

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Bc. Edita Hutarová

**Jednání obchodních zástupců farmaceutických společností očima farmaceutických  
asistentů**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Ingrid Štegmannová, Ph.D.

Praha 2017

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Jednání obchodních zástupců farmaceutických společností očima farmaceutických asistentů“ vypracovala samostatně a v seznamu uvedla veškerou použitou literaturu. Svým podpisem stvrzuji, že odevzdaná elektronická podoba je identická s její tištěnou verzí a jsem seznámena se skutečností, že práce se bude archivovat v příslušné knihovně UK a prostřednictvím interní elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy bude zpřístupněna třetím osobám a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 20. dubna 2017

Edita Hutarová

## **Poděkování**

Upřímně děkuji paní Mgr. Ingrid Štegmannové, Ph.D., vedoucí závěrečné práce, za cenné rady a připomínky, které jsem v této práci využila. Velký dík patří kolegyním zdravotnických zařízení za pomoc při získávání dat potřebných k napsání této diplomové práce. Mé poděkování také patří rodině za podporu, trpělivost a pochopení.

## **Abstrakt**

Etické chování je neoddělitelnou součástí podnikatelského života a může mít zásadní vliv na firemní kulturu v obchodních společnostech a na jejich komunikaci s klienty. Cílem této práce bylo zjistit jak je vnímáno jednání obchodních zástupců farmaceutických firem farmaceutickými asistenty v lékárnách, popsat etické aspekty v této oblasti, a následně navrhnout doporučení pro úpravu vnitřních pravidel, hodnot či etického kodexu ve vybrané farmaceutické společnosti. K naplnění tohoto zadání došlo realizací kvalitativního výzkumu, s cílem analyzovat a hlouběji popsat, jak farmaceutičtí asistenti v lékárnách vnímají jednání obchodních zástupců farmaceutických firem. Aby se eliminovaly zjištěné okolnosti v tomto oboru, je navrženým doporučením pro vybranou společnost důkladná informovanost o etických zásadách a také je navrženo začlenění technik do vzdělávacího programu společnosti, které se zaměřují na empatii. Závěrem lze konstatovat, že dodržování etických zásad a správnou firemní kulturu ve společnosti lze považovat za klíčové v souvislosti s úspěšnou spoluprací mezi obchodním zástupcem a lékárnou.

## **Abstract**

Ethical behavior is an inseparable part of business life and can have a major impact on corporate culture in business companies and their communication with clients. The aim of this work was to find out how the behavior of sales representatives of pharmaceutical companies in pharmaceutical pharmacies is perceived, to describe the ethical aspects in this field, and then to propose recommendations for adjusting internal rules, values or ethical code in a selected pharmaceutical company. This task was accomplished by carrying out qualitative research to analyze and deeper describe how pharmaceutical assistants in pharmacies perceive the behavior of sales representatives of pharmaceutical companies. In order to eliminate the identified circumstances in this field, the proposed recommendation for the selected company is a thorough knowledge of ethical principles and the incorporation of techniques into the training program of the company that focus on empathy is proposed. In conclusion, adherence to ethical principles and the right corporate culture in the company can be considered crucial in the context of successful cooperation between the sales representative and the pharmacy.

# Obsah

Abstrakt .....	4
Úvod .....	8
TEORETICKÁ ČÁST .....	10
1. Základní pojmy .....	10
1.1. Etika .....	10
1.1.1. Úkoly etiky .....	12
1.2. Podnikatelské prostředí .....	13
1.3. Podnikatelská etika.....	13
2. Etické kodexy .....	15
2.1. Tvorba etických kodexů .....	15
2.2. Přínosy a klady etických kodexů.....	16
3. Etické problémy.....	18
3.1. Etické problémy v podnikání .....	18
3.2. Etické problémy ve farmacii .....	19
4. Etika ve farmacii.....	22
4.1. Chování farmaceutických společností.....	22
4.2. Zásluha Jacqueline Brevardové.....	24
4.3. Etické kodexy farmaceutických společností .....	25
4.3.1. Dodržování etických kodexů.....	26
5. Farmaceutická společnost X:.....	27
5.1. Hodnoty .....	28
5.2. Kvalita.....	29
5.3. Etika .....	30
5.3.1. Etický kodex společnosti X .....	30
5.3.2. Závazky vůči pacientům, spotřebitelům, zákazníkům a obchodním partnerům .....	31

6.	Jak etiku firem ovlivňuje konkurence?.....	36
6.2	Chování ke konkurenci .....	36
6.3	Příklad pozitivních listů VZP .....	36
7.	Firemní kultura .....	40
7.1	Firemní kultura v podnikatelském prostředí .....	40
7.2	Firemní kultura farmaceutických společností .....	41
7.3	Firemní kultura společnosti X.....	43
8.	Náplň práce obchodního zástupce společnosti X .....	45
9.	Cesta léčiva do lékárny.....	47
	EMPIRICKÁ ČÁST .....	50
1.	Metodika.....	50
2.	Výzkumné šetření .....	54
2.1	Pilotáž .....	54
2.2	Realizace vlastního výzkumu .....	55
2.3	Téma rozhovoru.....	55
2.4	Individuální rozhovor .....	55
2.4.1	Základní otázky a jejich cíle.....	56
2.5	Vyhodnocení.....	58
3	Výsledky interpretace dat.....	59
3.1	Struktura respondentů .....	59
3.2	Kategorie.....	61
3.2.1	Vnímání farmaceutických společností .....	61
3.2.2	Spolupráce .....	63
3.2.3	Vlivy.....	67
3.2.4	Chování obchodního zástupce.....	69
3.2.5	Představy o práci obchodních zástupců.....	71
4	Etická reflexe výzkumu.....	73

5	Diskuse k výsledkům výzkumu.....	74
5.1	Vnímání farmaceutických firem .....	74
5.2	Co podporuje spolupráci .....	75
5.3	Co ovlivňuje asistenty.....	76
5.4	Chování obchodních zástupců .....	78
5.5	Jaká je představa o práci obchodních zástupců .....	80
6	Návrhy na změny.....	81
	Závěr.....	84
	Seznam použité literatury .....	86
	Monografie .....	86
	Elektronické zdroje .....	88
	Interní zdroje.....	88
	Seznam obrázků a tabulek .....	89
	Seznam zkratk.....	89
	Přílohy .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	Příloha č. 1 Etický kodex společnosti X.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
	Příloha č. 2 Projekt diplomové práce.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# Úvod

Cílem této práce je zjistit, jak je vnímáno jednání obchodních zástupců farmaceutických firem farmaceutickými asistenty v lékárnách, popsat etické aspekty v této oblasti, a následně navrhnout doporučení pro úpravu vnitřních pravidel, hodnot či etického kodexu ve vybrané farmaceutické společnosti.

Pro výběr tématu „Jednání obchodních zástupců farmaceutických společností očima farmaceutických asistentů“ bylo hned několik důvodů. Zájem o hlubší porozumění tomuto tématu vyplynul z vlastních zkušeností autorky, která pracuje již několik let ve farmaceutickém odvětví, a to nejdříve na pozici farmaceutické asistentky v lékárně a v současné době na pozici obchodní zástupkyně farmaceutické společnosti. Je tedy zřejmé, že cílem je vyjasnit si, jak se asistenti cítí, když jednají a spolupracují s farmaceutickými firmami, konkrétně s jejími reprezentanty. Co si o nich asistenti myslí, co u nich vyhledávají a co by u nich odstranili.

Jedním z důvodů bylo poukázat na důležitost chování obchodních zástupců firem, jelikož se lze domnívat, že farmaceutický reprezentant reprezentuje svoji společnost. A mnohdy je společnost hodnocena právě pouze na základě svých obchodních zástupců, kteří ji zastupují. Práce je proto zaměřena na etiku a dodržování etických zásad v podnikatelské sféře a zejména ve farmaceutické oblasti. Jelikož tou nejcennější hodnotou lidského života je zdraví, jsou zdravotničtí pracovníci, tj. lékaři, lékárníci a farmaceutické firmy, nejvíce sledováni v souvislosti s etickým chováním. Dá se předpokládat, že každý ze společnosti od těchto pracovníků očekává, že jejich jednání a postupy budou vždy v souladu se zákonem a budou se chovat podle svého nejlepšího svědomí.

Další důvod, proč se tato práce zabývá etikou je pocit, že se etika stále více vytrácí v dnešní společnosti a někdy se na ní zapomíná. V neposlední řadě se etika objevuje téměř v každé činnosti člověka, aniž by si to mnohdy uvědomoval a proto je to velice zajímavý předmět k prozkoumávání.



