

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

POSLOVNI NAČRT ZA ZASEBNO LEKARNO PAPEŽ

LJUBLJANA, JULIJ 2011

TADEJ PUCELJ

IZJAVA

Študent/ka _____ izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom _____, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PREDSTAVITEV SLOVENSKE LEKARNIŠKE DEJAVNOSTI.....	1
1.1 Lekarniška dejavnost v Sloveniji.....	1
1.2 Lastništvo lekarn in organizacija lekarniške dejavnosti	2
1.2.1 Javni zavodi.....	2
1.2.2 Zasebni lekarnarji.....	3
1.2.3 Podružnice.....	3
1.2.4 Bolnišnične lekarne	3
1.3 Razvrščanje zdravil.....	4
1.4 Financiranje lekarniške dejavnosti v Sloveniji.....	6
1.5 Izračun točkovne vrednosti.....	7
1.6 Izračun nabavne cene zdravila za lekarno	8
1.7 Izračun maloprodajne cene zdravila	8
1.7.1 Obračun lekarniške storitve zdravil na zeleni recept	8
1.7.2 Oblikovanje cene zdravil brez recepta (Brp) in zdravil na beli receptni obrazec	9
2 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA.....	9
2.1 Kratek opis podjetja.....	9
2.2 Priložnosti in strategija	10
2.3 Ciljni trgi.....	10
2.4 Konkurenčne prednosti.....	10
2.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve.....	11
2.6 Vodstvena ekipa in kadri	11
3 PANOGA, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE	11
3.1 Podjetje	11
3.2 Panoga dejavnosti	12
3.3 Proizvodi in storitve.....	16
3.4 Strategija vstopa in rasti	17
3.5 Poslanstvo in vizija.....	18
4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA	18
4.1 Analiza kupcev	18
4.2 Ugotavljanje potreb kupcev	19
4.3 Obseg trga in trendi	20

4.4	Konkurenca.....	21
4.5	Sprotno ocenjevanje trga	21
5	EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA	22
5.1	Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja	22
5.2	Analiza donosnosti	22
5.3	Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški.....	23
6	NAČRT TRŽENJA.....	23
6.1	Celotna trženjska strategija.....	23
6.2	Cenovna strategija	24
6.3	Tržno komuniciranje.....	24
7	PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT	25
7.1	Geografska lokacija	25
7.2	Poslovni prostori.....	26
7.3	Operativni cikel.....	27
7.4	Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanje okolja.....	27
8	NAČRT RAZVOJA.....	28
8.1	Status razvoja in prihodnje naloge.....	28
8.2	Kritična razvojna vprašanja	28
8.3	Izboljšave proizvoda in novi proizvodi	28
8.4	Sredstva, namenjena razvoju	29
8.5	Industrijska lastnina.....	29
9	PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI.....	29
9.1	Organizacijska struktura	29
9.2	Ključno vodstveno osebje.....	29
9.3	Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju	30
9.4	Upravni odbor.....	30
9.5	Profesionalni svetovalci in storitve.....	30
10	TERMINSKI NAČRT.....	30
10.1	Ključne aktivnosti v prvem letu.....	30
10.2	Terminski načrt.....	31
11	PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV	31
11.1	Makro raven.....	31
11.2	Raven podjetja	31

11.3	Simulirana poslovna tveganja.....	32
12	FINANČNI NAČRT	32
12.1	Predračun izkaza poslovnega izida.....	32
12.2	Predračun bilance stanja	33
12.3	Predračun izkaza denarnih tokov.....	34
12.4	Davčni status.....	35
13	PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI	35
13.1	Zaželeno financiranje	35
13.2	Pridobivanje virov financiranja	35
13.3	Upravljanje z obratnim kapitalom	35
	SKLEP.....	36
	LITERATURA IN VIRI	37

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razvrstitev zdravil na listo v Sloveniji.....	5
Tabela 2: Pregled gibanja števila izdaj receptov v breme javnih izdatkov v letih 2004-2010.....	6
Tabela 3: Pregled gibanja produktivnosti in vrednosti lekarniške točke med letoma 2004 in 2010 v Sloveniji	8
Tabela 4: Izračun nabavne cene zdravila za lekarno	8
Tabela 5: Obračun lekarniške storitve za zdravilo na zeleni recept:	9
Tabela 6: Obračun lekarniške storitve za izdajo zdravil brez recepta in zdravil na beli recept	9
Tabela 7: Gibanje števila lekarn v letih 2004-2009	13
Tabela 8: Število izdanih receptov, Slovenija 2009	15
Tabela 9: Prodaja zdravil brez recepta v Sloveniji v obdobju med letoma 2008 in 2010	16
Tabela 10: Prikaz kosmatega dobička iz poslovanja za obdobje prvih petih let (v EUR).....	22
Tabela 11: Prikaz čistega dobička po letih za obdobje prvih petih let (v EUR)	22
Tabela 12: Izkaz poslovnega izida (v EUR).....	33
Tabela 13: Bilanca stanja (v EUR).....	34
Tabela 14: Izkaz denarnih tokov (v EUR).....	34

KAZALO SLIK

Slika 1: Pogostost predpisovanja receptov po starostnih skupinah, Slovenija, 2009.....	13
Slika 2: Število izdanih receptov na enega farmacevta po statističnih regijah, Slovenija, 2009.....	14
Slika 3: Vrednost izdanih zdravil v evrih, Slovenija 1999-2009	15
Slika 4: Prikaz stopenj donosov za obdobje prvih petih let	23

UVOD

Ideja o odprtju družinske lekarne je v družini Pucelj prisotna že več kot deset let. Brigita Pucelj, z dekliškim priimkom Papež, ima kot magistra farmacije več kot dvajsetletne izkušnje dela na področju farmacevtske dejavnosti. Vendar pretekla leta zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, neprimernih prostorov in tudi neizdanega javnega razpisa glede možnosti pridobitve nove koncesije na območju Novega mesta ni bilo realnih pogojev za njeno izvedbo. V letu 2011 so se pokazale možnosti realizacije vseh omenjenih kriterijev, kar je privedlo do odločitve za izdelavo poslovnega načrta, ki bi predstavljal konkretno osnovo za celostno podobo zasebne Lekarne Papež, ki bo vključeval tako njeno vodenje kot poslovanje.

Poslovni načrt temelji na predpostavki, da bo družina Pucelj na javnem razpisu uspela pridobiti koncesijsko pravico za opravljanje lekarniške dejavnosti na območju Novega mesta. Poslovni načrt je zgrajen na podlagi predloge za pisanje poslovnega načrta po vnaprej nastavljenem modelu finančnih projekcij, ki so okvir za izdelavo poslovnih načrtov pri podjetniških predmetih na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani.

V prvem poglavju naloge je na kratko predstavljena lekarniška dejavnost v Sloveniji in njena specifična vloga v poslovanju na trgu. Drugo poglavje vsebuje povzetek poslovnega načrta za zasebno Lekarno Papež. V tretjem delu je opredeljena lekarniška panoga in natančneje predstavljena vloga podjetja. Četrto poglavje obsega tržno raziskavo in analizo potrošnikov, konkurence in lekarniškega trga. Sledijo poglavja, ki obsegajo ekonomiko poslovanja podjetja, načrt njegovega trženja, proizvodni in storitveni načrt ter načrt razvoja podjetja. Deveto poglavje podrobneje opredeljuje podjetniško skupino in kadre, medtem ko deseto obsega terminski načrt podjetja. Zadnja tri poglavja diplomske naloge vsebujejo predvidevanja kritičnih tveganj in izzivov, finančni načrt in pridobivanje sredstev in upravljanje z viri. Na koncu naloge so predstavljena še sklepna razmišljanja avtorja.

1 PREDSTAVITEV SLOVENSKE LEKARNIŠKE DEJAVNOSTI

1.1 Lekarniška dejavnost v Sloveniji

Lekarniška dejavnost je del zdravstvene dejavnosti, ki zagotavlja preskrbo prebivalstva in zdravstvenih zavodov ter drugih organizacij z zdravili. Zdravstvena dejavnost obsega glede na določila Zakona o zdravstveni dejavnosti ukrepe in aktivnosti, ki jih po medicinski stroki in uporabi medicinske tehnologije upravljajo zdravstveni delavci in zdravstveni sodelavci pri varovanju zdravja, preprečevanju, odkrivanju in zdravljenju bolnikov (ZZDej-UPB2, 2005).

V Sloveniji je v veljavi tako imenovani storitveni sistem financiranja lekarniške dejavnosti, ki se bo v naslednjih letih uskladil z evropskimi lekarniškimi sistemi. Za razliko od večine držav Evropske unije, v katerih so osnova financiranja marže, se lekarniška dejavnost pri izvajanju javne službe v Sloveniji obračunava v okviru storitvenega sistema. Lekarniška dejavnost se financira iz državne zdravstvene blagajne, in sicer v okviru prispevkov za obvezno in prostovoljno zavarovanje. Osnovna značilnost storitvenega sistema je, da magister farmacije

pri izdaji zdravila opravi določeno storitev, za katero je finančno nagrajen, pri čemer gre za sistem dogovarjanja vrednosti ene storitve v obliki točk. Gre za dogovarjanje o vrednosti enote storitve, dogovorjene med financerjema, Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) in Ministrstvom za zdravje. Skupni vpliv obeh partnerjev pri dogovarjanju je tako različen, da zaslužki lekarn pri izdaji zdravil na recept, izraženi v maržah, dosegajo okoli 9 odstotno raven. V najbolj razvitih državah Evropske unije se lekarniška dejavnost financira preko marž in pribitkov, ki jih plačujejo pacienti in skladi. V primerjavi s tem je položaj slovenskih lekarn pri financiranju s strani javnih služb bistveno slabši, saj marže javnih služb v Evropi dosegajo v povprečju od 20 do 25 odstotkov (Ovin, Festić & Šlebinger, 2004, str. 6).

Lastninska struktura lekarn v večini držav EU ni natančno predpisana. Po podatkih iz leta 2001 (Ovin, Festić & Šlebinger, 2004, str. 8) je natančneje določena v Nemčiji, Italiji, Franciji in Španiji. V Belgiji, na Nizozemskem, Irskem, Norveškem, v Veliki Britaniji in Švici imajo regulativo, ki dopušča lastništvo lekarn tudi tistim, ki niso po izobrazbi magistri farmacije. EU trendi na področju lekarništvā kažejo favoriziranje privatnih lekarn in prehod na privatno lastništvo, ter s tem povezano večjo kakovost opravljanja lekarniške dejavnosti (Ovin, Festić & Šlebinger, 2004, str. 8). V nadaljevanju bo opredeljena organizacija lekarniške dejavnosti in lastništvo lekarn v Slovenskem prostoru.

1.2 Lastništvo lekarn in organizacija lekarniške dejavnosti

Lekarniška dejavnost je javna služba, ki jo opravljajo javni zavodi in na podlagi koncesije tudi zasebniki (v nadaljevanju lekarnarji). Zakon o lekarniški dejavnosti je slednjo izvzel iz pravnega režima tržnih dejavnosti ter definiral njene izvajalce; javne zavode in zasebnike (ZLD-UPB1, 2004). Nacionalni program zdravstvenega varstva Republike Slovenije, ki velja od leta 2000 naprej, predvideva postopni prehod lekarniške dejavnosti v zasebno dejavnost. Privatizacija lekarn naj bi bila postopna, izpeljana na podlagi zakonskih predpisov.

1.2.1 Javni zavodi

Ustanovitelji javnih zavodov so lahko občine ali mesta. Za ustanovitev morajo javni zdravstveni zavodi pridobiti mnenje Zavoda za zdravstveno zavarovanje in soglasje ministrstva, pristojnega za zdravstvo. Postopek ustanavljanja javnih zdravstvenih zavodov ne vključuje soglasja Lekarniške zbornice. Javni zavod opravlja lekarniško dejavnost v organiziranih enotah, ki delujejo kot lekarne ali kot podružnice lekarn. Poleg svoje osnovne dejavnosti lahko vključujejo galenske in analizne laboratorije, ki služijo za izdelavo in preizkušanje magistralno in galensko izdelanih zdravil. Prav tako lahko izdelujejo tudi pomožna zdravilna sredstva.

1.2.2 Zasebni lekarnarji

Lekarniško dejavnost lahko na podlagi zakona opravljajo tudi zasebniki, vendar morajo za svoje delo pridobiti koncesijo. Koncesijo podeljuje upravni organ občine ali mesta, v okviru katerega bo lekarna tudi delovala. Za podelitev koncesije mora pristojni organ najprej pridobiti mnenje Lekarniške zbornice in Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. S predlagano podelitvijo koncesije, se mora v zadnji fazi strinjati tudi Ministrstvo za zdravstvo. Merila in izhodišča za javni razpis koncesije so opredeljena v planu zdravstvenega varstva republike Slovenije (13. člen, ZLD-UPB1, 2004). S pridobitvijo in podelitvijo koncesije se določi tudi območje njene veljavnosti. V 15. členu Zakona o lekarniški dejavnosti je opredeljeno, da lahko posameznik pridobi koncesijo le za eno območje svojega delovanja. Delovanje zunaj tega območja je možno le preko podružnice (21. člen, ZLD-UPB1, 2004). Pri zasebnih lekarnah mora vodja oziroma koncesionar izpolnjevati pogoje, kakor veljajo za vodje v javnih zavodih, in so podrobneje opisanih v 7. in 8. členu Zakona o lekarniški dejavnosti.

V primeru, da koncesionar ne more več voditi zasebne lekarne, mora v času svoje odsotnosti za opravljanje dejavnosti pooblastiti osebo, ki je po izobrazbi magister farmacije in ima opravljen strokovni izpit. Pooblaščenec lahko v danih okoliščinah vodi lekarno največ leto dni. Dedovanje koncesije pri zasebnih lekarnarjih opredeljuje 20. člen Zakona o lekarniški dejavnosti. Po Zakonu lahko uradni dedič (zakonec ali otrok koncesionarja) na podlagi izdane koncesije opravlja lekarniško dejavnost maksimalno pet let po smrti imetnika. V primeru, če otrok ali zakonec izpolnjuje pogoje za samostojno vodenje lekarne, lahko zahteva izdajo koncesije na svoje ime. Pri zasebnih lekarnarjih je lastništvo pogojeno s tem, da ima lastnik-koncesionar farmacevtsko izobrazbo, kar v primeru javnih zavodov ne velja, saj so lastniki občine oziroma mesta. Za obe organizacijski strukturi pa velja, da mora vodja lekarne imeti farmacevtsko izobrazbo z opravljenim strokovnim izpitom.

1.2.3 Podružnice

Delovanje lekarniških podružnic ureja Zakon o lekarniški dejavnosti v 21. in 23. členu. Podružnico lahko ustanovita tako javni zavod, kot zasebnik-koncesionar. Pogoj za ustanovitev podružnice je ugotovljena potreba po izdaji zdravil v nekem kraju, kjer ni lekarne. Vendar če na tem območju pride do ustanovitve javnega zavoda ali če drug lekarnar pridobi koncesijo za tisto območje, poslovanje prek podružnice ni več dovoljeno.

1.2.4 Bolnišnične lekarne

Bolnišnice organizirajo bolnišnične lekarne z namenom preskrbe z zdravili in drugimi pomožnimi sredstvi, ki se uporabljajo za zdravljenje in nego hospitaliziranih oseb. Tudi pri bolnišničnih lekarnah lastništvo ni pogojeno s farmacevtsko izobrazbo, medtem ko mora vodja izpolnjevati enake pogoje kot vodja lekarne v javnem zavodu ali v zasebni lekarni (25. in 26. člen, ZLD-UPB1, 2004).

1.3 Razvrščanje zdravil

V Sloveniji imamo na tržišču okoli 3500 zdravil, od tega je v seznam zdravil, ki jih krije obvezno zdravstveno zavarovanje (OZZ), vključenih okoli 2009 zdravil. Nekatera od njih se predpisujejo pod posebnimi pogoji oziroma omejitvami, ki so v breme OZZ, medtem ko so druga vključena v seznam medsebojno zamenljivih zdravil z najvišjo priznano vrednostjo (Lista zdravil in razvrščanje zdravil v Sloveniji, 2011). Vsi izdelki, ki so v Sloveniji registrirani kot zdravila, so že pred dovoljenjem za promet, torej ob pridobivanju dovoljenja, razvrščeni v naslednje razrede:

1. zdravila na recept, ki se smejo izdajati izključno v lekarnah
2. zdravila brez recepta ali OTC¹
 - izdaja le v lekarnah
 - izdaja v lekarnah in specializiranih trgovinah²

Komisija za zdravila pri ZZZS vsa zdravila, ki se izdajajo na recept, razvršča v listo, prikazano v Tabeli 1.

¹ Izraz »Over The Counter« opredeljuje zdravila za samozdravljenje, pri katerih za nakup zdravila recept ni potreben in stroške nakupa bolnik krije sam.

² Specializirana prodajalna za medicinske pripomočke je prodajni objekt, v katerem se trguje na drobno z medicinskimi pripomočki. Specializirana prodajalna za zdravila, ki se izdajajo brez recepta, je prodajni objekt, v katerem se trguje na drobno s tistimi zdravili, za katera komisija za zdravila pri pristojnem organu tako določi (Zakon o zdravilih in medicinskih pripomočkih, Ur. L. RS, št.101/1999, 4. člen.).

Tabela 1: Razvrstitev zdravil na listo v Sloveniji

P100	pozitivna lista; v celoti krito iz obveznega zdravstvenega zavarovanja
P100*	pozitivna lista z omejitvijo predpisovanja; v celoti krito iz obveznega zdravstvenega zavarovanja
P75	pozitivna lista; krito iz obveznega zdravstvenega zavarovanja v 75 odstotnem deležu, v celoti le skladno s predpisi
P75*	pozitivna lista z omejitvijo predpisovanja; krito iz obveznega zdravstvenega zavarovanja v 75 odstotnem deležu, v celoti skladno s predpisi
PC100	pozitivna lista za zdravila z najvišjo priznano vrednostjo; do najvišje priznane vrednosti v celoti krito iz obveznega zdravstvenega zavarovanja
PC100*	pozitivna lista z omejitvijo predpisovanja za zdravila z najvišjo priznano vrednostjo; do najvišje priznane vrednosti v celoti krito iz obveznega zdravstvenega zavarovanja
PC75	pozitivna lista za zdravila z najvišjo priznano vrednostjo; krito iz obveznega zdravstvenega zavarovanja v 75 odstotnem deležu do najvišje priznane vrednosti, v celoti le skladno s predpisi
PC75*	pozitivna lista z omejitvijo predpisovanja za zdravila z najvišjo priznano vrednostjo; krito iz obveznega zdravstvenega zavarovanja v 75 odstotnem deležu do najvišje priznane vrednosti, v celoti le skladno s predpisi
V	vmesna lista
V*	vmesna lista z omejitvijo predpisovanja
VC	vmesna lista s seznama medsebojno zamenljivih zdravil
VC*	vmesna lista z omejitvijo predpisovanja s seznama medsebojno zamenljivih zdravil
N	nerazvrščeno

Vir: ZZZS, Lista zdravil in razvrščanje zdravil v Sloveniji, 2011.

Glede na omenjeno razvrstitev zdravil na recept, so ta razvrščena na pozitivno in vmesno listo zdravil, kar ponudnika (ZZZS), obvezuje na kritje v višini 75 odstotkov vrednosti računa za zdravila iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, uvrščena na pozitivno listo. Preostalih 25 odstotkov vrednosti izdanega računa, krije zavarovalnica, ki ponuja dopolnilno zdravstveno zavarovanje. Za zdravila, uvrščena na vmesno listo, sta deleža kritja izdanega računa obratna. ZZZS krije 25 odstotkov, medtem kot 75 odstotni del izdanega računa krije prostovoljna zdravstvena zavarovalnica. Zdravstvene zavarovalnice plačujejo lekarnam na podlagi tako imenovanega zbirnega računa,³ ki ga jim izstavljajo lekarne. Zbirni račun lekarne uporabljajo

³ Zbirni račun je zbirka računov, ki so pripravljeni na podlagi zahtev ZZZS.

kot osnovo za poravnanje obveznosti, ki zadevajo prostovoljno dopolnilno zdravstveno zavarovanje, ki ga krije zdravstvena zavarovalnica.

1.4 Financiranje lekarniške dejavnosti v Sloveniji

Državljeni Republike Slovenije so vključeni v sistem obveznega zdravstvenega zavarovanja. Za obvezno zdravstveno zavarovanje skrbi Zavod za zdravstveno zavarovanje, ki s strani obveznih plačil delodajalcev prejema premije, s katerimi se pozneje del izdatkov za zdravila povrne iz zbranih sredstev ZZZS. Zavarovancem se tako v celoti ali delno povrnejo izdatki za zdravila na recept. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ – UPB3, 2006) tako določa obvezno in prostovoljno zdravstveno zavarovanje. Velik del slovenskih državljanov je vključen tudi v sistem dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja, pri katerem državljeni plačujejo dodatne premije, na podlagi katerih prostovoljna zdravstvena zavarovalnica omogoča, da zavarovancem ni potrebno dodatno plačevati zdravil na recept. Grafični prikaz spodaj prikazuje gibanje števila izdanih receptov, ki predstavljajo breme javnih izdatkov.

Tabela 2: Pregled gibanja števila izdaj receptov v breme javnih izdatkov v letih 2004-2010

Leto	Št. receptov	Indeks rasti receptov
2010	*	*
2009	15.625.750	101,41
2008	15.408.817	102,76
2007	14.995.329	101,67
2006	14.748.476	100,61
2005	14.658.633	101,37
2004	14.461.144	-

Legenda: *Uradni podatki ZZZS za leto 2010 še niso objavljeni.

Vir: ZZZS, Poslovna poročila ZZZS; Interni podatki LZS, 2010.

