

PRAKTICKÉ APLIKACE STUDENTSKÝCH PODNIKATELSKÝCH NÁPADŮ (PŘÍKLAD KONKRÉTNÍHO PROJEKTU) PRACTICAL APPLICATIONS OF STUDENT BUSINESS IDEAS (EXAMPLE OF A CONCRETE PROJECT)

Miroslav Pavlák, Eva Kostikov

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D., Vysoká škola finanční a správní, a.s. Fakulta ekonomických studií Katedra ekonomie a managementu, miroslav.pavlak@mail.vsfs.cz, ORCID 0000-0003-3938-784X

Abstract:

A trend of connecting theory with practice is evident in today's education. Cooperation with students in the preparation of business projects creates an opportunity for practice-oriented teaching. The goal is to support the creative and innovative thinking of the young generation, which is so important in the current conditions of the global economy, digitalization, green economy and Industry 4.0. At the University of Finance and Administration in Prague, cooperation with students also includes involving them in analytical work at the companies where these students - self-payers - are employed. Teachers at VŠFS play the role of a mentor and a consultant in solving some specific and challenging problems. This article is also based on such collaboration. This article is focused on the project of the so-called "Ambassador Pharmacies" with special attention which is paid to cooperation among selected pharmacies and sales representatives of a pharmaceutical company. For the purpose of this article, the students' analytical work was concentrated in the area of updating part of the business model. The analyzed organization is a pharmaceutical company that has been operating in the Czech Republic for more than 10 years and employs more than 100 people. The project of „Ambassador Pharmacies“ is based on the idea of making products visible at the point of sale, i.e. at pharmacies, and increasing product recommendations by pharmacists, leading to an increase in existing sales with the lowest possible costs spent on this activity. Due to the requirements for the scope of the article, a very brief description of some parts of the business model is presented only.

Keywords: Cooperation with students, Business Model, Project of Ambassador Pharmacies

JEL Classification: M13, M 21, M31

ÚVOD

V současné době je ve vysokoškolském prostředí patrný trend posilování kreativního a inovativního myšlení mladé generace, tak důležitého v současných podmínkách globální ekonomiky, digitalizace, zelené ekonomiky a Průmyslu 4.0. Rovněž tak je tomu i na Vysoké škole finanční a správní v Praze. Tato soukromá univerzita se snaží studentům pomáhat s realizací jejich podnikatelských projektů, ovšem za předpokladu, že jsou inovativní a mají potenciál růstu.

Součástí spolupráce se studenty je rovněž jejich zapojování do analytických prací u společností, u kterých jsou tyto studenti – samoplátci zaměstnání. Tým spolupracovníků VŠFS pak hraje roli mentora a konzultanta při řešení některých specifických a náročných problémů. Rovněž tento příspěvek je založen na takovéto spolupráci.

Analytické práce studentů zapojených do projektové činnosti byly v tomto případě soustředěny do oblasti aktualizace obchodního modelu farmaceutické společnosti.

Obecně platí, že obchodní model je plán, jehož cílem je zabezpečit ziskové provozování podniku v konkurenčním tržním prostředí. Primární složkou obchodního modelu je hodnotová nabídka. Jedná se o popis zboží nebo služeb, které společnost nabízí, a které jsou schopny vyřešit zákaznicko problém. Úspěšné podniky mají obchodní modely, které jim umožňují plnit potřeby klientů za konkurenceschopnou cenu a při udržitelných nákladech. V průběhu času mnoho podniků reviduje své obchodní modely, aby odrážely měnící se obchodní prostředí a požadavky trhu. Obchodní model by měl také zahrnovat předpokládané náklady a zdroje financování, dále pak cílovou zákaznickou základnu pro podnikání, marketingovou strategii, hodnocení konkurence a rovněž predikci výnosů a nákladů. Obchodní model **může také definovat příležitosti, ve kterých může podnik spolupracovat s jinými subjekty.**

Tento příspěvek je zaměřen na projekt tzv. „Ambadorských lékáren“ se zvláštním zřetelem k otázce spolupráce jako jednoho z předpokladů úspěšného působení na trhu.