Dnešní uspěchaná doba na spoustu lidí vyvíjí tlaky a velké požadavky, které bývají často nesplnitelné. To může vést k potýkání se s malými či velkými etickými problémy. Tyto problémy se týkají i podnikání a nevyhýbají se tedy ani oblasti farmacie. Všechny farmaceutické subjekty – výrobci farmaceutických přípravků, farmaceutické společnosti a lékárny chtějí dosahovat co největšího zisku, mít co nejlepší prestiž a zaujmout co nejlepší místo na trhu. Toho dosahují různými cestami, které nemusí být vždy zcela vhodné a odpovídající etickým zásadám. Tato diplomová práce informuje o metodách a nástrojích podnikatelské etiky, které se ve farmacii široce využívají. Většina farmaceutických firem i lékáren má svoje etické kodexy, aby se předcházelo neetickým praktikám. V kodexech jsou zakotveny zásady chování pro zaměstnance.

Základní otázka, na kterou má tato práce najít odpověď, jsou rozdílné pohledy na obchodní aktivity ve farmacii ze strany obchodního zástupce farmaceutické společnosti a ze strany farmaceuta v lékárně. Konkrétně, jak má firma přežít v těžkém kukurenčním boji a jak tento boj působí na asistenty v lékárnách.

V teoretické části této práce bude pozornost věnována zmapování etických kodexů, firemní kultury ve farmaceutických firmách a jejich přístupu k farmaceutům. Dále v ní budou představeny a popsány postupy nabídky a distribuce produktů do lékáren a s tím související procesy.

Praktická část této práce vychází ze zadání uvedeného cíle, klade si za úkol poznat, co všechno ovlivňuje farmaceutické asistenty při spolupráci s obchodními zástupci, zjistit jejich názory na farmaceutické společnosti, jejich zástupce a odhalit problémy, se kterými se potkávají. Zájem o to zjistit právě jejich pohled na tuto problematiku, vychází z toho, že jsou odborníci, kteří přicházejí do styku s reprezentanty farmaceutických firem nejčastěji. A neméně podstatné je vědomí, že farmaceutický trh a s tím spojené podnikání je spíše vnímáno negativně, a to zejména neobornou veřejností, která si nemůže udělat ten správný úsudek. K naplnění této praktické části bude dosaženo metodou kvalitativního výzkumu.

V závěru této práce, na základě výstupů z teoretické a výzkumné části, bude navrženo managementu vybrané farmaceutické společnosti doporučení k interním úpravám dokumentů a postupů, které v současnosti společnost využívá k naplnění svých vizí a hodnot.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1. Základní pojmy

Svět a co se v něm děje je spojeno s celou řadou očekávání v nejrůznějších oblastech. Globální ekonomika přináší nejen nové výzvy a možnosti, ale také podoby nelegálního jednání, což je možné se dozvědět z různých médií, které to dokládají podloženými fakty. Všeobecně se dá říci, že v podnikání a obchodě veřejnost očekává, že aktéři jednání a rozhodování se budou chovat eticky a zachovávat základní pravidla fair play.

### 1.1. Etika

Etika tak nabývá významu v podnikání a může být charakterizována několika způsoby, avšak vždy vychází z etických pravidel, zejména hodnot, principů, norem, které jsou založeny na sebekontrolě a dobrovolnosti. Na úvod, co je etika a čím se etika zabývá, je možné použít slova Thompsona „*Etika se zabývá tím, co je správné a nesprávné; zkoumá mravní rozhodnutí lidí a způsoby, kterými se je snaží odůvodnit. Etika je rozsáhlý předmět. Není snad oblasti života, do níž mravní rozhodování nějak nezasahuje, a stejně neexistuje oblast života, ve které by se etika nedala uplatnit.*“ (Thompson, 2004: 11)

Pro řešení všech etických problémů a dilemat v ekonomické praxi mají klíčový význam, podle názoru Sekničky a Putnové (2016), právě etické hodnoty a ctnosti, které vnímají jako vodítka a směrníky chování a jednání. Také dospěli k názoru, že je nutné věnovat značnou pozornost rozvoji společenského diskursu o ekonomické činnosti, o trhu a hodnotách tržní ekonomiky. V ekonomické činnosti se také projevuje skutečnost, že současný stav ekonomiky i společnosti vede k postupnému rozleptávání tradičních hodnot. V tomto ohledu není možné doufat a spoléhat se pouze na pasivní předávání vzorů správné ekonomické praxe (Seknička, Putnová, 2016). Dále uvádějí „*Je nezbytné zcela vědomě a cíleně tyto aspekty připomínat, jak ve vzdělávání, tak i působením na rozhodování manažerů i vlastníků.*“ (Seknička, Putnová, 2016: 12) Lze zhodnotit, že neustále přibývajících nových publikací o etice a etickém řízení ve firmách je velmi přínosné, a to nejen pro firmy samotné, ale následně i pro celou společnost.

Je vhodné zde uvést významný počín L. Kohlberga, amerického psychologa, který vytvořil model morálního rozhodování. Kohlberg na základě svých výzkumů dochází k názoru, že každý člověk ve své jedinečnosti vstupuje do rozhodování z pozice různé morální dispozice. Jeho model etického rozhodování zahrnuje tyto stupně (Kohlberg, 1969):

1. Odměna a trest: jedinec si uvědomuje, jakou odpovědnost i a závazky má ve společnosti, zejména vůči pravidlům a moci. Společnost ustanovuje určité limity a v rámci těchto limitů jedinec uskutečňuje své vlastní cíle.
2. Účelové myšlení: při realizaci vlastních cílů člověk uznává potřeby ostatních a na bázi výhodných smluv usiluje o vzájemný soulad.
3. Shoda s ostatními: jedinec plní, to, co od něj ostatní očekávají, chce jim pomáhat a je k nim vstřícný. Zohledňuje etická pravidla, u kterých může najít co největší shodu s ostatními a do pořadí vstupují hodnoty jako přátelskost, zdvořilost, vstřícnost, slušnost atd.
4. Orientace na společnost: člověk své osobní cíle podřizuje zájmům společnosti. Odpovědnost jedince je klíčová při naplňování principů, hodnot a pravidel ve společnosti.
5. Sociální úmluva a individuální práva: jedinec má morální a etickou odpovědnost k celospolečenským hodnotám jako je demokracie, spravedlnost, svoboda apod.
6. Etické principy: člověk ve svém hodnocení, jednání a rozhodování vychází z univerzálních etických principů, které jsou vztaženy na člověka, společnost a přírodu.

V některých odborných publikacích je poslední Kohlbergův stupeň Etické principy diskutován a kritizován, jiní tuto teorii zase důrazně obhajují (Seknička, Putnová, 2016). Hlavní námitkou bylo, že uvedený princip popírá individualitu a autenticitu (Gilliganová, 2001). S teorií Kohlberga nemusí každý souhlasit, nicméně lze se o ní opřít a v literatuře mnoho odborníků na ni navazuje svými názory a teoriemi.

Člověk se rozhoduje v konkrétních situacích a proto je nutné vzít v úvahu jak existenciální faktory, např. emoce, tak i některé hodnoty, např. ctnosti. Rozhodování však probíhá v konkrétních podmínkách, tj, sociálních, ekonomických, rodinných, kulturních apod. tím vznikají i rozpory mezi city, racionalitou a konkrétními podmínkami, které se mohou stát

překážkou integrity a pro odstranění konkrétních rozporů je potřeba *odvaha* jako mnohdy nutná podmínka morálního jednání. Odvaha a statečnost je spjata s morálním jednáním pro uskutečnění morální integrity (Seknička, Putnová, 2016).

### 1.1.1. Úkoly etiky

Thompson (2004) poukazuje na to, že etika se nezabývá pouze průměrnými standardy chování. Jde v ní spíše o hledání toho, co je správné a dobré a jak nejlépe žít. Dále ještě upřesňuje „*Pochopitelně se přitom budeme muset zaměřit i na to, co je v lidské povaze nejhorší. Právě v činech, které se vyznačují krutostí, můžeme nejnáze začít vnímat podstatu laskavosti, v činech, které se vyznačují sobectvím, docházíme k intuitivnímu poznání toho, co znamená chovat se nesobecky.*“ (Thompson, 2004: 14) Z autorova pohledu na úlohu etiky lze usuzovat, že řešení etických konfliktů není a nebude vždy lehké.

Dnešní mediální společnost prezentuje různá fakta, názory, směsici hodnot a argumentů, které bývají dost nejasné a nepřehledné (samozřejmě záleží i na tom, jaké zdroje jsou vybrány). Často je pak kladena otázka, zda je toto tvrzení absolutní, zda je či není správné? Proto lze potvrdit tvrzení Thompsona (2004), který považuje za úkoly etiky odstranění nejasností, rozlišení hodnot a argumentů. Etika by měla zjišťovat, nakolik jsou logické a zda skutečně vyjadřují zakořeněné názory, anebo pouze emoční reakce.