Lekarne pridobivajo prihodek iz javnih sredstev in s prodajo blaga in storitev na trgu. To pomeni, da lekarne pridobivajo prihodek iz sredstev ZZZS in od prostovoljnih zdravstvenih zavarovalnic za izdajo zdravil na zeleni recept, iz sredstev, ki jih potrošniki prispevajo za zdravila na beli recept, in s prodajo blaga in storitev na trgu. Prihodek od izdaje na zeleni recept pridobivajo po že omenjenem storitvenem sistemu. To pomeni, da lekarna zaračunava zdravila po nabavni ceni, zavarovalnice pa plačujejo storitve vročitve zdravila in obdelavo recepta. (Podrobneje opisano v poglavju 1.6)

Ker zdravila na recept predpisujejo zdravniki, lekarne nimajo vpliva na predpisovanje zdravil. Prav tako nimajo vpliva na ceno zdravil, ki se izdajajo na recept. Tako javne kot zasebne lekarne poslujejo po enakem principu. Za določanje cen zdravil je pristojna Javna agencija za zdravila in medicinske pripomočke (v nadaljevanju JAZMP), ki je kot neodvisni regulatorni organ pristojen za zdravila in medicinske pripomočke na področju humane in veterinarske

medicine. Veleprodajne cene zdravil trgovcev na debelo so lahko enake ali nižje od cen, predpisanih s strani JAZMP.⁴

1.5 Izračun točkovne vrednosti

V Sloveniji je v veljavi tako imenovani storitveni sistem financiranja lekarniške dejavnosti. Osnovna značilnost tovrstnega vrednotenja je, da magister farmacije pri izdaji zdravila opravi določeno storitev, za katero je finančno nagradjen. V storitev strokovnega delavca se šteje vsako intelektualno ali fizično opravljeno delo, ki ga je v lekarni potrebno opraviti, da se potrošniku oziroma pacientu izroči ustrezno zdravilo, na predpisan strokovni način (Ovin, Festić & Šlebinger, 2004, str. 28).

Temeljne dejavnosti storitvenega sistema financiranja so: izdajanje zdravil na recept, vročitev zdravila⁵ in obdelava⁶ recepta. Ostale lekarniške storitve in normativi so predstavljeni v prilogi in dostopni na internetni strani ZZZS.⁷ Pri storitvenem sistemu gre za sistem dogovarjanja vrednosti določene storitve v obliki točk. Vrednotenje predvidenega obsega programa poteka na osnovi realiziranega programa preteklega leta in se izrazi v številu točk. Pri opredelitvi in določitvi točkovne vrednosti lekarniške storitve so pomembni naslednji dejavniki (Frankič, 2001, str. 2):

- opredelitev zdravstvene storitve (Priloga 7)
- kadrovski normativ
- časovni normativ
- točkovna vrednost

V naslednjem grafičnem prikazu je predstavljen pregled gibanja produktivnosti (število točk) in gibanje povprečne vrednosti točke.

⁴ Cene zdravil so oblikovane v skladu z Zakonom o zdravilih (Ur. l. RS, št. 31/2006, v nadaljevanju ZZdr-1).

⁵ Vročitev zdravila zajema vse delavne faze za fizično predajo enega kosa istovrstnega zdravila, v katero so zajete naročanje, nabava, hranjenje in izdaja zdravila (Frankič 2001, str. 3).

⁶ Obdelava recepta predstavlja storitev namenjeno ZZZS vključuje vnos podatkov pacienta, zdravnika, vnos vrste in količine zdravila.

⁷ Lekarniške storitve za obračun ZZZS so dostopne internetni strani:

<http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/o/063B4273E43145BEC12574E90023ED26?OpenDocument>

Tabela 3: Pregled gibanja produktivnosti in vrednosti lekarniške točke med letoma 2004 in 2010 v Sloveniji

Leto	Št. točk* (produktivnost)	Indeks rasti produktivnosti	Povprečna vrednost točk v €.	Indeks rasti vrednosti točke
2010	12.747.181	102,29	2,94	93,93
2009	12.462.105	102,04	3,13	103,81
2008	12.213.176	102,67	3,02	103,61
2007	11.895.399	104,06	2,91	99,32
2006	11.430.972	104,37	2,93	98,65
2005	10.952.375	101,03	2,97	104,95
2004	10.840.785	-	2,83	-

Legenda: *Uradni podatki za ZZS za leto 2010 še niso objavljeni.

Vir: ZZS, Poslovna poročila ZZS; Interni podatki LZS, 2010.

1.6 Izračun nabavne cene zdravila za lekarno

Struktura cene zdravil, ki jih lekarne kupujejo od grosistov oziroma veletrgovcev z zdravili, je prikazana v spodnji tabeli :

Tabela 4: Izračun nabavne cene zdravila za lekarno

Cena proizvajalca zdravila
+ delež veletrgovca
+DDV 8,5%
= nabavna cena zdravila za lekarno

1.7 Izračun maloprodajne cene zdravila

Za izračun maloprodajnih cen zdravil moramo najprej razdeliti zdravila v tri kategorije. V prvi kategoriji so zdravila na zeleni recept (Rp), v drugi kategoriji so zdravila na beli recept in zdravila, ki se izdajajo brez recepta (Brp), medtem ko v tretjo kategorijo spadajo zdravila maržnega oziroma trgovskega blaga.

1.7.1 Obračun lekarniške storitve zdravil na zeleni recept

Cena zdravil na zeleni recept je sestavljena iz veleprodajne cene grosista – veletrgovca, ki za lekarno pomeni nabavno ceno, kateri (po storitvenem sistemu) dodamo vročitev zdravila ter obdelavo recepta. Skupnemu znesku na koncu dodamo še delež davka na dodano vrednost (DDV), ki znaša 8,5 odstotkov. Za vročitev zdravila na zeleni recept je lekarnar nagrajen z 0,16 točke po kosu izdanega zdravila ter z 0,31 točke za obdelavo recepta. Spodnja tabela prikazuje obračun lekarniške storitve na zeleni recept.

Tabela 5: Obračun lekarniške storitve za zdravilo na zeleni recept:

Število kosov zdravila
x 0,16 točke za vročitev zdravila na recept
+ 0,31 točke za obdelavo recepta
= vrednost lekarniške storitve

Vir: ZZZS, *Lekarniške storitve za sklepanje pogodb, 2010.*

V letu 2010 (povzeto po Tabeli 3) je vrednost lekarniške točke ovrednotena z 2,94 evra. Tako znaša vrednost lekarniške storitve za izdajo enega kosa zdravila na zeleni recept 1,38 evra oziroma 0,47 točke, kar bremeni ZZZS, ki nastopa kot plačnik. Ker je na receptu običajno izdanih več kosov zdravil, se povprečna vrednost storitve na izdani zeleni recept poviša.

Vsaka opravljena storitev dejansko pomeni zaslužek lekarnarja pri izdaji zdravil na zeleni recept. Končni kupec zdravila ni plačnik stroškov zdravila (plačnik stroškov je le v primeru, ko je zdravilo na negativni listi). Plačnik je v tem primeru ZZZS ali oziroma in zavarovalnice, ki pokrivajo dodatna zdravstvena zavarovanja⁸.

1.7.2 Oblikovanje cene zdravil brez recepta (Brp) in zdravil na beli receptni obrazec

Končna cena zdravil brez recepta (Brp) in zdravil na beli recept se oblikuje na podlagi nabavne vrednosti zdravila pri grosistu, obračuna lekarniške storitve vročitve zdravila (0,35 točke) in obračuna DDV, ki znaša 8,5 odstotkov, na nabavno vrednost zdravila in storitev. Končno ceno v celoti poravnata kupec zdravila, izdanega brez recepta. V spodnji tabeli je prikazan obračun lekarnarjevega zaslužka pri opravljeni storitvi (pri Brp se obračunava samo vročitev zdravila).

Tabela 6: Obračun lekarniške storitve za izdajo zdravil brez recepta in zdravil na beli recept

1 kos zdravila
X 0,35 točke za vročitev zdravila brez recepta
= Vrednost lekarniške storitve

Vir: ZZZS, *Lekarniške storitve za sklepanje pogodb, 2010.*

V letu 2010 je vrednost točke pri izdaji zdravil brez recepta po podatkih Lekarniške zbornice Slovenije znašala 4,5 evra. Zaslužek lekarnarja pri zdravilu brez recepta je tako bil 1,57 evra.

2 POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA

2.1 Kratek opis podjetja

Zasebna Lekarna Papež bo pravno-formalno ustanovljena v avgustu 2011. Sedež lekarne bo v trgovinskem centru Qulandija Novo mesto, na območju Poslovno-storitvene cone Mačkovec

⁸ Sistem kritja stroškov zdravil na zeleni recept podrobneje opisano v poglavju 1.4

1. Odprtje lekarne je načrtovano v decembru 2011. Po standardni klasifikaciji dejavnosti bo lekarna registrirana kot G 47.730 trgovina na drobno, specializirana prodajalna s farmacevtskimi izdelki.

2.2 Priložnosti in strategija

Ideja o odprtju lekarne v družinski lasti je v družini Pucelj prisotna od leta 2000 naprej. Priložnost za realizacijo se je pokazala ob novici, da se bo v Novem mestu gradil nov nakupovalni center Qlandija. Dne 16. februarja 2010 se je priložnost za odprtje lastne lekarne okrepila, in sicer z izdajo sklepa 1456 o izvedbi postopka javnega razpisa za podelitev koncesije za izvajanje lekarniške dejavnosti s strani župana občine Novo mesto.

Priložnost za odprtje nove lekarne je predvsem v odlični lokaciji na obrobju centra Novega mesta, ki predstavlja hkrati spremembo načina nakupovalnih navad potrošnikov (vse na enem mestu). Novogradnja ponuja tudi možnost postavitve moderno zasnovane lekarne z bogato ponudbo izdelkov, dostopnost katere je primernejša od konkurence v centru mesta, ki zaradi pomanjkanja prostih parkirnih mest strankam ne zagotavlja »hitrega skoka« do svojega lekarnarja. Priložnost torej vidim v najemu dovolj velikega prostora za delovanje moderne, prostorne lekarne, ki bo delovala pod »skupno streho« z drugimi trgovinami, kar bo lekarni omogočalo dovolj velik »bazen« potencialnih strank.

2.3 Ciljni trgi

Ciljne stranke Lekarne Papež bodo v večini prebivalci širše okolice Novega mesta vseh starostnih skupin, ki bodo združili nakupovanje v trgovinskem centru z obiskom lekarne ali izkoristili preprost dostop po obvoznici na poti iz delovnega mesta oziroma uporabili organiziran javni prevoz do trgovinskega centra. Preko tematsko vodenih promocij, delavnic in predstavitev novih izdelkov v ponudbi Lekarne Papež bo poseben poudarek na dodatnem obveščanju in osveščanju strank s ciljem pridobiti zaupanje in občutek domačnosti, ki si jo lekarna za svoje delovanje mora pridobiti.

2.4 Konkurenčne prednosti

Novo mesto je potrebovalo velik nakupovalni center, ki bi združil osnovno ponudbo trgovin v mestu pod eno streho. Možnost umestitve in odprtje moderne lekarne v nakupovalnem središču pomeni za Lekarno Papež veliko prednost, pred konkurenco, ki deluje v centru mesta. Ocenjujem, da Novo mesto potrebuje moderno zasnovano lekarno z bogato ponudbo zdravil, predvsem maržnega blaga, s preprosto dostopnostjo in notranjo zasnovano, ki bo ljudem privlačnejša in bolj domača od konkurence.

Konkurenčne prednosti Lekarne Papež pred konkurenco na območju Novega mesta so:

- lokacija prostorov lekarne znotraj trgovinskega centra
- enostaven dostop in brezplačna parkirna mesta
- modernejša notranja oprema lekarne
- posebna opremljenost lekarne z velikim številom sedalnih površin
- tedenske promocije izdelkov in praktične delavnice za obiskovalce
- strokovnost zaposlenih in odprt, prijaznejši dostop do strank.

2.5 Ekonomika, dobičkonosnost in možnost žetve

Ocenjujem, da bo za zagon in opravljanje dejavnosti na začetku poslovanja Lekarne Papež potrebnih 200.000 evrov zagonskih sredstev, ki bodo namenjena za ustrezno notranjo opremljanje prostorov in ki bodo omogočila končno notranjo podobo lekarne. Poleg stroškov za ureditev prostora lekarne bo poraba začetnih sredstev namenjena pokrivanju stroškov nabave začetnih zalog. V prvem letu poslovanja Lekarna Papež ne načrtuje poslovanja z izgubo. Notranja stopnja donosa poslovanja lekarne v obdobju prvih petih let bo predvidoma znaša 27,0 odstotkov.

2.6 Vodstvena ekipa in kadri

Ustanovitelj Lekarne Papež bo preko razpisa izbral tri farmacevtske delavce; dva magistra farmacije in enega farmacevtskega tehnika. Direktor oziroma lastnik ima naziv magister farmacije in je lastnik podeljene koncesije za opravljanje lekarniške dejavnosti. Lastnik skrbi za nemoteno delo in koordinacijo poslovanja v lekarni. Poleg menedžerskega dela opravlja znotraj lekarne tudi dela magistra farmacije.

3 PANOGA, PODJETJE, PROIZVODI IN STORITVE

3.1 Podjetje

Lekarna Papež bo ustanovljena v juliju 2011. Sedež lekarne bo v trgovinskem centru Qlandija, območje Poslovno-storitvene cone Mačkovec 1, Novo mesto. Lekarna Papež bo s poslovanjem začela v decembru 2011. Ustanovitelj podjetja bo magistra farmacije Brigita Pucelj, medtem ko bo lastništvo in koncesijska pravica za opravljanje lekarniške dejavnosti v Lekarni Papež pripadalo družini Pucelj.

Pomemben del za opravljanje lekarniške dejavnosti je pridobitev koncesije za opravljanje lekarniške dejavnosti. Na podlagi meril, določenih v okviru plana zdravstvenega varstva Republike Slovenije, izvede občina ali mesto javni razpis za opravljanje lekarniške dejavnosti in pridobitev koncesije. Koncesijo za opravljanje lekarniške dejavnosti podeli pristojni upravni organ občine ali mesta v soglasju z ministrstvom, pristojnim za zdravstvo, po poprejšnjem mnenju lekarniške zbornice in Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije.

Koncesija za opravljanje lekarniške dejavnosti se podeli posamezniku ki izpolnjuje pogoje iz 7. in 8. člena tega zakona in pogoje za opravljanje zasebne zdravstvene dejavnosti, določene z Zakonom o zdravstveni dejavnosti¹ (13. in 14. člen, UPB1, 2004).

Dne 16. februarja 2010 je župan Mestne občine Novo mesto izdal sklep številka 1456 o izvedbi postopka javnega razpisa za podelitev koncesije za izvajanje lekarniške dejavnosti na območju poslovno-storitvenega centra Mačkovec Qlandija.⁹ Na podlagi izdanega javnega razpisa se je družina Pucelj, z magistro farmacije Brigito Pucelj, ki izpolnjuje vse pogoje za opravljanje lekarniške dejavnosti, prijavila na javni razpis.

3.2 Panoga dejavnosti

Lekarna Papež bo uvrščena v lekarniško dejavnost, ki kot del zdravstvene dejavnosti zagotavlja preskrbo prebivalstva, zdravstvenih zavodov in drugih organizacij z zdravili. Preskrba z zdravili obsega izdajo zdravil na recept, izdajo zdravil brez recepta in magistralno pripravo zdravil. Po standardni klasifikaciji dejavnosti bo lekarna registrirana kot G 47.730 (trgovina na drobno v specializiranih prodajalnah s farmacevtskimi izdelki).

Konec leta 2009 je bilo v Sloveniji 24 javnih lekarniških zavodov. Število teh se od leta 2004 ni spremenilo. Vendar se je v tem obdobju povečalo število njihovih lekarn; in sicer iz 153 na 169, število podružnic pa s 33 na 35. Konec leta 2009 je bilo v Sloveniji 86 zasebnih lekarn, kar je za 9 zasebnih lekarn več kot leta 2004, in pomeni 11,7 odstotni porast števila zasebnih lekarn od leta 2004 (Lekarne, 2010). Mnenja strokovnjakov na temo razvoja zasebnega lekarništva v Sloveniji so pozitivna in naklonjena razvoju tovrstne panoge.

Boštjan Aver, nekdanji predsednik zdravstvene zavarovalnice Vzajemna meni: »Zasebne lekarne povečujejo konkurenčnost v lekarniški dejavnosti. Zasebniki si želijo le dobiček in se zato bolj prizadevajo pridobiti stranke, so torej do porabnikov bolj prijazni in lahko znižujejo cene drugim izdelkom in zdravilom, ki niso na recept in jih lekarne tudi prodajajo.«¹⁰ Samo Fakin, predsednik ZZS, je zasebnemu lekarništvu prav tako naklonjen: »Razvoj tako imenovane mešane javno-zasebne mreže izvajalcev zdravstvenih storitev je smiseln in primeren, saj vnaša elemente večje tekmovalnosti med izvajalce zdravstvenih storitev, izboljšuje kakovost obravnave zavarovanih oseb in dostopnost do zdravstvenih storitev. Poleg tega zasebniki s koncesijo s svojim vlaganjem v prostore in opremo razbremenjujejo vire javnega financiranja.«¹¹

⁹ Razpis za podelitev koncesije za izvajanje lekarniške dejavnosti, št. 1601-3/2010, Mestna občina Novo mesto

¹⁰ Aver, B. (2009, 30. 10): *Dobro obveščeni: Pomoč in podpora zasebnikom*. Najdeno 14. maj 2011 na spletnem naslovu: www.lekarnabitenc.si/finance3.pdf

¹¹ Fakin, S. (2009, 30. 10): *Dobro obveščeni: Pomoč in podpora zasebnikom*. Najdeno 14. maj 2011 na spletnem naslovu: www.lekarnabitenc.si/finance3.pdf

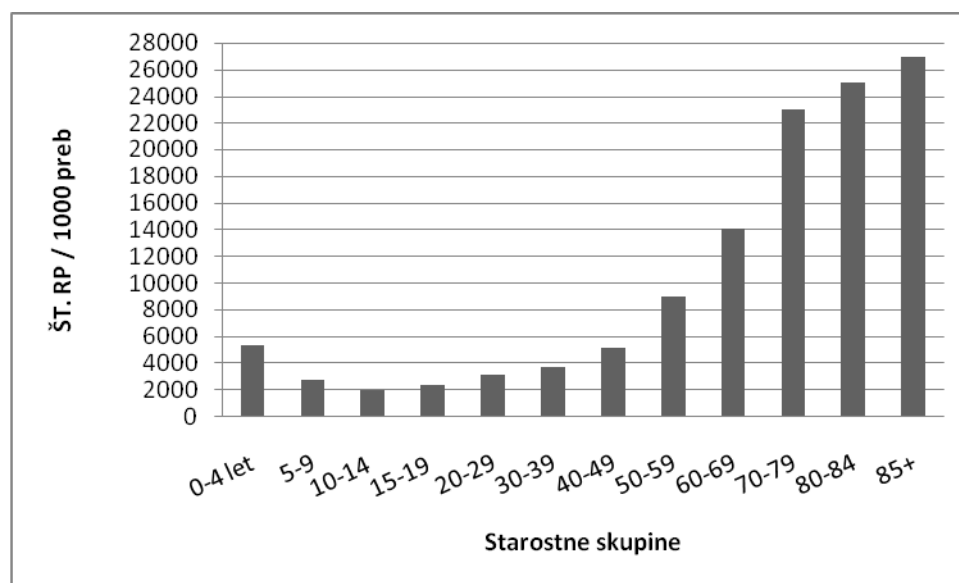
Tabela 7: Gibanje števila lekarn v letih 2004-2009

Leto	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2004-2009 (rast v %)
Število javnih zavodov	24	24	24	24	24	24	0
Število javnih lekarn	153	156	157	161	167	169	10,45
Število podružnic javnih lekarn	33	31	33	34	33	35	6,06
Bolnišnične lekarne	2	2	2	2	2	2	0
Število zasebnih lekarn	77	79	78	80	82	86	11,67
Število podružnic zasebnih lekarn	4	5	8	10	10	12	300,00
Skupaj število lekarniških enot	269	273	278	287	294	304	13,01

Vir: Lekarniška zbornica Slovenije, 2010.

Poraba zdravil tako pri nas kot drugod v razvitem svetu narašča. Ključni razlog je v staranju prebivalstva. Tako je po podatkih Eurostata 2009 delež starostnikov v Sloveniji znašal 16,5 odstotkov v primerjavi s celotno populacijo. Starejšim od 65 let, ki se po merilih Svetovne zdravstvene organizacije uvrščajo med starostnike, se ambulantno predpiše in v lekarnah izdaja največ zdravil med vsemi starostnimi skupinami. Delež receptov za starostno skupino prebivalcev nad 65 let glede na število vseh izdanih receptov z leti narašča in je v letu 2009 predstavljal malo manj kot 50 odstotkov vseh izdanih receptov. Od vseh receptov, ki so bili predpisani ženski populaciji, je bilo 43,54 odstotkov receptov predpisanih ženskam, starejšim od 65 let. Od vseh receptov, predpisanih moški populaciji, je bilo 37,71 odstotkov predpisanih moškim, starejšim od 65 let (Kobal Grup, Rus & Marčič, 2010, str. 248-252).

