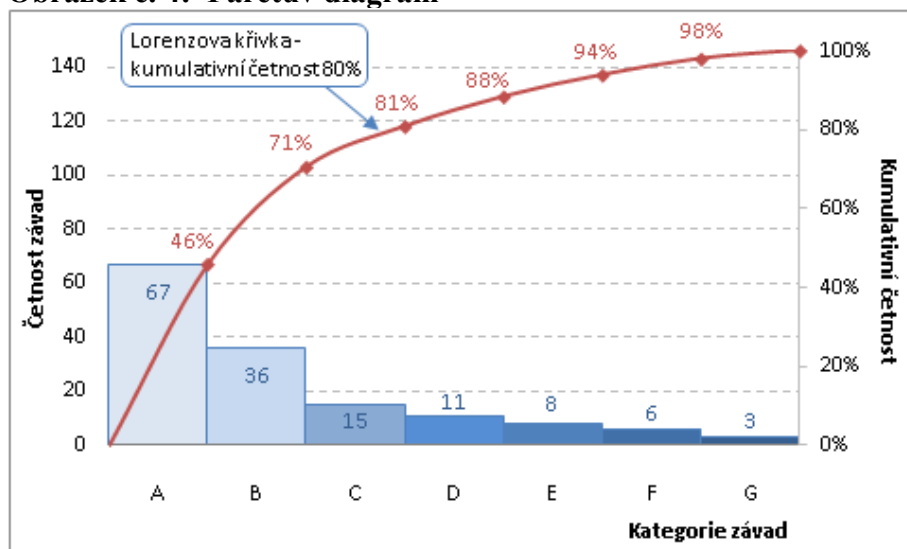
5.2.2 Paretova analýza

Další často užívanou metodou řízení zásob je diferencované řízení na základě klasifikace zásob podle principů ABC nazývanou také Paretův princip. Tato metoda vychází ze skutečnosti, že je obvykle velmi pracné a neúčelné věnovat všem druhům materiálu stejnou pozornost a sledovat je stejnými postupy a metodami. Byla proto vyvinuta metoda ABC, která třídí sortiment skladovaných a roztríděných druhů materiálu v zásobách do tří až čtyř skupin, a to podle jejich celoroční spotřeby a podílu na celkové spotřebě. Díky této metodě může management nákupu lépe zaměřit organizační, informační, personální a jiná opatření, které tak vedou k dosažení výraznějších ekonomických efektů.

Metoda ABC se uplatňuje ve výrobních podnicích a přistupuje k různým druhům materiálu. Materiály podle této metody rozdělujeme do třech kategorií:

Skupina materiálu A obsahuje materiály s velkou spotřebou. Tyto materiály se podílejí na spotřebě více než 60 až 80%, ale patří do této skupiny jen 15% druhů materiálu. Do skupiny B spadá velké množství různých druhů materiálu. Jde o rychloobrátkové položky, které se realizují a dodávají ve velmi krátkém čase. Jedná se o 20% druhů materiálu podílejících se na spotřebě 20%. Materiál skupiny C se na spotřebě podílí jen 15% a patří sem přibližně 65% různých druhů materiálu.

Obrázek č. 4: Paretův diagram



Zdroj: <http://lorenc.info/3MA381/graf-paretova-analyza.htm>

6 Proces nákupu a zásobování ve firmě Česká lékárna a. s.

Zboží ve všech lékárnách zahrnuje léky, zdravotnické pomůcky a doplňkový sortiment, přičemž za lék se považuje takové zboží, které má registrační číslo státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) a za doplňkový sortiment, zboží, které není lékem a není vázané na recept. Lékárny Dr. Max objednávají produkty od třech schválených dodavatelů, kterými jsou PHARMOS a. s. , GEHE s. r. o. , TAMDA a. s. K evidenci zásob využívá podnik Česká lékárna, a. s. a její dceřinné společnosti lékárenský program FARMIS. Objednávky v lékárnách lze provádět generovanou nebo centrální objednávkou. Generovaná objednávka se týká pouze zboží, které není nakupováno prostřednictvím centrálního nákupu. Objednávkové množství navrhuje FARMIS podle normy, vygenerované na základě výdeje příslušného přípravku za předcházející 3 kalendářní měsíce a odpovídající čtyřdenní zásobě. Centrální objednávkou je zboží objednávané centrálně a o jeho zařazení do objednávky rozhoduje obchodní oddělení na základě stanovených kritérií společnosti.

U každého jednotlivého zboží je důležitá obrátkovost, vyjadřující frekvenci prodeje zboží. Vypočítá se jako poměr počtu dní k počtu prodaných kusů zboží. V případě naší společnosti je tato obrátkovost nastavena na 18 a méně dní, což představuje optimum v pohybu skladových zásob. Zboží, jehož obrátkovost je stanovená na určitý počet dní se označuje jako nízkoobrátkové zboží a společnost má obrátkovost tohoto zboží stanovenou na 30 dní. Za sezónní zboží se pak označuje zboží, u kterého se množství prodaných kusů výrazně zvyšuje v závislosti na ročním období

6.1 Objednávání zboží

Pravidla nákupu a objednávání zboží včetně specifikace jeho sortimentu jsou ve všech lékárnách společnosti stanovena centrálně. Nakupované zboží musí odpovídat požadavkům platných zákonů a vyhlášek.

Objednávka zboží je zásadně realizována elektronickou cestou, pouze ve vyjmečných situacích lze objednávat telefonicky.

Zboží se objednává:

- podle předpokladů prodeje s ohledem na co neoptimálnější zásoby
- podle požadavků zákazníka
- centrální objednávkou

Předpoklad prodeje se stanovuje na základě historie prodeje ze statistických výstupů programu FARMIS tzv. generickou objednávkou, přičemž se zohledňuje případná sezónnost prodeje zboží. Pokud je např. nově otevřená lékárna nebo dojde ke ztrátě údajů a tyto statistické výstupy nejsou k dispozici, objednává lékárna zboží podle zkušenosti zaměstnanců, maximálně však dva kusy konkrétního přípravku.

Zboží se objednává v přiměřeném množství, a to tak, aby skladové zásoby umožňovaly jeho prodej zákazníkovi bez čekání a zároveň byla dodržena průměrná obrátkovost zásob do 18 dní. Optimální stav zásob by neměl překročit 80% objemu měsíčních prodejů.

Nemá – li lékárna na skladě lék, který má pacient na receptu napsaný, může zákazníkovi v rámci generické substituce nabídnout jinou alternativu.

6.2 Nákup zboží

Nakupované léky, zdravotnický materiál, pomocný materiál a ostatní zboží musí odpovídat požadavkům platných zákonů a vyhlášek, a to zejména: Zákon č. 79/1997 Sb., Vyhláška č. 343/Sb., Vyhláška č. 343/2003 Sb., Výměra MF č. 01/2004 Sb.

Nákup zboží je realizován od dodavatelů s distribučním povolením nebo přímo od výrobců.

Zboží do lékáren společnosti je nakupováno následujícími způsoby:

- Centrálním nákupem pro všechny lékárny společnosti
- Individuálním nákupem jednotlivých lékáren

6.2.1 Centrální nákup

Centrálně je zboží objednáváno pouze, pokud ho lze pořídit výhodněji než při individuálním nákupu jednotlivými lékárnami. O zařazení zboží pro centrální nákup rozhoduje ředitel pro obchod a marketing, a to na základě:

- ročního plánu obchodních a marketingových aktivit vypracovaného a aktualizovaného obchodním marketingovým ředitelem
- akčních nabídek jednotlivých dodavatelů
- podnětů z jednotlivých lékáren, které jsou povinny informovat centrální nákup o akčních nabídkách jednotlivých dodavatelů, které jim byly předány na lékárny buď přímo, nebo od dodavatelů prostřednictvím jejich obchodních reprezentantů

Zodpovědným pracovníkem společnosti za jednání s dodavateli o co nejvýhodnějších podmínkách centrálního nákupu jejich zboží pro lékárny společnosti je obchodní marketingový ředitel. Jeho úkolem je stanovit navrhované množství k odběru za společnost, informovat o dojednaných podmínkách všechny regionální ředitele, zasílat informace o závozu zboží, podmínkách nákupu či případného odkupu všem lékárnám nejméně 14 dnů před jeho závozem s cílem snížit zásoby daného zboží v lékárnách na nezbytné minimum a dále zajistit případné vrácení neprodaného zboží v dohodnutém termínu.

6.2.2 Individuální nákup jednotlivými lékárnami

Tento způsob nákupu se týká zboží, které není nakupováno prostřednictvím centrálního nákupu. Objednávky zboží probíhají denně podle stanovených požadavků na co nejoptimálnější zásoby. Všechny přípravky jsou přesně specifikovány identifikačním kódem výrobku (PDK) a počtem kusů. Každou objednávku musí lékárník zkontrolovat a zaslat vybranému dodavateli.

6.2.3 Objednávka nového zboží

Nové zboží v lékárně lze rozdělit ze dvou hledisek

- zboží, které je novinkou na trhu a jeho uvedení není starší než 3 měsíce
- zboží, které bylo na trh uvedeno před více jak 3 měsíci, ale lékárna ho zatím neobjednala

Při objednávání nového zboží, objednává lékárna pouze 2 kusy jednoho druhu zboží.

Objednávky, které toto množství přesahují, schvaluje obchodní oddělení s přihlédnutím na marketingovou podporu daného zboží.

6.2.4 Optimalizace skladových zásob

Za dodržování přiměřené obrátkovosti skladových zásob na optimální úrovni., zodpovídá vedoucí lékárny. Dodržení obrátkovosti realizuje především:

- objednáváním zboží podle pokynů
- hodnocením obrátkovosti jednotlivých položek, s přihlédnutím na sezónnost
- zboží, které má obrátkovost vyšší než 30 dní, se po prodeji posledního kusu objednává jen na požádání zákazníka
- sledováním změn v kategorizaci léků s dostatečným předstihem. Lékárně se doporučuje přechodně snížit stav zásob léků, u kterých dochází ke změně úhrady pojišťovny nebo ke změně maximální ceny, tak aby se po kategorizaci minimalizovaly škody způsobené přeceněním, nebo neprodejností léků.
- dodržování směrnice pro evidenci a zacházení se zbožím

6.3 Hodnocení dodavatelů

Hodnocení dodavatelů se provádí průběžně s vyhodnocením jednou ročně, a to na dvou úrovních: Hodnocení lékárny a centrální hodnocení.