1. OBCHODNÍ MODEL, JEHO STRUKTURA A VÝZNAM PRO PODNIKÁNÍ

Business Model Canvas (**BMC**), neboli „plátno/schéma obchodního modelu“, je vizuální reprezentací obchodního modelu, který klade důraz na všechny klíčové strategické faktory. Jinými slovy, jedná se o obecný, holistický a úplný přehled o fungování společnosti, zákaznických tocích příjmů a dalších faktorů (Mir, 2020). Business Model Canvas je součástí trendu vizuálního a designového myšlení. To znamená, že svým nelineárním procesem umožňuje vytvořit vizuální systém, který je přístupný, čitelný a snadno pochopitelný pro každého.

Toto plátno/schéma je médium, které mohou podnikatelé použít k reflexi a konstrukci svého obchodního modelu na jediné stránce, tzn. své nápady mohou snadno uspořádat do rámečků v šabloně, aby mohli rychleji a efektivněji přejít k akci (50MINUTES.COM, 2017). Skutečnost, že Business Model Canvas nabízí přehled o aktivitách, umožňuje jasnou definici priorit, tvorbu konkrétních akčních plánů a kreativní a adaptabilní přístup, což výrazně zjednodušuje budoucí vývoj podnikatelského plánu. Tento nástroj také zlepšuje interakci se zákazníky a podporuje komunikaci mezi zaměstnanci (Osterwalder et al, 2020). Obchodní model popisuje zdůvodnění toho, jak organizace vytváří, dodává a zachycuje hodnotu. Je to nástroj, který pomáhá mapovat stávající obchodní modely, zlepšovat je a vymýšlet nové (Abrams, 2019). Má význam především z hlediska identifikace cílových skupin zákazníků, formuluje hodnotové nabídky, identifikuje distribuční kanály (Dřímalka, 2020).

Klíčové výhody, které BMC přináší svým uživatelům, jsou např., že:

- se zaměřuje na konkrétní strategické faktory a na potřeby zákazníků;
- je metodikou nejen pro startupy, ale i pro inovace ve velkých podnicích. Značka Nespresso, plně vlastněná dceřiná společnost Nestlé, a.s., je skvělým příkladem silného obchodního modelu. Změnila tvář kávového průmyslu tím, že přeměnila transakční podnikání (prodej kávy prostřednictvím maloobchodu) na podnikání prostřednictvím přímých kanálů (Tan, 2021).

2. STRUČNÉ PŘEDSTAVENÍ ANALYZOVANÉ SPOLEČNOSTI

Analyzovanou společností je farmaceutická firma, která v České republice působí více než 10 let a zaměstnává více než 100 lidí. Společnost se celosvětově zabývá výzkumem, vývojem, výrobou a prodejem léčivých přípravků. Ve svém oboru patří mezi přední světové inovátory. Hodnoty a očekávání společnosti uvádí jako: zaměření na pacienta, transparentnost, respekt a integritu. Očekávání společnosti pak představují: odvaha, zodpovědnost, rozvoj a týmová práce.

3. PROJEKT „AMBASADORSKÝCH LÉKÁREN“

Projekt „Ambadorských lékáren“ je založen na myšlence zviditelnění produktů v místě prodeje, tj. na lékárnách a zvýšení doporučení produktů ze strany lékárníků, což má vést k navýšení stávajících prodejů s co nejnižšími náklady vynaloženými na tuto aktivitu.

Aktivita je založena na spolupráci společnosti s vybranými lékárnami napříč všemi okresy v České republice. Ve své podstatě se jedná o jednoduchý koncept, pro jehož realizaci společnost plánuje využít své zaměstnance - obchodní zástupce. Ti mají za cíl oslovit ve svěřeném regionu lékárny s největším obratem a potenciálem.

Každý z reprezentantů má k dispozici seznam lékáren, které byly vybrány jako vhodné na základě umístění a prodeje produktů společnosti a konkurenčních produktů v kategorii bolesti na základě IMS dat, které má organizace k dispozici. Nabídka spolupráce sestává z domluvené visibility (změna stávajícího vystavení produktů v kategorii bolest - pokud takovou kategorii lékárna má, pokud ne, je třeba takovou kategorii a doporučené vystavení produktů vytvořit, případně vytvořit tzv. druhotné vystavení), dále pak z domluvených POS (Point Of Sale - místo prodeje) reklamních materiálů, prodejních plánů na dané období a závazku pravidelné edukace prodejního personálu lékárny, to vše je právně ošetřeno smlouvou o spolupráci včetně plateb a bonusů.