Realitu, že v posledních desetiletích je společnost provázena na každém kroku globalizací, řeší Plhoňová. Nejenom, že dochází k přesunu zboží z různých míst planety na jiná, ale také k pohybu osob. Na prvky etiky tak má i velký vliv míšení a prolínání kultur, tradic, životních stylů, které přinášejí nejen kladné, ale i záporné okamžiky (xenofobie, agresivita, nacionalismus, rasismus). Podle Plhoňové se v současné době etika nesnaží o formulaci univerzálních zákonů, ale o její porozumění, upozorňuje na problémy s komunikací v mnohovrstevném globalizovaném světě (Plhoňová, 2013).

## 1.2. Podnikatelské prostředí

Někteří lidé kritizují úroveň podnikatelského prostředí, aniž by si uvědomovali situaci, o které se zmiňuje Dytrt a kolektiv (2006). Ten popisuje podnikatelské prostředí jako prostředí, které nevzniká samo od sebe, ale je výsledkem úsilí pracovníků ve všech institucích, orgánech a společnostech, které svou činností na vývoj pracovního prostředí působí. Výsledek tohoto působení je určován etickými postoji, pracovní aktivitou a funkčním postavením každého z nás (Dytrt a kol., 2006). Zsolnai ve své publikaci uvádí názor, že hlavní podmínkou pro řádné fungování podnikatelské etiky je kolektivní víra v etické normy a realizace ideální situace v podnikání pravděpodobně spočívá v trvalé práci na komplexním pohledu na život (Zsolnai, 2004).

Že podnikatelské prostředí není vnímáno vždy nejlépe, uvádí Dytrt a kolektiv (2008). Podnikání je pro většinu českých občanů, i pro většinu médií, spojováno s nekalými praktikami, obohacováním a podvody. To potom vede k jediné cestě, a to jsou kontroly a neúprosný policejní systém. Ze zkušeností však vyplývá, že tímto způsobem se vše neodhalí a pak se na pomoc volá etika (Dytrt a kol., 2008). Následně si kladou otázky „*Skutečně etika je nástrojem k hlídání a trestání? Opravdu každý zisk je výsledkem nepoctivého podnikání?*“ (Dytrt a kol., 2008: 23) Odpovědi na tyto otázky by měly být vytvořeny každým samostatně a názory zhodnoceny vzhledem k současné globalizační době, kdy se manažeři musí rozhodovat často v eticky nejasných situacích.

## 1.3. Podnikatelská etika

K podnikatelské etice vyšlo v České republice v posledních letech několik publikací. V definicích podnikatelské etiky a v některých tématech se autoři shodují, ale od každého z nich je přidán i vlastní názor a pohled na tuto problematiku. Vysvětlení pojmu podnikatelská etika, je možné spojit do jedné ucelené definice: **Podnikatelská etika je profesní aplikovaná normativní etika, která zkoumá ekonomické aktivity na základě hodnot a snaží se odhalit platná etická pravidla. Zkoumá etické chování na mikroúrovni - chování jednotlivců a mezoúrovni - chování podnikatelských subjektů a snaží se o aplikaci našich**

**představ toho, co považujeme za správné a dobré ve sféře podnikání** (Čaník, Řezbová a van Zavrel, 2006; Mazák, 2010; Kacetl, 2011).

Podle jakých pravidel by se měl podnikatel chovat a má to vůbec smysl? O tom je možné přemýšlet, ale etická pravidla nejsou striktní, nejsou to nařízení, ale spíše doporučení, takže si je každý může vykládat trochu po svém. Jako příklad eticky korektního podnikatele bývá uváděn Tomáš Baťa. Jeho etické chování vůči zaměstnancům i zákazníkům a dodržování zásad z Baťovy společnosti učinilo největší obuvnickou firmu na světě.

Do podnikatelské etiky se mohou řadit konkrétnější oblasti, jako je třeba poctivost vůči zákazníkům, slušné a upřímné jednání s obchodními partnery nebo etické zacházení s konkurencí. V dnešní době, kdy si lze cokoliv přecíst na internetu, se také člověk může dozvědět odlišné názory na tuto problematiku. Někdo říká, že kdo je bezohledný, dravý, má ostré lokty a nebojí se jít přes mrtvoly, tomu dnešní doba přeje. Naopak ti, kdo přijmou a důsledně dodržují zásady podnikatelské etiky, zjišťují, že se jim to vyplácí. A takových živnostníků i podnikatelů je stále více. Ze začátku důsledná politika podnikatelské etiky může přinést určité snížení zisků, ale v dlouhodobém horizontu může firma takto vydělat. Podmínkou úspěchu je dobré jméno a reputace, neboť to jsou ty atributy, na něž velmi dobře slyší zákazníci i obchodní partneři. Neetické podnikání přináší v konečném důsledku špatnou pověst a i sankce ze strany trestního práva. (Mladý podnikatel.cz) Stejného přesvědčení je i prohlášení podnikatelů ze serveru Podnikatel.cz, kde se ještě dodává, že firmu chovající se společensky odpovědně, tedy eticky, to znamená uvažuje o svém podnikání z dlouhodobého horizontu, vnímají investoři. Ti jsou vstřícnější k poskytování finančních zdrojů firmě. A to může být výhoda (Podnikatel.cz).

Nemorální jednání mají společnosti tendenci často omlouvat, třeba hospodářskou krizí nebo snahou udržet se na trhu. Samozřejmě je to výmluva. Etické podnikání je konzistentní během krize, před krizí i po ní a z etických zásad se neslevuje. Naštěstí veřejnost čím dál více získává povědomí o etice v podnikání a zákazníci více sledují pověst společnosti. Dokonce si již troufají po firmě dodržování etických zásad vyžadovat. Více se prosazují zásady společenské odpovědnosti firem, které jsou směřovány k životnímu prostředí i společnosti (Mladý podnikatel.cz).

## 2. Etické kodexy

O vytvoření etických principů pojednává odborná publikace Mazáka (2010), který za jeden z projevů podnikatelských snah o vytvoření těchto principů označuje vytváření speciálních kodexů podnikatelské etiky. Jeho definice etického kodexu zní *„Firemním etickým kodexem nazýváme soubor pravidel, kterými se hodlá firma řídit ve vztahu ke svým konkurentům, dodavatelům a zákazníkům a pravidel jednání vlastníků, manažerů a zaměstnanců v rámci firmy.“* (Mazák, 2010: 85; zvýraznění autorka) Kromě etického kodexu, k tradičním etickým nástrojům etického řízení, Putnová a Seknička (2007) ještě přidávají etické vzory, výcviky a vzdělávání v oblasti podnikatelské etiky. Také uvádějí moderní nástroje etického řízení: etický a sociální audit, úřad ombudsmana pro etiku ve firmě a etické výbory (Putnová, Seknička, 2007). Za projev rozvíjení podnikatelské etiky je možné označit právě tvorbu Etických kodexů, jejichž úlohu a obsah vysvětluje Mazák. Z jeho podrobného popisu lze vybrat ty nejpodstatnější důvody, proč mít etický kodex, a těmi jsou: vymezení hranic žádoucího chování pro pracovníky firmy i subjekty mimo organizaci; usnadnění rozhodování; pomoc zlepšovat celkové prostředí v rámci podniku a tím i celého podnikatelského prostředí. Vytváření etických kodexů může být i kritériem, podle kterého je organizace posuzována a dodržování stanovených principů zvyšuje důvěryhodnost organizace (Mazák, 2010). Z tohoto uvedeného popisu vyplývá, že podnikání a obchod je součástí lidské praxe, která vždy podléhá etickému hodnocení a k tomuto hodnocení je vždy zapotřebí nějaké měřítko.