Lékárna hodnotí zejména kvalitu dodávek, kvalitu způsobu předání objednávek a kvalitu příjmů. Výsledky se zapisují do Karty dodavatele 1, za vedení dokumentace odpovídá vedoucí lékárník. Centrální hodnocení pak obsahuje další hodnocení dodavatele, které se zapisuje do Karty dodavatele 2. Za vedení dokumentace odpovídá ředitel pro obchod a marketing.

Celkovým hodnocením dodavatele se pak rozumí součet bodů za všechna kritéria z karty dodavatele 1 a 2. Podle výsledků hodnocení se dodavatelé řadí do třech kategorií:

- do 40 bodů – vyhovující
- 41 – 60 bodů – přípustný
- 61 – 100 bodů nevyhovující

Při zařazování nového dodavatele se posuzují tyto kritéria:

- identifikační kódy pro celý dodávaný sortiment
- cena výrobku
- prohlášení o shodě
- kvalita příjmu objednávek
- jedinečnost sortimentu

Výsledek hodnocení se zapisuje do Karty Nového dodavatele a hodnocení probíhá následujícím způsobem:

- do 30 bodů – vyhovující
- 40 – 60 bodů nevyhovující

Ředitel obchodu a marketingu výsledky hodnocení dodavatelů předloží vedení společnosti a na jejich základě pak může dojít ke změně dodavatelů nebo pořadí vybraných dodavatelů. Dále ředitel pro obchod a marketing zpracuje Zprávu o vyhodnocení dodavatelů a předá v originále předsedovi představenstva a v kopii pak představiteli vedení pro jakost.

Ze závěrů, které vyplývají z posledního hodnocení lze jmenovat tyto nejdůležitější:

- upravit časy zaslání objednávek z některých skladů
- zkrátit trasy z některých skladů
- pro lékárny, které mají zájem zajistit noční závozy
- zlepšit způsob balení, označení přepravek, přiložení obsahových a dodacích listů, nedostatečné označení přepravek
- lékárny nevyužívají dostatečně všechny služby (e - shop)

6.4 Péče o zboží

Na sklad se přijímá pouze zboží s dobou použitelnosti (doba expirace) delší než 6 měsíců, které vyhovují platné legislativě. Zboží, které má dobu použitelnosti kratší než 6 měsíců lze přijmou na sklad lékárny pouze za podmínky, že je uzavřena s dodavatelem dohoda o jeho případném vrácení dodavateli, pokud nebude prodáno nebo vydáno na recept do doby jeho použitelnosti nebo v případě, že zboží je objednáváno na přání konkrétního zákazníka, který akceptuje tuto krátkou dobu použitelnosti.

U každé expirující položky je nutné rozhodnout o pravděpodobnosti jejího prodeje do doby, kdy bude mít ještě 3 měsíce do expirace. Pokud je zboží prodejné, postupuje se cestou přednostního prodeje. U zboží, u kterého není prodej pravděpodobný, se postupuje cestou slevy. Tato sleva se poskytuje např. při velkém množství na skladě, u sezónního zboží nebo u zboží dlouhodobě ležícího na skladě.

Přednostní prodej přípravku se zajišťuje především:

- přímým doporučením přípravku při expedici
- vhodným umístěním, tzn. vždy vpředu jako první k odběru, v regálech v rovině očí, v rámci jedné police pak na pozici vpravo
- aktivním nabízením pomocí jednoho až dvou stojánek s vloženým letákem A4, který upozorňuje na zboží s výrazným uvedením původní ceny a ceny po slevě.
- u léků vázaných na recepty se může spolupracovat s předpisujícími lékaři nebo zboží nabídnout ostatním lékárnám ve spolupráci s obchodním oddělením

Limity slev u volně prodejného zboží se stanovují následujícím způsobem:

- 5 – 6 měsíců do expirace - sleva se poskytuje max. na nákupní cenu s daní 50% z přírážky lékárny
- 4 – 3 měsíce do expirace - sleva se poskytuje max. na nákupní cenu s daní
- 1 – 2 měsíce do expirace - sleva se poskytuje na 50% nákupní cenu s daní

Pokud se vyskytne příležitost vydat lék vázaný na recept, lze ho vydat se sníženým doplatkem popř. i bez doplatku. Proexpirované nebo poškozené zboží vyřadí vedoucí lékárny z prodeje do karantény a v počítači odepíše z Hlavního skladu do ztrát.

6.4.1 Příjem zboží

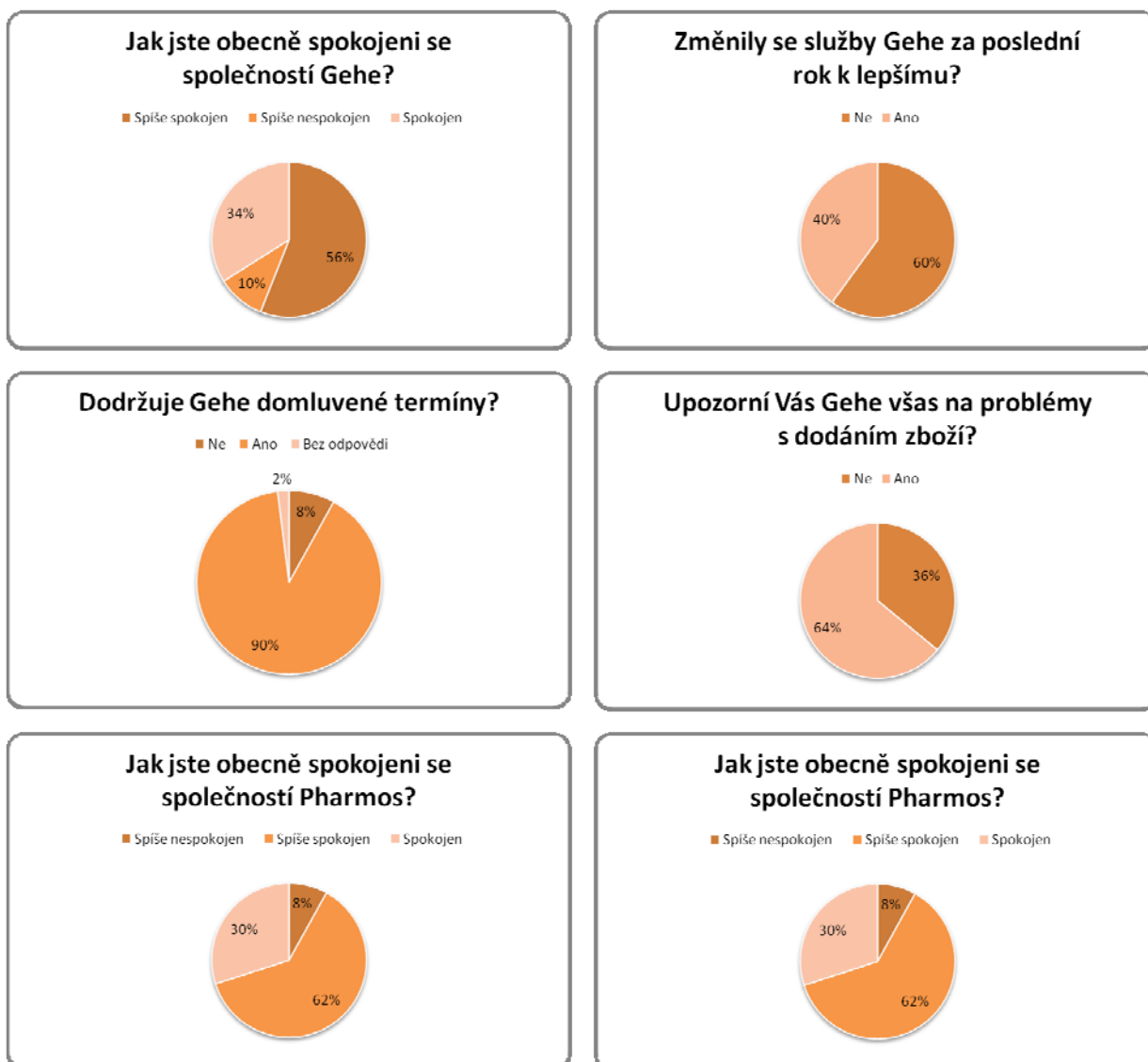
Pověřený pracovník převezme přivezené zboží od dodavatele spolu s dodacím listem. Příjem se zpracovává na základě dodacího listu automaticky nebo ručně zadáváním do lékárenského SW, kde se vytvoří příjemka. Prověřený pracovník zkontroluje jednotlivé položky (druh, množství, expirace), provede ocenění etiketou a uloží na příslušné místo. Při ukládání musí pracovník dbát na to, aby zboží s pozdější expirací bylo vydáváno později, aby se nemísily různé ceny a šarže a aby byl viditelný název.

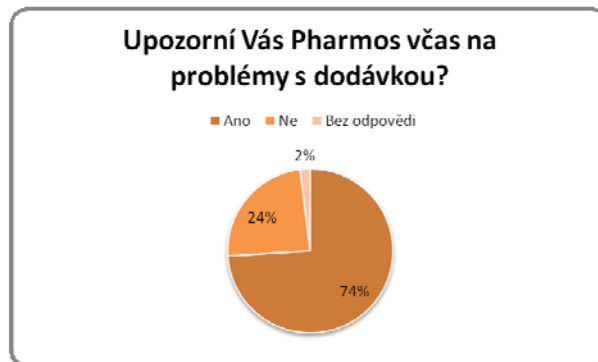
Dodávané přípravky musí splňovat zákonné nároky dané jejich povahou. To znamená, že léčiva musí být v souladu s registračními dokumenty, zdravotnické prostředky a doplňkový sortiment musí mít prohlášení o shodě. Přípravky musí být při dodávce zabaleny odpovídajícím způsobem, nesmějí být poškozeny a přípravky se zvláštním skladovacím režimem musí být označeny, týká se to např. chlazeného zboží. Dále musí dodané zboží souhlasit se specifikací dodavatele, která je uvedená v průvodních obalech (druh, počet). Pokud nejsou dodrženy některé z podmínek, uplatňuje se reklamace vůči dodavateli, která se provádí podle ustanovení platných smluv o dodávkách. Pokud nesouhlasí šarže nebo

expirace dodaného zboží s údaji na průvodních dokladech, řeší vedoucí lékárník situaci elektronickou opravou těchto dat při příjmu nebo může uplatnit reklamaci vůči dodavateli. Při špatné dodávce zboží se v počítači automaticky vytiskne ve dvou výtiscích vratka (reklamace). Zboží, které je určeno na základě vratky k vrácení dodavateli, je označeno slovem Karanténa do doby, než si ho převezme přepravce. Kromě špatně dodaných dodávek se do karantény zařazuje zboží reklamované zákazníkem a proexspirované zboží.