Lékárny tedy mohou nad rámec standardní spolupráce profitovat z placeného vystavení, obrátových a růstových bonusů. Projekt „Ambadorských lékáren“ nabízí tři úrovně spolupráce: Gold, Silver a White, každá z nich má své výhody a pravidla. Varianta Gold je určena pro obrátově velké a silné lékárny (většinou v obchodních centrech a komerčních či historických centrech velkých měst). Varianta Silver je aplikována pro větší a obrátově silné lékárny v menších městech a širších centrech měst. Varianta White je pak zacílena na všechny větší a obrátově silné lékárny, které jsou tzv. čisté, tzn. nemají žádnou reklamu ve formě POS materiálů.

Varianta Gold - je určena pro lékárny, které mohou nechat polepit některou z definovaných reklamních ploch v prostorech lékárny, nebo v jejich těsné blízkosti. Tyto lékárny jsou ochotny poskytnout prostory pro další POS materiály, které mohou libovolně kombinovat na základě uvedených materiálů. Mají povinnost mít výrazné druhotné vystavení smluvních produktů na dalších policích - prodejních prostorech lékárny. Díky tomu obdrží fixní platbu za vystavení a mohou získat obrátový a růstový bonus při dosažení požadovaných prodejů, viz. tabulka 2 níže.

Varianta Silver - je určena pro lékárny, které nemají možnost nechat polepit některou z definovaných reklamních ploch v prostorech lékárny, nebo v jejich těsné blízkosti. Jsou však ochotny poskytnout jiné prostory pro další POS materiály, které mohou libovolně kombinovat na základě uvedených materiálů. Lékárny mají povinnost mít výrazné druhotné vystavení smluvních produktů na dalších policích - prodejních prostorech lékárny. Díky tomu mohou získat obrátový a růstový bonus při dosažení požadovaných prodejů, viz. tabulka 2 níže.

Varianta White - je určena pro tzv. čisté lékárny, které si nepřejí, nebo nemohou, mít v prostorech lékárny vystavené POS materiály. Takové lékárny mají povinnost mít výrazné druhotné vystavení smluvních produktů na dalších policích - prodejních prostorech lékárny. Lékárny nedostávají fixní platbu za vystavení, ale mohou využít obrátového a růstového bonusu při dosažení požadovaných prodejů viz. tabulka 2 níže.

Tab. 1: Možnosti spolupráce a POS materiály

Umístění	Typ POS	Gold	Silver	White
Polepy - alespoň 1 z níže uvedených materiálů				
	Venkovní polep (např. okno, výloha)	✓		
	Polep venkovních nosičů (např. lavička)	✓		
	Polep táry / podlahy na míru	✓		
V prostoru lékárny - alespoň 2 ze 4 z níže uvedených materiálů				
	Prémiový velký plastový stojen (jen do hot zóny)	✓	✓	
	Robustní lama	✓	✓	
	Lama/Čočka (možno i jako návlek na Security Gate)	✓	✓	
	Diskrétní zóna	✓	✓	
U táry - alespoň 3 z 8 níže uvedených materiálů				
	Stojánek na prodejní táru	✓	✓	
	Zrcadlový stojánek	✓	✓	
	Mini lama na táru	✓	✓	
	Mincovník	✓	✓	
	Jumbo box	✓	✓	
	Ahezivní plakát A3	✓	✓	
	Ahezivní plakát A2	✓	✓	
	Ahezivní plakát A1	✓	✓	
Druhotné vystavení - ideálně všude				
	Výrazné regálové vystavení - police (min, 4 SKU's)	✓	✓	✓

Zdroj: vlastní zpracování, offline zdroje společnosti

Lékárny mohou využít celou řadu reklamních materiálů určených ke zviditelnění produktů.

Tab. 2: Typy bonusů pro zapojené lékárny

Typ	Varianta	Podmínka	Bonus
Fixní bonus	GOLD	výrazný polep smluvených prodejních ploch	2 % z obrátu zpět
Obratový bonus	GOLD, SILVER, WHITE	prodeje Q1 neklesnou pod 110 % vs. LY	2 % z obrátu zpět
		prodeje Q2 neklesnou pod 100 % vs. LY	2 % z obrátu zpět
		prodeje Q3 neklesnou pod 100 % vs. LY	2 % z obrátu zpět
		prodeje Q4 neklesnou pod 90 % vs. LY	2 % z obrátu zpět
Růstový bonus (3 růstové hladiny):	GOLD, SILVER, WHITE	Růst 0-5 % vs.hranice (1.pol. LY*0,95; 2.pol.	5 % bonus z nárůstu
		Růst 5-15 % vs.hranice (1.pol. LY*1,05; 2.pol.	10 % bonus z nárůstu
		Růst nad 15 % vs.hranice (1.pol. LY*1,15; 2.pol.	15 % bonus z nárůstu

* růst 0 % v tomto případě znamená dozažení alespoň 95 % prodejů ve stejném období v předchozím roce

Zdroj: vlastní zpracování, offline zdroje společnosti

Fixní + Obratový bonus je počítaný (vyhodnocovaný) a fakturovaný kvartálně.