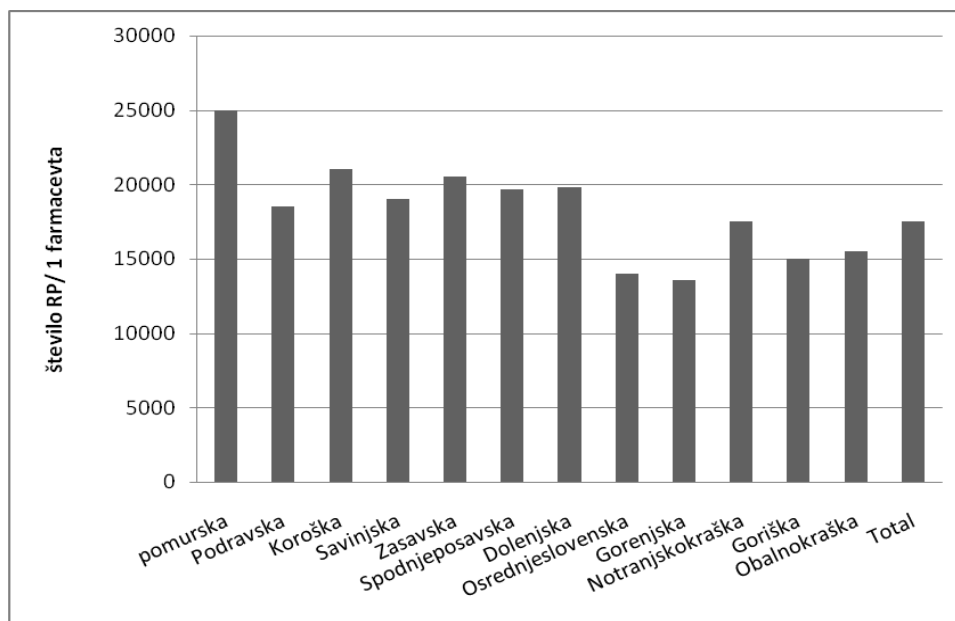
Slika 1: Pogostost predpisovanja receptov po starostnih skupinah, Slovenija, 2009



Vir: IVZ, Zdravstveni statistični letopis, 2009.

V Sloveniji je obremenitev farmacevtskih delavcev dokaj neenakomerno porazdeljena, kar izhaja iz statistike, pridobljene na podlagi spremljanja izdanih receptov na enega farmacevta po statističnih regijah. V letu 2009 je v povprečju največ receptov izdal lekarnar v pomurski regiji (25.648 receptov), najmanj pa lekarnar v gorenjski regiji (14.477). Glede na podatke prikazane, v Sliki 2, se statistična regija Dolenjska po številu povprečno izdanih receptov na farmacevtskega delavca (nekaj manj kot 20.000) uvršča nad slovensko povprečje, ki znaša v letu 2009 17.567 izdanih receptov na enega farmacevta.

Slika 2: Število izdanih receptov na enega farmacevta po statističnih regijah, Slovenija, 2009



Vir : IVZ, Zdravstveni statistični letopis za leto 2009.

Tabela 8 prikazuje podatke o predpisovanju zdravil v Sloveniji v letu 2009. Število izdanih receptov se je v letu 2009 povzpelo na 15.985.971, pri čemer je povprečna vrednost izdanega recepta v letu 2009 znašala 29,07 evrov. Povprečno število izdanih receptov na prebivalca v Sloveniji je v letu 2009 znašalo 7,83. Omenjeni podatki nam bodo služili kot podpora pri določanju izračuna vrednosti skupnih prihodkov, podrobneje opisanih v poglavju 4.3.

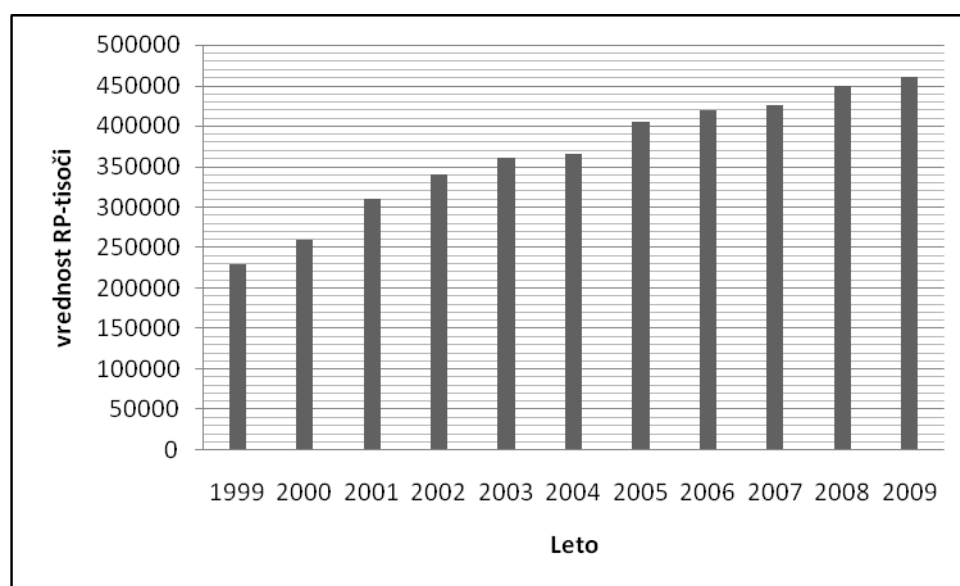
Tabela 8: Število izdanih receptov, Slovenija 2009

Skupina	Število Rp	Indeks	Število Rp na prebivalca	Vrednost vseh Rp (v EUR)	Indeks 2009/2008	Vrednost na recept (v EUR)
Lastniška zdravila	15.675.423	102	7,68	458.408.211	104	29,24
Ostalo¹²	310.548	86	0,15	6.231.572	90	20,07
Skupaj	15.985.971	101	7,83	464.639.783	104	29,07

Vir: IVZ, Ambulantno predpisovanje zdravil v Sloveniji po ATC klasifikaciji v letu 2009, str. 5.

V letu 2009 je vsak prebivalec Slovenije v povprečju prejel zdravila, predpisana na zdravniški recept v vrednosti 228 EUR. Skupna vrednost prodanih zdravil v Sloveniji se od leta 1999 vsako leto postopoma povečuje. V letu 2003 je bila uvedena Lista medsebojno zamenljivih zdravil,¹³ ki je trend rasti trga zdravil do leta 2007 močno umiril. Zaradi odobritve finančnih sredstev za financiranje dražjih bioloških zdravil¹⁴ s strani države so v letu 2008 zabeležili višjo porabo bioloških zdravil, kar je močnejše pripomoglo k povišani skupni vrednosti izdanih zdravil glede na predhodna leta.

Slika 3: Vrednost izdanih zdravil v evrih, Slovenija 1999-2009



Vir: IVZ, Ambulantno predpisovanje zdravil v Sloveniji po ATC klasifikaciji v letu 2009, str. 7.

¹² V začetku leta 2005 je ZZS obvestila lekarne o novem načinu poročanja. Lekarne so temu navodilu prilagodile svoje poročanje in sedaj ni možno več pridobiti podatkov o številu in vrednosti receptov z magistralnimi pripravki in galenskimi izdelki, zato so prikazani pod rubriko »Ostalo«.

¹³ Medsebojno zamenljiva zdravila so tista zdravila, ki jih organ, pristojen za zdravila, opredeli in objavi kot primerna za medsebojno zamenjavo, ob čemer upošteva, da mora biti pri teh zdravilih verjetnost nastanka klinično pomembnih razlik v učinkovitosti in varnosti ustrezno nizka oziroma zanemarljiva (Ur.l. RS, št 31/2006).

¹⁴ Biološka zdravila so zdravila, proizvedena s pomočjo tehnik molekulske in celične biologije.

Po podatkih National Association (AESGP) je trg prodaje zdravil brez recepta v Sloveniji leta 2008 dosegel vrednost 40,7 milijonov evrov. Do leta 2010 je trg zrasel že na 44,8 milijona evrov, kar predstavlja 10 odstotno rast trga obdobju zadnjih treh let. Trg zdravil, izdanih brez recepta, predstavlja nekaj manj kot 10 odstotkov¹⁵ celotnega trga zdravil. Najvišji delež prodaje zdravil, izdanih brez recepta, so zdravila za kašelj in prehlad ter analgetiki, sledijo izdelki samozdravljenja za prebavo, kožo ter vitamini in minerali. Podatki o prodaji zdravil brez recepta so predstavljeni v Tabeli 9.

Tabela 9: Prodaja zdravil brez recepta v Sloveniji v obdobju med letoma 2008 in 2010

	2008	2009	2010	Rast v odstotkih
Prehlad in kašelj	11,5	13,0	13,0	13,04
Analgetiki	11,0	13,0	13,0	18,18
Prebava	7,0	7,0	7,0	0
Koža	5,7	5,8	6,0	5,26
Vitamini in minerali	5,5	5,7	5,8	5,45
Skupaj	40,7	44,5	44,8	10,07

Vir: AESGP, National Association, 2011.

3.3 Proizvodi in storitve

Osnovna dejavnost Lekarne Papež bo lekarniška dejavnost, ki bo vsebovala oskrbo prebivalcev z zdravili ter svetovanje za njihovo varno, pravilno in racionalno uporabo. Poleg zdravil bomo nudili tudi zdravila za izdajo brez recepta, medicinsko-tehnične pripomočke, sredstva za nego in varovanje zdravja ter prehranska dopolnila. Lekarna Papež bo storitve in izdelke nudila v prostorih, v katerih bo delovala, v kateri bodo potekala strokovna dela:

- nabava in izdaja zdravil za uporabo v humani medicini
- nabava in izdaja farmacevtskih snovi
- nabava in izdaja medicinskih pripomočkov
- nabava in izdaja sredstev za nego in varovanje zdravja
- izdelava magistralnih pripravkov
- izvajanje svetovalne in strokovno informativne dejavnosti s področja uporabe zdravil, medicinskih pripomočkov in sredstev za varovanje zdravja
- izvajanje farmacevtske skrbi¹⁶
- zagotavljanje neprekinjene preskrbe z zdravili

¹⁵ Delež, ocenjen glede na Tabelo 15 .

¹⁶ Farmacevtska skrb je odgovorno zagotavljanje zdravljenja z zdravili za doseg pozitivnih končnih izidov, namen katerih je optimizirati bolnikovo kakovost življenja, kar je povezano z zdravjem. (Najdeno 3. maja 2011 na spletnem naslovu, <http://www.mojalekarna.si/poslanstvo>.)

3.4 Strategija vstopa in rasti

Ideja o odprtju lastne lekarne na območju Novega mesta, je v družini Pucelj prisotna že preko deset let. Dne 16. februarja 2010, ko je župan mestne občine Novo mesto izdal sklep št. 1456 glede izvedbe postopka javnega razpisa za podelitev koncesije za izvajanje lekarniške dejavnosti na območju poslovno-storitvenega centra Mačkovec, Novo mesto (Qlandija), je družini Pucelj pravno-formalno omogočil realizacijo zastavljene. Dela za ureditev celostne podobe lekarne (notranja oprema, zunanja oprema) bodo predvidoma zaključena v sredini novembra 2011. Registracija bo potekala v juliju 2011. Lekarna Papež bo začela predvidoma delovati v decembru 2011.

Prepoznavnost vstopa nove lekarne na področju Novega mesta bo močno podprta z oglaševalsko akcijo lokalnih medijev (Radio Krka, časopis Dolenjski list, televizija Vaš kanal in brezplačniki). Preko oglaševanja bomo skušali pridobiti kupce v novo, sodobno opremljeno lekarno, z veliko ponudbo izdelkov, akcijskimi cenami, urejenimi brezplačnimi parkirišči ter z urejeno avtobusno povezavo (ciljna skupina: starejša populacija). Konkurenčne lekarne na področju Novega mesta se nahajajo v mestnem središču, kjer je gneča in plačljiva parkirišča. K prepoznavnosti lekarne bodo prispevali mesečno organizirane promocije izdelkov, delavnice o zdravi prehrani in prehranskih dopolnilih, brezplačna merjenja holesterola, krvnega tlaka in podobno. Aktivnosti bodo organizirane v predprostoru lekarne in pred lekarno z namenom druženja in seznanjanja z različnimi izdelki, ki jih bo mogoče tisti dan kupiti po akcijskih cenah.

Vstopna strategija lekarne bo prilagojena lokaciji, na kateri bo delovala. Ker gre za trgovinski center večjega obsega z celodnevним pretokom potencialnih kupcev, bo vizualna podoba Lekarne Papež nekoliko drugačna od običajne lekarne. Skrb za celostno podobo lekarne bo namenjena pridobivanju ugleda, zaupanja in prepoznavnosti. Vodilo celostne podobe bo, da se bo kupec, ko bo stopil v predprostor lekarne počutil, kot da bi stopil v dnevno sobo. Predprostor bo vseboval oblazinjeno pohištvo, na katerem se bodo stranke lahko prijetno namestile, lahko pregledale katalog izdelkov, storitev in ugodnosti, ali se seznanile z informativnim gradivom o izdelkih, pri čemer bo na voljo strokovno osebje lekarne.

V strategiji rasti načrtujemo, da bodo prihodki pri zdravilih, izdanih na recept, rasli z 2 odstotno letno ravnjo, pri zdravilih brez recepta in pri maržnem blagu pa z 3 odstotno letno rastjo. Strategija rasti je podana na podlagi vse večje prepoznavnosti lekarne v regiji, z odlično geografsko lego ob vpadnici avtoceste v Novo mesto (na sredini poti med Ljubljano in Zagrebom) ter v neposredni bližini turističnega kraja Otočec in Term Šmarješke Toplice. (Podatki s predpostavljeno letno rastjo so navedeni v poglavju 3.2.).

3.5 Poslanstvo in vizija

Poslanstvo podjetja: Oskrbovanje prebivalstva novomeške (in širše) regije z zdravili ter izvajanje svetovalne in strokovne dejavnosti lekarništva.

Vizija podjetja: Postati sodobna lekarna na širšem področju Novega mesta, ki jo odlikuje vrhunsko strokovno osebje, pestra ponudba izdelkov in skrb za dobro počutje strank ob vsakokratnem obisku.

4 TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA

4.1 Analiza kupcev

Potencialne stranke Lekarne Papež so v prvi ravni razdeljene na dva segmenta.

V prvi segment so uvrščene stranke, ki se bodo posluževale zdravil na recept, stranke, ki bodo kupovale zdravila brez recepta, in stranke, ki bodo uporabljale dodatne storitve. Potencialni obiskovalci Lekarne Papež so stranke vseh starostnih skupin iz širše okolice Novega mesta. V mestni občini Novo mesto, upravnem in administrativnem središču dolenjske regije, živi po podatkih GZDBK¹⁷ 35.966 ljudi. Ocenjujemo, da bo večji del obiskovalcev starejših od 30 let. Ker so se navade kupcev z leti spremenile, vse več ljudi pričakuje enostavno dostopnost do svoje trgovine, zagotovljeno brezplačno parkirno mesto in čim več storitev, združenih na enem mestu. Kot del tržne raziskave in analize trga je bila v septembru 2010 opravljena anketa (v celoti se nahaja v prilogi 4), v kateri je sodelovalo 85 naključnih obiskovalcev trgovinskih centrov, obiskovalcev mestnega središča in obiskovalcev zdravstvenega doma. Anketa je omogočila jasnejši vpogled v segment potencialnih kupcev Lekarne Papež. Starostna struktura anketirancev je bila naslednja; 33 odstotkov anketirancev je bilo starejših od 65 let, 40 odstotkov anketirancev je spadalo v starostno skupino med 41 in 65 let, v skupino od 20 do 40 let je bilo zajetih 27 odstotkov vseh sodelujočih. Rezultati ankete so pokazali pozitivne odzive pri odpiranju nove lekarne. Kar 79 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da znotraj kompleksov nakupovalnih centrov na območju Novega mesta pogrešajo lekarniške storitve. Na vprašanje, ali bi vam obisk lekarne v trgovinskem centru pomenil priročnost ali odročnost, kar 46 odstotkov anketirancev odločilo za priročnost, medtem ko je 26 odstotkov anketirancev ostalo neopredeljenih. Na vprašanje, kaj vas najbolj moti pri obstoječih lekarnah v Novem mestu, je kar 39 odstotkov vprašanih odgovorilo, da jih najbolj moti dostopnost do lekarne. Šele na drugem mestu z 27 odstotki je bila cena zdravil, čemur je sledila izbira izdelkov (25 odstotkov) in strokovnost (9 odstotkov vprašanih)..

V drugi segment strank so uvrščeni večji kupci, kot so: Zdraviliški center Šmarješke in Dolenjske Toplice, Dom starejših občanov Novo mesto, privatne ambulante ter rekreativna športna društva. Za prodor do drugega segmenta bo nujno postopno utrjevanje ugleda lekarne

¹⁷ Gospodarska zbornica Dolenjske in Bele Krajine 2010

ter uspešno in prodorno delovanje vodstva lekarne pri zagotavljanju ponudbe kvalitetnejših in cenovno dostopnejših izdelkov od konkurence.

4.2 Ugotavljanje potreb kupcev

V tem delu poglavja bodo stranke segmentirane na drugi ravni. Razdeljene bodo v več razredov, vendar s predpostavko, da bodo glede na potrebe, zdravstveno stanje in časovno obdobje, spadale v več opredeljenih razredov in podrazredov. Razredi so bolj natančno opredeljeni v Prilogi 5, iz katere je razvidno, da bodo stranke, ki bodo prejemale zdravila na recept, opredeljene v prvem razredu. V drugem razredu bodo kupci, ki bodo kupovali zdravila in izdelke brez recepta. V tretjem razredu bodo kupci kozmetike, medicinskih pripomočkov in prehranskih dopolnil. Naslednji korak predstavlja opredelitev navad in potreb kupcev po starostnih skupinah.

V gospodarsko razvitih državah zaradi podaljševanja življenjske dobe in manjše rodnosti narašča delež prebivalstva, starejšega od 65 let. Za starejše je lekarniški farmacevt pogosto najlažje dostopna zdravstvena oseba. Farmacevt ne samo, da izda zdravilo, temveč poda informacije o zdravilu in spremlja uporabo zdravila, kot tudi povezuje bolnika z zdravnikom in ostalim zdravstvenim osebjem. Če želimo privabiti zadostno število starejše populacije v Lekarno Papež, jim je treba poleg zdravil na recept znati ponuditi preostali del ponudbe. Pri tem je ključnega pomena, da se osredotočimo na njihove potrebe in navade. V ta namen povzemam nekaj ugotovitev iz raziskave, objavljene v reviji Farmaceutski vestnik (Horvat, Kos, 2009, str. 135-140).

Študija ugotavlja, da moramo biti pri starostnikih v lekarniški dejavnosti še posebej dovzetni, saj imajo pri komuniciranju pogosto težave z vidom, sluhom, zmanjšano koncentracijo ter z utrujenostjo. V ta namen smo pri ureditvi in opremljanju Lekarne Papež, opisane v Poglavju 6, posebej upoštevali prilagoditev lekarniških prostorov. Izhajali smo iz ugotovljene potrebe, da lekarna potrebuje večje čakalne prostore z večjim številom sedežev. Pri okencih za pogovor s farmacevtom bodo postavljeni zvočni ojačevalci, ki bodo služili za lažjo komunikacijo med farmacevtom in stranko. Poleg tega bodo postavljeni veliki vrtljivi zasloni za lažji vizualni prikaz informacij, ki jih stranka od lekarniškega delavca pričakuje. Študija navaja tudi, da starostniki želijo več zasebnosti, kar bo v lekarni rešeno tako, da bo okence odmaknjeno od čakajočih strank.

Če smo se v prejšnjem odstavku osredotočili na starejšo populacijo, bomo v nadaljevanju izhajali iz potreb in zadovoljstva z lekarniškimi storitvami kupcev vseh starostnih skupin, ki bodo zajete v poslovnem načrtu. Iz zgoraj omenjene študije smo povzeli, da stranke največkrat omenjajo zasebnost, oziroma pomanjkanje le-te. V raziskavi o potrebah in zadovoljstvu z lekarniškimi storitvami stranke pogosto navajajo dostopnost, ki se meri po naslednjih dejavnikih: lokacija lekarne, cestne povezave, avtobusne linije, dostopnost parkirišč, odpiralni čas lekarne, razpoložljivost prek telefona, čakalni čas, ter dostopnost ponudnika zdravstvene oskrbe. Stranke od ponudnikov lekarniške storitve pričakujejo tudi

strokovno znanje ponudnika farmacevtskih storitev, poglobljeno osebno svetovanje o jemanju zdravil in njihovih stranskih učinkih. V ta namen bo poleg strokovnih izobraževanj farmacevtskih delavcev v Lekarni Papež zagotovljeno seznanjanje strank z organiziranimi mesečnimi predstavitvami izdelkov in načinih zdravega življenja ter osebnimi delavnicami za pomoč in svetovanje. (Dejavnosti so podrobneje opisane v Poglavju 3.4.) V zadnjem delu raziskava navaja, da si kupci želijo širok nabor izdelkov in hitro dobavljivost.

4.3 Obseg trga in trendi

Glede na raziskavo, tržno analizo in predpostavke konkurenčnih lekarn je cilj Lekarne Papež pridobitev 17 odstotnega tržnega deleža pri zdravilih, izdanih na recept, v občini Novo mesto,.