6.5 Analýza dodavatele

Formou dotazníků určených pro jednotlivé lékárny společnost každoročně provádí průzkum a porovnání dvou hlavních dodavatelů. Pro lepší přehlednost jsme některé otázky z dotazníku vybrali a jejich výsledky zpracovali do grafů.

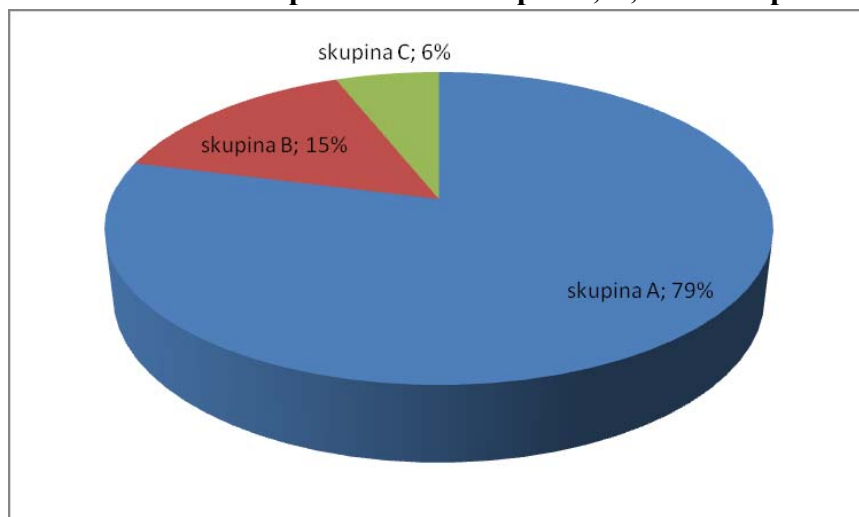




6.6 Analýza skladu ve firmě

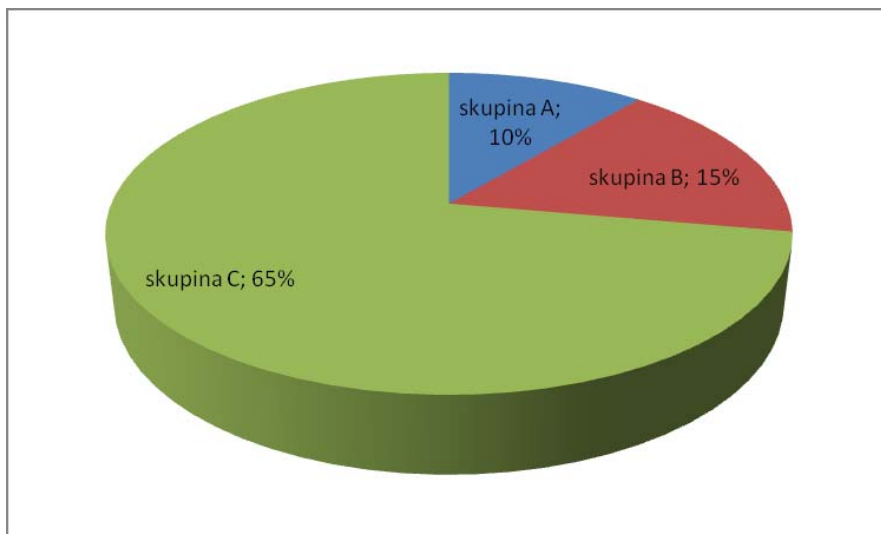
Cílem analýzy zásob je identifikovat nízkoobrátkové položky, optimalizovat cash - flow a optimalizovat logistiku tzn. snížit pracnost a zvýšit obrátkovost. Pro analyzování zásob využívá společnost tyto nástroje: Datový sklad, Ligu lékáren a aktivity regionálních ředitelů, kam patří kontrola výše skladu, kontrola expirace a kontrola nadzásob. Základními reporty datového skladu jsou ABC analýza, předzásobení, nadzásoby a vývoj skladu. Nadzásoba vyjadřuje podíl na skladové zásobě, s obrátkou vyšší než 60 dní. Do expirací ohrožených přípravků se zařazují všechny produkty s expirací kratší než 180 dní.

Graf č. 8: Rozdělení produktů do skupin A, B, C v nákupní ceně bez DPH



Zdroj: Vlastní zpracování z firemních podkladů

Graf č. 9: Rozdělení produktů do skupin A, B, C v kusech



Zdroj: Vlastní zpracování

6.6.1 Liga lékáren

Liga lékáren představuje měsíční motivační projekt, na jehož základě je TOP 20 lékáren odměňováno v rozmezí 1 – 15 tis Kč. V jednotlivých lékárnách je hodnocena obrátka zásob a porovnáván podíl zboží v nadzásobě oproti celkové výši skladových zásob. Průměrné hodnocení je dostupné na internetu. Cílem projektu Liga lékáren je optimalizace zásob v lékárně, evidence a hodnocení rizikových položek a motivace personálu k práci se zásobami.

$$\text{Předzásoben\i} = \text{pr\i}m. \text{ denn\i} \text{ hodnota skladu} / \text{pr\i}m. \text{ denn\i} \text{ obrat}$$

Ukazatel předzásoben\i vyjadřuje, za kolik dn\i by lékárna vyprodala zboží na skladě při jej\i m průměrném denn\i m obratu, Průměrná denn\i hodnota skladu a průměrný denn\i obrat se berou za posledních 31 dn\i.

$$\text{Nadzásoby (v\%)} = \text{hodnota nadzásob} / \text{hodnota skladu}$$

Ukazatel nadzásob vyjadřuje, kolik procent z hodnoty skladu tvoří nadzásoby. Nadzásoby by měly být položky, které jsou na skladě ve větším množství, než je jejich prodej za poslední 2 měsíce.

Produktivita = počet vydaných položek / celkový počet odpracov. hodin všech zaměstnanců

Tabulka č. 8: Vývoj zásob ve všech lékárnách celkem

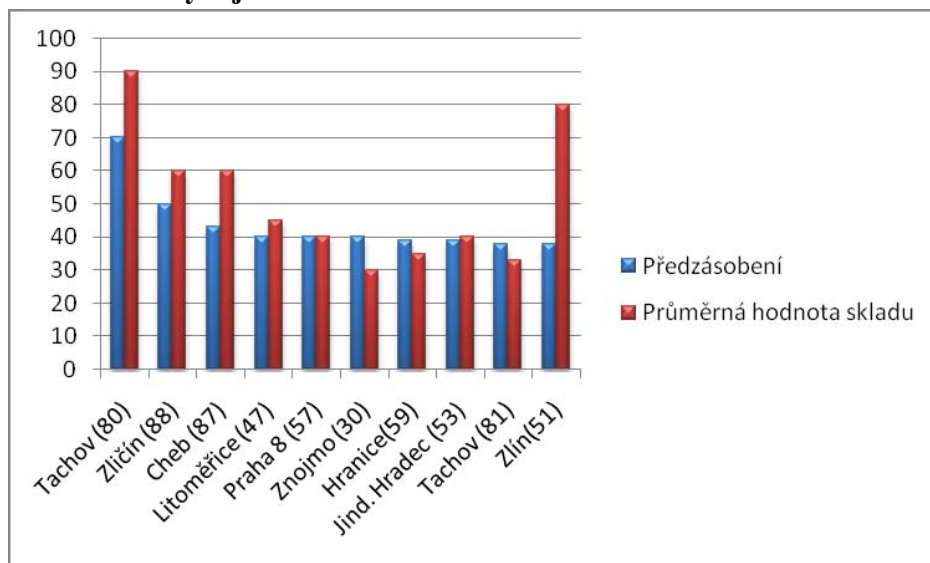
	<i>Průměrné skladované zboží</i>	<i>Průměrná hodnota skladu</i>	<i>Průměrné denní prodeje v ks</i>	<i>Průměrné denní prodeje v Kč</i>	<i>Předzásobení</i>
Všechny lékárny celkem	6 546 271	186 916 526	90 600	7 878 517	23,71

Zdroj: Vlastní zpracování

V každém kritériu jsou lékárny seřazeny a obodovány (1. místo = 100 bodů, poslední místo = 1 bod). Při rovnosti bodů má největší váhu nadzásoba. Lékárny jsou bodově hodnoceny na konci každého měsíce. Finančně ohodnoceno je vždy prvních 540 lékáren, které si na základě celkového součtu bodů udělených za hodnocené parametry rozdělí 200 000 Kč. Neplní - li lékárna finanční plán alespoň na 95%, nemá nárok na odměny z Ligy lékáren.

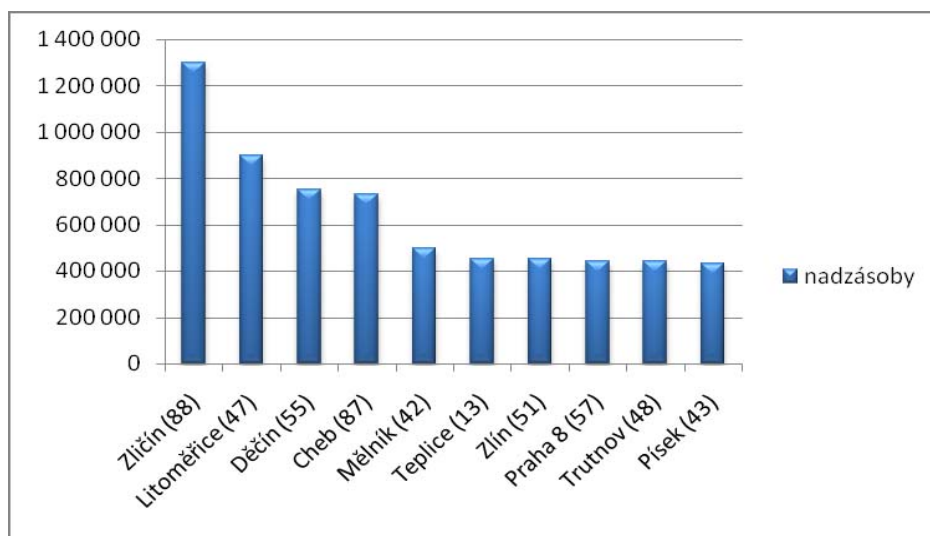
Ze 40 nejlépe ohodnocených lékáren z oblasti předzásobení a nadzásob bylo vybráno a do grafů zpracováno prvních deset nejlepších.