Růstový bonus je pak počítaný (vyhodnocovaný) a fakturovaný půlročně s možností zpětné do fakturace v případě splnění plánovaných prodejů za celý rok. Vzorový příklad je uveden v tabulce 3. níže.

Tab. 3: Vzorový příklad spolupráce - co může lékárna získat

Lékárna XY, obrat v r. 2019 je 200 tis., v r. 2020 vyrostla +16 % (obrat 232 tis.) Lékárna je v Ambassadorském programu Gold, tzn. má polep + další visibilitu.		
Co může lékárna zapojením do projektu získat:		
Fixní bonus	(2 % z obratu 2019)	4.000,-
Obratový bonus	(2 % z obratu 2020)	4.640,-
Růstový bonus	(15 % z nárůstu, 32 tis.)	4.800,-
Celkový vydělaný bonus		13.440,-
Lékárna si vydělala na dodatečnou slevu 5,8 % z obratu produktů v rámci spolupráce		

Zdroj: vlastní zpracování, offline zdroje společnosti

Na celý projekt „Ambadorských lékáren“ je společností vyčleněna částka 2 000 000 Kč. Výroba materiálů, slevy na produkty a slevy na doprovodné akce (např. dárky k nákupu apod.), stejně tak platy reprezentantů a další náklady nejsou v této aktivitě započteny, protože je organizace přičítá k celkovým nákladům společnosti v rámci roku.

Podmínkou úspěšné realizace projektu je získat pro tuto aktivitu alespoň 150 nejvýznamnějších lékáren v ČR s prioritním zaměřením na GOLD variantu a zároveň angažovat tyto lékárny pro spolupráci zdarma. Vybrané lékárny jsou znázorněny na mapě na obrázku 1.

Výsledkem by mělo být: přinést zvýšení tržního podílu o 3 procentní body a nárůst prodeje o 30 % oproti loňskému roku.

Obr. 1: Vybrané lékárny pro projekt „Ambadorské lékárny“ v ČR



Zdroj: vlastní zpracování

Předpokladem zapojení oslovených lékáren do projektu „Ambadorských lékáren“ jsou především dlouhodobě budované vztahy mezi lékárníky a zástupci společnosti, tedy obchodním týmem.

4. STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA NAVRŽENÉHO OBCHODNÍHO MODELU

Vzhledem k požadavkům na rozsah příspěvku uvádíme pouze velice stručný popis některých částí obchodního modelu.

4.1 Segmenty zákazníků

Segmenty zákazníků - zákaznický segment definuje různé skupiny lidí, nebo organizací, které chce podnik oslovit a obsloužit. Prodej léčiv je v České republice regulován zákonem, ten neumožňuje farmaceutickým společnostem dodávat produkty koncovým zákazníkům přímo, ale prostřednictvím třetí strany (distributoři a lékárny).

Z pohledu B2B byznysu jsou nejvýznamnějšími zákazníky ViaPharma, Phoenix, Phamos a Alliance-Healthcare, Dr.Max, Benu, Alphega Moje lékárna, Pilulka, Magistra, PharmaPoint, Bonate, Devětsil, IPC, Lékařenský holding, Lékařny EUC, Teta lékařny, Lemon lékařny a nezávislé lékařny.

Z pohledu B2C byznysu jsou potencionálními zákazníky všichni, kdo splňují 2 podmínky: dovršení 14 let a mají indikovanou bolest. Cíloví zákazníci chtějí kvalitní produkty za správnou cenu, které jsou dostupné, mají okamžitý účinek, přináší okamžitý užitek a hodnotu a jsou neustále inovovány. Uživatelům jde primárně o „užitek“ - úlevu od bolesti, dobrou cenu a přidanou hodnotu např. dárku k nákupu, slevy apod.