### 2.1. Tvorba etických kodexů

Vytvořit etický kodex není jednoduchá a přímočará záležitost. Otázkami, které se při tvorbě etického kodexu nesmí zapomenout vzít v úvahu, se zabývá ve své publikaci Mazák (2010) i Kacetl (2011). Oba se shodují, že nejdříve je nutné pojmenovat základní hodnoty, platné v podniku, vytvořit společnou vizi a rozhodnout, zda sestavit soubor pravidel nebo vydat závazné nařízení? Opravdu je potřeba etický kodex? Nebo tvorba spíše podnikových hodnot, vizí, poslání? Dále se Mazák ptá *„Koho a jak zapojíte do procesu vytváření svého kodexu? Sestavíte malou pracovní skupinu nebo zapojíte všechny ty, jichž se ustanovení*

*kodexu budou týkat?“ (Mazák, 2010: 87) Dle Kacetla „Je to skupinová práce kolektivu lidí, kteří úzce spolupracují s vedením podniku. Úspěšné vytvoření, zavedení a následné dodržování etického kodexu vyžaduje podporu vedení. Vždy by to mělo být vedení, které určuje podnikovou kulturu a klíčové hodnoty. Právě jejich určení je zásadní pro následné vytváření podnikového kodexu.“ (Kacetl, 2011: 50-51)*

Velmi často se stává, že etický kodex je vytvářen v době nějaké krize nebo na základě nějakého předchozího neetického chování firmy. Mazák proto doporučuje jako vhodnou dobu pro uvažování o obsahu kodexu a jeho implementace naopak klidnější období, kdy žádná krize neprobíhá. Pak se mohou všichni zaměstnanci na všech úrovních podílet na vytváření kodexu a správně pochopit jeho obsah (Mazák, 2010). Jak už bylo zmíněno, tím, kdo by měl určovat podnikatelskou kulturu a hodnoty, by mělo být vždy vedení. Dytrt a kolektiv zároveň dodává *„Morální manažer ještě nemusí být úspěšný, ale aby byl, musí jít dál, rozšiřovat své znalosti a schopnosti.“* (Dytrt a kol., 2006: 55) Manažer musí vedle respektování morálních zásad být i erudovaný, musí se celoživotně vzdělávat, musí své cíle umět formulovat a realizovat a umět získat pro jejich plnění zaměstnance (Dytrt a kol., 2006). Nelze než souhlasit s tímto tvrzením a zajistit, aby se manažerům dostávalo podpory, která by jim umožnila čelit morálním dilematům.

Také je třeba sdělit, že jednotlivec či firma se zavazuje k dodržování konkrétních pravidel a postupů svým podpisem nebo přihlášením k etickému kodexu. I když kodex nemá právní platnost, jeho porušení může vést k určitému postihu (u firem např. ztráta publicity, u zaměstnanců např. odraz v osobním hodnocení).

## **2.2. Přínosy a klady etických kodexů**

Ze všech předešlých informací se téměř dá učinit závěr, že firemní kodexy jsou posuzovány kladně. Nicméně existují, proti tomu, co již bylo uvedeno, i námitky. Dle Mazáka (2010) se často vyskytují dva typy námitek. První typ námitek říká, že jde o mrhání časem i energií, že postačující rámec pro každé podnikání tvoří zákon. Ve skutečnosti právní řád poskytuje zaměstnavatelům jen slabé vodítko, jak řešit konflikty každodenní podnikatelské praxe. Druhá skupina námitek prohlašuje, že kodexy jsou až „druhou nejlepší“ možností, jak



zajistit morální jednání v podnikání. Chování jedinců je, podle oponentů, určováno hodnotami osvojenými si od dětství a ne nějakými předepsanými kodexy. Ve skutečnosti se nelze vždy spolehnout na to, že rodina a škola naučila lidi morálním postojům a morálnímu jednání (Mazák, 2010). Ačkoliv obě uvedené námitky mohou na první pohled vypadat přijatelně, očekávání zaměstnavatelů od svých zaměstnanců, s odvoláním na právní řád či na výchovu v rodině, je zřejmě nerealistické.

I Hejlová (2015) se zmiňuje o názoru jedné expertky, která se zabývá poradenstvím v oblasti etiky a společenské odpovědnosti firem. Dle této expertky mnoho firemních manažerů slovo etika zcela odmítá, protože pro ně je příliš nicneříkající a spojené s náboženskými postoji. Proto se často používá termín „compliance“, což znamená dodržování norem. Ale ani toto slovo není jednoznačně vymežitelný pojem. A tak některé firmy hovoří o *integritě*, která v sobě zahrnuje jak jednání všech zaměstnanců v souladu s hodnotami firmy, tak dodržování norem (Hejlová, 2015). V tomto případě je vhodné přidat úvahu, že není až tak zcela důležité, jak se ve firmě bude říkat etice či společenské odpovědnosti, ale zda bude firma tento systém respektovat a dodržovat.

Firmy se zavedeným a účinným kodexem mohou ocenit jeho klady a přínosy, které Ferrell O. C., Fraedrich a Ferrell J. (2011; překlad vlastní) shrnuli do několika bodů:

- Etický kodex provádí zaměstnance v situacích, kdy etický postup není okamžitě zřejmý.
- Kodex pomáhá firmě seznámit nové zaměstnance s její kulturou a hodnotami.
- Kodexy zvyšují morálku zaměstnanců, jejich hrdost, loajalitu a umožňují snadnější získávání zaměstnanců.
- Kodex pomáhá firmě dodržovat komplexní vládní nařízení.
- Kodexy budují důvěru veřejnosti a zvyšují obchodní pověst.
- Kodexy poskytují ochranu či obranu proti žalobám; snižují počet soudních sporů.
- Kodexy podporují trh, a to zejména v oblastech, kde zákony jsou slabé a neúčinné.
- Kodex minimalizuje nekonzistentní manažerské řízení.
- Kodex pomáhá firmě vytvořit celistvé a dokonalé prostředí.

## 3. Etické problémy

### 3.1. Etické problémy v podnikání

Svět se neustále mění, etika je stále více potřebná v každé oblasti života, tedy i ve světě podnikatelském. Dytrt a kolektiv (2008) jsou přesvědčeni, že v budoucnu bude stále větší trend zakládat vývoj managementu podnikatelských firem na větší kultuře a etických postojích jednotlivých organizací a samozřejmě jejich manažerů. Ještě připomínají, že je na každém jedinci si včas tuto potřebu vývoje uvědomit a aktivně k němu přispívat (Dytrt a kol., 2008). Na manažery je vytvářen nátlak na rychlý úspěch a musí se strategicky rozhodovat v nestabilní legislativě. Toto snižuje jejich produktivitu, ale i ostatních zaměstnanců, zhoršuje se pracovní prostředí a ovlivňuje to celou společnost.

Etické konflikty všeobecně lze dělit na dva typy, jak uvádí Čaník, Řezbová a van Zavrel, kdy kritériem jejich rozdělení se stává obtížnost při rozhodování. **Etický problém** – konflikt, u kterého známe jedno nejlepší řešení; situace je řešena jednoznačnou odpovědí „ano/ne“. **Etické dilema** – složitější podoba konfliktu, který nemá jedno nejlepší řešení. Místo jednoznačné odpovědi stojí před rozhodnutím „bud’ a nebo“ (Čaník, Řezbová a Zavrel, 2006). Hledat opravdový problém mezi problémem a dilematem jde jen stěží, ale rozlišení definic je pouze taková pomůcka pro snadnější nalézání řešení. Že řešení konfliktů není lehké vnímá i Dytrt a kolektiv, kteří uvádějí, že správné a dobré řešení etického problému se může dostat do konfliktu s jiným „dobrým“ etickým rozhodnutím. Člověk sám třeba i uznává, že je nezbytné porušit určitý princip, jenom z důvodu, aby „ochránil“ něco důležitějšího (Dytrt a kol., 2008). „*Zdá se, že dvojí standardy a dokonce i přetvářka mohou být v jistých situacích možné.*“ tímto zakončují tolik diskutované téma v oblasti podnikatelské etiky (Dytrt a kol., 2008: 38).

Čaník, Řezbová a van Zavrel (2006) následně uvádí problémy různého typu, které se řeší v případě podnikatelské etiky:

- uzavírání pracovních smluv,
- slušnost a věrnost zákonu,

- bezpečnost a kvalita výrobků,
- bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti,
- konflikty zájmů a jejich řešení,
- vztahy k dodavatelům,
- vztahy k zákazníkům,
- úplatky při získávání informací a zakázek, ochrana životního prostředí, stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi.

Uvedený výčet je souhrn nejčastějších problémů, nelze ho tedy brát za kompletní.

### **3.2. Etické problémy ve farmacii**

Nyní zde budou uvedeny situace, kde se vyskytují etické problémy či dilemata, se kterými se ve své praxi setkala nebo setkává autorka této práce. Jedná se o situace, které nějak zasáhly nebo zasahují do obchodního i etického rozhodování při běžném vykonávání práce na pozici obchodního zástupce ve farmaceutické společnosti. Některé body nemusí přímo souviset s etikou a etickými otázkami, ale více s konkurenčním bojem mezi určitými subjekty, a je vhodné se o nich také zmínit.