Graf č. 10: Vývoj zásob v TOP 10 lékárnách



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 11: Vývoj TOP 10 lékáren podle nadzásob



Zdroj: Vlastní zpracování

6.6.2 Ukazatelé obratu zásob

▪ Rychlost obratu zásob

Ukazatel nám říká, kolikrát je každá položka zásob v průběhu jednoho roku prodána a opět uskladněna. Vysoká hodnota tohoto ukazatele znamená, že se zásoby spotřebovávají velmi rychle. Společnost je na tom lépe, když své zásoby spotřebovává rychle, a nepotřebuje tak velké množství skladovacích ploch. Dodavatelé však musí do firmy zásoby častěji dovážet.

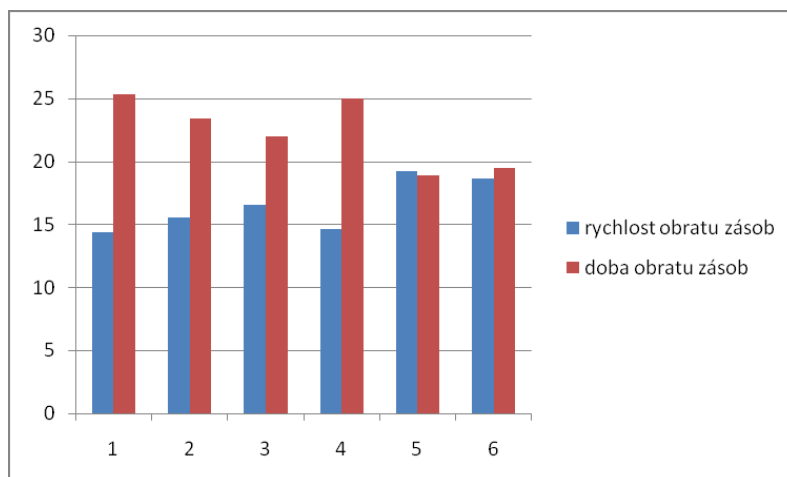
$$\text{Rychlost obratu zásob} = \text{Celkové tržby} / \text{Zásoby}$$

• Doba obratu zásob

Pomocí tohoto ukazatele se zjišťuje průměrný počet dnů, po kterých jsou zásoby zadrženy v podnikání až do doby jejich spotřeby. Většinou platí, že čím vyšší hodnota tohoto ukazatele je, tím vyšší je zisk.

$$\text{Doba obratu zásob} = 365 / \text{rychlost obratu zásob}$$

Graf č. 12: Vývoj obratu zásob ve firmě



Zdroj: Vlastní zpracování

7 Charakteristika prodeje

Většinou představuje prodejce nejdůležitější spojení se zákazníkem, a tak je osobnímu prodeji věnována velká pozornost. Do školení svých prodejců jsou firmy ochotny investovat mnoho peněz. Pro mnoho zákazníků představuje prodejce celou společnost a vykonává - li prodej nezkušený pracovník, může selhat i ten nejlépe připravený soubor marketingových programů.

Přestože je prodej velmi rozmanitý a zahrnuje mnoho různých prodejních situací a činností, mají prodejní úlohy jedno společné, a to vzrůstající důraz na profesionalitu při prodeji.

Většina lidí, kteří v prodeji napracují, má na prodej kritické reakce. Označují ho za nemorální, nečestný a potupný. Tyto reakce pocházejí z chybných názorů, které jsou však vždy založeny na nějakém skutečném podkladu. Prodejci jsou však v přístupu k zákazníkovi stále více profesionálnější a ty nejhorší výstřelky v prodeji byly právně nebo dobrovolně omezeny.

7.1 Segmentace trhu

Aby firmy dosáhly svých firemních plánů, vyvíjí marketingové programy zaměřené na uspokojení potřeb a přání zákazníků. Každý zákazník má však jiné potřeby a přání, a existuje tak mnoho způsobů jak je uspokojit. Firmy nejsou schopny vyhovět všem potřebám zákazníků, proto je trh rozdělen na skupiny nebo segmenty zákazníků s podobnými potřebami a na daný marketingový program, na který budou tito zákazníci reagovat podobně a odlišně od jiných skupin. Po zjištění svých segmentů na trhu se může firma rozhodnout pro ten nejzajímavější a pro ni ten nejlepší.

Segmentace trhu a stanovení cílů představuje nejužitečnější koncepci v marketingu. Za největší výhody účinné segmentace trhu a stanovení cílů se pokládá zejména: Přesné zjištění příležitostí na trhu, analýzu nedostatků trhu, návrh výrobku a jeho odezvu na trhu a zaměření se na prodejní úsilí na segmentech trhu s největším potenciálem.

K segmentaci trhu můžeme přistupovat z mnoha různých východisek, které lze používat zvlášť nebo v kombinaci. Mezi ty nejčastější patří věk, pohlaví, příjem, geografická poloha, typ bydliště, společenská třída aj.

8 Nákupní chování spotřebitelů

Za spotřebitele se označuje jednatel, který si kupuje výrobky a služby pro svou vlastní potřebu a je často obtížné stanovit, zda je výrobek zbožím pro spotřebitele nebo pro organizace

Často jsou spotřebitelské nákupy individuální, ale někdy se na rozhodování může podílet i celá skupina osob, které na sebe mohou vzájemně působit ve snaze ovlivnit nákupní rozhodnutí.

Engel a kol. popisuje pět rolí:

Iniciátor - osoba, která proces uvažování o koupi podceňuje. Tento člověk také často shromažďuje informace, které pomohou při rozhodování.

Ovlivňovatel - člověk, který se snaží přesvědčit ostatní ve skupině o výsledku rozhodnutí. Obvykle shromažďuje informace a snaží se vnutit svá kritéria výběru.

Rozhodovatel - osoba, která má moc nebo finanční autoritu učinit konečné rozhodnutí a vybere, který výrobek se koupí.

Nákupce - osoba, která transakci provede: zavolá dodavateli, navštíví obchod, zaplatí a provede dodávku.

Uživatel - skutečný spotřebitel / uživatel výrobku.⁵

9 Prodejní a marketingové plánování

Pro stanovení ideálního marketingového plánu neexistuje žádný universální způsob.

Abychom mohli marketingovou strategii stanovit, musíme definovat celkové úkoly obchodní činnosti. Definování obchodní činnosti je velmi důležité a při tomto definování by si firma neměla pokládat otázku „Jaké výrobky a služby firma produkuje“ ale otázku „Jakým zákaznickým potřebám podnikání slouží“. Po tom, co společnost obchodní činnost definuje, musí přistoupit k analýze současné situace na trhu. V každé společnosti je tato analýza jiná, obecně však zahrnuje analýzu zákaznických potřeb, marketingového mixu, konkurence trhu apod. Dále si společnost musí stanovit konkrétní cíle a záměry, kterých chce dosáhnout. Tyto cíle by měly být dány jednoznačně, kvantitativně a měly by mít určeny časové rozmezí, ve kterém mají být splněny.

⁵⁾ JOBBER, David a LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-533-4.

Většinou se marketingové plány člení na krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Důležitým bodem při vyvíjení marketingových plánů je hodnocení a vytvoření prognózy prodeje. Potenciál trhu lze definovat, jako maximální možný prodej, který se může během daného období v rámci celého odvětví uskutečnit a prognóza prodeje pak představuje část prodejního potenciálu, kterou firma předpokládá, že dosáhne. Po nadefinování marketingových cílů a vyhodnocení potenciálu trhu, může společnost vybírat a vytvářet strategii. V této fázi však existuje mnoho odlišných způsobů, jak cíle dosáhnout. I přes časovou náročnost je pro firmu dobré vytvořit pokud možno co nejvíce různých strategií a ty dále hodnotit z hlediska důsledku na zdroje a z hlediska příležitosti na trhu. Nutno je také vytvořit formulaci strategie, tzn. jasně formulovat marketingové cíle, popis výběru strategie a přehled všech důsledků vybraných strategií. Formulace strategie dává informace pro vytvoření podrobného programu, bez kterého by nebylo možné tyto strategie uskutečnit. Při realizaci tohoto programu se stanoví marketingový mix, cena, distribuce, propagace a výrobní politika. Při rozhodování o prvcích marketingového mixu je důležité stanovení rozpočtu.

10 Faktory prostředí a řízení, které ovlivňují prodej

Na prodej a řízení prodeje mají vliv faktory, které se týkají chování, technologií a managementu.

- **Faktory týkající se chování**

S měnícím se tržním prostředím se mění i chování zákazníků a na prodej tak působí několik faktorů. Úkolem obchodníka je splnit požadavky zákazníků a zároveň splnit organizační potřeby týkající se kvality výrobku. Tyto faktory způsobují vzrůst ceny, který musí obchodník před zákazníkem obhájit neustálým zvyšováním kvality.

Kvůli vysoce účinným prodejním taktikám, které někteří prodejci využívají, je pro většinu zákazníků při nakup (např. auta) spíše těžkou zkouškou než příjemnou událostí, a proto se tak někteří zákazníci jednáním s prodávajícími snaží vyhýbat. Z toho důvodu tak některé automobilové společnosti zavedly pevné ceny a přestaly s tlakem na zákazníky.

Na prodej a řízení prodeje mají díky své velké a stále rostoucí kupní síle vliv i významní velkoodběratelé v mnoha odvětvích. Mohou si dovolit požadovat zvláštní služby, zavedení systému JIT, řízení zásob, management sortimentu aj.. V budoucnosti bude záležet na schopnostech obchodníků, zda se rostoucím požadavkům významných velkoodběratelů dokážou přizpůsobit.

Díky nasycení domácích trhů se společnosti snaží zvýšit prodej a zisk na zahraničních trzích. Tyto firmy se musí rozhodnout, zda zaměstnávat či propouštět domácí zaměstnance v dané zemi, kteří znají místní jazyk, kulturu a životní styl dané země, musí však vzdorovat silné zahraniční konkurenci nebo zda vystavit globální centra, jejichž zákazníci a personál budou pocházet z mnoha různých zemí. Aby se mohly tyto úkoly řešit, je třeba, aby byl management provozního účetnictví složen z profesionálních odborníků, kteří budou schopni zajistit, aby spotřebitel obdržel zboží a služby nejvyšší kvality.