4.2 Nabízená hodnota

Hodnotová nabídka - balík produktů a služeb, které vytvářejí hodnotu pro konkrétní zákaznický segment. Řeší problém zákazníka, nebo uspokojuje jeho potřebu. Každá hodnotová nabídka se skládá z vybraného balíčku produktů a/nebo služeb, které splňují požadavky konkrétního zákaznického segmentu. V tomto smyslu je hodnotová nabídka souhrnem nebo balíkem výhod, které společnost nabízí zákazníkům.

Hlavním produktem je léková forma topických léčivých přípravků. Topické přípravky na léčbu bolesti představují téměř 30 % z celkové nabídky léčiv v partnerských lékárnách a patří k nejrychleji rostoucím segmentům trhu (+10 %). Nabízený produkt má 32 % tržním podíl.

4.3 Marketingové kanály

Marketingové kanály popisují, jak společnost komunikuje se svými zákaznickými segmenty za účelem poskytnutí hodnotové nabídky. Kanály jsou body kontaktu se zákazníky a slouží zvyšování povědomí mezi zákazníky o produktech a/nebo službách společnosti, umožňují zákazníkům nakupovat konkrétní produkty a/nebo služby a poskytují zákaznickou podporu po nákupu.

Rovněž ve farmacii se označení „kanál“ často široce používá k definici cest komunikace se zákazníky. V případě „Ambadorských lékáren“ marketingové kanály shromažďují údaje o prodeji a data o pacientech s cílem poskytovat jim přidanou hodnotu, kterou je např. diagnostika.

Podle vlastních průzkumů nákupního chování je asi 70 % nákupních rozhodnutí řízeno radami lékárníků ohledně konkrétního produktu. Lékařny ovlivňují tržní podíly značek a výkonnost při prodeji. Je nezbytné trvale informovat lékárníky o klíčových vlastnostech a výhodách jejich produktů. Nejdůležitějším prodejním a marketingovým kanálem jsou lékařny.

Pro realizaci projektu „Ambadorských lékáren“ je nutné disponovat kvalitním marketingovým materiálem v prostorech lékáren - plakáty, letáky, brožury, vizitky, bannery, digitální TV displeje, lamy, stojany a stojánky, regálové vymezoavače a mnoho dalších materiálů.

Farmaceutická společnost dále využívá nástroje jako je design na předpisových taškách, nápisech v obchodě, tričkách, které nosí zaměstnanci k šíření povědomí, reklamních předmětech, jako jsou pera, magnety a značkové organizéry na pilulky, vše rozdáváné zdarma.

Marketingový plán by měl být součástí obchodního plánu každé lékařny. Oslovení nových pacientů/zákazníků je klíčem k růstu každé nezávislé lékařny. Solidní marketingový plán je kombinací tradičního marketingu (zásilky, inzeráty v novinách, propagační předměty, doklady od lékařů, nápisy v obchodě atd.), online nebo digitální marketing (webové stránky, SEO, Mapy Google, blogování, Facebook, Twitter) a osobní interakce tváří v tvář (návštěvy předepisujícího lékaře, ústní podání, prodejní tým a interakce s pacienty). Každý z nich má své vlastní náklady a návratnost investic. Je na majiteli lékařny, aby vyzkoušel každý marketingový přístup a zjistil, co osloví zákazníka nejlépe.

Nástup internetových lékáren a online přístup k lékům a diagnostice si získává na popularitě díky efektivitě nákladů a vysoké rychlosti dodání až ke dveřím pacientů. Pacient si může v soukromí objednat léky z domova. I tohoto faktu si je společnost velmi dobře vědoma, proto spolupracuje se všemi lékárenskými e-shopy.

Společnost využívá tyto marketingové nástroje:

Sociální média - sociální média každým rokem rostou jako výkonný marketingový kanál.

Video marketing - video marketing není pro společnost novou strategií, ale je to strategie, kterou nevyužívají všechny společnosti. Video marketing pomáhá společnosti zvýšit konverze, zlepšit návratnost investic a pomoci oslovit potenciální cílové trhy. Většina jednotlivců by se raději dozvěděla o společnostech prostřednictvím videí. Ve skutečnosti 84 % lidí říká, že je přesvědčeno ke koupi produktu nebo služby sledováním videa značky.

Doporučovací marketing - dozvědět se o produktu nebo službě od prodejce není nic nového a nevzbudí to zájem zákazníků společnosti, ale všimnou si toho, pokud o produktu uslyší od důvěryhodného přítele. Cílem každé dobré marketingové strategie by mělo být proměnit potenciálního klienta v loajálního zákazníka.