1. Řetězcové lékárny - etika se pomalu vytrácí, obzvláště v řetězcových lékárnách (skupina několika lékáren s jedním majitelem), kde je obtížné pro asistentku volit produkt prostřednictvím svobodné vůle, a jde v nich zejména o získání nejlepší pozice na trhu. Jako obchodní zástupkyně firmy, která není zrovna umístěna na předních místech a není první volbou pro lékárníka, není snadné se v této lékárně prosadit. Je to vlastně téměř nemožné a dokonce určitý řetězec má zakázáno s takovými reprezentanty mluvit. Z obchodního hlediska, kdy lékárna má velký tržní potenciál, je to pro takové společnosti velmi složité. Pokud jde o etiku - jak k tomu přijde klient lékárny, kterému tato lékárna nesmí nabízet produkty, často velmi kvalitní, jenom z tohoto obchodního důvodu. Pacient si myslí a spoléhá, že lékárník mu nabízí

přípravky podle svého nejlepšího vědomí a svědomí a netuší, že lékárník při nabízení produktu může být ovlivňován i jinými okolnostmi.

2. Velké množství farmaceutických společností i lékáren – v dnešní době je nadbytečné množství lékáren i farmaceutických společností, převážně generických (neoriginálních). Tyto společnosti mohou mít léky mnohem levnější a neustále se předhánějí v cenách přípravků a tedy i v různých praktikách, jak dostat produkt do lékárny a k cílovému zákazníkovi. Vedení farmaceutických společností bohužel často velice nadhodnocuje plány svým zaměstnancům a to se projevuje na zaměstnancích stresem až to může vést ke krokům, které nemusí být zrovna zcela vhodné a odpovídající etickým zásadám. Současně není neobvyklé, že na jednom náměstí či v ulici lze spatřit i 5 lékáren pár metrů od sebe. To samozřejmě vyvolává veliký konkurenční boj mezi lékárnami, které se snaží vymýšlet různé akce a slevy pro zákazníky. A jsou to majitelé či vedoucí lékáren, kteří se založením lékárny a uvedením do České lékárnické komory zavazují dodržovat určitá etická pravidla. Ale zároveň jsou i těmi, kteří mnohdy vyvíjí tlak na své zaměstnance formou prémie nebo dokonce pokut za určité prodané produkty. Který z těchto dvou uvedených postupů farmaceutických subjektů, tedy firem nebo lékáren, je v rozporu s etickým chováním? Jde o morální pochybení nebo o běžný obchodní postup k dosažení cílů?
  
3. Etika reklamy – s reklamou, jako nejviditelnější součástí marketingu, se setkáváme prakticky na každém kroku. Na základě několikaleté zkušenosti na pozici asistentky v lékárně i zástupkyně farmaceutické společnosti lze doložit, že reklama výrazně ovlivňuje mnoho lidí a reklama na léčivé přípravky je někdy klamavá a s nadsazenými informacemi. To může vést k nadměrnému a někdy i zbytečnému užívání léků. Proto je třeba reklamu kontrolovat, aby nezacházela příliš daleko. Kacetl uvádí, že k tomu byla v České republice v roce 1994 vytvořena organizace pro samoregulaci reklamy – *Rada pro reklamu*. Rada vydala *Kodex reklamy* a ta nabádá, aby reklama byla čestná, pravdivá, slušná a společensky odpovědná. Ovšem v žádném případě nenahrazuje právní regulaci (Kacetl, 2011). Při zamýšlení nad reklamou, nelze také zapomínat, že

za reklamu vlastně neseme odpovědnost všichni a do značné míry má velkou roli i veřejnost, která by v případě nespokojenosti měla bránit svá práva a protestovat.

4. Obchody s drogistickým zbožím spojené s lékárnou – to je bohužel, podle anglického vzoru, stále větší trend v České republice. Spojovat dvě oblasti – lékárnou a drogerii není vhodné, protože to snižuje úroveň lékárnictví a vnímání lékárny jako takové. Lékárna by měla být již od vchodu, když pacient vchází dovnitř, vnímána jako zdravotnické zařízení, kde mu bude poskytnuta odborná pomoc na jeho problémy. Stejného názoru jsou i autoři Metyš a Balog (2006), kteří toto označují za konkurenční boj mezi lékárnou a drogerií na úrovni doplňkového sortimentu. Dle nich „*Výrobci se tak snaží rozšířit počet prodejních míst svých výrobků. Nicméně sortiment prodávaný v lékárnách zůstává sám o sobě prestižní už z historického pojetí lékárny jako privilegovaného místa s vysoce odborným poradenstvím, které zajišťuje kvalitu nabízených výrobků a vysokou úroveň prodeje.*“ (Metyš, Balog, 2006: 186). Dále je zmíněn spor mezi některými výrobci a Českou lékárnickou komorou. Lékárnici nepodporují prodej výrobků, které se prodávají v lékárně i mimo ní a po některých výrobcích lékárny vyžadují rozhodnutí, kde budou své výrobky prodávat (Metyš, Balog, 2006). Lékárny se snaží proti konkurenci bránit větším uspokojením zákazníka. Ale zkušenost také ukázala, že i když lékárna jako jediné maloobchodní místo poskytuje pacientovi veškeré informace o léčbě, mnohdy pacient vytěží detailní informace o produktu od lékárníka a pak si jej jde koupit do drogerie a to za lepší akční cenu. Je možné si zde říci, že farmaceutické společnosti to je jedno, na jakém místě se její produkt prodal, jelikož jí jde o zisk. Nicméně z pozice obchodní zástupkyně farmaceutické společnosti s tímto nelze souhlasit, jelikož firma, která míří za ziskem touto cestou, si může zkažit svoji značku a prestiž, kterou doposud tak dlouho budovala.
5. Umístění boxu s léky na čerpacích stanicích – tato skutečnost je velmi podobná s předcházejícím bodem. Na čerpacích stanicích se nedostane pacientovi odborné edukace o produktech a snižuje to prestiž farmaceutických firem, které do tohoto projektu vstoupily.

## 4. Etika ve farmacii

O etice ve farmaceutickém odvětví se zmiňuje Hejlová (2015), která ji označuje v tomto oboru za obzvlášť tvrdý oříšek. Hraje se v ní o doslova lidské životy, peníze a zejména o velmi citlivé informace z výzkumů. Na vývoj nových léků farmaceutické společnosti vynakládají obrovské prostředky. Ty jim mohou přinést astronomický profit, pokud se jim podaří tyto léky patentovat a uvést na trh. Pokud ale důvěru lékařů či pacientů zklamou, tak mohou utrpět také obrovskou ztrátu (Hejlová, 2015). Hejlová zdůrazňuje „*Informace zde mají cenu zlata, všichni zaměstnanci, zejména vědci, proto musejí pečlivě zvažovat, co mohou zveřejnit, a co již ne – nejen mezi novináři, ale i mezi svými blízkými.*“ (Hejlová, 2015: 219)

Farmaceutické společnosti mají svoje komunikační, marketingová, obchodní a PR oddělení, která mají za cíl prodat co nejvíce produktů a vytvářet dobré jméno a prestiž společnosti. Autorka této práce má mnoho let zkušeností s obchodováním ve farmacii a souhlasí se vším, co Hejlová k této problematice uvádí a ztotožňuje se zejména s jejím výrokem „*To, že vytvářejí produkty, které jsou pro lidi prospěšné, z nich automaticky nedělá etičtější obchodníky.*“ (Hejlová, 2015: 219)

### 4.1. Chování farmaceutických společností

Cesta, při které se lék dostane ke konečnému zákazníkovi, je velice dlouhá, ne vždy snadná a protkaná mnoha zákoutími, které konečný zákazník ani nevidí. A proto je úkolem farmaceutických společností a celého farmaceutického průmyslu tyto situace společně řešit.

Farmaceutický průmysl v České republice se pohybuje v prostředí nesmírně přísné a komplexní regulace. Státní ústav pro kontrolu léčiv reguluje všechny aspekty tohoto podnikání – tj. tvorbu cen a úhradu léčiv; klinické hodnocení léčiv; balení léčiv; dozor nad výrobou léčiv a také dozor nad reklamou (Súkl.cz). Vzhledem k tomu, že výzkum a vývoj nových léků je velice nákladná záležitost, není s podivem aktivita farmaceutických společností v komunikaci s lékaři, lékárníky a v neposlední řadě s koncovými zákazníky. Společnosti usilují nejen o navrácení těchto nákladů za drahý výzkum, ale zejména o dosažení co nejlepších zisků a dobrého postavení na trhu. Je zřejmé, že i ve farmaceutickém odvětví, tak jako v jiných, je

skutečně veliká konkurence. A z toho také vyplývá velký boj o zákazníka a s tím také často diskutované téma etiky farmaceutických společností. Touto problematikou se zabývá Matochová, která uvádí, že uplácení lékařů a lékáren farmaceutickými firmami má největší boom za sebou. Bohužel v různých formách dosud existuje a je eticky nesprávné (Matochová, 2009). Zároveň dodává „*V současné době je již činnost farmaceutických firem regulována Etickým kodexem, směrnicemi EU a Mezinárodní asociací farmaceutických firem.*“ (Matochová, 2009: 91) Tuto skutečnost o veliké konkurenci a s tím souvisejícím uplácením lékáren, na základě zkušeností v oboru, lze potvrdit a uvedené nástroje k usměrňování etiky nelze označit jinak než za velmi pozitivní a přínosné pro společnost.