Každý zákazník má jiný příjem, životní styl, potřeby, zkušenosti nebo rasu. Trh se tak rozpadá na různé segmenty, které se liší kulturními a etnickými faktory a liší se tak i prodáváným produktem. Následkem toho může docházet ke zmenšování trhu a zároveň růstu druhů nabízených produktů. Marketing spolu s vedoucím prodeje musí umět rozpoznat rozdíly a změny v požadavcích zákazníků a nalézt strategii, která uspokojí stále rozmanitější potřeby spotřebitelů.

- **Technologické faktory**

Na prodej a řízení prodeje působí tři hlavní faktory: automatizace prodeje, virtuální prodej a elektronické prodejní kanály

Automatizace prodeje znamená využívání notebooků, mobilních telefonů, e - mailů, faxů nebo speciálních softwarů, díky kterým mohou společnosti řešit oblast cestování, účetnictví, plánování apod. Se zdokonalováním technologií se začali vytvářet virtuální kanceláře, které umožňují prodejcům kontakt se zákazníky, vedoucím a spolupracovníky. Prodejním kanálem, který se rozvíjí nejrychleji je internet a dále televize, která je velmi oblíbená v USA.

- **Manažerské faktory**

Na změny prostředí reagují manažeři společností rozvojem nových strategií a zvyšováním efektivity práce. Uplatnit by měly zejména techniky přímého marketingu, lepší provázanost mezi prodejem a marketingem a motivaci prodejců ke zvyšování profesní kvalifikace.

11 Prodejní marketingový mix

Philip Kotler a Gary Armstrong v jedné z učebnic marketingu definují marketingový mix takto: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů - výrobní, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu“.

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu nebo službě. Tyto kroky se rozdělují do čtyř skupin tzv. 4P:

- Cena. Cenové rozmezí, úvěrové podmínky, změny cen, slevy
- Výrobek. Vlastnosti, balení, kvalita, kategorie
- Propagace. Reklama, publicita, podpora prodeje, osobní prodej
- Místo prodeje. Katalog, distribuční cesty, množství zprostředkovatelů⁶

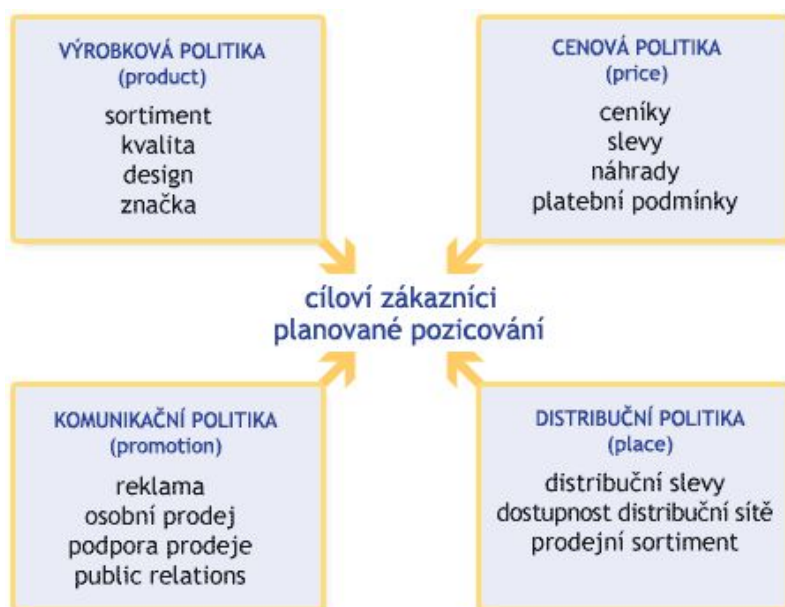
Produkt, cena, distribuce a marketingová komunikace však nahlíží na marketing z pohledu firmy. V současné době ale tento pohled nestačí, a tak byl vytvořen marketingový mix z pohledu zákazníka prostřednictvím 4C:

- celkový užitek pro zákazníka (customer benefits)
- celkové (i nefinanční) náklady na získání a užití výrobku (total customer cost)
- komfort, pohodlí spojené jak s nákupem výrobku, tak i s jeho užíváním a likvidací (convenience)
- oboustranná komunikace (communication)⁷⁾

⁶⁾ JOBBER, David a LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-533-4.

⁷⁾ SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.

Obrázek č. 6: Používání marketingového mixu



<http://marketing.robertainemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>

12 Jednání o prodejní ceně

Pro koupi se zákazník nerozhoduje jen kvůli ceně samotné, ale i z důvodu osobní podpory, kvalitě produktů výsledků firmy. Poté, co si prodejce ujasní, jak se zákazník na cenu dívá, zjistí, jaké další výhody může nabídnout, aby s ním zákazník spolupracoval. Pokud má firma dostatek kladů, které pro ni a její produkty svědčí, velmi jí to usnadní jednání o prodejní ceně. Prodej za přiměřenou cenu je složitý proto, že zákazník téměř nikdy nepotvrdí, že mu cena vyhovuje, nebo že je výhodná. Při jednání se totiž obává, že má podnik nějakou rezervu a že ho chce napálit. Proto by měl prodejce uvádět cenu co možná nejpozději, na otázky odpovídat protiotázkami, posilovat klientovo povědomí o hodnotě výrobku a dotazy zjistit, zda zákazník odmítá koupit skutečně, nebo jen „naoko“. Vlastní cenu podnik nejlépe „prodá“, když jsou přednosti produktu výraznější než samotná cena. Aby firma stanovenou cenu dobře uplatnila, musí zákazníkovi předkládat každou výhodu, kterou lze vyjádřit v číslech. Většinou se uvádí pouze úspora času nebo personálu. To však nestačí. Do čísel by se měla převádět každá ekonomická přednost produktu. Zákazníkovi je třeba pozorně, v číslech, vysvětlit každou úsporu personálu, elektřiny, spotřeby vody, pracovní doby nebo opotřebování materiálu. Podnik musí systematicky podchycovat vše, co zákazníkům přináší úspory, a tyto údaje pak používat při jednání o ceně. Prodejce musí v konkrétních číslech vyjádřit zvýšení kvality, kterého zákazník dosáhne zakoupením nabízených produktů. Stejně výpočty si však může

pořídít i konkurence, zvítězí však ten podnik, který je dokáže důsledněji uplatnit v praxi.

Souhrnně můžeme říct, že nejlepší způsob, jak „prodat“ cenu jako určité číslo je, porovnat ji s číselnými údaji.

Cena by neměla být uváděna jako absolutní číslo. Jedním z triků jak využít ve svůj prospěch i hodně vysokých cenových rozdílů je cenu rozdělit a dosadit ji do delší perspektivy. Prodejce by měl uvést cenu před zdaněním nebo po zdanění, upozornit na menší poruchovost a nižší provozní náklady.

Podnik by si měl dále zjistit rozdíl ceny mezi jeho a konkurenčním výrobkem a tento rozdíl vydělit životností svého produktu. Věrohodně lze vysvětlit cenový rozdíl až do 30 %. Pokud se bere v úvahu pouze cenový rozdíl v korunách, při přepočtu na životnost jsou rozdíly pouze haléřové.

13 Prodej v lékárnách Dr. Max

Jako ve většině lékárnách, je i v lékárnách Dr. Max výdej rozdělen na volný prodej a výdej na lékařský předpis. Pro lepší přehlednost má každá lékárna sortiment rozdělený na: chřipka a nachlazení, péče o tělo, péče o zuby, sezóna, péče o matku a dítě, zažívání, kašel, čaje, speciální výživa, bolest, bolest kloubů a svalů, posílení imunity, vitamíny a minerály, první pomoc.

Sortiment současných lékáren nezahrnuje už pouze léčiva, ale také kosmetiku a doplňky stravy od nejrůznějších výrobců často propagovaných v televizi a tisku. Z těch nejnámějších lze jmenovat z kosmetiky např. Eucerin, Vichi, Doliva, Dermacol, Nivea, nebo Neutrogena. Pro další produkty jsou to pak značky Swiss, Leros, Walmark, Zentiva, Pharma Nord a další, které jsou zaměřené spíše na vitamíny, přírodní produkty, potravinové doplňky, čaje apod.. Především kvůli cenové výhodnosti zákazníci volí přípravky privátní značky označené logem této sítě. Společnost nabízí přibližně 90 druhů svých výrobků. Jedná se zejména o vitamíny a doplňky stravy.

Ze služeb je poskytováno zejména poradenství, ke kterému jsou jak magistři, tak i laboranti průběžně školeni formou nejrůznějších kurzů, ale můžeme sem zařadit i měření krevního tlaku a váhy, popř. základní ošetření. Tyto zmiňované služby jsou poskytovány zdarma.

Obrázek č. 7: Produkty Dr. Max



Zdroj: Firemní materiály

14 Marketingová podpora lékárny

Cílem marketingové podpory je vytvoření funkčního systému, který bude centrálně zastřešený a koordinovaný obchodně marketingovým oddělením, a který bude zodpovědný za vyhledávání a realizaci potřeb klientů lékárny Dr. Max tak, aby všechny marketingové investice přinášely požadovaný zisk společnosti. Základním dokumentem, ze kterého strategická marketingová rozhodnutí vychází, je Vize společnosti.

14.1 Základní oblasti marketingové podpory

Marketingová podpora lékáren je rozdělena do 8 oblastí, za které jsou odpovědní marketingový manažer, obchodně manažer, specialista řízení kategorií sortimentu a marketingová asistentka.

- **Věrnostní programy vázané na klientskou kartu**

Pomocí tohoto programu probíhá realizace, podpora a propagace všech marketingových aktivit vázaných na klientskou kartu. Týkají se jak léků na předpis, tak i i volně prodejných léků. Při výdeji přípravků klientům je klientská karta aktivně nabízena, vysvětlují se výhody a upozorňuje se na případná rizika, ke kterým může během léčby dojít.

- **Akce na podporu prodeje**

Tyto akce zajišťují realizování marketingových akcí vázaných na konkrétní přípravky a léky v lékárně na základě dohod s farmaceutickými společnostmi a dodavateli

- **Akce na podporu nových lékáren**

Při otevření nové lékárny se realizují marketingové akce a aktivity pro nové klienty

- **Inzerce a reklama**

Inzerce a reklama představuje kompletní podporu prodeje formou propagace v médiích, hlavně v televizi a tisku.

- **Letákové akce**

Podpora prodeje u nových klientů probíhá formou krátkodobých akčních nabídek. Akční letáky se vystavují na stolek, stojany nebo jiné viditelné místo v lékárně. Zvýhodněné produkty a akce z letáků se aktivně nabízejí zákazníkům.