- Lekarna Papež bo v prvem letu poslovanja dosegla 45.000 predpisanih receptov.
- Povprečna vrednost recepta vsebuje 0,79 točke na izdan recept (vrednotenje dela lekarnarjev z zdravili na recept), kar predstavlja 35.544 točk.
- V lekarni bodo zaposlene štiri osebe, od tega trije magistri farmacije, ki smejo izdajati zdravila na recept.
- V Lekarni Papež bo na zaposlenega magistra farmacije prišlo 15.000 letno predpisanih receptov (Povprečje za dolenjsko regijo je nekaj manj kot 20.000 predpisanih receptov na farmacevta¹⁸ letno.).
- Povprečna vrednost točke znesi 2,94 evra na točko.¹⁹ Skupna vrednost storitve dela lekarnarjev znaša skupaj 104.500 evrov.
- Skupni prihodek od prodaje zdravil na recept, z izračunano povprečno predpostavko 29 evrov na recept,²⁰ kar znaša na letni ravni 1.305.000 evrov prihodkov.
- Javne lekarne prihodke razdeljujejo na javni in tržni del. Razmerje prihodkov med tržnim in javnim delom javnih lekarn se giblje okoli 30:70,²¹ in je odvisno od posamezne lekarne. Glede na lokacijo in strukturo Lekarne Papež je predpostavljena nižja izdaja števila zdravil, izdanih na recept, glede na lekarniško povprečje.
- V »tržnem« delu predpostavljamo višjo prodajo zdravil glede na razmerje prihodkov »tržnega« lekarniškega povprečja v celoti.
- Ocenjujemo, da bo v Lekarni Papež razmerje med »tržnim« delom in »javnim« delom 35 poti 65.
- Z zdravili brez recepta bo Lekarna Papež dosegala 20.000 točk (Ovrednotenje dela lekarnarjev z zdravili brez recepta.).
- Na letni ravni bo storitev lekarnarjev z zdravili brez recepta (4,5 evra na točko²²) znesla 90.000 evrov. Ob predpostavki povprečnega izdanega računa zdravila, izdanega brez

¹⁸ Podatki, povzeti iz Slike 2.

¹⁹ Podatki, povzeti iz Tabele 2.

²⁰ Podatki, povzeti iz Tabele 8.

²¹ Ocene so izluščene iz pregleda finančnih poročil različnih javnih in zasebnih lekarn, pridobljenih na spletnih straneh Ajpesa. (Agencija Republike Slovenije za javno pravne evidence, statistiko in storitve)

²² Cena za točko izdanega zdravila brez recepta je po podatkih Lekarniške zbornice Slovenija 4,5 evra oziroma 1,57 evra (0,35 točke) na vročitev BRp.

recepta v vrednosti 7 evrov, ob čemer je v vrednost že zajeta storitev vročitve zdravila 1,57 evra, prihodki za zdravila brez recepta znesejo 400.000 evrov na leto.

- Prihodke pri maržnem blagu ocenjujemo na 455.000 evrov, in sicer ob predpostavki povprečne vrednosti 15 evrov na izdani račun). Na ta način dobimo razmerje prihodkov »tržnega« in javnega dela v razmerju 35:65.

»Tržnemu« delu bo predvidoma pripadalo 35 odstotkov skupnih prihodkov, kar na letni ravni znese okoli 855.000 evrov prihodkov. V tržni dejavnosti lekarne znašajo povprečne marže na maržno blago, (medicinske pripomočke, kozmetiko, prehranske dodatke itn) med 30 do 35 odstotki. Glede na predstavljene podatke, lahko na območju občine Novo mesto izračunamo tržni delež zdravil, izdanih na recept. S podatkom, da v občini Novo mesto živi po podatkih GZDBK 35.966 ljudi in da je povprečno število izdanih receptov na prebivalca Slovenije 7,83²³, pridemo do seštevka, da je v občini Novo mesto izdanih 281.161 receptov. S predvidoma 45.000 letno predpisanimi recepti v Lekarni Papež in 281.161 predpisanimi recepti v občini Novo mesto lahko izračunamo, da je predviden tržni delež²⁴ lekarne Papež na področju Novega mesta 16 odstoten. Glede na celotno lekarniško dejavnost v Sloveniji bo po prihodkih od javnega dela Lekarna Papež dosegala 0,28 odstotni tržni delež.

4.4 Konkurenca

Neposredno konkurenco Lekarni Papež predstavljata javni zavod Dolenjske lekarne (Lekarna Novo mesto) in zasebna Lekarna Novak. Obe omenjeni lekarni delujeta v občini Novo mesto, natančneje v samem mestnem jedru Novega mesta. S svojo mrežo trinajstih lekarn po Dolenjski in Beli Krajini so Dolenjske lekarne v letu 2009 dosegle skupni prihodek v višini 20.686.046 evrov. Koliko prihodkov od tega prinašajo izključno lekarne v novomeški občini, iz podatkov Ajpesa (za leto 2010) ni bilo mogoče razbrati. Drugi neposredni konkurent Lekarni Papež je Lekarna Novak, skupni prihodki katere so v letu 2009 znašali 3.135.734 evra. Posredno konkurenco Lekarni Papež predstavlja še Medis center Ingrid Okleščen s.p. s ponudbo medicinskih in ortopedskih pripomočkov ter izdelkov zeliščne lekarne. Skupni prihodki Medis centra so v letu 2009 znašali 443.754 evrov.

4.5 Sprotno ocenjevanje trga

Pri sprotne ocenjevanju bodo sodelovali vsi zaposleni v Lekarni Papež. Lastnik lekarne bo mesečno organiziral sestanke z zaposlenimi, na katerih bodo predstavili svoje osebne predloge izboljšav. Naloga vseh zaposlenih bo, da budno spremljajo povpraševanje in predloge strank. Naloga lastnika bo, da predloge in povpraševanje preudarno umesti v ponudbeni program. Lastnik bo mesečno analiziral dosežene plane, jih primerjal s predpostavljanimi plani ter jih na mesečnih sestankih z zaposlenimi tudi predstavljal.

²³ Podatki, povzeti iz Tabele 15.

²⁴ Tržni delež, izračunan za »javni« del prihodkov lekarne.

5 EKONOMIKA POSLOVANJA PODJETJA

5.1 Kosmati dobiček in dobiček iz poslovanja

Da pridemo do kosmatega dobička, moramo od prihodkov iz poslovanja odšteti proizvodjalne stroške in amortizacijo opreme. Od kosmatega dobička moramo odšteti še stroške prodaje in stroške financiranja. Tako lahko po izkazu poslovnega izida pridemo do dobička iz poslovanja. S pomočjo izračunov in preko finančnih projekcij, prikazanih v Prilogi 1, bo Lekarna Papež v prvem letu poslovanja ustvarila 75.623 evrov kosmatega dobička.

Tabela 10: Prikaz kosmatega dobička iz poslovanja za obdobje prvih petih let (v EUR)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prihodki poslovanja	2.264.211	2.318.058	2.373.280	2.429.773	2.487.708
Proizvajalni stroški	2.176.089	2.228.072	2.281.473	2.336.173	2.392.350
Amortizacija	12.500	12.500	11.000	11.000	11.000
Kosmati dobiček iz prodaje	75.623	77.486	80.808	82.600	84.359
Stroški prodaje	15.384	13.344	13.674	14.037	14.436
Stroški uprave	0	0	0	0	0
Dobiček iz poslovanja	60.239	64.142	67.134	68.563	69.922

5.2 Analiza donosnosti

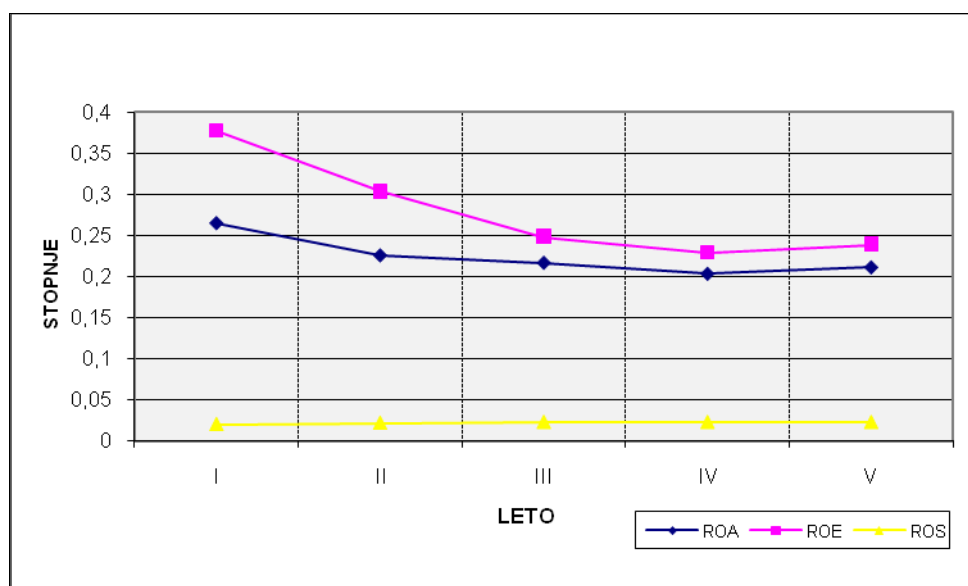
Iz predpostavk in izračunov načrtujemo, da se bo čisti dobiček v prvih petih letih povečeval. V prvem letu načrtujemo 45.318 evrov, na koncu petega leta poslovanja lekarne pa 55.938 evrov čistega dobička. Lekarna Papež bo, v obdobju prvih petih let poslovanja dosegala 27,0 odstotkov interne stopnje donosa.

Tabela 11: Prikaz čistega dobička po letih za obdobje prvih petih let (v EUR)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Dobiček iz rednega delovanja	56.647	62.742	67.034	68.563	69.922
Izredni prihodki	0	0	0	0	0
Izredni odhodki	0	0	0	0	0
Dobiček pred davki	56.647	62.742	67.034	68.563	69.922
Davek od dohodka	11.329	12.548	13.407	13.713	13.984
Čisti dobiček	45.318	50.193	53.627	54.851	55.938

Na Sliki 4 so prikazani kazalniki stopenj donosa ROA (donosnost sredstev podjetja), ROE (donosnost lastniškega kapitala), ter kazalnik ROS, ki kaže, ali podjetje z višjo prodajo dosega višji dobiček.

Slika 4: Prikaz stopenj donosov za obdobje prvih petih let



5.3 Fiksni, variabilni in polvariabilni stroški

Stroški pri poslovanju Lekarne Papež bodo deljeni na fiksne in variabilne. Medtem ko se fiksni stroški z obsegom poslovanja ne spreminjajo, se variabilni z obsegom poslovanja spreminjajo. Fiksni stroški bodo sestavljeni iz stroškov najemnin, vzdrževanja, plač farmacevtskih delavcev, stroškov izobraževanja, oglaševanja, amortizacije in računovodskih storitev. Med variabilne stroške bodo šteti stroški nabave zdravil in maržnega blaga.

6 NAČRT TRŽENJA

6.1 Celotna trženjska strategija

Trženjska strategija Lekarne Papež bo temeljila na pristopu nove, prijaznejše in r dostopnejše lekarne za vse uporabnike njenih storitev. Lekarna bo osredotočena na več različnih segmentov kupcev. Za kakovostno osveščanje bodočih kupcev o novi lekarni in njenih storitvah bo potrebno izpolnjevati zastavljen plan tržnega komuniciranja, ki bo vseboval oglaševanje v tiskanih medijih, na radiu in lokalni televiziji.

Osnovni mediji, ki bodo uporabljeni za promocijo Lekarne Papež, bodo: tednik Dolenjski list, ki dosega bralce na Dolenjskem, Beli krajini, Posavju ter na Kočevsko-ribniškem območju. Časopis izhaja v nakladi 14.500 izvodov, kar pomeni, da njegov doseg po oceni branosti (NRB) znaša okoli 54.000 bralcev na teden. Drugi medij je radio Krka, najbolj poslušan radio na južnem in jugovzhodnem delu Slovenije z okoli 35.000 poslušalcev na dan. Tretji medij je visoko brani mesečni brezplačnik Novi medij.

6.2 Cenovna strategija

Pri določanju cenovne politike mora podjetje preučiti številne dejavnike. Proces določanja cenovne politike poteka po naslednjih fazah; podjetje izbere cenovni cilj, čemur sledi faza opredelitve povpraševanja, ocenitve stroškov in njihova analiza, faza cen in ponudb konkurentov. Vsemu navedenemu sledi odločitev metode določanja cen in na koncu določitev končnih cen ponujenih izdelkov in storitev (Kotler, 2004, str. 473).

Lekarniška dejavnost je glede strategije določanja cen manj fleksibilna kot druge dejavnosti, saj je velik del cen vnaprej predpisan, medtem ko so lekarniške storitve točkovane po posebnem sistemu, opisanem v Poglavlju 1. Po poprejšnjem izračunu, podanem v poglavju 4.3 je realni tržni delež za zdravila, izdana na recept na področju Novega mesta 16 odstoten, medtem ko je cenovno strategijo za zdravila, izdana brez recepta, in za maržno blago nemogoče oblikovati z večjim odstopanjem od cen konkurence. Strategija cen Lekarne Papež bo v prvem dvoletnem obdobju primerljiva s cenami konkurence, medtem ko bo nadaljna strategija oblikovanja cen odvisna od obsega poslovanja in pridobljenih rabatov (s strani dobaviteljev), kar se bo izkazalo šele preko poslovanja Lekarne Papež.

6.3 Tržno komuniciranje

Cilj oglaševanja je informirati porabnike o imenu in sloganu novega ponudnika, o osnovnih lastnostih in prednostih ponudnika ter njegovih izdelkov in storitev. Osnovni cilji odnosov z javnostmi v trženju kot celoti, je funkcija informiranja, poučevanja in pridobivanja potrošnikov ponujenih storitev in izdelkov. Vloga posameznih instrumentov komuniciranja je, da vsak izmed njih informira o tistem delu trženjskega spleta, ki ga lahko potencialnim kupcem najboljše predstavi. Vsak instrument komuniciranja ima na določeno stopnjo sprejemanja informacij pri potencialnih kupcih različen vpliv. Učinki posameznih instrumentov so odvisni od lastnosti komunikacijskih poti, ekonomske učinkovitosti in preferenc prejemnikov. (Govoni, Eng, Galper, 1986, str. 483). Del širšega pojma odnosov z javnostmi je zagotavljanje publicitete, ki je bo za Lekarno Papež še posebej pomembna, saj vzpostavlja (in ohranja) dobro ime podjetja v širši javnosti.

Lekarna Papež bo svojo dejavnost oglaševala v tiskanih medijih, na radiu, in v oglasnih prostorih (city light), ter preko lastne spletne strani. Za oglaševanje bo prvo leto namenjenih 10.880 evrov. Glavnino stroškov oglaševanja bo predstavljalo oglaševanje preko radia. (Več v Tabeli 11).

Tabela 11: Stroški tržnega komuniciranja za prvo petletno obdobje (v EUR)

Oglaševanje	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
City light (avtobusne postaje)	1.960	1.960	1.960	1.960	1.960
Radio Krka	4.320	4.320	4.320	4.320	4.320
Dolenjski list	1.840	1.840	1.840	1.840	1.840
Novi medij	960	960	960	960	960
Promocije	3000	3300	3630	3990	4390
Skupaj	12.080	11.380	12.710	13.070	13.470

V Novem mestu bo zakupljen oglasni prostor podjetja Europlakat, ki vsebuje dvajset lokacij za postavitev »city light« plakatov, ki so nameščeni na avtobusnih postajah po mestu. Zakupljen bo dvotedenski termin oglasnih prostorov, kar bo zneslo 1960 evrov (Cenik oglaševanja Europlakat, 2011). Za tiskanje reklamnih plakatov bo namenjenih dodatnih 342 evrov. Za oglaševanje na Radiu Krka bo namenjenih 2160 evrov (Cenik oglaševanja na Radio Krka, 2011). Zakup oglasnega prostora bo trajal 2 meseca, in sicer bo radijski oglas predstavljen kot trikratni dnevni blok po 15 sekund, kar skupaj znese 120 reklamnih blokov v dveh mesecih. Drugi del reklamnih blokov bo razporejen skozi celo leto, kar znese dodatnih 2160 evrov (Cenik oglaševanja na Radio Krka, 2011). Pri tiskanih medijih bo osredotočenost na tednik Dolenjski list in mesečnik Novi medij. V tedniku bo za zakup osmine strani oglasnega prostora za obdobje dveh mesecev namenjenih 1840 evrov (Cenik oglaševanja Dolenjski list, 2011). V mesečniku pa bo za štirimesečni najem četrte strani oglasnega prostora namenjenih 960 evrov (Cenik oglaševanja Novi medij, 2011). Stroške tržnega komuniciranja bodo predstavljale tudi vsakokratne promocije v prostorih lekarne in pred lekarno, ki bodo potekale skozi celo leto. Stroški promocij, ki bodo objavljeni tudi na spletni strani lekarne²⁵ so ocenjeni na 1800 evrov.

V naslednjih letih poslovanja Lekarne Papež se bo skušalo obdržati enakomerno oglaševanje skozi celo leto, ohraniti stroške letnega oglaševanja na isti ravni, medtem ko bo za promocije namenjenih vsako leto 10 odstotkov več sredstev glede na predhodno leto.

7 PROIZVODNI IN STORITVENI NAČRT

7.1 Geografska lokacija

Nov trgovski center Qlandija, ki se razprostira na površini 27.000 m², je začel delovati v začetku leta 2011. V centru, v katerem deluje 45 trgovin in nekaj gostinskih lokalov, bo začela predvidoma v decembru 2011 delovati tudi Lekarna Papež. Prednost pred lokalno konkurenco lekarne je v tesnejšem stiku z množico potencialnih kupcev, kar omogoča nakupovalni center, ki združuje več dejavnosti pod eno streho. Nakupovalni center je postavljen na odlično tranzitno lego, tik ob avtocestni vpadnici v Novo mesto (približno na

²⁵ Del komuniciranja s strankami Lekarne Papež bo predstavljala internetna spletna stran, ki bo informativnega značaja, zato so stroški njenega delovanja zavedeni pod stroške prodaje Za postavitev internetne strani bo predvidenih 3300 evrov, za njeno mesečno vzdrževanje pa 960 evrov na leto.

sredini med Ljubljano in Zagrebom). Dovoz je z dograditvijo dolenjske avtoceste v letu 2010 postal glavni avtocestni dostop do Novega mesta. Indeks dnevnih migracij v občino Novo mesto je dosegal najvišjo raven v Sloveniji, in znaša 115 in več indeksnih točk.²⁶ Statistični podatki kažejo na veliko število dnevnih migracij preko vpadnice v prestolnico Dolenjske.²⁷

Trendi kažejo, da se vse več dejavnosti umika na obrobje mest, stran od cestno-parkirišnih gneč v centrih mest. Prednost pred konkurenco Lekarne Papež je tudi v tem, da strankam ni potrebno hoditi v mestno središče samo zato, ker tam delujeta edini dve lekarni v mestu. Tako lahko brez gneče in iskanja prostih parkirnih mest v središču mesta poleg ostalih dnevnih nakupov in tedenskih nakupov sproti opravijo tudi obisk lekarne. Prednost Lekarne Papež je tako enostaven dostop do nakupovalnega središča, brezplačno parkiranje, in funkcionalen ambient, ki omogoča hiter dostop do prijetne in sodobno opremljene lekarne, s kvalitetno ponudbo izdelkov in storitev.

7.2 Poslovni prostori

Lekarna Papež bo za svoje poslovanje najela 110 m² prostora v trgovinskem centru Qlandia Novo mesto. Mesečni najem bo znašal 20 evrov na kvadratni meter, kar na letni ravni znaša 26.400 evrov. Predvideni stroški vzdrževanja, ogrevanja, vode, varovanja (kot delež skupnih deljenih stroškov trgovinskega centra) bodo znašali 15.520 evrov. Prostor bo prostoren, opremljen z oblazinjenim pohištvom. Lekarniški pult bo pomaknjen na levo stran lekarne (in ne na konec lekarne). Za pultom bo manjše tedensko skladišče za zdravila in prostor za izdelavo magistralnih pripravkov. Lekarniški prostori bodo razporejeni in opremljeni tako, da bodo omogočali kakovostno delo v skladu z dobro lekarniško prakso, kakor jo opredeljuje Pravilnik o pogojih za opravljanje lekarniške dejavnosti (Povzeto po 8. In 9. členu Pravilnika o pogojih za opravljanje lekarniške dejavnosti, Ur. l. RS, št. 39/2006). Lekarna Papež bo vsebovala naslednje prostore:

- prostor za prevzem zdravil in medicinskih pripomočkov
- prostor za izdajo zdravil in medicinskih pripomočkov-oficino²⁸
- prostor za shranjevanje zdravil in medicinskih pripomočkov-materialko
- prostor za izdelavo magistralnih pripravkov
- prostor za čiščenje pribora in obojnine-pomivalnico
- prostor za svetovanje
- prostor za opravljanje strokovno administrativnih nalog
- prostor sanitarije in garderobo.

²⁶ Povzeto po: Karta 1, Indeks delovne migracije, občine, Slovenija . Najdeno 27. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3401

²⁷ Delovne migracije, Slovenija, 2009 – končni podatki, Statistični urad Republike Slovenije. Najdeno 27. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3401

²⁸ Oficina lekarne je prostor, v katerem izdajajo zdravila in druge izdelke ter svetujejo o njihovi uporabi.

Pravilnik med drugim določa, da skupna površina prostorov ne sme biti manjša od 70 m² za lekarno z največ dvema izdajnim mestoma. Površina oficine in materialke ne sme biti manjša od 40 m².

7.3 Operativni cikel

Operativni cikel Lekarne Papež bo prilagojen delovnemu času trgovskega centra Qlandija, v katerem bo lekarna obratovala. Odpiralni čas lekarnice bo med deveto in enaindvajseto uro med delavniki, prav tako v soboto, v nedeljo pa med deveto in petnajsto uro. Operativni cikel zaposlenih v lekarni bo potekal po sistemu dveh sodelavcev v dveh izmenah; lekarniški tehnik in magister farmacije skupaj, z dnevno menjavo sodelavcev ob štirinajsti uri popoldne. Dopoldanska ekipa bo ostala v lekarni do šestnajste ure in bo v tem času urejala, pomagala pri naročilih, v skladišču in pri administrativnem delu. Četrty član, lastnik in vodja lekarnice, bo prav tako del ekipe sodelavcev, in bo poleg tega delal kot magister farmacije, zadolžen za koordinacijo in nemoteno poslovanje lekarnice. Naročanje zalog bo potekalo po delovnem programu, na podlagi katerega se bo ob padcu zaloge na signalno zalogo, obvestilo farmacevta, ki bo nato po svoji presoji opravil naročilo za povečanje zalog. Dobavitelji za zagotavljanje nemotene preskrbe z zdravili in pripomočki se bodo izbirali na področju Slovenije, in sicer glede na ponudbo, dobavne roke, ponujene rabate in glede na korektnost poslovanja z Lekarno Papež.