V České republice také existuje *Asociace inovativního farmaceutického průmyslu* (dále jen AIFP), která sdružuje asi 30 společností, které dokáží vyvinout a uvést na trh nové, účinnější a bezpečnější léky. Tyto členské společnosti se řídí Etickým kodexem a AIFP usiluje o rozšíření principů, zakotvených v tomto Etickém kodexu, i na farmaceutické společnosti mimo asociaci. Každá členská společnost je povinna zajistit svým obchodním zástupcům absolvování školení v základech farmakologie, farmaceutického práva a etiky, dostupné na internetových stránkách [www.certifikat-aifp.cz](http://www.certifikat-aifp.cz). Obchodníci následně po úspěšném složení zkoušky obdrží certifikát. Etický kodex AIFP obsahuje jednu kapitolu o chování obchodních zástupců při návštěvách svých klientů (Aifp.cz). Je tedy vhodné vyzdvihnout aktivitu AIFP za to, že se snaží prosazovat etiku a transparentci v dodržování obecných zásad na českém farmaceutickém trhu i ve zdravotnictví. Je nutné ale doplnit, že účast v AIFP není povinná.

Na chování farmaceutických společností nahlíží také Santoro a Gorrie (2005). Ve své publikaci popisují, jak zástupci společností, stejně jako jejich protějšky v jiných společnostech, nabízejí výhody svých výrobků nad zájmy ostatních výrobců. A často své tvrzení dokládají vědeckými fakty. Dále tvrdí, že je třeba rozlišit *informování* lékařů či lékárníků o nových lécích a cílené *zvýhodňování* za účelem předepisování či prodávání konkrétních léků pacientům. Různé dary, od levného pera, literatury k velkým odměnám, cestě do zahraničí, tak tento způsob může být vhodný, je-li kompenzace úměrná vzdělávací službě. Nicméně již bylo zmíněno, že etické rozpory v tomto oboru se stále vyskytují. Je zde riziko, že nepřiměřeně drahé odměňování (jakéhokoliv druhu) může sloužit více ke zvýhodňování než k podpoře vzdělávání, zdůrazňuje Santoro a Gorrie (Santoro, Gorrie, 2005; překlad vlastní).

V roce 2013 vyšel světový bestseller Bena Goldacra *Zkorumpovaná farmacie*, kde britský lékař a publicista velmi kritizuje farmaceutické společnosti a označuje farmaceutický průmysl jako velký byznys, prošpikovaný korupcí a nenasytností (Goldacre, 2013). Goldacre se doslova vyjadřuje „*Nescházejte se s farmaceutickými reprezentanty!*“; „*Vykažte farmaceutické reprezentanty ze své kliniky nebo nemocnice.*“; „*Informujte úřady o porušeníh kodexu chování farmaceutických reprezentantů.*“; „*Zbavte se vši té veteše farmaceutických firem.*“ (Goldacre, 2013: 247-249) Dle Goldacra jsou farmaceutičtí reprezentanti lidé, kteří lékaře navštěvují v jejich ordinacích jen, aby je přesvědčili o tom, že jejich léky jsou ty nejlepší. Bývají často mladí a atraktivní, dávají také dárky a sliby vzájemně prospěšného a dlouhého vztahu s jejich firmou (Goldacre, 2013). Tato publikace vyvolala velký rozruch mezi odbornou i neodbornou veřejností, jelikož kniha představuje farmaceutické společnosti pouze ve špatném světle. I z tohoto důvodu jsou v teoretické části této práce uvedeny názory a postoje, vztahující se k tomuto tématu, od více autorů k upřesnění různých aspektů v této oblasti. V praktické části této práce budou již rozhovory s vybranými respondenty - lékárníky, a tudíž bude zřejmé jejich vnímání a pohled na tuto otázku.

O tom, jak se přistupuje k lékárníkům, jak se nabízejí výrobky, bude podrobněji popsáno v kapitole, kde autorka z pozice obchodní zástupkyně popíše konkrétní postupy nabídky a distribuce léků do lékáren, a s tím spojené související procesy.

## **4.2. Zásluha Jacqueline Brevardové**

Hejlová (2015) ve své knize píše o velké zásluze, v otázce etických kodexů, Jacqueline Brevardové, zaměstnankyně známé celosvětové farmaceutické společnosti Merck. Jacqueline se pokusila o vytvoření jednotného kodexu, který by mohli dodržovat všichni zaměstnanci a zástupci „její“ firmy – od vrátného až po ředitele, po celém světě. Pro tento nápad získala podporu od nejvyššího vedení a v roce 1995 se stala Chief Ethics Officer, ředitelkou v oblasti etiky, založila etické oddělení a funkci etického ombudsmana, což dosud mnoho firem nemá. Řada firem a to nejen ve farmacii má sice svoje etické kodexy, ale od svých zaměstnanců požadují takový výkon, který se mnohdy v praxi nedá plnit bez etických ústupků. Jacqueline při osobním rozhovoru s Hejlovou tvrdí, že to, co říkají, neodpovídá tomu, co je napsáno. A



proto se rozhodla vytvořit takový etický kodex, podle kterého si každý zaměstnanec v Mercku mohl snadno určit v nejrůznějších pracovních situacích, kde jsou ty hranice, které již nemá překračovat. Při jeho tvorbě spolupracovala s právníky, vědci, personalisty, vedením společnosti, dva roky pro něj sbírala data a zjišťovala problematické situace, do kterých se zaměstnanci dostávají nejčastěji. Výsledkem bylo, že jako první farmaceutická firma vydali obsáhlý etický kodex, přeložený do 26 jazyků, i do češtiny. U tvorby kodexu Jacqueline považovala za největší problém to, aby právníký jazyk komunikoval tak, aby tomu rozuměl každý. Kodex musí být co nejvíc přesný, srozumitelný, a hlavně, musí se týkat opravdových problémů, které zaměstnanci řeší. V opačném případě ho zaměstnanci používat nebudou. Například se řeší, jestli je problém za někoho zaplatit kávu – ano je to možné, ale ne mu kupovat několikrát ročně drahé lahve vína. Stejně tak je to s pozváním obchodního partnera na sportovní zápas – ano je to možné, ale lístek nesmí být přemrštěně drahý. Kodex se také musí pravidelně aktualizovat (Hejlová, 2015).

### **4.3. Etické kodexy farmaceutických společností**

Jelikož etické kodexy společností vychází z jejich hodnot a vizí, a ty mají firmy většinou představeny na svých oficiálních webových stránkách, je možné si po jejich zhlédnutí přibližně představit obsah jejich kodexů. Protože není snadné a vždy přístupné se dostat k originálům etických kodexů, vzhledem k jejich internímu obsahu o společnostech, budou zde pro představu a ujasnění k tématu uvedeny informace poskytnuté Jaqueline Brevardovou v publikaci Hejlové a dále náležitosti Etického kodexu farmaceutické společnosti X, ve které pracuje samotná autorka této diplomové práce. K tomuto kodexu bude nahlíženo z pohledu autorky a na základě jejích vlastních zkušeností bude zároveň hodnoceno, jak dodržování uvedených etických zásad v tomto kodexu odpovídá realitě v praxi.

Současný kodex Mercku obsahuje kromě nejrůznějších oblastí také rady ve formě otázek a odpovědí a má 43 stran. Kodex se zabývá např. těmito problémy (Hejlová, 2015):

- férové získávání konkurenčních informací,
- obtěžování na pracovišti,
- dárky a pohoštění, pozvánky na sympozia, kongresy, semináře,

- zaměstnávání příbuzných a přátel,
- konflikty zájmů,
- ochrana informací společnosti,
- používání sociálních médií, komunikace s veřejností.

Příklady z etického kodexu ve zkrácené verzi z Etického kodexu Merck 2014 (Hejlová, 2015):

**Otázka:** Společnost hradí cestovní náklady důležité názorové vůdkyně, která bude prezentovat na konferenci sponzorované společností. Ona by ráda na své náklady vzala s sebou manžela. Je to povolené?