- **Dvacatero čisté lékárny**

Představuje návrh a aktualizaci konceptu a závazných pravidel pro interiér lékáren z hlediska potřeb klienta.

- **Category management**

Navrhuje se a aktualizuje se vystavení produktu v jednotlivých regálech z hlediska potřeb klientů a lékárníků, vázaných na dohody s farmaceutickými společnostmi a dodavateli

- **Informace a úkoly**

Představují písemný souhrn dohodnutých aktivit a akcí s farmaceutickými společnostmi pro podporu prodeje

Za čtyři marketingové projekty společnosti zodpovídá manažer pro privátní značky, manažer pro rozvoj lékáren a obchodní manažer.

- **Privátní značky Dr. Max**

Provádí se výběr, výroba, distribuce a podpora sortimentu pod značkou Dr. Max kvalita

- **Poradna Dr. Max**

Vybírají se, realizují, distribuují a aktualizují spotřebitelské letáky s cílem rozšířit edukaci klientů lékáren v oblasti samoléčby

- **Generická substituce**

Vybírá se a zpracovává seznam léků vhodných a doporučených pro generickou substituci v závislosti na dohodě s farmaceutickými společnostmi.

- **Přípravek první volby**

Vybírá se a zpracovává seznam volně prodejného sortimentu pro první volbu v nabídce klientovi v závislosti na dohodě s dodavateli.

Obrázek č. 8: Klientská karta



Zdroj: Firemní materiály

15 Měření procesů a analýza údajů

Společnost průběžně sleduje spokojenost svých zákazníků, kontroluje shody poskytovaných služeb s požadavky a měří efektivitu procesů v lékárně.

15.1 Měření spokojenosti zákazníka

Hlavními nástroji na sledování spokojenosti zákazníků jsou Kniha přání a stížností a sledování počtu reklamací

Spokojenost zákazníka lékárna prověřuje podle záznamu z knihy přání a stížností, která je zákazníkům k dispozici v každé lékárně Dr. Max. Spolu s regionálním ředitelem vedoucí lékárny analyzuje zaznamenané stížnosti, vyhodnotí jejich oprávněnost a sleduje jejich množství.

Reklamacie zákazníků vyjadřují nespokojenost s kvalitou zakoupeného produktu. Lékárna pravidelně sleduje počet a povahu těchto reklamací a zaznamenává je do programu FARMIS stručným popisem události. Evidovat a zdůvodňovat se musí i každé vrácení zboží.

Dále lékárna zaznamenané reklamace pravidelně analyzuje a snaží se identifikovat jejich příčinu. Pokud je možnost výběrem značky zboží nebo jiným způsobem snížit jejich výskyt, přijme vedoucí lékárník příslušné nápravné opatření.

15.2 Měření výkonnosti procesů

Lékárna se snaží neustálým monitorováním a pravidelným měřením zvyšovat kvalitu a efektivnost všech procesů. Za základní ukazatele měření si společnost zvolila:

- Počet zákazníků
- Počet receptů
- Počet neuznaných receptů a poukazů
- Objem nepoužitelného zboží v Kč k celkovému obratu lékárny

Ze zpracovávaných statistik v programu FaRMIS lékárna sleduje a vyhodnocuje počet zákazníků využívajících její služby. Na základě toho se hodnotí efektivnost procesu výdeje léku a prodeje doplňkového sortimentu.

Jednou měsíčně vedoucí lékárny sleduje a vyhodnocuje počet receptů a poukazů předložených lékárně. Z výsledků se pak hodnotí efektivnost procesu výdeje na recept a poukaz. Pravidelně se vykonává analýza s cílem zjistit vývoj počtu receptů a odhadu vývojových trendů.

Podle chybových protokolů, které zasílá zdravotní pojišťovna, se pravidelně sleduje i počet neuznaných receptů a poukazů a snahou je identifikovat příčiny všech neuznaných receptů a přijmout případné nápravné opatření

Dále se v lékárně musí sledovat množství ztrát na zboží v Kč k celkovému obratu lékárny, snažit se identifikovat příčiny procházejícího zboží, přijmout opatření, analyzovat vývoj proexpirovaného zboží a ekonomických ukazatelů.

16 Tvorba obchodní strategie a plánů společnosti

16.1 Vize společnosti

Vize společnosti je tvořena s cílem publikovat vně i uvnitř společnosti základní podnikatelské vize společnosti. Vytváří jí vedení společnosti, schvaluje představenstvo společnosti. Po schválení je Vize společnosti prezentována vedoucím lékárníkům, kteří jí pak prezentují

personálu lékárny. Presentována je i na oficiálních stránkách společnosti nebo jiných propagačních materiálech.

16.2 Dlouhodobá obchodní strategie

Na základě vize společnosti vzniká dlouhodobá obchodní strategie, která definuje jednotné atributy prodejního konceptu lékárenského řetězce, především definici cílových zákaznických skupin, jméno, logo, vzhled lékáren, základní marketingový mix a strategii expanze.

Dlouhodobá obchodní strategie se vytváří minimálně na 4 roky a její součástí je definice měřitelných cílů, které slouží jako základní zpětná vazba úspěšnosti zvolené dlouhodobé strategie. Podle aktuální potřeby může na dlouhodobou obchodní strategii navazovat komplexní finanční plán, který definuje především ziskovost společnosti a nároky na finanční zdroje potřebné k realizaci této strategie.

Základní struktura strategického plánu je následující:

- Úvodní oblast
- Obchodní oblast
- Oblast nákupu
- Technická a investiční oblast
- Ekonomická a finanční oblast
- Oblast kvality
- Personální oblast

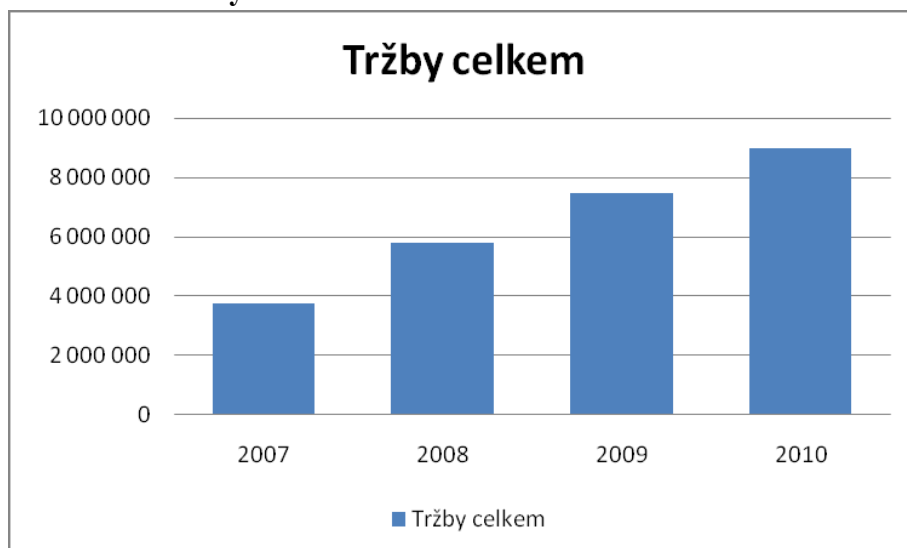
16.3 Krátkodobá obchodní strategie

Krátkodobá obchodní strategie reaguje na aktuální vývoj v lékárenském segmentu a snaží se definovat obchodní koncept založený na analýze prostředí, konkurence a krátkodobé predikci na trhu. Definuje základní konkurenční výhody zvolené obchodní strategie a jejich kvantifikace je následně vyjádřena ve finančním plánu společnosti. Stejně jako dlouhodobou obchodní strategii jí vytváří vedení společnosti a schvaluje představenstvo společnosti.

17 Analýza tržeb

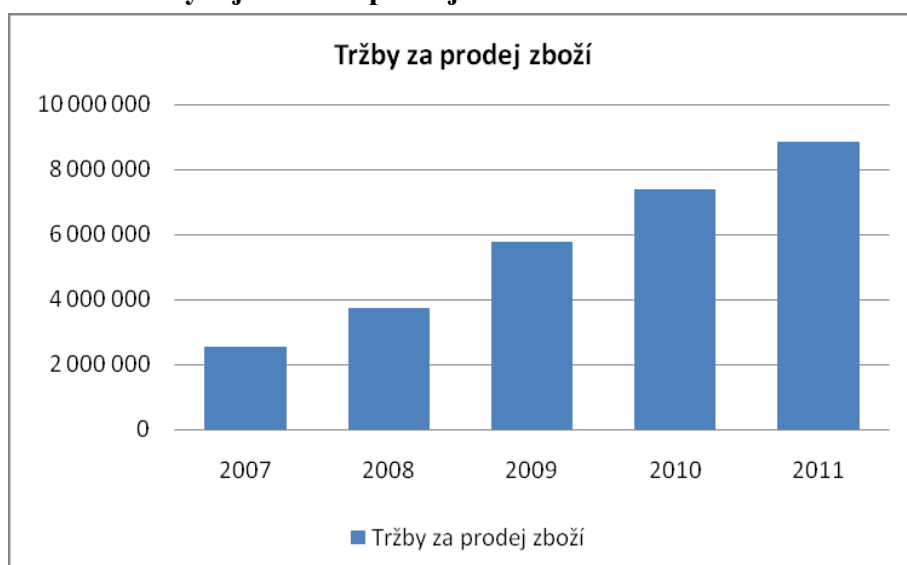
Každým rokem se tržby společnosti zvyšují. Největší podíl na celkových tržbách mají tržby z prodaného zboží, nejmenší podíl pak tržby z prodeje materiálu a tržby z prodeje cenných papírů.