7.4 Pravne zahteve, dovoljenja in vprašanje okolja

Za opravljanje lekarniške dejavnosti predstavlja ključni del pridobitev koncesije za opravljanje tovrstne dejavnosti. Na podlagi meril, določenih v skladu z načrtom Zdravstvenega varstva Republike Slovenije, izvede občina ali mesto javni razpis za pridobitev koncesije in opravljanje lekarniške dejavnosti. Koncesijo za opravljanje lekarniške dejavnosti podeli pristojni upravni organ občine ali mesta v soglasju z Ministrstvom za zdravstvo in po že pridobljenem mnenju lekarniške zbornice in Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije. Koncesija za opravljanje lekarniške dejavnosti se podeli posamezniku, ki izpolnjuje pogoje iz 7. in 8. člena tega zakona in pogoje za opravljanje zasebne zdravstvene dejavnosti, določene z Zakonom o zdravstveni dejavnosti (povzeto po 13. in 14. členu, ZLD-UPB1, Ur.l. RS, št. 36/2004). Lekarno lahko vodi magister farmacije, ki ima poleg splošnih pogojev za sklenitev delovnega razmerja opravljen strokovni izpit in obvlada slovenski jezik. Nobena pravna oseba niti posameznik ne sme v pravnem prometu poslovati pod imenom lekarnice, če ne opravlja lekarniške dejavnosti. Lekarniška dejavnost je v skladu s prvim členom Zakona o lekarniški dejavnosti del zdravstvene dejavnosti, ki zagotavlja preskrbo prebivalstva ter zdravstvenih zavodov in drugih organizacij z zdravili (1., 7. in 8. člen, UPB1, 2004).

8 NAČRT RAZVOJA

8.1 Status razvoja in prihodnje naloge

Pomemben dejavnik razvoja Lekarne Papež je izbira ustreznega projektantskega biroja, ki bo omogočil izpeljavo zastavljene ideje vizualne podobe lekarne, ki temelji na prijetnem videzu in dobremu počutju, kar bi pomenilo odklon od običajnega sterilnega lekarniškega videza. Iz tovrstnih razlogov je kot izvajalec del notranjega opremljanja izbrano podjetje Silvatica Mengeš d.o.o. Za izdelavo projekta, izvedbo in nadzor del in izdelavo oziroma nakup notranje opreme načrtujemo stroške v višini 113.000 evrov.

Prva naloga lekarne bo, kako čim hitreje in učinkoviteje (poleg bogate ponudbe izdelkov ter pestrega programa delavnic in predstavitev) pridobiti čim širši krog strank in zagotoviti, da se bodo zadovoljno vračale v »domačo lekarno« po izdelke in nasvete. Osnovni cilj je zgraditi dolgoročno zaupanje v izdelke in storitve Lekarne Papež.

Druga pomembna naloga prodor prodaje izdelkov lekarne Papež v določene zdravstvene institucije, kot na primer v Dom starejših občanov Novo mesto, ter v zdravilišči Dolenjske in Šmarješke Toplice. Prav tako je cilj prodreti do vse večjega števila rekreativnih vadbenih enot ter jim predstaviti in približati ponudbo varnih in koristnih prehranskih dopolnil, ki jih danes potrebujejo tako profesionalni kot rekreativni športniki.

8.2 Kritična razvojna vprašanja

Najbolj kritično vprašanje za Lekarno Papež bo, ali bo novo zgrajeni center privabil tržno zanimive trgovine in Novemu mestu ponudil dovolj kakovostno ponudbo. Ob tem ne gre zanemariti tveganja, da bo brez dobre celostne ponudbe trgovinskega centra tudi obisk Lekarne Papež manjši. Velik izziv bo tudi, ali bo s kakovostno ponudbo, koristnimi delavnicami in širokim naborom izdelkov in storitev uspelo v trgovinski center pridobiti zadostno število starejših strank.

8.3 Izboljšave proizvoda in novi proizvodi

Ponudba zdravil na recept in brez recepta ter ostalih pripomočkov bo naraščala glede na povpraševanje kupcev in trendov, ki jih bo prineslo poslovanje lekarne. Za izboljševanje in posledično uvajanje novih prodajnih poti lekarne »mlajše generacije« se bo postopoma uvajalo koriščenje in uporaba Spletne Lekarne Papež. Stroški izdelave spletne strani predvidoma znašajo med 8.000 in 10.000 evri, in se v prvih petih letih poslovanja ne bodo zniževali. Investicija je ob zagonu lekarne sorazmerno visoka, zato je časovno manj primerna. Poleg tega bo potrebno nenehno spremljanje dogajanja konkurentov, zato bo področje postavitve internetne prodajalne postavljeno kot prednostna naloga v drugem petletnem načrtu.

8.4 Sredstva, namenjena razvoju

Glede na to, da bo lekarna postavljena na novo, se v prvih petih letih ne načrtuje namenskih sredstev za razvoj. V načrtu so le sredstva, namenjena izobraževanju farmacevtov štirikrat letno, kar za izobraževanje na letni ravni znaša 2000 evrov. Pri celotni strokovni ekipi, v naslednjih letih poslovanja pričakujemo veliko prizadevanja pri širjenju ponudbe novih izdelkov in storitev, ki bodo širili in dopolnjevali ponudbo lekarne.

8.5 Industrijska lastnina

Na področju lekarniške dejavnosti vprašanje industrijske lastnine ne igra pomembnejše vloge, temveč je delovanje lekarne na določenem območju zavarovano s podeljeno koncesijsko pravico za opravljanje lekarniške dejavnosti. 15. Člen zakona za lekarniško pravi:« Z odločbo o podelitvi koncesije je določeno tudi območje, na katerem se lahko opravlja lekarniška dejavnost. Posameznik, ki želi opravljati lekarniško dejavnost, lahko pridobi koncesijo le za eno območje (15. člen, ZLD-UPB1, 2004).

9 PODJETNIŠKA SKUPINA IN KADRI

9.1 Organizacijska struktura

V Lekarni Papež bo zaposlenih pet ljudi, in sicer; direktorica bo magistra farmacije, ki je hkrati lastnica koncesije za opravljanje lekarniške dejavnosti. Poleg direktorice bosta zaposlena še dva magistra farmacije in farmacevtski tehnik. Lastnica bo kot vodja lekarne in lekarniške strokovne ekipe odgovorna za vse aktivnosti, ki bodo potekale v lekarni. Naloge vodje lekarne bodo; razporejanje dela, nabava, skrb za finance, administrativna dela in pomoč pri izdaji zdravil na recept in brez recepta. Naloge magistrrov farmacije bodo; izdajanje zdravil na recept in brez recepta, pomoč in svetovanje pri izbiri zdravil in pripomočkov, priprava magistralnih pripravkov, pomoč pri načrtovanju in naročanju zalog zdravil, skrb za urejenost lekarne in profesionalni odnos do strank. Naloge farmacevtskega tehnika bodo; izdajanje zdravil brez recepta, prodaja pripomočkov in prehranskih dodatkov, pomoč in svetovanje pri izbiri zdravil in pripomočkov, pomoč pri pripravi magistralnih pripravkov, pomoč pri načrtovanju in naročanju zalog zdravil, skrb za urejenost lekarne in profesionalni odnos do strank.

9.2 Ključno vodstveno osebje

Za nemoteno poslovanje Lekarne Papež bo skrbela lastnica, magistra farmacije Brigita Pucelj. Delovno osebje bo razdeljeno v dve delovni strokovni ekipi, v katerih bo magister farmacije odgovorna oseba delovne izmene.

9.3 Politika zaposlovanja in nagrajevanja v podjetju

Poleg zaposlenega lastnika bosta zaposlena še dva magistra farmacije in farmacevtski tehnik²⁹ za določen čas enega leta. Po preteku enega leta se bo glede na realizirana pričakovanja lastnika pogodbe o zaposlovanju podaljšalo za nedoločen čas. Osnovna mesečna plača magistra farmacije bo znašala 3.400 evrov bruto, mesečna bruto plača farmacevtskega tehnika pa 2.300 evrov bruto. V Lekarni Papež bo letni dvigi plač znašal 4 odstotke.³⁰ Z zaposlitvijo za nedoločen čas se bo povečala varnost zaposlenih, kar bo prispevalo h graditvi skupnega dobrega imena lekarne. Nagrajevanje zaposlenih bo odvisno od uspešnosti lekarne in zadovoljstva lastnika glede izpolnjevanja delovnega plana zaposlenih.

9.4 Upravni odbor

Lekarna Papež bo podjetje v zasebni lasti. O vseh poslovnih in strokovnih odločitvah bo odločal lastnik s pisnimi sklepi. Upravnega odbora v podjetju ne bo.

9.5 Profesionalni svetovalci in storitve

Za vodenje poslovnih knjig in svetovanje bo skrbel računovodski servis Biro bonus d.o.o, poslovna enota Novo mesto. Za vzdrževanje prostorov bodo skrbeli vzdrževalci trgovinskega centra Qlandija. Storitve vzdrževanja (čiščenje, odvoz smeti, varovanje itd.), bo določeno v pavšalnem znesku, ki se bo izračunaval glede na površino, zasedeno v trgovinskem centru. Urejanje in posodabljanje spletne strani bo opravljalo podjetje Neting, internetni marketing Domen Čampa s.p. Za potrebe plačilnega prometa bo odprt račun pri SKB banki, poslovna enota Novo mesto, ter pri NLB banki, poslovna enota Novo mesto.

10 TERMINSKI NAČRT

10.1 Ključne aktivnosti v prvem letu

Aktivnosti, ki bodo potekale v fazi ustanavljanja in v prvem letu delovanja Lekarne Papež:

- Izdelava poslovnega načrta
- Priprava projektne dokumentacije
- Registracija lekarne
- Izdelava načrta notranje opreme
- Izbira dobaviteljev notranje opreme
- Dogovarjanje z dobavitelji o prodajnem naboru
- Podpis pogodbe o najemu prostorov
- Urejanje prostorov lekarne

²⁹ Ob morebitnem pomanjkanju osebja Simulacija 4 prikazuje dodatno zaposlitev farmacevtskega tehnika. Število zaposlenih bi se povečalo iz štiri na pet oseb.

³⁰ Statistični urad Republike Slovenije - Primerjava rasti plač v javnem in zasebnem sektorju. Najdeno 5. junija 2011 na spletnem naslovu, <http://www.vlada.si/si/teme>.

- Razpis za zaposlitev
- Priprava spletne strani
- Oglaševanje
- Odprtje lekarne

10.2 Terminski načrt

Terminski načrt se nahaja v Prilogi 6.

11 PREDVIDEVANJE KRITIČNIH TVEGANJ IN IZZIVOV

11.1 Makro raven

Makroekonomska politika na trg lekarniške dejavnosti vpliva posredno. Slabe makro ekonomske razmere na mednarodnem trgu zahtevajo, da državne blagajne zmanjšujejo ali ohranjajo javna sredstva, namenjena lekarniško-zdravstveni dejavnosti na isti ali zmanjšani ravni, ob naraščajočih stroških, ki spremljajo lekarniško dejavnost. Posledično to pomeni zmanjševanje vrednosti in obsega razpoložljivih lekarniških točk javnega značaja. Poslabšanje mednarodnih ekonomskih razmer in posledično zmanjševanje dohodkov prebivalstva lahko privede do upada prodaje višje cenovnih zdravil brez recepta, visoko kakovostne kozmetike, prehranskih dopolnil, ki imajo močan vpliv na poslovanje lekarne.

Trenutna zakonodaja ščiti lekarniške enote v 79. členom ZZdr-1, ki določa, da mora promet, ki poteka v lekarnah in specializiranih prodajalnah, spremljati ustrezna podpora v obliki svetovanja. Odločitve na tem področju sprejema Javna agencija Republike Slovenije za zdravila in medicinske pripomočke (JAZMP). Z morebitno spremembo 79. člena ZZdr-zakona, s spremenjenimi smernicami ali celo s povečano listo so omogočene prodaje zdravil OTC v specializiranih prodajalnah in, kar je najbolj tvegano, celo v navadnih trgovinah, kar bi ogrozilo primarni namen in obstoj lekarniških enot.

11.2 Raven podjetja

Tveganja na ravni podjetja izhajajo iz podjetja samega ali iz neposrednega okolja podjetja. Na tej ravni imajo podjetja na različne situacije večji vpliv, če zmanjšujejo tveganja, ter glede na svoje preference nenehno prilagajajo načrtovano poslovanje podjetja. Na poslovanje Lekarne Papež bo vplivala vsesplošna ponudba trgovinskega centra Qlandija, saj bo le s kakovostno ponudbo in izvirnim programom center znal pridobiti kupce v svoje središče in posledično v Lekarno Papež, ki lahko na račun slabše ponudbe trgovinskega centra postane slabše obiskana. Lekarna Papež si bo prizadevala pridobiti stranke s privlačno in kakovostno ponudbo, prepoznavnostjo in bogatim spremljevalnim programom, ter si bo kot del trgovinskega centra prizadevala, da bo ta dobro obiskan. Kljub temu obstaja možnost, da bo ob slabši ponudbi centra lekarna sama ne bo zmoгла privabiti želenega števila kupcev.

Tveganje predstavlja vse večji vpliv tudi za obseg posameznih mestnih javnih lekarniških zavodov. Vpliv se posledično širi na dobavitelje, ki bi lahko pod vse večjim vplivom velikih javnih lekarniških zavodov zaostri pogoje poslovanja z manjšimi zasebnimi lekarnami. Tveganje v primeru Lekarne Papež predstavlja tudi zadržanje delavcev lekarne za daljši rok. Veliko oviro predstavlja uspešno farmacevtsko podjetje Krka z več kot 8000 zaposlenimi. Podjetje ima v Novem mestu mnogo obratov, ki z nenehnim širjenjem proizvodnje in iskanjem kvalitetnega in izkušenega kadra predstavlja velik izziv za lekarniško dejavnost v novomeški regiji. Visok dejavnik odhoda lekarniških delavcev iz lekarn predstavljajo visoke plače in sistemi nagrajevanja, ki jih omenjeno podjetje omogoča. V zvezi s tem si bo lekarna Papež prizadevala za vzpostavitev visoke pripadnosti lekarniški strokovni ekipi.

11.3 Simulirana poslovna tveganja

Za simulirana poslovna tveganja je uporabljen model za prikaz projekcij in simulacij. S spreminjanjem predpostavk so v nadaljevanju v obliki simulacij, podrobneje predstavljenih v Prilogi 3, v kateri so predstavljena morebitna tveganja in različni možni scenariji,.

- **Osnovna simulacija**
V prvi simulaciji bodo uporabljeni in upoštevani podatki, predstavljeni v poslovnem načrtu Lekarne Papež.
- **20 odstotni padec prometa z zdravili na recept**
Lahko se zgodi, da v trgovinski center pritegnemo premajhno število ljudi, ki bi v lekarno prihajali po zdravila na recept. Velik del te populacije bi bili lahko starostniki .
- **Vpliv zmanjšane povpraševanja, vpliv recesije**
Zaradi recesije bo zmanjšan obisk lekarne in posledično 25 odstotni padec prodaje izdelkov iz skupine »maržno blago«.
- **Povišanje obsega dela**
Povišanje obsega dela zahteva dodatno zaposlitev farmacevtskega tehnika.
- **Optimistična simulacija**
Lahko se zgodi, da bi glede na omenjene predpostavke osnovne simulacije presegli načrtovani obseg prodaje maržnega blaga in zdravil brez recepta za 10 odstotkov.

12 FINANČNI NAČRT

12.1 Predračun izkaza poslovnega izida

Izkaz poslovnega izida je temeljni računovodski izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje poslovnega izida za poslovno leto ali medletna obdobja, za katera se sestavlja (SRS, 2006, str. 188). Prihodki iz poslovanja Lekarne Papež so sestavljeni iz štirih delov. Prvi del prihodkov predstavljajo zdravila, izdana na recept v višini 1.305.000 evrov, ter (kot drugi del prihodkov) 104.500 evrov za storitve storitvenega sistema lekarnarja. Tretji del prihodkov predstavljajo zdravila, izdana brez recepta v višini 400.000 evrov. Zadnji, četrti del prihodkov v prvem letu poslovanja, sestavljajo prihodki od prodaje maržnega blaga v višini 455.000 evrov. Rast prihodkov od prodaje zdravil, izdanih na recept, bo v prvih petih letih

poslovanja bo znašala 2 odstotka na leto³¹ Prihodki, ustvarjeni na podlagi zdravil brez recepta in maržnega blaga, bodo povprečno rasli za 3 odstotke na leto.³²

Tabela 12: Izkaz poslovnega izida (v EUR)

	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Prihodki poslovanja	2.264.211	2.318.058	2.373.280	2.429.773	2.487.708
Proizvajalni stroški	2.176.089	2.228.072	2.281.473	2.336.173	2.392.350
Amortizacija	12.500	12.500	11.000	11.000	11.000
Kosmati dobiček iz prodaje	75.623	77.486	80.808	82.600	84.359
Stroški prodaje	15.384	13.344	13.674	14.037	14.436
Stroški uprave	0	0	0	0	0
Dobiček iz poslovanja	60.239	64.142	67.134	68.563	69.922
Prihodki financiranja	0	0	0	0	0
Odhodki financiranja	3.592	1.400	100	0	0
Dobiček iz rednega delovanja	56.647	62.742	67.034	68.563	69.922
Izredni prihodki	0	0	0	0	0
Izredni odhodki	0	0	0	0	0
Dobiček pred davki	56.647	62.742	67.034	68.563	69.922
Davek od dohodka	11.329	12.548	13.407	13.713	13.984
Čisti dobiček	45.318	50.193	53.627	54.851	55.938

12.2 Predračun bilance stanja

Izkaz bilance stanja je temeljni izkaz, v katerem je resnično in pošteno prikazano stanje sredstev in obveznosti do njihovih virov v določenem trenutku (na koncu poslovnega leta ali medletnega obdobja), za katero se sestavlja (SRS, 2006, str. 176).

Ustanovitveni kapital Lekarne Papež bo znašal 120.000 evrov. Lastniki podjetja bodo svoje prihranke vložili v podjetje v obliki denarja. Podjetje bo za nabavo opreme in opredmetenje osnovnih sredstev lekarne najelo dolgoročni kredit za obdobje dveh let v višini 80.000 evrov. V prvih petih letih Lekarna Papež ne načrtuje večjih finančnih naložb.

³¹ Podatki so podrobneje opredeljeni v projekcijah v Prilogi 1, pod razdelkom »Proizvod zdravila na recept«

³² Podatki podrobneje opredeljeni v projekcijah v prilogi 1, pod vrstico »Zdravila brez recepta ter maržno blago«

Tabela 13: Bilanca stanja (v EUR)

	-1	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Sredstva	120.000	221.904	222.034	272.049	266.431	262.421
Sredstva (razen denarja)	0	170.500	158.000	147.000	136.000	125.000
Neopredmetena sredstva	0	0	0	0	0	0
Opredmetena osnovna sredstva	0	100.500	88.000	77.000	66.000	55.000
Finančne naložbe	0	0	0	0	0	0
Terjatve iz poslovanja	0	0	0	0	0	0
Zaloge materiala / trgovskega blaga	0	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Zaloge proizvodov	0	0	0	0	0	0
Denar	120.000	51.404	64.034	125.049	130.431	137.421
Obveznosti do virov sredstev	120.000	221.904	222.034	272.049	266.431	262.421
Kapital	120.000	165.318	215.511	269.138	263.989	259.927
Osnovni kapital	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Zadržani dobiček	0	45.318	95.511	149.138	143.989	139.927
Dolg	0	56.587	6.523	2.911	2.442	2.494
Obveznosti do financiranja	0	43.333	3.333	0	0	0
Obveznosti iz poslovanja	0	13.254	3.190	2.911	2.442	2.494

12.3 Predračun izkaza denarnih tokov

Izkaz denarnih tokov je temeljni računovodski izkaz, v katerem so resnično in pošteno prikazane spremembe stanja denarnih sredstev za poslovno leto in medletna obdobja, za katera se sestavlja (SRS, 26.1, 2006, str. 197). Lekarna Papež v prvem letu poslovanja načrtuje negativni denarni tok, v naslednjih letih petletnega obdobja pa pozitivni denarni tok. V četrtem in petem letu si lastnik izplača po 60.000 evrov zadržanih dobičkov na leto.

Tabela 14: Izkaz denarnih tokov (v EUR)

	-1	1. leto	2. leto	3. leto	4. leto	5. leto
Denar konec obdobja	120.000	51.404	64.034	125.049	130.431	137.421
Čisti dobiček		45.318	50.193	53.627	54.851	55.938
Amortizacija		12.500	12.500	11.000	11.000	11.000
Povečanje dolga		56.587	-50.064	-3.612	-469	52
Povečanje kapitala (brez dobička)		0	0	0	-60.000	-60.000
Povečanje sredstev (brez denarja)		183.000	0	0	0	0
Denarni tok		-68.596	12.630	61.015	5.382	6.990

12.4 Davčni status

Lekarna Papež bo vključena v sistem davka na dodano vrednost v skladu z Zakonom o davku na dodano vrednost (ZDDV-1). Lekarna bo obračunavala vstopni in izstopni DDV po nižji in višji davčni stopnji. Po nižji, 8,5 odstotni stopnji DDV, bo lekarna obračunavala nakup in prodajo zdravil, izdanih na recept, za zdravila brez recepta, ter za obračunavanje lekarniških storitev. Višjo, 20 odstotno stopnjo vhodnega in izhodnega davka, bo lekarna obračunavala pri maržnem blagu.