4.4 Vztahy se zákazníkem

Vztahy se zákazníky – jedná se o typy vztahů, které společnost vytváří se specifickými zákaznickými segmenty. Společnost by si měla vždy ujasnit typ vztahu, který chce se svými zákazníky navázat.

Lékárníci očekávají jak reaktivní, tak proaktivní jednání obchodní zástupců firem. Reaktivní jednání je v tomto případě úsilí vynaložené týmem společnosti na řešení problémů, které nahlásí zákazníci. To zahrnuje úkoly, jako jsou reakce na stížnosti lékárníků, zákazníků a řešení problémů. Proaktivní funkce jsou pak opatření přijatá k zajištění dlouhodobého vztahu se zákazníky. Toto úsilí je zaměřeno na podporu úspěchu zákazníků důsledným uspokojováním vyvíjejících se potřeb zákazníků. Úspěch týmu u zákazníků v tomto případě závisí na poskytování pravdivých informací o produktech a aktualizacích a také propagaci slev a exkluzivních nabídek v rámci celkového balíčku ambadorských lékáren.

Tento typ dlouhodobého řízení vztahů se zákazníky pomáhá společnosti vytvářet trvalé dojmy u zákazníků, kteří se nakonec stanou loajální vůči značce i firmě. Obchodní zástupci léčiv neprovádějí přímý prodej, ale spíše spojují poskytovatele s léky, léčbou a znalostmi, které potřebují k tomu, aby mohli svým pacientům poskytovat tu nejmodernější péči. Lékární od obchodních zástupců očekávají pravidelnou edukaci a celkový servis usnadňující spolupráci s farmaceutickou společností.

Lékárník působí jako prostředník mezi lékařem a pacientem tím, že poskytuje jak léky, tak bezplatné lékařské poradenství bez nutnosti objednání. Přestože lékárníci mohou být pro některé spotřebitele zdravotní péče prvním kontaktním místem, jsou relativně málo využívaným zdrojem a v současných politikách zdravotní péče téměř „neviditelní“. Aby zlepšili svou profesi, začali se lékárníci znovu objevovat hledáním řešení, jak rozšířit svou roli v komunitním lékárenství. Obecně se soustředili na navázání užšího vztahu s pacientem a zvýšení jeho profesionality tím, že převzali velkou odpovědnost za poskytování vhodného poradenství. Jakákoliv pomoc ze strany obchodního zástupce ve formě tzv. „být na telefonu“ je samozřejmostí. Pacienti očekávají odborné poradenství.

4.5 Zdroje příjmů

Toky výnosů představují hotovost, kterou společnost generuje z každého zákaznického segmentu. Farmaceutická společnost si musí položit otázku: kolik jsou zákazníci ochotni zaplatit za určitý produkt a/nebo službu?

Produkty, které farmaceutická společnost nabízí, se liší cenou na základě gramáže. Příklady jsou uvedeny níže.

Tab. 4: Příklady produktů a prodejní ceny

Produkt	DPH	Cena výrobce bez slevy a bez DPH do distribuce	Doporučená maloobchodní cena s DPH
Produkt 1 - 50g	10%	145,94 Kč	219,00 Kč
Produkt 2 - 100g	10%	239,23 Kč	359,00 Kč
Produkt 3 - 150g	10%	317,12 Kč	479,00 Kč
Produkt 4 - 180g	10%	365,84 Kč	549,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

4.6 Klíčové zdroje

Klíčové zdroje popisují nejdůležitější aktiva potřebná k fungování obchodního modelu. Tyto zdroje umožňují společnosti vytvářet hodnotovou nabídku, dosahovat trhů, udržovat vztahy se zákazníky a získávat příjmy.

Fyzické zdroje

V České republice patří mezi největší hráče 4 klíčoví distributoři léčiv - ViaPharma s.r.o., PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o., Alliance Healthcare, s.r.o. a Pharmos, a.s. Společnost dlouhodobě spolupracuje se všemi klíčovými distributory, to jí poskytuje konkurenční výhodu, neboť díky tomu dokáže doručit své produkty všem lékárnám bez výjimky, budovat vztahy se zákazníky a získávat příjmy z více zdrojů.