Graf č. 13: Tržby celkem



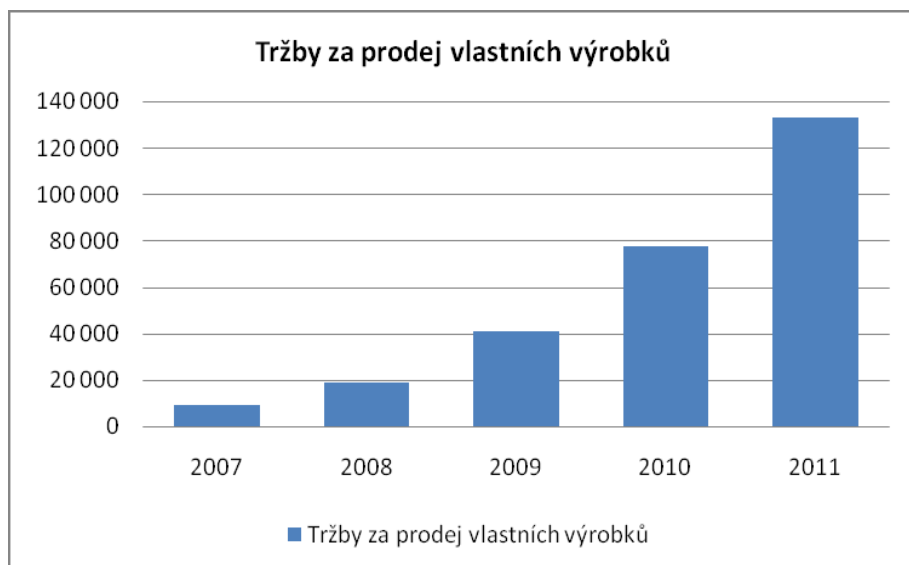
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 14: Vývoj tržeb za prodej zboží



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 15: Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků



Zdroj: Vlastní zpracování

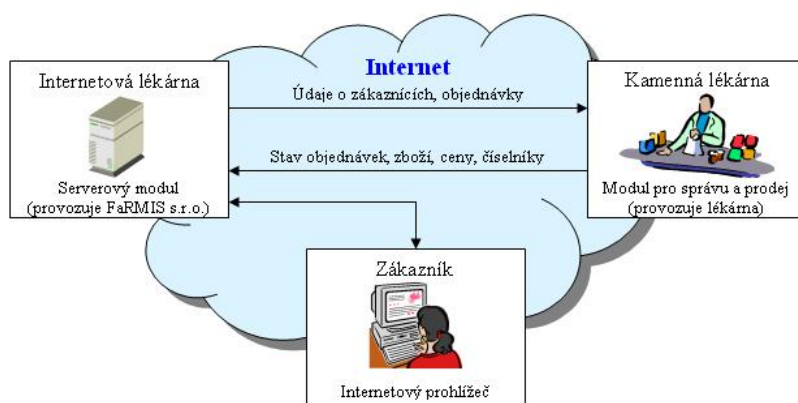
18 Lékárenský systém FaRMIS

Nákup i prodej realizují lékárny sítě Dr. Max pomocí počítačového programu FaRMIS. Systém FaRMIS představuje osvědčený a v praxi ověřený program, který je určen pro příjem, skladování a expedici zboží v lékárnách. Umožňuje komunikovat s lékárnami, distributory, pojišťovnami a pacienty. Mezi uživateli má tento systém dlouhodobou oblibu, a to díky vysoké spolehlivosti, snadné obsluze, bezpečnosti pořizovacích dat a také kvůli svému rychlému a spolehlivému servisu.

S lékárenským systémem FaRMIS je také propojena internetová lékárna i - FaRMIS, pomocí které lze rozšířit prodej zboží z kamenné lékárny na internet. Kromě lékáren a zákazníků využívají systém i - FaRMIS i lékaři, nemocnice a jiná zdravotnická zařízení.

..

Obrázek č. 9: Komunikace v systému i - FaRMIS



Blokové schéma komunikace v systému i-FaRMIS



Zdroj: http://www.farmis.cz/www/i_farmis.asp

Mezi výhody internetové lékárny i - FaRMIS patří plná podpora lékárenských specifik, nelimitovaný počet položek v sortimentu, pohodlná obsluha všech funkcí z lékárny bez potřeby trvalého připojení k internetu nebo dokonalá integrace do programu FaRMIS v lékárně včetně vazby na sklad a sortiment.

19 Problémy firmy a optimalizační návrhy

Většina lékáren sítě Dr. Max je umístěna v obchodních centrech a kromě českých zákazníků zde nakupují i zahraniční turisté. Přestože vedení společnosti zajišťuje povinné či dobrovolné školení svých zaměstnanců formou přednášek nebo e-learningu, jazykové schopnosti u některých zaměstnanců nejsou dostačující. Například chebské lékárny jsou oblíbeny u

německých turistů a zejména o víkendech a svátcích jejich nákupy volně prodejného sortimentu dávají lékárně až 80% tržeb. Proto je určité důležité klást větší důraz na jazykové schopnosti zaměstnanců.

Z úsporných důvodů se firma snaží zaměstnávat co nejméně personálu a laboranti pak mají kromě obsluhy zákazníků na volný prodej v náplni práce i retaxaci a kontrolu receptů nebo příjem dodávky a ukládání zboží do regálu. Tuto práci je nutné vykonávat v pracovní době, a proto často nastává situace, kdy magistr musí obsluhovat i na volném prodeji. Pacienti s receptem pak musí déle čekat a u přepážky se tvoří fronta, což zase odrazuje ostatní zákazníky od nákupu.

Každoročně společnost otvírá další nové lékárny po celé ČR. Naráží však na problém týkající se nedostatku magistrů a vedoucích, kteří by tyto lékárny vedly. Přestože má společnost zavedený systém „létajících magistrů“, kteří někdy i ze vzdálenějších míst ČR dojíždějí a jednorázově nebo i na delší dobu zastupují v jiné lékárně Dr. Max, není toto řešení dostačující.

20 Závěr

Praktická část této práce je převážně věnována finanční analýze. Finanční analýza nám může pomoci rozpoznat problémy podniku, a proto by měla být hlavním nástrojem finančního řízení. Škála finančních ukazatelů je široká, proto byly v této práci vybrány jen některé. Určitě mezi ně patří ukazatelé likvidity, které rozhodují o tom, zda a jak je podnik schopen splácet své dluhy. V oblasti ukazatelů likvidity dosáhl podnik celkem dobrých výsledků, a tak se dodavatelé nemusejí obávat platební neschopnosti podniku. Mezi další důležité ukazatele patří ukazatelé rentability. Jak jsme mohli zjistit, tyto ukazatelé nabývají velmi nízkých hodnot a pro firmu se tak vyvíjí spíše negativně.

Výhled do budoucna vypadá pro společnost velmi pozitivně. Každoročně společnost otevírá nové lékárny, její hospodářský výsledek a tržby rostou. U zákazníků je tato lékárna oblíbená především z důvodu sníženého třicetikorunového poplatku, cen a doplatků. Dá se očekávat, že si firma toto postavení na trhu udrží i nadále. Společnost chce nadále naplňovat Vizi lékáren Dr. Max - lékáren první volby, a to jak rozšiřováním dostupnosti lékáren díky další expanzi, tak i odborností a cenovou politikou.

Seznam použité literatury

Literární zdroje:

- [1] TOMEK, Jan a HOFMAN, Jiří. *Moderní řízení nákupu podniku*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1999. 276 s. ISBN 80-85943-73-5.
- [2] JOBBER, David a LANCASTER, Geoff. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-7226-533-4.
- [3] SYNEK, Miloslav a kol. *Podniková ekonomika*. 5., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2010. , 498 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-336-3.3. 1. 4
- [4] PERROTIN, Roger a HEUSSCHEN, Pierre. *Jak nakupovat se ziskem*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 1999. ix, 177 s. Business books. ISBN 80-7226-253-X.
- [5] KITA, Jaroslav. *Nákup a prodej*. Bratislava: SPRINT, 1998. 194 s. ISBN 80-88848-28-8.
- [6] TOMEK, Gustav a TOMEK, Jan. *Nákupní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 173 s. ISBN 80-85623-96-X.
- [7] GEFFROY, Edgar K. *Klíč k prodejním úspěchům: metoda 1 stránky*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997. 243 s. ISBN 80-85943-50-6.

Internetové zdroje:

- <http://lorenc.info/3MA381/graf-paretova-analyza.htm>
- http://www.farmis.cz/www/i_farmis.asp
- <http://marketing.robertnemec.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- <http://www.drmax.cz/>
- www.justice.cz/

ISO normy

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Hospodářský výsledek

Tabulka č. 2 - Běžná likvidita

Tabulka č. 3 - Pohotová likvidita

Tabulka č. 4 - Okamžitá likvidita
Tabulka č. 5 - Rentabilita celkového kapitálu
Tabulka č. 6 - Rentabilita vlastního kapitálu
Tabulka č. 7 - Věřitelské riziko
Tabulka č. 8 - Vývoj zásob ve všech lékárnách celkem

Seznam grafů

Graf č. 1 - Vývoj hospodářského výsledku před zdaněním
Graf č. 2 - Vývoj běžné likvidity
Graf č. 3 - Vývoj pohotové likvidity
Graf č. 4 - Vývoj okamžité likvidity
Graf č. 5 - Vývoj rentability celkového kapitálu
Graf č. 6 - Vývoj rentability vlastního kapitálu
Graf č. 7 - Vývoj věřitelského rizika
Graf č. 8 - Rozdělení produktů do skupin A, B, C v nákupní ceně bez DPH
Graf č. 9 - Rozdělení produktů do skupin A, B, C v kusech
Graf č. 10 - Vývoj zásob v TOP 10 lékárnách
Graf č. 11 - Vývoj nadzásob v TOP 10 lékárnách
Graf č. 12 - Vývoj obrátu zásob ve firmě
Graf č. 13 - Tržby celkem
Graf č. 14 - Vývoj tržeb za prodej zboží
Graf č. 15 - Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Logo firmy
Obrázek č. 2 - Organizační struktura firmy
Obrázek č. 3 - Nákupní rizika
Obrázek č. 4 - Paretův diagram
Obrázek č. 6 - Používání marketingového mixu
Obrázek č. 7 - Produkty Dr. Max
Obrázek č. 8 - Klientská karta
Obrázek č. 9 - Komunikace v systému i - FaRMIS

Seznam příloh

A: Akční leták

B: Časopis vydávaný lékárnou

C: Věrnostní program

Resumé

Autor bakalářské práce: Zuzana Havlovičová

Vedoucí bakalářské práce: Dr. Ing. Jiří Hofman

Název bakalářské práce: Efektivní nákup a prodej podniku

Klíčová slova: purchase, sale, financial analysis, index, marketing, company

Tato bakalářská práce zkoumá nákup a prodej společnosti Česká lékárna, a.s., která provozuje lékárny síť Dr. Max po celé ČR. Popisuje hlavní cíle firmy, její strategie a taktiky.

Práce je rozdělena do tří hlavních kapitol obsahující teoretické a praktické informace z oblasti nákupu a prodeje. První částí této práce je představení společnosti a zjišťování, vyčíslení a interpretaci vybraných ukazatelů firmy.