13 PRIDOBIVANJE IN UPRAVLJANJE Z VIRI

13.1 Zaželeno financiranje

Na podlagi opravljenih projekcij je za zagon in nemoteno delovanje Lekarne Papež, potrebnih 200.000 evrov sredstev.

13.2 Pridobivanje virov financiranja

Za nemoten zagon poslovanja Lekarne Papež bo družina Pucelj vložila 120.000 evrov lastnih prihrankov, pridobljenih na podlagi dedovanja. Za zagotavljanje likvidnosti podjetja in za začetno investicijo, ki bo obsegala opremljanja lekarne, bo najet dolgoročni kredit za obdobje dveh let v višini 80.000 evrov.

13.3 Upravljanje z obratnim kapitalom

V Lekarni Papež bo potekalo negotovinsko poslovanje pri zdravilih, izdanih na recept. Terjatve do ZZZS in do prostovoljnih zdravstvenih zavarovalnic bodo izpostavljene preko zbirnih računov. Ostali promet Lekarne Papež bo potekal gotovinsko. Obveznosti bodo nastajale predvsem v odnosu do dobaviteljev; veletrgovcev z zdravili. Glede na to, da mesečne terjatve izhajajo do urejenih institucij, v katerih se držijo plačilnih rokov (do 30 dni), ter na podlagi gotovinskega poslovanja v lekarni, bodo obveznosti Lekarne Papež lahko izplačane na dneve valut. Obveznosti do plačevanja mesečnih dohodkov zaposlenih in najemnin bodo izplačane do desetega dneva v mesecu.

SKLEP

Namen diplomskega dela je bilo izdelati poslovni načrt zasebne Lekarne Papež, ki bo začela obratovati decembra 2011. Lekarniška dejavnost je specifično področje, pri kateri je vstop na tržišče še posebej težaven, saj po eni strani temelji na pridobitvi koncesijske dejavnosti s strani mesta ali občine, po drugi pa ga urejuje zdravstvena zakonodaja s posebnimi omejitvami (na primer v oglaševanju) in sistemi točkovanja lekarniških storitev. V Novem mestu v tem času (julija 2011) opravlja lekarniško dejavnost en javni zavod (Dolenjske lekarnice) in en zasebni lekarnar (Lekarna Novak), kar predstavlja lekarni Papež direktno konkurenco. Pomemben dejavnik glede zaposlovanja kadra (ki v tem smislu predstavlja konkurenco) lekarni je ugledno in uspešno farmacevtsko podjetje Krka iz Novega mesta.

Na podlagi naštetih razlogov bo za Lekarno Papež še posebej pomembno, da bo takoj na začetku uspela sestaviti uspešno ekipo sodelavcev, s pomočjo katerih bo izkoristila številne konkurenčne prednosti. Te se v prvi vrsti nanašajo na strokovnost in domačnost osebja, na sodobno opremljen prostor, ki kupcem omogoča dobro počutje in pristnejši stik s farmacevtskim osebjem, in ugodno geografsko lego. Ker bo Lekarna Papež sestavni del trgovinskega centra Qlandija, bo imela že na začetku poslovanja zagotovljen pretok potencialnih kupcev. In ker se trgovinski center nahaja na tranzitni geografski legi (ob avtocestni vpadnici v Novo mesto in na sredini poti med Ljubljano in Zagrebom), bo lahko v dobršni meri izkoristila velik odstotek dnevnih migracij, ki potekajo na omenjeni relaciji. Brezplačna parkirna mesta bodo kupcem še dodatno omogočala cenovno (in časovno) ugodnejši dostop pri izbiri svoje najljubše lekarnice.

Lekarna Papež ima, kakor opredeljuje poslovni načrt, vse možnosti, da se v relativno kratkem času razvije v sodobno in uspešno zasebno podjetje, v katerem se bodo zaposleni dobro počutili, kupci pa radi vračali. Kot taka lahko pomeni prvi korak k sodobnejšemu lekarništvu v Sloveniji, ki »hodi v korak s časom« s posluhom za potrebe in želje svojih kupcev.

LITERATURA IN VIRI

1. *Ambulantno predpisovanje zdravil v letu 2009*. Najdeno 12. maja 2011: http://www.ivz.si/Mp.aspx/Ambulantno_predpisovanje_zdravil_v_Sloveniji_v_letu_2009.pdf?ni=78&pi=6&_6_FileName=2874.pdf&_6_MediaId=2874&_6_AutoResize=false&pl=78-6.3.
2. *Cenik oglaševanja na city-light plakatih v Novem mestu*. Najdeno 23. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.europlakat.si/media/citylight.pdf>
3. *Cenik oglaševanja Europlakat*. Najdeno 23. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.europlakat.si/media/europlakat_cenika4_2011_citylight_web.pdf
4. *Cenik oglaševanja v Novem mediju*. Najdeno 23. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.novimedij.si/gradivo/NM_cenik_10.pdf
5. *Cenik oglaševanja na radiu Krka*. Najdeno 22. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.radiokrka.com/Radio/Marketingwwwradiokrka.com.aspx>
6. *Cenik oglaševanja v Dolenjskem listu*. Najdeno 22. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.dolenjskilist.si/si/etc/cenik/>
7. Drnovšek, M. & Stritar, R. (2007). *Podjetništvo*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
8. *European Self-Medication Industry*. Najdeno 2. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.aesgp.be/publications/Facts-Figures.asp>
9. Frankič, D. (2001). *Storitveni sistem v lekarnah Slovenije*. Ljubljana: Lekarniška zbornica Slovenije.
10. *Gibanje potrošnje zdravil s starostjo*. Najdeno 15. junija 2011 na spletnem naslovu http://www.sfd.si/uploads/datoteke/nacionalna_strategija_vkljucevanja_lekarnistva10.junij2011.pdf
11. Govoni, N., Eng, R. & Galper, M. (1986). *Promotional Management*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
12. Horvat, N. & Kos, M. (2009). Zadovoljstvo pacientov z lekarniškimi storitvami. *Farmacevtski vestnik*, (60), str. 135-140.
13. Kobal Grup, D., Rus, V. & Marčič, R. (2010). Komunikacija s starostniki v lekarni. *Farmacevtski vestnik*, (61), str. 248-252.
14. Kotler, P. (2004). *Management trženja* (11. Izdaja). Ljubljana: GV Založba.
15. *Lekarne*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.lzs.si/Uporabneteme/Statistika/Lekarne/tabid/110/language/sl-SI/Default.aspx>
16. *Lista zdravil in razvrščanje zdravil v Sloveniji*. Najdeno 27. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.zzzs.si/ZZZS/info/egradiva.nsf/Cenik_lista?OpenView&count=1000
17. *Mnenja o zasebnem in javnem lekarništvu*. Najdeno 7. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.lekarnabitenc.si/finance3.pdf>
18. *Odločanje o postavitvi spletne lekarne*. Najdeno 30. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.lekarnar.com/infos/o-lekarni--2>
19. *Oprema lekarn*. Najdeno 7. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.silvatica.si/oprema/index.html>

20. *Organiziranje lastništva lekarn v Evropi*. Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.lbfa.lv/atteli/3-Pielikums%20Nr2%20Pharmacy%20Ownership%20%20Establishment.pdf>
21. Ovin, R., Festić, M. & Šlebinger, M. (2004). *Narodnogospodarske posledice financiranja lekarniške dejavnosti v Sloveniji*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
22. *Podatki dnevni migracij delavnih migrantov Slovenije v letu 2009*. Najdeno 16. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3401
23. *Podatki o predpisovanju zdravil v breme ZZS v letu 2010*. Najdeno 22. maja 2011 na http://www.kemofarmacija.si/index.php?option=com_content&view=article&id=2522%3A%20Podatki-o-predpisovanju-zdravil-v-letu-2010-v-breme-zzs&catid=43%3A%20Promet-zdravili&Itemid=111&lang=sl
24. *Pogostost predpisovanja zdravil po statističnih regijah v letu 2009*. Najdeno 18. aprila 2011 na spletnem naslovu http://ivz.si/Mp.aspx/LEKARNI%C5%A0KA_DEJAVNOST.pdf?ni=0&pi=7&_7_Filena%20me=2939.pdf&_7_MediaId=2939&_7_AutoResize=false&pl=0-7.3
25. *Poraba in predpisovanje zdravil v Sloveniji*. Najdeno 24. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.zzs.si/zzs/internet/zzs.nsf/o/CEECE65B19F25E4FC1257552002BEC54>
26. *Poslovno poročilo Goriške lekarne 2007*. Najdeno 10. aprila 2011 na spletnem naslovu http://www.sempeter-vrtojba.si/ads-gids/mma_bin_public.php?id=523
27. *Povprečna rast plač v Sloveniji za leta 2009 do 2012*. Najdeno 17. maja 2011 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/si/teme_in_projekti/izhod_iz_krize/place_v_javnem_sektorju/primerj_ava_rasti_plac_v_javnem_in_zasebnem_sektorju/
28. *Program zdravstvenih storitev*. Najdeno 9. maja 2011 na spletnem naslovu [http://www.zzs.si/ZZS/info/egradiva.nsf/0/e89e07f4d96561dec1257856003fd7a8/\\$FILE/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20za%20leto%202010_18.4.2011.pdf](http://www.zzs.si/ZZS/info/egradiva.nsf/0/e89e07f4d96561dec1257856003fd7a8/$FILE/Poslovno%20poro%C4%8Dilo%20za%20leto%202010_18.4.2011.pdf)
29. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
30. *Razpis za podelitev koncesije za izvajanje lekarniške dejavnosti*. Najdeno 20. junija 2010 na spletnem naslovu <http://www.novomesto.si/media/objave/priponke/2010/5/lekarne2010.pdf>
31. *Qlandija-dežela nakupov*. Najdeno 5. maja 2011 na spletnem naslovu <http://www.qlandia.si/o-qlandii>.
32. *Seznam zdravil, ki se izdajajo brez recepta v lekarnah in specializiranih prodajalnah*. Najdeno 22. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.ivz.si/register/>
33. *Slovenski računovodski standardi 2006*. Najdeno 10. junija 2011 na spletnem naslovu <http://www.si-revizija.si/publikacije/index.php#SRS>
34. *Standardna klasifikacija dejavnosti 2008*. Najdeno 3. aprila 2011 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=4978>
35. Zakon o lekarniški dejavnosti. *Uradni list RS* št. 36/2004-ZLD-UPB1.
36. Zakon o zdravilih. *Uradni list RS* št. 31/2006-ZZdr-1, 45/2008-ZZdr-1A.
37. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 72/2006-ZZVZZ-UPB3.

38. Zakon o zdravstveni dejavnosti. *Uradni list RS* št. 23/2005-ZZDej-UPB2.

PRILOGE

Kazalo prilog

Priloga 1: Projekcije	1
Priloga 2: Kazalniki.....	5
Priloga 3: Simulacije	8
Priloga 4: Rezultati ankete	11
Priloga 5: Ugotavljanje potreb kupcev po razredih (x)	14
Priloga 6: Terminski načrt.....	14
Priloga 7: Seznam storitev, ki jih opravljajo lekarne	15

Priloga 1: Projekcije

PROJEKCIJE 2011	Mesec												Leto					DRUGI PODATKI
	OBDOBJE: -1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	I	II	III	IV	
BILANCE																		
BILANCA STANJA																		
SREDSTVA 120000	203512	205688	207595	208685	210492	212215	213355	215212	216985	218175	220081	221904	221904	222034	227049	266431	262421	
SREDSTVA (RAZEN D	202868	180917	179875	178833	177792	176750	175708	174667	173625	172583	171542	170500	170500	158000	147000	136000	125000	
NEOPREDMETENA SF	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
OPREDMETENA OSNI	0	11958	110917	109875	108833	107792	106750	105708	104667	103625	102583	101542	100500	88000	77000	66000	55000	
FINANČNE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TERJATVE IZ POSLOV	0	21010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ZALOGE MATERIALA	0	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	
ZALOGE PROIZVODO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DENAR 120000	543	24772	27720	29852	32700	35465	37647	40545	43360	45591	48540	51404	51404	64034	125049	130431	137421	
OBVEZOSTI DO 120000	203512	205688	207595	208685	210492	212215	213355	215212	216985	218175	220081	221904	221904	222034	272049	266431	262421	
KAPITAL 120000	122809	125865	129870	133489	137521	141566	145225	149297	153382	157080	161192	165318	165318	215511	269138	263989	259927	
OSNOVNI KAPITAL 120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	120000	
ZADRŽANI DOBIČEK 0	2809	5865	9870	13489	17521	21566	25225	29297	33382	37080	41192	45318	45318	95511	149138	143989	139927	
DOLG 0	80702	79823	77725	75196	72971	70649	68130	65915	63603	61094	58889	56587	56587	6523	2911	2442	2494	
OBVEZOSTI IZ FINAN	0	80000	76667	73333	70000	66667	63333	60000	56667	53333	50000	46667	43333	43333	3333	0	0	
OBVEZOSTI IZ POSL	0	702	3156	4392	5196	6304	7316	8130	9248	10270	11094	12222	13254	13254	3190	2911	2442	
IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA																		
PRIHODKI POSLOVANJA	188684	188684	188684	188684	188684	188684	188684	188684	188684	188684	188684	188684	188684	2264211	2318058	2373280	2429773	2487708
PROIZVAJALNI STROŠKI	181674	181174	181174	181674	181174	181174	181174	181674	181174	181674	181174	181174	181174	2176089	2228072	2281473	2336173	2392350
AMORTIZACIJA	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	12500	11000	11000	11000	11000
KOSMATI DOBIČEK IZ PROD	5969	6469	6469	5969	6469	6469	5969	6469	6469	5969	6469	6469	6469	75623	77486	80808	82600	84339
STROŠKI PRODAJE	2257	2257	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	15384	13344	13674	14037	14436
STROŠKI UPRAVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK IZ POSLOVANJA	3712	4212	5382	4882	5382	5382	4882	5382	5382	4882	5382	5382	5382	60239	64142	67134	68563	69922
PRIHODKI FINANCIRANJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODKI FINANCIRANJA	200	382	375	359	342	325	308	292	275	258	242	225	225	3592	1400	100	0	0
DOBIČEK IZ REDNEGA DELA	3512	3820	5007	4523	5040	5057	4573	5090	5107	4623	5140	5157	56647	62742	67034	68563	69922	
IZREDNI PRIHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DOBIČEK PRED DAVKI	3512	3820	5007	4523	5040	5057	4573	5090	5107	4623	5140	5157	56647	62742	67034	68563	69922	
DAVEK OD DOHODKA	702	764	1001	905	1008	1011	915	1018	1021	925	1028	1031	11329	12548	13407	13713	13894	
	3512	3820	5007	4523	5040	5057	4573	5090	5107	4623	5140	5157	56647	0	0	0	0	0
ČISTI DOBIČEK	2809	3056	4005	3619	4032	4045	3659	4072	4085	3699	4112	4125	45318	50193	53627	54851	55938	
IZKAZ DENARNIH TOKOV																		
DENAR KONEC OBDOBJA 120000	543	24772	27720	29852	32700	35465	37647	40545	43360	45591	48540	51404	51404	64034	125049	130431	137421	
ČISTI DOBIČEK	2809	3056	4005	3619	4032	4045	3659	4072	4085	3699	4112	4125	45318	50193	53627	54851	55938	
AMORTIZACIJA	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	12500	11000	11000	11000	11000
POVEČANJE DOLGA	80702	-879	-2098	-2529	-2225	-2322	-2519	-2215	-2312	-2509	-2205	-2302	56587	-50064	-3612	-469	52	
POVEČANJE KAPITALA (BRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-60000	-60000	
POVEČANJE SREDSTEV (BRE	204010	-21010	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	183000	0	0	0	0
DENARNI TOK	-119457	24228	2949	2132	2848	2765	2182	2898	2815	2232	2948	2865	-68596	12630	61015	5382	6990	
PODATKI																		
	IME PODJETJA: Vnesi firmo podjetja SKUPINA: S.00.00 - vnesi šifro skupine																	

POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH V OBDOBJU																	
POVPREČNO ŠTEVILO ZAPOSLENIH	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
ANALIZA RAZMERA DO DRŽAVE IZ NASLOVA DDV																	
TERJATVE ZA DDV KONEC O	41409	18709	18475	18575	18475	18475	18575	18475	18475	18575	18475	18475	18475	18940	19384	19839	20307
OBVEZNOSTI ZA DDV KONEC O	20399	20399	20399	20399	20399	20399	20399	20399	20399	20399	20399	20399	20399	20911	21437	21976	22529
SALDO IZ NASLOVA DDV	21010	-1690	-1924	-1824	-1924	-1924	-1824	-1924	-1924	-1824	-1924	-1924	-1924	-1971	-2053	-2137	-2222
NEOPREDMETENA SREDSTVA																	
SKUPAJ NABAVNA VR													Število enot: 1				
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISAN/	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEOPREDMETENO SREDSTVO																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINE																	
SKUPAJ NABAVNA VR													Število enot: 1				
SKUPAJ AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ POPRAVEK V	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NEODPISAN/	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ NABAVE V OI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEPREMIČNINA																	
NABAVNA VREDNOST	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
AMORTIZACIJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NEODPISANA VREDN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OPREMA																	
SKUPAJ NABAVNA VR													Število enot: 3				
SKUPAJ AMORTIZACIJA	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000	113000
SKUPAJ POPRAVEK V	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	1042	12500	12500	11000	11000	11000
SKUPAJ NEODPISAN/	111958	110917	109875	108833	107792	106750	105708	104667	103625	102583	101542	100500	100500	88000	77000	66000	55000
SKUPAJ NABAVE V OI	113000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	113000	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	22600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	22600	0	0	0	0
OPREDMETENA OSNOVNA SREDSTVA																	
NABAVNA VREDNOST	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000
AMORTIZACIJA	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6000	6000	6000	6000	6000
POPRAVEK VREDNOSTI	500	1000	1500	2000	2500	3000	3500	4000	4500	5000	5500	6000	6000	12000	18000	24000	30000
NEODPISANA VREDN	59500	59000	58500	58000	57500	57000	56500	56000	55500	55000	54500	54000	54000	48000	42000	36000	30000
NABAVE V OBDOBJU	60000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000	0	0	0	0
OPREMA																	
NABAVNA VREDNOST	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000	50000
AMORTIZACIJA	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	5000	5000	5000	5000	5000
POPRAVEK VREDNOSTI	417	833	1250	1667	2083	2500	2917	3333	3750	4167	4583	5000	5000	10000	15000	20000	25000
NEODPISANA VREDN	49583	49167	48750	48333	47917	47500	47083	46667	46250	45833	45417	45000	45000	40000	35000	30000	25000
NABAVE V OBDOBJU	50000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	50000	0	0	0	0
RAČUNALNIŠKA OPREMA																	
NABAVNA VREDNOST	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
AMORTIZACIJA	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	1500	1500	0	0	0
POPRAVEK VREDNOSTI	125	250	375	500	625	750	875	1000	1125	1250	1375	1500	1500	3000	3000	3000	3000
NEODPISANA VREDN	2875	2750	2625	2500	2375	2250	2125	2000	1875	1750	1625	1500	1500	0	0	0	0
NABAVE V OBDOBJU	3000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	0	0	0	0
FINANČNE NALOŽBE																	
SKUPAJ NALOŽBE													Število enot: 1				
SKUPAJ ZMANJŠANJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NALOŽBA																	
NALOŽBA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE NALOŽBE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATVE IZ POSLOVANJA																	
SKUPAJ TERJATVE													Število enot: 1				
SKUPAJ ZMANJŠANJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ PREJETE OB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TERJATEV																	
TERJATEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZMANJŠANJE TERJATVE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PREJETE OBRESTI IP	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ZALOGE MATERIALA / TRGOVSKEGA BLAGA																	
SKUPAJ VREDNOST Z	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000
VREDNOST MATERIALA I	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000	70000
KAPITAL																	
SKUPAJ GIBANJE KAF 120000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120000	0	0	-60000	-60000
POVEČANJE / ZMANJ 120000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	120000	0	0	0	0
DELITVE DOBIČKA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60000	60000	
OBVEZNOSTI IZ FINANCIRANJA																	
SKUPAJ OBVEZNOST	80000	76667	73333	70000	66667	63333	60000	56667	53333	50000	46667	43333	43333	3333	0	0	0
SKUPAJ ZMANJŠANJE	-80000	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-43333	-40000	-3333	0	0
SKUPAJ DANE OBREČ	200	392	375	358	342	325	308	292	275	258	242	225	3592	1400	100	0	0
OBVEZNOST																	
OBVEZNOST	80000	76667	73333	70000	66667	63333	60000	56667	53333	50000	46667	43333	43333	3333	0	0	0
ZMANJŠANJE OBVEZNOSTI	-80000	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-3333	-43333	-40000	-3333	0	0
DANE OBRESTI IP	200	392	375	358	342	325	308	292	275	258	242	225	3592	1400	100	0	0