Intelektuální zdroje

Společnost díky patentovanému složení topického přípravku vybudovala nejprodávanější značku na trhu v rámci kategorie bolesti. Díky vysoké kvalitě a patentovanému složení získal produkt mnoho ocenění jako např.: „Značka č. 1 doporučovaná lékárníky v ČR“, Consumer Superbrands pro rok 2021, a vybudoval si díky tomu v odborných lékařských a zdravotnických kruzích vynikající reputaci a velkou patientskou základnu.

Lidské zdroje – obchodní tým

Klíčovým zdrojem pro realizaci projektu „Ambadorských lékáren“ jsou obchodní reprezentanti společnosti. Společnost očekává, že obchodní zástupci ve zdravotnickém průmyslu budou řídit svá „teritoria“, jako by provozovali svůj vlastní podnik. To je přesně důvod, proč mají špičkoví obchodní zástupci ve zdravotnictví podnikatelské myšlení. Je důležité, aby znali dobře svůj region a věděli, kteří zákazníci přinášejí více obchodů, jaký je jejich „nákupní“ styl. To vše je důležité pro realizaci celkových obchodních plánů farmaceutické společnosti. Jedním z hlavních cílů obchodního zástupce je, aby byl lékárníkem vnímán jako rovný a ceněný partner.

4.7 Klíčové aktivity

Klíčové aktivity popisují nejdůležitější kroky, které musí společnost udělat, aby její obchodní model fungoval. Klíčové činnosti jsou nutné k vytváření a nabízení hodnotové nabídky, dosahování trhů, udržování vztahů se zákazníky a získávání výnosů. Klíčové aktivity lze kategorizovat na produkci, řešení problémů a platformu/síť. Výrobní činnosti se týkají navrhování, výroby a dodávání produktu ve značném množství. Klíčové aktivity pro řešení problémů se týkají vytváření nových řešení individuálních zákaznických problémů. Obchodním modelům navrženým s platformou jako klíčovým zdrojem dominují klíčové aktivity související s platformou nebo sítí.

V této souvislosti zdůrazníme, že vzdělávací aktivity mají velký celospolečenský přínos pro zdraví obyvatel. Získané odborné znalosti, dovednosti a postupy jsou důležitými determinantami v prevenci, léčbě a záchraně zdraví a života člověka. Edukace je zaměřena rovněž na informování veřejnosti o nákladech vynaložených na zdravotní péči a následnou péči o nemocného člověka a jeho návratu k

plnému zdraví a zpětnému začlenění do rodinného, pracovního a společenského života. Veškeré uvedené oblasti a témata, která jsou obsahem kurzů, se zabývají aktuální problematikou jednotlivých oborů a neaktuálnějšími zdravotními problémy a stavy, které se nejčastěji vyskytují v současné populaci a zasahují stále mladší ročníky.

4.8 Klíčoví partneři

Klíčová partnerství – tato oblast se týká sítě dodavatelů a partnerů, kteří tvoří obchodní model. Společnosti vytvářejí partnerství a aliance, aby optimalizovaly své obchodní modely, snížily rizika nebo získaly zdroje.

V rámci projektu ambadorských lékáren rozlišujeme tyto skupiny klíčových partnerů:

EXTERNÍ SKUPINY - spolupráce s externími skupinami jako jsou lékaři, lékárníci a zdravotní odborníci. Právě od těchto specialistů jsou získávány nejcennější zkušenosti a lékařské znalosti, které jsou nutné k léčbě a celkové péči o pacienty.

PACIENTSKÉ ORGANIZACE – tyto organizace hrají významnou roli při zastupování a prosazování zájmů a práv handicapovaných nebo nemocných lidí. Farmaceutická společnost využívá hlubokých znalostí těchto organizací jako zdroj informací o léčbě pacientů, dopadech nemoci a překonání jejich následků.

Motivací pro všechna partnerství je primárně dosažení zisku.

4.9 Náklady

Struktura nákladů – jedná se o náklady vynaložené na provoz farmaceutické společnosti. Tato část BMC popisuje nejdůležitější náklady vzniklé při provozu v rámci určitého obchodního modelu. Vše, co se v rámci společnosti dělá, povede k nákladům, které lze poměrně snadno vypočítat, jakmile jsou definovány klíčové zdroje, klíčové činnosti a klíčová partnerství. Společnosti by se přirozeně měly snažit minimalizovat své náklady ve všech oblastech. Existují dva typy struktur obchodních nákladů, které zahrnují náklady řízené a řízené hodnotou. Nákladově řízené obchodní modely se zaměřují na minimalizaci nákladů, kdykoli je to možné, pomocí nabídek s nízkou cenou, maximální automatizace a rozsáhlého outsourcingu. Hodnotově řízené obchodní modely se méně zabývají dopady na náklady konkrétního návrhu obchodního modelu a spíše se zaměřují na vytváření hodnoty.