**Odpověď:** Na konferenci může jet manžel či partner za předpokladu, že to není placeno společností. Ubytování, jídlo a jakékoli cestovní náklady spojené s přítomností nelze hradit. Nicméně není vhodné, aby se manžel/manželka nebo partneři účastnili setkání, kde se diskutuje o obchodních záležitostech.

**Otázka:** Může společnost vyhovět požadavku lékaře či lékárníka poskytnout pro cestu na konferenci dvě letenky v ekonomické třídě místo jedné letenky v business třídě?

**Odpověď:** Toto není možné. Společnost bude krýt pouze výlohy přímo spojené s účastí pozvané osoby.

#### 4.3.1. Dodržování etických kodexů

Výše již bylo uvedeno, jak by měl etický kodex vypadat, jak by měl být psaný, aby mu každý zaměstnanec rozuměl. Ale jak zajistit, aby kodex zaměstnanci opravdu dodržovali? Na to, jak je to důležité poukazuje Hejlová (2015) a to konkrétním příkladem, který se stal v Mexickém zálivu v ropné společnosti. Tenkrát došlo ke katastrofě a poté se zjistilo, že zaměstnanci nedodržovali celou řadu nařízení, ačkoliv je měli popsane velmi podrobně. Zda se pravidla také dodržují, na to nedohlížel nikdo. I na toto pomýšlela Jacqueline Brevardová ze společnosti Merck a proto zavedla *osobní školení zaměstnanců tváří v tvář*. Do té doby se vyplňoval převážně online dotazník. Výhodou těchto schůzek je, že management má možnost dozvědět se, co se v terénu reálně děje a zjišťuje tak potenciální rizika (Hejlová, 2015). I přes toto vylepšení v důkladnosti kontroly dodržování pravidel je potřeba dodat, že pokud jde o

farmaceutické společnosti, tak se to zřejmě vždy takto jednoznačně neděje. Během deseti let praxe ve čtyřech farmaceutických firmách neprobíhalo vždy setkání tváří v tvář. Ve dvou případech se etický kodex pouze písemně podepisoval, a to při nástupu do společnosti. Z této skutečnosti lze i vyvodit, že není úplně správné, že se kodex neaktualizuje a tím pádem ani nepřipomíná jeho obsah a hlavně jeho smysl. V neposlední řadě je nutné si také uvědomit, že i rozhovorem tváří v tvář nemusí být ještě zjištěno a potvrzeno, že pravidla zaměstnanec opravdu dodržuje. Obzvlášť u obchodních zástupců, kteří jsou téměř 100 % svého pracovního času sami v terénu, bez dozoru. Jediným jakýmsi měřítkem dodržování morálních pravidel může být spokojenost, důvěra klientů a vlastní svědomí obchodního zástupce. Ale i to může každý jedinec vnímat jinak.

Téma etických kodexů je možné uzavřít myšlenkou či úvahou nad pojmem *odpovědnost*. Již od dávné minulosti, se odpovědnost vyskytuje ve všech sférách života a nemohla a nemůže se vyhnout ani podnikání. Odpovědnost totiž má v lidské společnosti velmi zásadní úlohu a význam. A možná právě proto, se k ní lidé hlásí jen výjimečně. A snad také proto, je třeba k morálce lidi vést a směřovat.

## **5. Farmaceutická společnost X:**

K lepší a ucelenější představě o již konkrétním kodexu v konkrétní firmě, je nezbytné nejdříve tuto společnost představit a respektovat přání jejího ředitele – nezmiňovat její jméno a následně ji označovat jako společnost X. Všechny uvedené informace jsou uveřejněny na oficiálních stránkách firmy X a dokument - Etický kodex je k této práci přiložen (příloha č. 1). Autorka pracuje na pozici obchodní zástupkyně ve firmě X již 2. rokem.

Společnost X je globální farmaceutickou společností se zaměřením na dermatologii. Vytváří inovativní medicínská řešení, která odpovídají dermatologickým potřebám pacientů ve všech fázích života, a pomáhá a radí lékařům a lékárníkům na celém světě. Tato společnost toho dosahuje tím, že její pacienti a zákazníci jsou vždy v centru její pozornosti; soustředí se na unikátní vědecké a medicínské poznatky v globálním dermatologickém výzkumném a vývojovém sektoru; vstupuje do spolupráce s dermatology, kožními klinikami, akademiky a činiteli ve zdravotnictví, ve veřejných službách a s příslušnými komunitami. S těmito

aktivitami a cíly lze jednoznačně spojit tři slova *hodnota, etika a kvalita*. Společnost X se stále vyvíjí a uvědomuje si jaký význam tato slova mají. Připomíná svým zaměstnancům důležitost etického chování, prohlubuje jeho aplikace v dané oblasti, její výrobní zařízení se řídí předepsanými standardy a podporuje svůj závazek na ochranu životního prostředí (název společnosti X.cz).

## 5.1 Hodnoty

Ambicí společnosti X je být považována za kompetentní a na inovacích založenou úspěšnou firmu, která se zaměřuje výhradně na potřeby dermatologických pacientů a dermatologů. Součástí jejího úsilí je závazek pokročit ve výzkumu a v inovacích a zodpovídat za vysokou kvalitu výroby, distribuci, reklamu a zajistit, aby personál a pacienti byli informováni o správném používání jejích produktů. Zaměření na pacienta ve firmě X je považována za nejvyšší ze všech hodnot společnosti. Především se neustále snaží inovovat v zájmu pokroku v dermatologii obecně. Usiluje o dosažení nejvyšší kvality a špičkové úrovně ve všem, co dělá, přičemž nikdy neztrácí ze zřetele, že jejím hlavním cílem je pohoda a úplné uzdravení pacientů. Firma X je akciová společnost a pro své akcionáře vytváří hodnotu tím, že:

- Neustále tvoří, zkvalitňuje a přináší pacientům lepší řešení pro zdraví kůže a zdravotnickým pracovníkům kvalitnější alternativní řešení.
- Stojí si za pevnými závazky vůči partnerům v oblasti výzkumu a vývoje.
- Udržuje spravedlivé a vyvážené hospodářské vztahy s obchodními partnery.
- Prosazuje a chrání zájmy společnosti X.
- Naplňuje své hodnoty: výsledků dosahuje etickým způsobem.

Všude tam, kde společnost X působí, řídí se svými hodnotami, ke kterým patří i „úcta k zákonům.“ Uznává a respektuje kulturu, politický systém a zákony zemí, ve kterých provozuje svoji činnost (název společnosti X.cz).

Výše uvedené hodnoty lze považovat za “běžné či normální” a daly by se u farmaceutické společnosti, která ovlivňuje to nejcennější a tím je zdraví, předpokládat.

Skutečnost, že autorce nebyly tyto hodnoty ani vize společnosti představeny a to ani při jejím přijímání, je politováníhodná. Společnost X považuje za samozřejmost a očekává od uchazečů o její nabízené pozice samostatnost a iniciativu si takové informace zjistit, např. na webových stránkách společnosti. S tímto přístupem nelze souhlasit, jelikož firemní kultura zahrnuje sdílení hodnot zaměstnanců. V případě, že zaměstnanci s těmito hodnotami nejsou seznámeni a pouze je nějak předpokládají, nebude se společnost ani její vize rozvíjet. Toto tvrzení je podloženo pracovní zkušeností v předchozí firmě, která ačkoliv byla firmou generickou, zaměřenou zejména na obchod, o svých cílech, vizích a hodnotách často mluvila a dokázala s nimi své zaměstnance velmi ovlivnit.

## 5.2 Kvalita

Na stránkách společnosti X je uvedena neméně důležitá aktivita společnosti , za kterou je odpovědná a tou je naplnění dermatologických požadavků dneška bez poškození naší planety pro budoucí generace. Vzhledem k trvale udržitelnému rozvoji se firma zaměřuje ve svých výrobních procesech také na (název společnosti X.cz):

- Snížení emisí skleníkových plynů.
- Třídění odpadu.
- Ekodesign.
- Zelená elektřina.

K tomuto stručnému výčtu ekologických aktivit, které zlepšují životní prostředí, je možné dodat, že by se o tomto vztahu k přírodě měli dovídat interní, externí zaměstnanci i odborná veřejnost, která se společností X spolupracuje a být více informováni. Autorka nikdy neslyšela o této činnosti firmy, ve které pracuje a dozvěděla se o ní až před psaním této diplomové práce. Je proto možné se domnívat, že představení této aktivity by mohlo změnit pohled zaměstnanců i odborné veřejnosti na společnost , pro kterou pracují, spolupracují s ní a také by to zvýšilo její prestiž.