MARŽNO BLAGO															
NETO PRODAJNA CENA	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0	15,0
PRODANA KOLIČINA	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528	2528
ZALOGA KONEC OBDOBJA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920	37920
IZSTOPNI DDV	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584	7584
STROŠKI MATERIALA	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173	29173
STROŠKI STORITEV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠKI DELA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VREDNOST ZALOGE PROIZV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VSTOPNI DDV	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835	5835
SPREMENLJIVI STROŠKI/EN	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54
MATERIAL/TRGOVSKI	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5
VSTOPNI DDV V MATERIALI	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3	2,3
MATERIAL	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5	11,5
CENA ENOTE MATERIALA	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54	11,54
POTROŠEK (MATERIALA NA	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
ZUNANJE STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
VSTOPNI DDV V STORITVAH	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
STORITEV	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA STORITVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (STORITEV NA E	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
NEPOSREDNO DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DELO	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CENA DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
POTROŠEK (DELA NA ENOTI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
PROIZVAJALNI STALNI STROŠKI															
SKUPAJ PROIZVAJALNI	17915	17415	17415	17915	17415	17415	17915	17415	17415	17915	17415	17415	17915	17415	17415
SKUPAJ VSTOPNI DDV	1083	983	983	1083	983	983	1083	983	983	1083	983	983	1083	983	983
NAJEMNINA	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200	2200
BRUTO PLAČA 4	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500	12500
izobraževanja	500			500			500			500			500		
STROŠKI VZDRŽEVANJA	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900	900
ELEKTRIKA	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
VODA	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
OGREVANJE	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
TELEFON ,INTERNET , TELE	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
DROBNI MATERIAL	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
RACUNOVODSKE STORITVE	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200
STROŠKI PRODAJE															
SKUPAJ STROŠKI PRI	2257	2257	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087	1087
SKUPAJ VSTOPNI DDV	451	451	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217	217
OGLAŠEVANJE	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757
POSTAVITEV SPLETNE STRA	1250	1250	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
STROŠEK PROMOCIJ	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
STROŠKI UPRAVE															
SKUPAJ STROŠKI UPI	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
STROŠEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI PRIHODKI															
SKUPAJ IZREDNI PRIH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRIHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IZREDNI ODHODKI															
SKUPAJ IZREDNI ODH	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SKUPAJ VSTOPNI DDV	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ODHODEK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
KAZALNIKI															

0,20 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,20 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

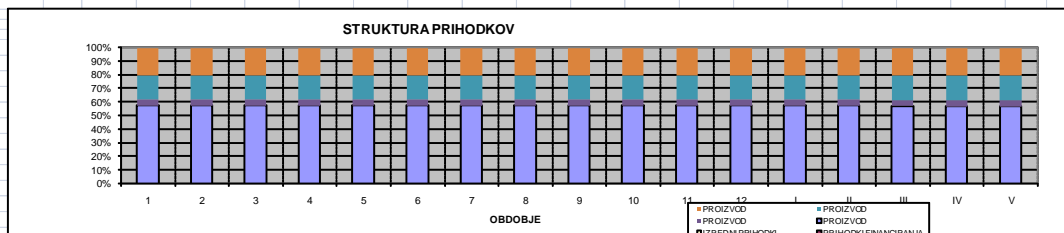
0,00 Stopnja DDV

0,00 Stopnja DDV

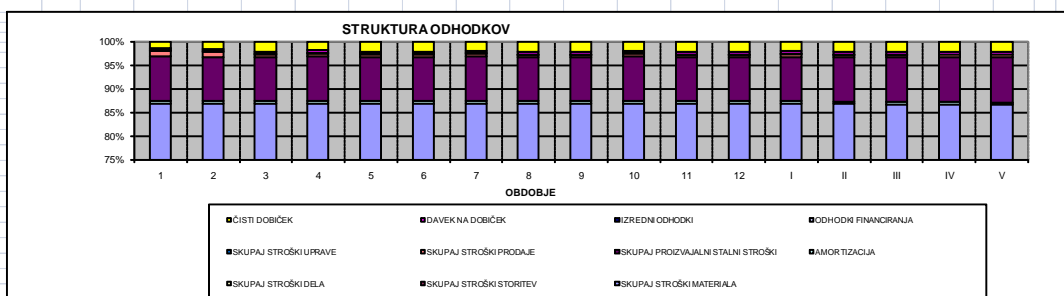
Priloga 2: Kazalniki

KAZALNIKI																			
CILJNE SPREMENLJIVKE																			
KAPITAL	120000	122809	125865	129870	133489	137521	141566	145225	149297	153382	157080	161192	165318	165318	215511	269138	263989	259927	
DOBIČEK	0	2809	3056	4005	3619	4032	4045	3659	4072	4085	3699	4112	4125	45318	50193	53627	54851	55938	
DENAR	120000	543	24772	27720	29852	32700	35465	37647	40545	43360	45591	48540	51404	51404	64034	125049	130431	137421	

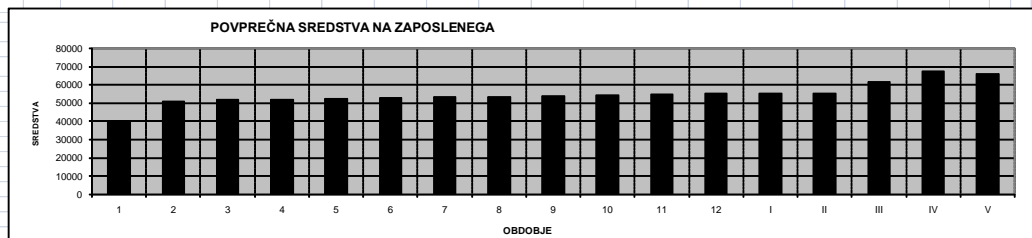
STRUKTURA PRIHODKOV (v %)																			
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ PRIHODKI OD PRO	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
PROIZVOD	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,6	57,4	57,2	57,0	56,8
PROIZVOD	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,6	4,5
PROIZVOD	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,7	17,8	17,8	18,0	18,1
PROIZVOD	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,2	20,3	20,5	20,6	
PRIHODKI FINANCIRANJA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI PRIHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0



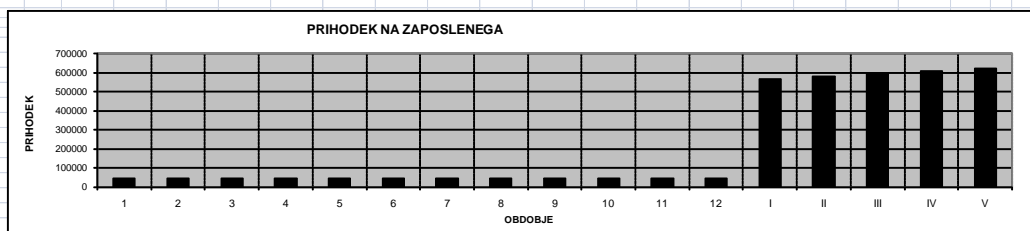
STRUKTURA ODHODKOV (v %)																			
SKUPAJ PRIHODKI	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
SKUPAJ STROŠKI MATERIA	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,8	86,7	86,7	86,6	
SKUPAJ STROŠKI STORITE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SKUPAJ STROŠKI DELA	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
AMORTIZACIJA	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5	0,5	0,5	0,4	
SKUPAJ PROIZVAJALNI STA	9,5	9,2	9,2	9,5	9,2	9,2	9,5	9,2	9,2	9,5	9,2	9,2	9,2	9,3	9,4	9,4	9,5	9,5	
SKUPAJ STROŠKI PRODAJE	1,2	1,2	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,7	0,6	0,6	0,6	0,6	
SKUPAJ STROŠKI UPRAVE	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
ODHODKI FINANCIRANJA	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0
IZREDNI ODHODKI	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
DAVEK NA DOBIČEK	0,4	0,4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	0,6	0,6	0,6
ČISTI DOBIČEK	1,5	1,6	2,1	1,9	2,1	2,1	1,9	2,2	2,2	2,0	2,2	2,2	2,2	2,0	2,2	2,3	2,3	2,2	



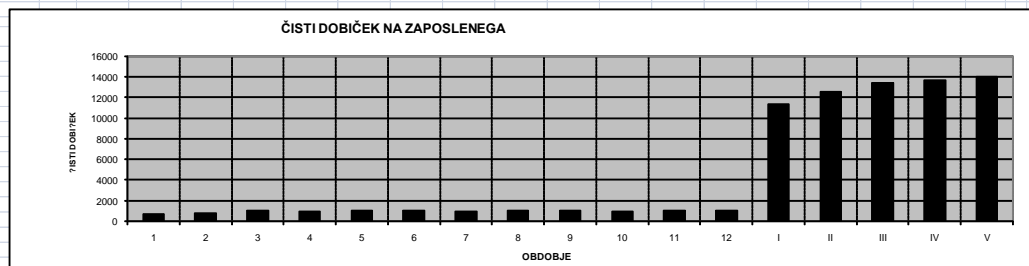
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA V OBDOBJU																			
POVPREČNA SREDSTVA NA ZAPOSLENEGA	40439	51150	51660	52035	52397	52838	53196	53571	54025	54395	54782	55248	55476	55492	61760	67310	66106		



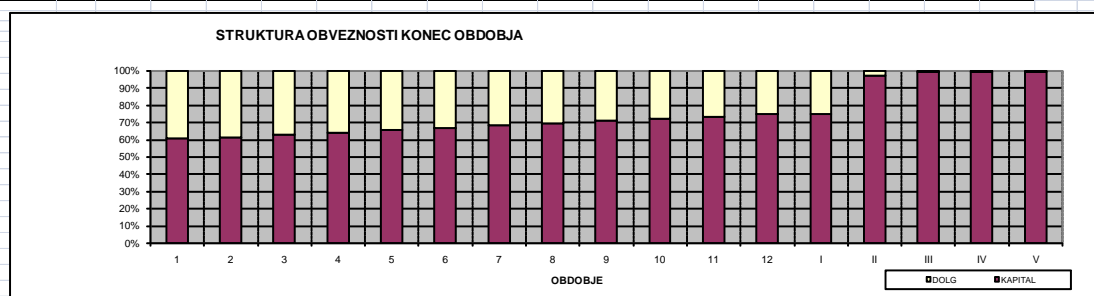
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA																			
PRIHODEK NA ZAPOSLENEGA	47171	47171	47171	47171	47171	47171	47171	47171	47171	47171	47171	47171	47171	47171	566053	579514	593320	607443	621927



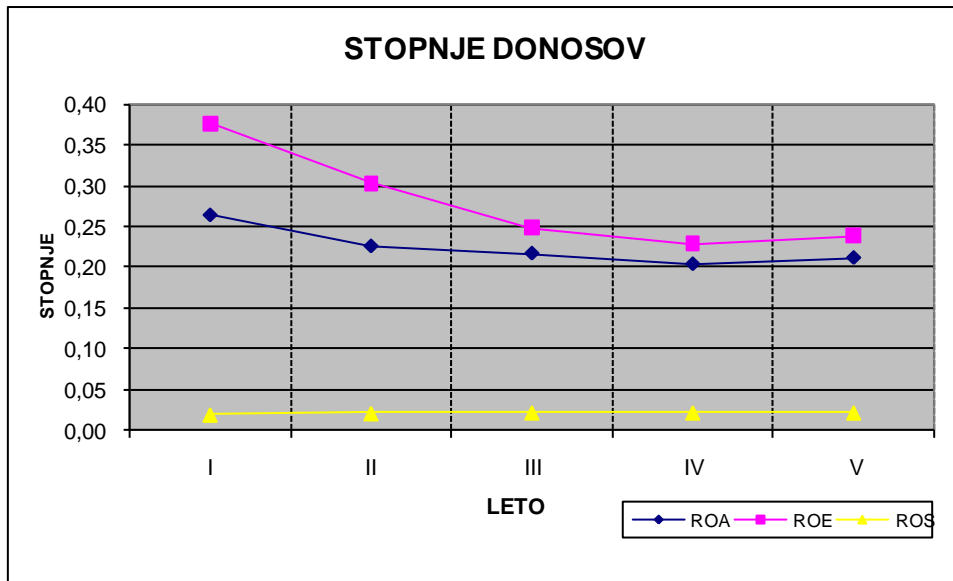
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA																	
ČISTI DOBIČEK NA ZAPOSLENEGA	702	764	1001	905	1008	1011	915	1018	1021	925	1028	1031	11329	12548	13407	13713	13984



STRUKTURA OBVEZNOSTI KONEC OBDOBJA (V %)																		
CELOTNE OBVEZNO:	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
KAPITAL	60,3	61,2	62,6	64,0	65,3	66,7	68,1	69,4	70,7	72,0	73,2	74,5	74,5	97,1	98,9	99,1	99,0	
DOLG	39,7	38,8	37,4	36,0	34,7	33,3	31,9	30,6	29,3	28,0	26,8	25,5	25,5	2,9	1,1	0,9	1,0	



STOPNJE DONOSOV																		
ROA (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNA SREDSTVA)	ROA	0.21	0.18	0.23	0.21	0.23	0.23	0.21	0.23	0.23	0.20	0.23	0.22	0.27	0.23	0.22	0.20	0.21
ROE (ČISTI DOBIČEK / POVPREČNI KAPITAL)	ROE	0.28	0.29	0.38	0.33	0.36	0.35	0.31	0.33	0.32	0.29	0.31	0.30	0.38	0.30	0.25	0.23	0.24
RETURN ON SALES (ČISTI DOBIČEK / PRIHODEK)	ROS	0.01	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02



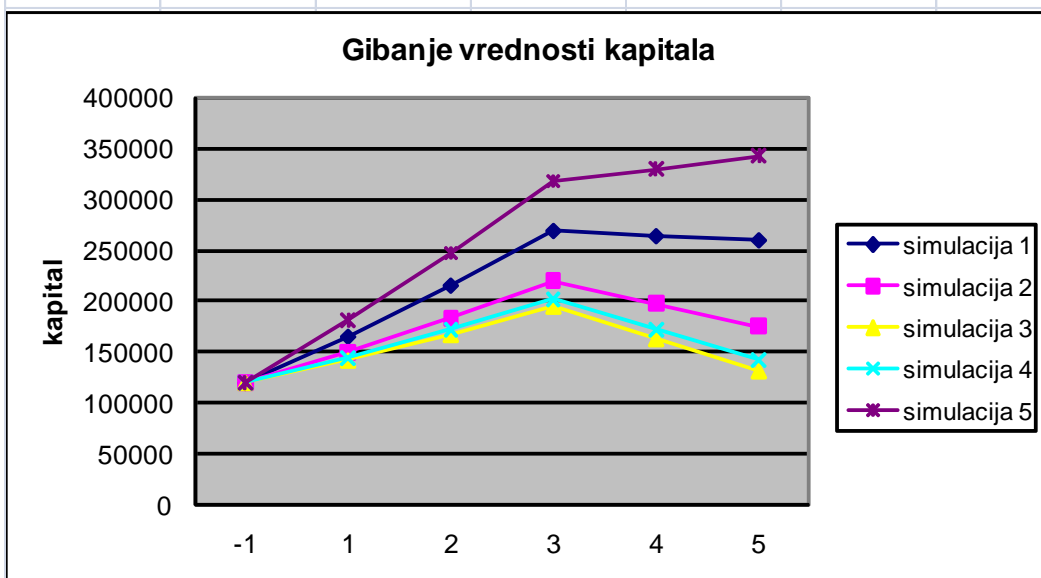
INTERNA STOPNJA DONOSA (IZ PODATKOV PO LETIH)											0	I	II	III	IV	V
INTERNA STOPNJA DONOSA	27,0%										-120000	0	0	0	60000	319927

Priloga 3: Simulacije

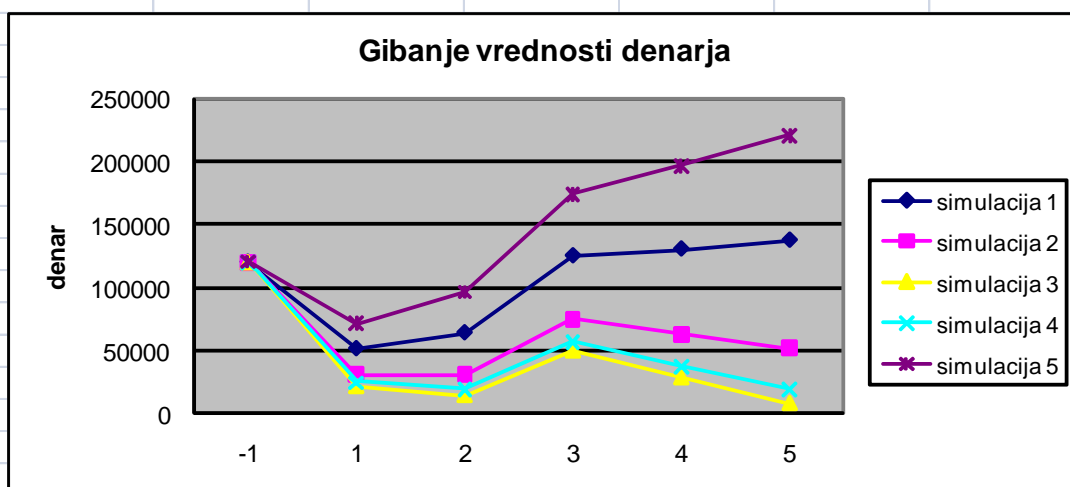
PROJEKCIJE 2011

SIMULACIJE

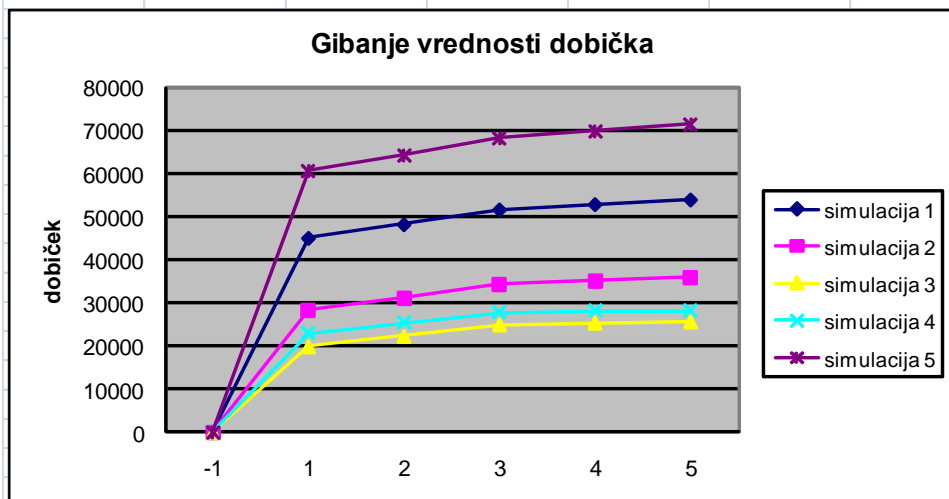
KAPITAL	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka sim							
simulacija 1	120000	165318	215511	269138	263989	259927	
simulacija 2	120000	149809	183168	219641	197014	175146	
simulacija 3	120000	141945	167019	194771	162968	131454	
simulacija 4	120000	144438	171876	201851	172118	142506	
simulacija 5	120000	180847	247024	317114	328922	342326	



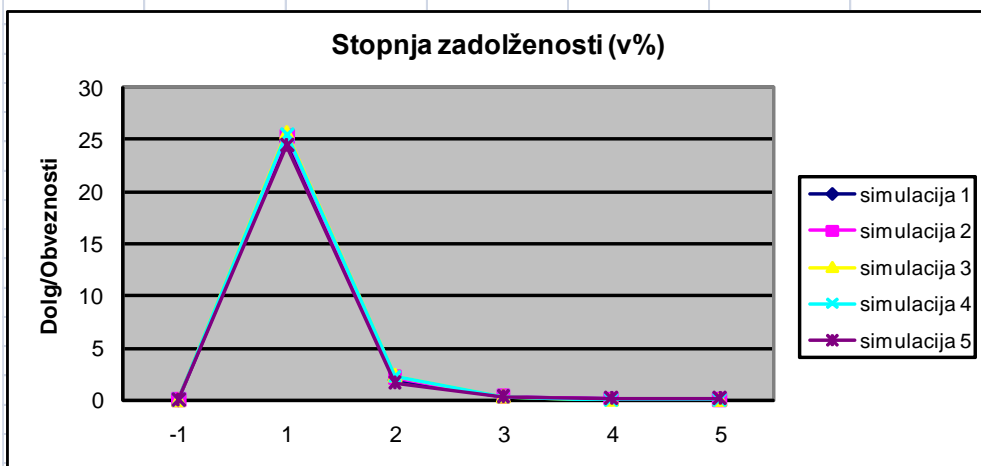
DENAR	Obdobje	-1	1	2	3	4	5
Številka sim							
simulacija 1	120000	51404	64034	125049	130431	137421	
simulacija 2	120000	31871	31213	75323	63224	52404	
simulacija 3	120000	21665	14583	49954	28661	8177	
simulacija 4	120000	25304	19935	57543	38333	19764	
simulacija 5	120000	71054	95906	173398	195748	220215	



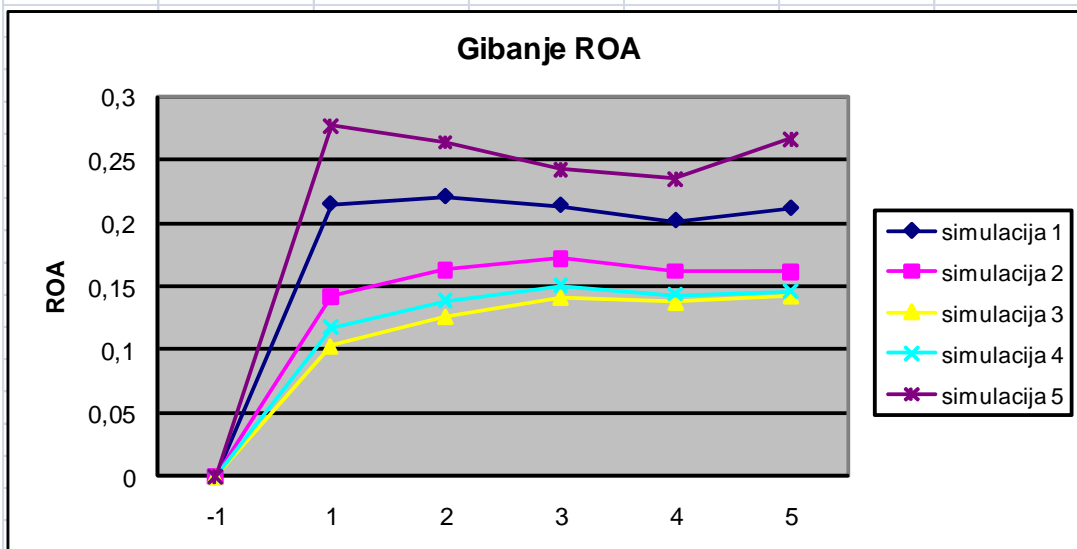
DOBIČEK	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	45158	50193	53633	54854	55941
simulacija 2	0	29649	33359	36473	37373	38132
simulacija 3	0	22745	26034	28711	29157	29446
simulacija 4	0	24683	27824	30339	30607	30700
simulacija 5	0	61882	67324	71187	72850	74389