V další části jsou popsány procesy v oblasti nákupu. Efektivní nákup je jednou z hlavních podmínek zajištění konkurenceschopnosti firem na trhu. Základní funkci nákupu představuje zajišťování materiálových vstupů v určitém množství a kvalitě, na dané místo a ve stanoveném termínu. Pomocí nejrůznějších metod, strategií a analýz z oblasti nákupu můžou podniky výrazně snížit náklady, a proto nabývá u jednotlivých společností nákup na strategickém významu.

Kromě popisu nákupních procesů je práce zaměřena i na analýzu skladu, zásob a dodavatelů. Poslední část je dále věnována prodejním činnostem, marketingovým strategiím a analýze tržeb společnosti za určité období.

Summary

The Bachelor thesis author: Zuzana Havlovičová

The Bachelor thesis supervisor: Dr. Ing. Jiří Hofman

The Bachelor thesis title: Effective purchase and sale in the company

Key words: purchase, sale, financial analysis, index, marketing, company

This bachelor thesis examines the purchases and sale of the company Česká lékárna, a.s. which operates pharmacies network Dr. Max throughout the Czech Republic. It describes the main objectives of the company, its strategies and tactics.

The bachelor thesis is divided into three main chapters containing theoretical and practical information of buying and selling. The first part of this thesis is focused on company introduction, detection, quantification and interpretation of selected indicators.

The next section describes the processes in procurement. Effective purchase is one of the main conditions ensuring the competitiveness of companies in the market. The basic functions of the purchase are material inputs in certain quantity and quality, to the designated place and within the specified time. Using a variety of methods, strategies and analyzes of area of purchase companies can significantly reduce costs. Therefore the purchase acquires strategic importance for individual companies. In addition to describing the purchasing process, the bachelor is focused on the analysis of storage, inventories and suppliers. The last part is devoted to sales activities, marketing strategies and to analysis of the company's revenue for a particular period.

LÉKÁRNA Dr.Max⁺

Dr.Max⁺
LEKÁRNA



- Ušetříte 30 Kč za Váš recept*
- Výhodné ceny na vybrané produkty
- Body za nákup volně prodejného sortimentu
- Možnost sledování bezpečného užívání léků

Dr.Max Lecithin
1200 mg, 120 tob.



Dr.Max Kids Gummies
ABCD multivitamin 60 ks



Dr.Max Omega
Classic
90 tob.
99 Kč



3 za 2
Při nákupu 3 ks zaplatíte pouze 2 ks. Produkty je možné kombinovat. Sleva se vztahuje na nejlevnější produkt.

Nízké ceny pro Vaše zdraví

3. 4. – 30. 4. 2013

*Platí pouze při výdeji léčivého přípravku vázaného na lékařský předpis, hrazeného z veřejného zdravotního pojištění.

OPALOVÁNÍ

Daylong Kids OF 30 200 ml
Daylong Baby 30 50 ml



1 + 1 ZDARMA

Nabídka platí do vyprodání zásob.

V nabídce také Daylong Kids OF 30 100 ml
1 + 1 ZDARMA a Daylong Extreme 50+ 50 ml
+ 30 ml balení ZDARMA

od **259 Kč**
cena za 1 ks

ALERGIE

Analergin 30 tbl.



- přípravek proti alergiím
- ke zmírnění nosních a očních příznaků sezónní a celoroční alergické rýmy
- ke zmírnění příznaků chronické kopřivky nejasného původu
- přípravek mohou používat dospělí a děti od 6 let

~~138 Kč~~
119 Kč

ALERGIE

Livostin[®] nosní spray 10 ml
Livostin[®] oční kapky 4 ml



- rychlé a dlouhodobé zmírnění očních a nosních obtíží způsobených alergií
- vysoká účinnost a úleva až na několik hodin
- nezpůsobuje ospalost, vhodný i pro řidiče i pro děti od 6 let
- Levokabastin je neseedativní lokální velmi účinné antihistaminikum s rychlým nástupem účinku a dlouhodobým působením

V nabídce také LivoReactine 10 mg
7 tbl. za 59 Kč

~~169 Kč~~
139 Kč

ÚSTNÍ HYGIENA

Lacalut aktiv zubní pasta 100 ml +
Lacalut white zubní pasta 100 ml



EXKLUZIVNĚ
V LÉKÁRNĚ
DR.MAX

- medicáně vyunvinuté zubní pasty proti parodontóze a krvácení dásní
- Lacalut white navíc s bělicím účinkem!

Při koupi 1 ks platí tyto ceny:
Lacalut aktiv zubní pasta 100 ml – 89 Kč
Lacalut white zubní pasta 100 ml – 89 Kč

~~178 Kč~~
139 Kč
cena platí při koupi
obou pastovkových

DOPLNĚK STRAVY

GS Condro FORTE 120 + 60 tbl.



- Pro zdravé klouby
- Glukosamin sulfát v unikátní formě GS Clini-Q[®] pomáhá kloubům
 - stačí užívat pouze 2 snadno polykatelné tablety denně
 - 2 + 1 měsíc užívání ZDARMA
 - kúra na 3 měsíce

V nabídce také GS Condro FORTE
50 + 10 tbl. za 329 Kč

~~869 Kč~~
699 Kč

Užívajte léčivé přípravky pouze tehdy, pokud pociťujete příznaky, pro které jsou určeny, a po konzultaci s lékařem nebo lékárníkem. Léčivé přípravky omezené při výdeji na lékařský předpis (recept) užívejte výhradně podle doporučení lékaře. Účelem tohoto materiálu není zvýšení spotřeby, výdeje nebo předepisování léčivých přípravků. Nenabízíme Vás k nevhodnému, nepřiměřnému nebo neopodstatněnému užívání léků. Vždy si pečlivě prostudujte příbalový listek, účinky a použití léků konzultujte s lékařem nebo lékárníkem. Nabídka platí od 3. 4. do 30. 4. 2013 nebo do vyprodání zásob. Běžné ceny v jednotlivých lékárnách se mohou lišit. Kompletní seznam lékáren Dr.Max na www.drmax.cz. Využijte službu naší online poradny na poradna.olomouc@drmax.cz.

MAXimum

zdraví/péče/poradenství

Dr. Max – lékárna první volby

Dr.Max⁺
LÉKÁRNA

**FABRYHO CHOROBU
DĚDÍ SYNOVÉ I DCERY**

**STONAJÍ PSI A KOČKY
PODOBŇĚ JAKO LIDÉ?**

JARNÍ OČISTA

DENTÁLNÍ HYGIENA

**KOLOREKTÁLNÍ
KARCINOM**

**JAK PŘIJMOUT VÁŽNOU
NEMOC V RODINĚ?**

**PREVENTIVNÍ PROHLÍDKY
ZACHRAŇUJÍ ŽIVOT**

**METABOLICKÝ
SYNDROM**

Klientská karta Dr.Max Věrnostní program



- **Ušetřete 30Kč za Váš recept**
Platí pouze při výdeji léčivého přípravku vázaného na lékařský předpis, hrazeného z veřejného zdravotního pojištění.
- **Body za každý nákup volně prodejného sortimentu**
- **Sleva na další nákup volně prodejného sortimentu**
- **Exkluzivní ceny vybraných produktů volně prodejného sortimentu**

Poskytnutí souhlasu klienta ke zpracování osobních údajů dle požadavků zákona č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů

Já níže podepsaný klient:

Jméno a příjmení*:
Ulice*:
Číslo popisné*:
Město*:
Rodné číslo*:
Zdravotní pojišťovna*:
Telefon*:
E-mail*:

(dále klient)

Udělují tímto společnosti Česká lékárna, a. s.; IČO: 26230071 se sídlem: Palackého 105, Brno, PSČ: 612 00, zapsané v obchodním rejstříku vedeného Krajským soudem v Brně oddíl B, vložka 3457

(dále společnost nebo správce)

provozovatelé lékárny: Česká lékárna a. s. na adrese: Palackého 105, Brno, PSČ: 612 00, a jejím dceřiným společností (dále lékárna); patřícím do sítě lékáren Dr.Max LÉKÁRNA, jako správci údajů v souladu se zákonem č. 101/2000Sb. o ochraně osobních údajů, souhlas ke zpracování mých níže uvedených osobních údajů, které jsem společnosti poskytl a poskytnu, či které společnost při provozování lékárny shromáždila jinak a zpracovává je v souladu s právními předpisy České republiky, a to:

- příjmení a jména klienta,
 - adresy trvalého bydliště klienta,
 - rodného čísla klienta,
 - telefonního čísla klienta,
 - email klienta,
 - údaje o zdravotní pojišťovně klienta,
 - informace o léčivech, zdravotnických prostředcích, které klient zakoupil, zakoupí nebo si je vyzvednul, vyzvedne, v lékárně provozované společností,
- (dále osobní údaje)

*) Povinné údaje

na dobu 10-ti let od poskytnutí souhlasu. Uvedené osobní údaje budou společností zpracovávány za účelem vedení lékové karty pacienta sítě lékáren Dr. Max LÉKÁRNA.

Společnost bude v rámci uvedeného účelu uvedené údaje používat pro:

- kontrolu interakcí vydávaných léčiv (aby klient – pacient neužíval nevhodnou kombinaci léků vzhledem k ostatním užívaným lékům) nebo zda klient nemá předepsaný stejný lék pod jiným názvem,
- kontrolu kontraindikací léčiv v návaznosti na poskytnuté údaje o diagnózách (aby pacient neužíval nevhodný lék vzhledem ke své dlouhodobé nemoci) a údajích o zakoupených nebo odebraných léčivech,
- sledování alergických reakcí na léčiva a jejich včasnému odhalení mezi podávanými léky,
- dohledávání nevhodných kombinací a vedlejších účinků při podávání léků nebo kombinací,
- informování klientů o novinkách a pokroku v oblasti zdravotní péče.

Klient svým podpisem stvrzuje, že byl poučen a informován při udělení tohoto souhlasu o zpracování, správě a uchování osobních údajů, v jakém rozsahu, kým a k jakému účelu jsou osobní údaje zpracovávány a na jaké období a komu mohou být osobní údaje zpřístupněny a že poskytnutí osobních údajů je dobrovolné. Dále klient prohlašuje, že byl seznámen se svým právem přístupu k osobním údajům, právu na opravu osobních údajů a z dalšími právy vyplývajícími z ustanovení § 12 a § 21 zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Klient prohlašuje, že uvedenému poučení porozuměl, přičemž bere na vědomí, že na jeho žádost mu v případě jeho zájmu bude současně s podpisem tohoto souhlasu předána kopie písemné informace o uvedeném poučení.

V _____ dne

Místo pro čárový kód:

_____ podpis klienta