Jak už bylo uvedeno výše na celý projekt „Ambadorských lékáren“ byly vyčleněny náklady v celkové hodnotě 2 000 000 Kč. Výroba materiálů, slevy na produkty a slevy na doprovodné akce (např. dárky k nákupu apod.), stejně tak platy reprezentantů a další náklady nejsou k těmto nákladům započteny, protože je farmaceutická společnost přičítá ke svým celkovým nákladům za kalendářní rok. Aby byl projekt úspěšný, je cílem získat pro tuto aktivitu alespoň 150 nejvýznamnějších lékáren v ČR se zaměřením na GOLD variantu a zároveň získat tyto lékárny pro spolupráci zdarma.

S ohledem na Rozvahu, Výkaz zisku a ztrát a Cash-flow firmy si farmaceutická společnost projekt „Ambadorských lékáren“ může dovolit realizovat. Předpokládaný obrát tohoto projektu je cca 5 000 000 Kč, náklady by tedy měly tvořit cca 40 % a předpokládaný zisk by pak měl činit cca 3 000 000 Kč.

ZÁVĚR

Farmaceutický trh sestává z velké míry regulace a administrativního dohledu, komplexních platebních systémů a také zapojení více rozhodovacích markerů, což determinuje povahu marketingu farmaceutických produktů a služeb. Pojem obchodní model označuje plán společnosti na dosažení oboustranného zisku (pro podnikatelský subjekt i pro zákazníka). Definuje produkty nebo služby, které firma plánuje prodat, identifikuje cílový trh a veškeré předpokládané výdaje. Obchodní modely jsou důležité pro nové i zavedené podniky. Pomáhají přitahovat investice, získávat talenty a motivovat management a zaměstnance.

Lékárnici očekávají jak reaktivní, tak proaktivní jednání obchodních zástupců farmaceutických firem. Reaktivní jednání chápeme v tomto případě jako úsilí vynaložené týmem společnosti na řešení problémů, a podnětů, které zákazníci – lékárnici nahlásí. Schopnost reagovat na jejich požadavky je naprosto nezbytná z hlediska posilování vztahů se zákazníky. Proaktivní funkce jsou opatření přijatá k zajištění dlouhodobého vztahu se zákazníky. Toto úsilí je zaměřeno na poskytování přidané hodnoty zákazníkům prostřednictvím důsledného uspokojování jejich měnících se potřeb. Úspěch obchodního týmu u zákazníků - lékárníků v tomto případě závisí na poskytování pravdivých informací o produktech a také propagaci slev a exkluzivních nabídek v rámci celkového balíčku ambadorských lékáren.

Poděkování

Příspěvek vznikl při řešení studentského projektu „Analýza předpokladů vzniku a udržitelného rozvoje Univerzitního Business Centra, číslo. projektu 7427/2021/07“ s využitím účelové podpory na specifický vysokoškolský výzkum Vysoké školy finanční a správní“.

Text byl připraven ve spolupráci se studenty VŠFS Bc. Františkem Kopalem, Bc. Stanislavem Daridou a Bc. Petrou Kopečnou.

ZDROJE

Abrams, R. (2019). *Successful business plan: secrets & strategies. 7th edition.* Palo Alto, California: PlanningShop

Dřímalka, F. (2020). *HOT: jak uspět v digitálním světě.* Jan Melvil Publishing

Mir, R C (2020). *Iterative Business Model Canvas Development - From Vision to Product Backlog:: Agile Development of Products and Business Models.* Germany: BoD - Books on Demand

Oosterwalder, Al., Pigneur, Y., Bernarda, Gr. . & a Smith, Al.. (2016). *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží.* Přeložil Markéta POLOCHOVÁ. BizBooks

Tan, S., S.(2021). *Repowering Your Business to Thrive:: The Eight Steps of Strategic Approach to Repowering Your Core and Rebuilding Your New Business for Profitable Growth Through Adaptive Strategic Management and Connected Supply Chain for Successful Execution.* Singapur: Partridge Publishing

50MINUTES.COM. (2017). *The Business Model Canvas:: Let your business thrive with this simple model.* Belgium: Plurilingua Publishing