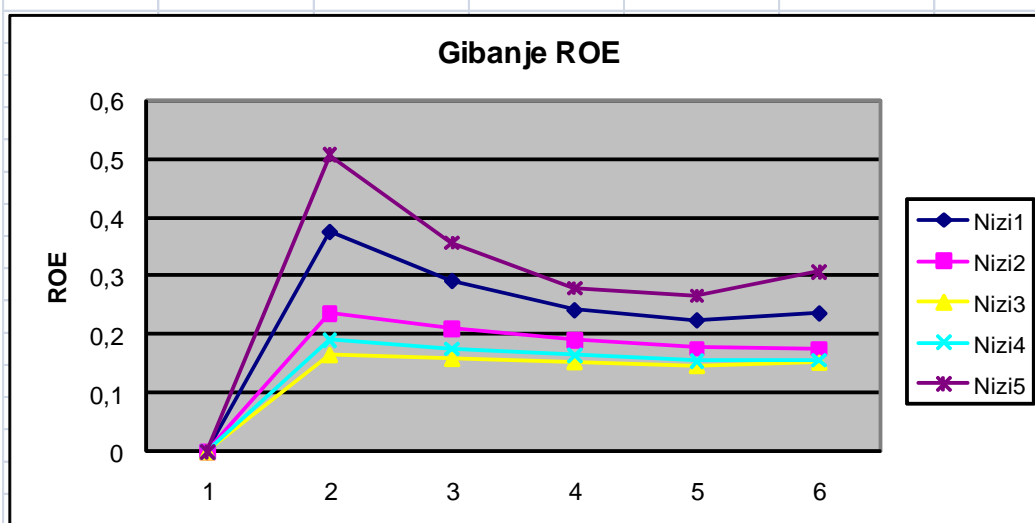
Dolg/Obvezn	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0	26	3	1	1	1
simulacija 2	0	26	3	1	1	1
simulacija 3	0	26	3	1	1	1
simulacija 4	0	26	3	1	1	2
simulacija 5	0	25	3	1	1	1



ROA	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,21	0,23	0,22	0,20	0,21
simulacija 2	0,00	0,15	0,17	0,18	0,18	0,20
simulacija 3	0,00	0,12	0,14	0,15	0,16	0,19
simulacija 4	0,00	0,12	0,15	0,16	0,16	0,19
simulacija 5	0,00	0,28	0,27	0,25	0,22	0,22

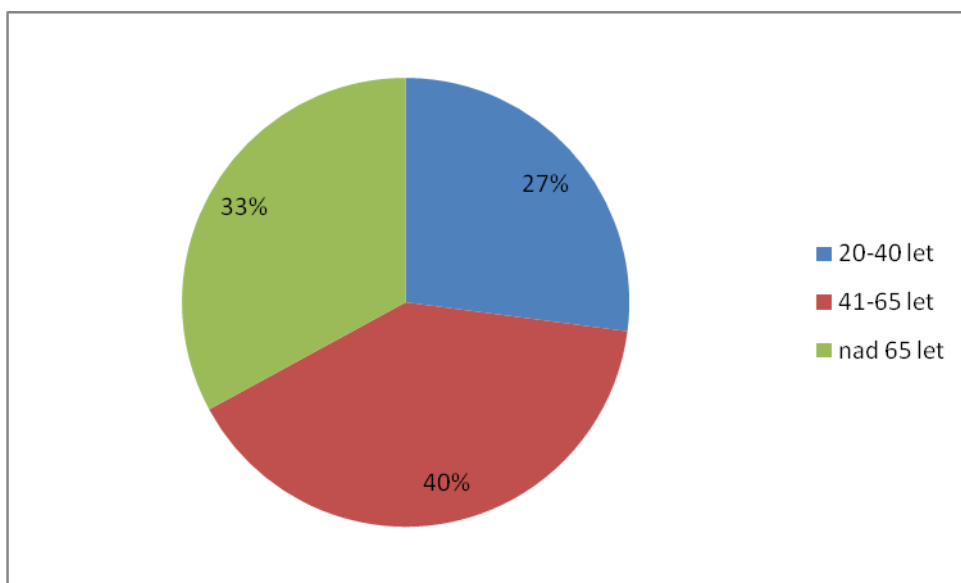


ROE	Obdobje					
Številka sim	-1	1	2	3	4	5
simulacija 1	0,00	0,38	0,30	0,25	0,23	0,24
simulacija 2	0,00	0,25	0,22	0,20	0,20	0,23
simulacija 3	0,00	0,19	0,18	0,17	0,17	0,22
simulacija 4	0,00	0,21	0,19	0,18	0,18	0,21
simulacija 5	0,00	0,52	0,37	0,29	0,25	0,25

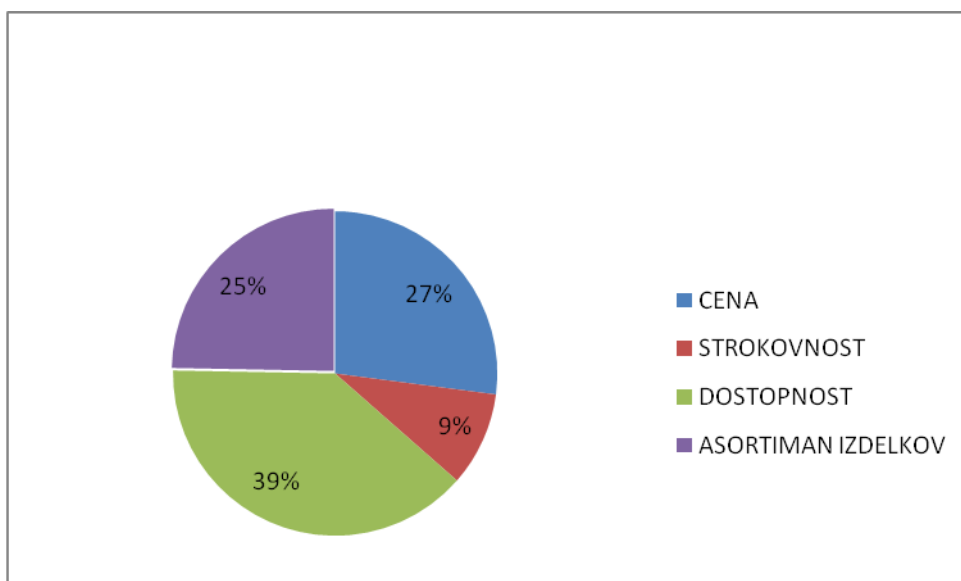


Priloga 4: Rezultati ankete

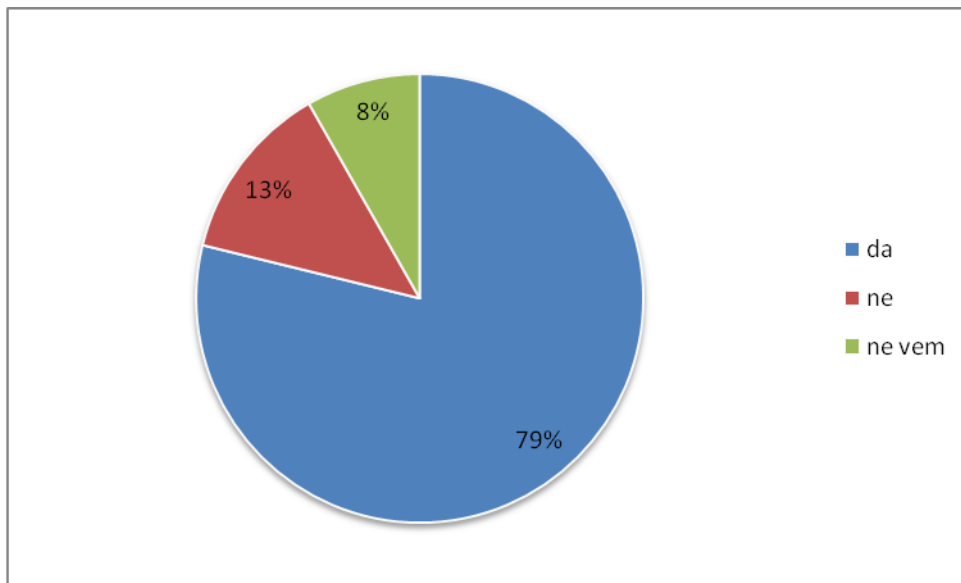
Starost anketirancev:



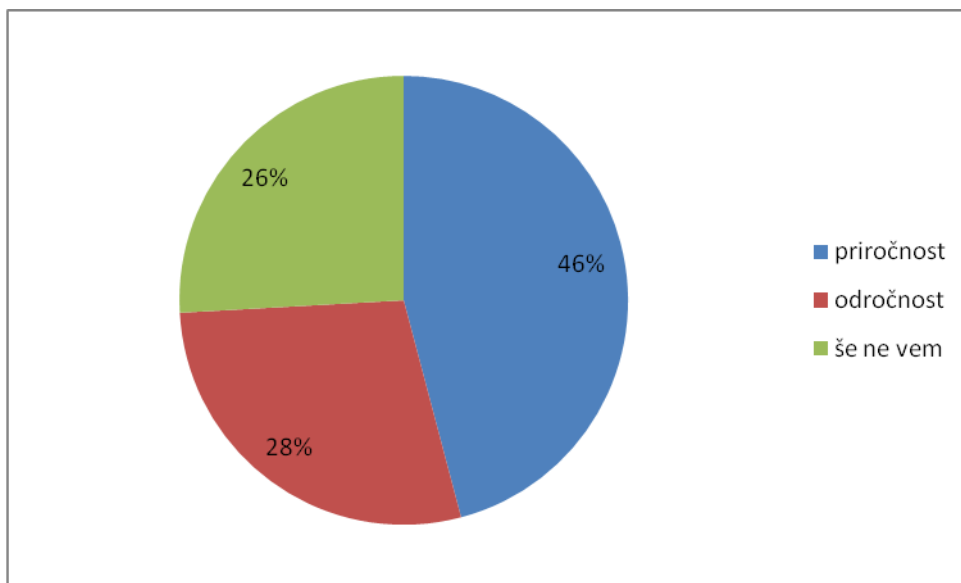
Kaj vas moti pri obisku obstoječih lekarn v Novem mestu?



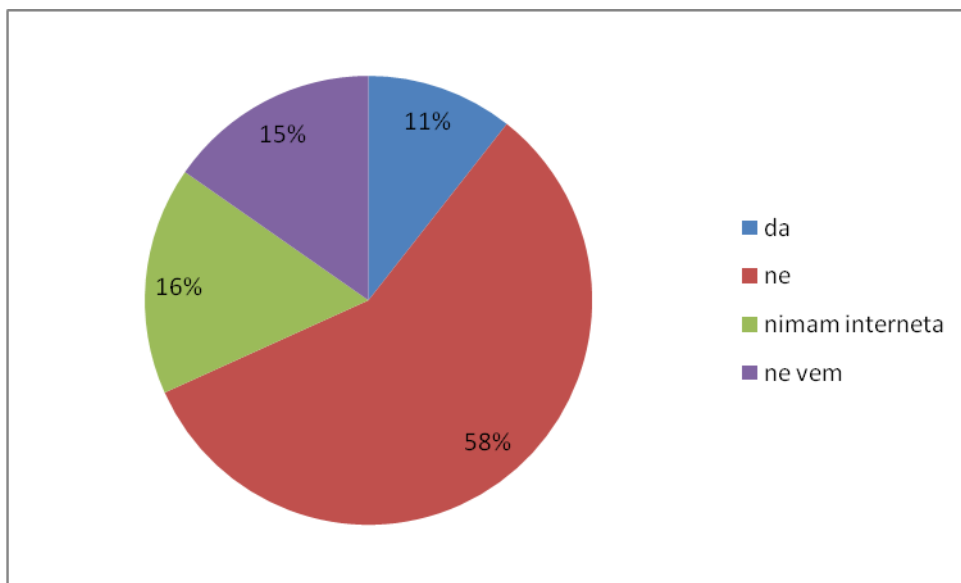
Ali v nakupovalnih centrih v Novem mestu pogrešate lekarno?



Bi vam obisk lekarne v trgovinskem centru pomenil priročnost ali odročnost?



Bi kupovali zdravila brez recepta preko spletne lekarne?



Priloga 5: Ugotavljanje potreb kupcev po razredih (x)

	otroci	mladostniki	starejši	spol M/Ž
ZDRAVILA NA RECEPT	x	x	x	m/ž
Zdravila brez recepta				
Prehlad, gripa in vročina	x	x	x	m/ž
Kašelj	x	x	x	m/ž
Odpornost	x	x	x	m/ž
Bolečina	x	x	x	m/ž
Alergije in srbenje	x	x	x	m/ž
Prebavila		x	x	m/ž
Sklepi			x	m/ž
Hujšanje		x	x	m/ž
Srce in ožilje			x	m/ž
Stres, nemir in nespečnost		x	x	m/ž
Menopavza			x	ž
Osteoporoza			x	m/ž
Oči		x	x	m/ž
Kajenje		x	x	m/ž
Naravna zdravila	x	x	x	m/ž
Potovanja		x	x	m/ž
Kozmetika				
BIO kozmetika		x	x	m/ž
Sončenje	x	x	x	m/ž
Repelenti		x	x	m/ž
Hujšanje		x	x	m/ž
Usta, dlesni in zobje	x	x	x	m/ž
Potenje	x	x	x	m/ž
Lasje in lasišče	x	x	x	m/ž
Suha koža	x	x	x	m/ž
Mastna in občutljiva koža	x	x	x	m/ž
Obraz	x	x	x	m/ž
Intimna nega in genitalije	x	x	x	m/ž
Prehrana in dopolnila				
Vitamini in Minerali		x	x	m/ž
Prehranska dopolnila		x	x	m/ž
Odpornost	x	x	x	m/ž
Prehrana		x	x	m/ž
Probiotiki	x	x	x	m/ž
Pripomočki za nosečnice		x	x	ž
Hujšanje		x		ž
Čaji in drugi naravni izdelki	x	x	x	m/ž
Koncentracija in spomin		x	x	m/ž
Stres		x	x	m/ž

Priloga 6: Terminski načrt

št..	Aktivnosti v letu 2011	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
1.	Izdelava poslovnega načrta				→								
2.	Priprava projektne dokumentacije							→					
3.	Registracija lekarne							→					
4.	Izbira dobaviteljev notranje opreme							→					
5.	Izdelava načrta notranje opreme							→					
6.	Dogovarjanje z dobavitelji o prodajnem naboru								→				
7.	Podpis pogodbe o najemu prostorov							→					
8.	Urejanje prostorov lekarne								→				
9.	Razpis za zaposlitev									→			
10.	Priprava spletne strani												→
11.	Oglaševanje											→	
12.	Odprtje lekarne												→

Lekarniške storitve za sklepanje pogodb z ZZS

Šifra	OPREDELITEV ZDRAVSTVENE STORITVE	NORMATIV KADROVSKIČASOVNI	TOČKOVNA VREDNOST	
70010	VROČITEV zdravila je fizična predaja enega kosa zdravila, ki vključuje naročanje in prevzem zdravila, analizo, strokovno evidenco, shranjevanje, impliranje, kontrolo serije izdelave in datum zapadlosti, pripravo za izročitev in izročitev zdravila	1 mag. farm. 1 ing. farm. 1 farm. tehn.	0,48 0,08 0,43	0,16
71010	OBDELAVA RECEPTA zajema pregled glave recepta in ordinacije, razvrstitev zdravil, navodilo za uporabo zdravila, vodenje evidenc in strokovno administrativna dela	1 mag. farm. 1 ing. farm. 1 farm. tehn.	0,82 0,18 1,00	0,31
71020	OBDELAVA NAROČILNICE – vrstica	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	0,35 0,25	0,10
72100	RAZDELITEV zdravil in sanitetno medicinskega materiala iz originalne embalaže (1 kom)	1 farm. tehn.	0,08	0,01
72000	IZDELAVA MAGISTRALNO PRIPRAVLJENIH ZDRAVIL za storitve od šifre 72010 do 72221 se za vsako naslednjo količino ali za njen del, vendar ne manjši kot 25 % predvidene količine poveča točkovna vrednost za 50 %			
I. FARMACEVTSKE OBLIKE ZA PERORALNO UPORABO				
72010	Tehtanje in merjenje ene sestavine (do 1000g)	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	0,67 1,00	0,25
72070	Mešanje praškov (do 300g)	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	6,70 12,00	2,73
72080	Razdelitev praškov do 0,5g (1kom)	1 farm. tehn.	0,25	0,03
72090	Razdelitev praškov v škrobne, želatinske ali druge kapsule (1 kom)	1 farm. tehn.	0,50	0,06
72030	Raztapljanje ali razribavanje	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	4,17 1,17	0,97
72020	Mešanje dveh ali večih tekočin (do 1000g)	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	1,75 0,58	0,42
72050	Priprava peroralne antibiotične suspenzije	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	5,17 1,50	1,21
II. FARMACEVTSKE OBLIKE ZA ORALNO UPORABO				
72010	Tehtanje in merjenje ene sestavine	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	0,67 1,00	0,25
72070	Mešanje praškov 1 farm. tehn.	1 mag. farm. 12,00	6,70	2,73
72030	Raztapljanje ali razribavanje	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	4,17 1,17	0,97
72020	Mešanje dveh ali večih tekočin	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	1,75 0,58	0,42
72121	Izdelava farmacevtskih oblik za oralno uporabo: prašek, pasta, raztopina, suspenzija	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	7,67 8,34	2,50
III. FARMACEVTSKE OBLIKE ZA DERMALNO UPORABO				
72010	Tehtanje in merjenje ene sestavine	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	0,67 1,00	0,25
72070	Mešanje praškov	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	6,70 12,00	2,73
72030	Raztapljanje ali razribavanje	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	4,17 1,17	0,97
72020	Mešanje dveh ali večih tekočin (do 1000g)	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	1,75 0,58	0,42
72120	Izdelava farmacevtskih oblik za dermalno uporabo: krema, mazilo, gel, pasta, suspenzija, emulzija do 300g raztopina (do 1000g)	1 mag. farm. 1 farm. tehn.	7,67 8,34	2,50

IV. FARMACEVTSKE OBLIKE ZA OČI

72010	Tehtanje in merjenje ene ingredience	1 mag. farm.	0,67	0,25
72020	Mešanje dveh ali večih tekočin	1 mag. farm.	1,75	0,42
72040	Izdelava kapljic za oko	1 mag. farm.	22,00	4,40
72140	Izdelava mazila za oko	1 mag. farm.	22,00	4,40
72220	Priprava sterilnih farmacevtskih oblik za oči	1 mag. farm.	5,00	2,74
		1 farm. tehn.	15,00	
72041	Priprava gotovih antibiotičnih kapljic za izdajo (priprava raztopine,...)	1 mag. farm.	5,17	1,21
		1 farm. tehn.	1,50	

V. FARMACEVTSKE OBLIKE ZA VAGINALNO UPORABO

72010	Tehtanje in merjenje ene sestavine	1 mag. farm.	0,67	0,25
		1 farm. tehn.	1,00	
72150	Izdelava mase za globule (do 100g)	1 mag. farm.	9,67	3,29
		1 farm. tehn.	11,67	
72160	Oblikovanje globul (za 1 kom)	1 farm. tehn.	0,50	0,06

VI. FARMACEVTSKE OBLIKE ZA REKTALNO UPORABO

72010	Tehtanje in merjenje ene sestavine (do 1000g)	1 mag. farm.	0,67	0,25
		1 farm. tehn.	1,00	
72151	Izdelava mase za svečke (do 100g)	1 mag. farm.	9,67	3,29
		1 farm. tehn.	11,67	
72161	Oblikovanje svečk – (za 1 kom)	1 farm. tehn.	0,50	0,06

VII. POSEBNI POGOJI PRIPRAVE

72221	Izdelava farmacevtskih oblik z antibiotikom ali s kemoterapevtikom	1 mag. farm.	5,00	2,74
		1 farm. tehn.	15,00	
72210	Izdelava pripravkov iz citostatikov	1 mag. farm.	6,00	3,29
		1 farm. tehn.	18,00	
72211	Sterilizacija (do 1000g)	1 mag. farm.	5,00	2,74
		1 farm. tehn.	15,00	

VIII. OSTALO (storitve, za katere ZZS ni plačnik)

72180	Izdelava želatine (do 300g)	1 mag. farm.	10,00	3,32
		1 farm. tehn.	11,34	
72060	Mešanje čajev	1 mag. farm.	1,67	0,68
		1 farm. tehn.	3,00	
72110	Izdelava decoctov in infuzov (do 300g)	1 mag. farm.	5,67	1,95
		1 farm. tehn.	7,00	
72130	Maceracija (trajanje do 24ur)	1 mag. farm.	7,67	2,50
		1 farm. tehn.	8,34	
72190	Izdelava mase za pilule	1 mag. farm.	10,00	3,32
		1 farm. tehn.	11,34	
72200	Obdelava pilul (za 10kom)	1 farm. tehn.	1,00	0,12

VIR:<http://www.zzs.si/ZZS/info/egradiva.nsf/o/575FF02E05796A82C1256B890058A3B3?OpenDocument>