## 5.3 Etika

Společnost X je od roku 2014 plně vlastněna společností Y, největším potravinářským výrobcem a distributorem v ČR a SR. Tímto krokem pro firmu X platí **Kodex obchodního chování společnosti Y**, který upřesňuje zásady společnosti Y a pomáhá je zavádět do praxe tím, že stanovuje určité minimální normy chování v klíčových oblastech. Kodex by měl být vodítkem pro zaměstnance, který je na pochybách o vhodnosti chování v dané situaci. Základní povinností každého zaměstnance je „jednat správně“ a tato povinnost nemůže být přenesena na nikoho dalšího (název společnosti Y.cz).

Kodex má 10 stran a zahrnuje tyto kapitoly (název společnosti Y.cz):

1. Dodržování zákonů, nařízení a předpisů.
2. Střet zájmů.
3. Aktivity mimo společnost Nestlé.
4. Rodina a příbuzní.
5. Příležitosti rozvoje podnikání.
6. Obchodování s akcemi na základě interních informací.
7. Zákona na ochranu hospodářské soutěže a zásady poctivého obchodování.
8. Důvěrné informace.
9. Podvodné jednání, ochrana aktiv společnosti a účetnictví.
10. Úplatky a korupce.
11. Dary, pohoštění, zábava.
12. Diskriminace a obtěžování.
13. Neplnění zásad Kodexu.
14. Hlášení nezákonného nebo neslučitelného chování.

### 5.3.1 Etický kodex společnosti X

Společnost X je firma farmaceutická, tudíž má navíc svůj vlastní **Etický kodex společnosti X**, který je jejím závazkem dodržovat všechny právní předpisy v jednotlivých zemích. Zároveň by měl sloužit jako opora, která firmě umožní dodržovat vysoké etické standardy reprezentované jejími hodnotami. Tento kodex přináší etická pravidla a očekávání,

kteřá se vztahují na vykonávání činnosti jménem společnosti X. Je určen všem řídícím pracovníkům, manažerům a zaměstnancům společnosti X a je pro ně závazný. Kodex se nemůže zabývat všemi situacemi, se kterými se lze setkat, ale určitě nabízí pokyny a řešení pro chvíle, kdy správná volba není zcela zřejmá (Etický kodex společnosti X)

Kodex má 18 stran a zahrnuje tyto kapitoly (Etický kodex společnosti X):

1. Cíle, vize.
2. Závazky vůči zaměstnancům.
3. Závazky vůči společnosti, jejímu majetku a akcionářům.
4. Závazky vůči pacientům, spotřebitelům, zákazníkům a obchodním partnerům.
5. Závazky vůči společnosti.
6. Správa kodexu.
7. Jak oznámit chování, které je nelegální nebo porušuje tento kodex.

S Etickým kodexem společnosti X je každý seznámen při svém nástupu a obdrží ho v tištěné formě. Stejně jako v běžném životě je člověk denně vystavován nějakému etickému rozhodování, aniž by si to uvědomoval a cíleně nad tím přemýšlel, tak i obchodní zástupci farmaceutických firem se musejí také každý den rozhodovat a někdy řešit etické problémy v nelehkých situacích. Lze předpokládat, že se od těchto pracovníků očekává vždy správné etické chování a jednání. I na ně působí mnoho vlivů, které je ovlivňují ve vykonávání jejich povolání, a mohou způsobovat jejich ne příliš etické jednání vůči zákazníkům. A protože firma X si toto plně uvědomuje, příslušné požadavky kodexu a všechny platné zákony představuje a připomíná svým zaměstnancům každý rok formou krátkého sdělení.

### 5.3.2 Závazky vůči pacientům, spotřebitelům, zákazníkům a obchodním partnerům

Vzhledem ke stanovenému cíli této práce, v následujícím textu budou uvedeny ve zkrácené verzi pouze určité body kodexu (Etický kodex společnosti X), které se k tomuto tématu vážou a budou doplněny zkušenostmi s příslušnou normou či doporučením.

1. **Interakce se zdravotnickými pracovníky (ZP):** Interakce se ZP má být etická, vhodná a profesionální. Etické a profesionální vztahy se ZP jsou pro naši ambici pomáhat pacientům nesmírně důležité. Naše interakce se ZP musí za každých okolností chránit a respektovat integritu vztahu mezi ZP a pacientem a měla by být etická, vhodná a profesionální. Nic bysme neměli nabízet nebo poskytovat způsobem nebo za podmínek, které by mohli působit jako nevhodné nebo nepatřičné ovlivňování.

Společnost X v tomto bodě upozorňuje na to, jak je etická a profesionální spolupráce se zdravotnickými pracovníky důležitá, ale neuvádí, jak taková spolupráce má konkrétně vypadat. Jaký způsob lze tedy považovat za nevhodný či nepatřičný? Během dvouletého působení v této firmě nebyl zaměstnancům uveden žádný příklad takového chování. Nicméně je zde nutné uvést, že společnost pořádá občas workshopy, kde se trénuje přístup ke klientům, tj. lékařům a lékárníkům.

2. **Bezpečnost produktů a jejich monitorování:** Každý produkt má potenciální výhody a benefity, ale i rizika, i když vedlejší účinky nemusí postihnout každého. Je důležité, aby jsme dokázali identifikovat, vyhodnotit a minimalizovat problémy bezpečnosti produktů, a tím zajistili, aby celkové benefity produktů převážili jakékoliv rizika.

Jestliže nastupuje do společnosti X nový obchodní zástupce, tak je v prvních týdnech podroben velmi pečlivému odbornému zaškolování, které vede zkušená lékařka, vedená ve vedlejším pracovním poměru v této společnosti. Obchodníkovi jsou detailně, kromě účinků, indikací a dalších důležitých informací o produktech, vysvětlena i rizika, která mohou při aplikaci produktů nastat. Zároveň se od obchodního managementu obchodník dozvídá, jak s těmito informacemi nakládat, jak jim předcházet a jak o nich komunikovat při kontaktu s odbornou veřejností.

3. **Reklama a informování o produktech:** Zajišťujeme, aby informace o produktech byly správné. Údaje o produktech by měli být správné, férové, vyvážené, úplné a neměli by být zavádějící, aby umožnili úplné vyhodnocení rizik a benefitů našich produktů. Tyto informace by měly být založené na aktuálním hodnocení a všech podstatných důkazech. Nikdy nepropagujeme tzv. off-label použití našich



medicínských řešení. Když se lékaři rozhodnou použít produkt za jiným účelem, než na jaký je indikovaný, konají tak na vlastní zodpovědnost. Všechna tvrzení o produktu musí souhlasit se schváleným označením produktu.

Tento bod je možné jedině potvrdit, společnost X prezentuje pouze klinicky ověřené informace o svých produktech a výrazně nabádá své obchodní zástupce, aby vždy uváděli fakta a v případě off-label použití jejich přípravků respektovali takové rozhodnutí lékaře, ale iniciativně ho nedoporučovali.

- 4. Hospodářská soutěž a čestné obchodování:** Věříme v potřebu volné hospodářské soutěže a dodržujeme všechny platné zákony o hospodářské soutěži, konkurenci a čestném obchodování. Zaměstnanci proto musí vždy dodržovat následující pravidla: obchodní politika a ceny jsou nastaveny nezávisle a nikdy ne jako výsledek dohod, formálních či neformálních, s konkurenty nebo jinými nezúčastněnými stranami, přímo nebo nepřímo, se zákazníky a dodavateli jednáme vždy čestně.

Na základě dosavadní zkušenosti s cenotvorbou a obchodní politikou lze zde uvést, že pocity k tomuto tématu jsou rozporuplné. Pokud jde o tvorbu cen produktů, tak společnost X skutečně dodržuje povinnou legislativu o cenách, ale když se produkt dostává k lékárníkům, tak už to tak jednoznačné není. Vzhledem k ambiciózním plánům, které by obchodník měl splnit, umožňuje společnost X a dává tak obchodníkovi do rukou nástroj, hýbat s konečnou cenou produktu pro lékárnu. A to pomocí různých slevových akcí nebo rabatů ve formě produktů. A tento postup se neslučuje s dodržováním pravidla, že ceny jsou nastaveny nezávisle a nikdy ne jako výsledek dohod. Dalo by se říci, že obchodní zástupce vytváří určité dohody téměř denně a dohody o cenách nejsou výjimkou.

- 5. Úplatky a korupce:** Odsuzujeme jakoukoli formu úplatku a korupce. Zaměstnanci nikdy nesmí třetí straně nabídnout nebo přislíbit osobní nebo nepatřičné finanční nebo jiné výhody s cílem získat nebo udržet si obchodní nebo jinou výhodu, a to přímo ani pomocí prostředníka. Kromě toho se zaměstnanci musí vyhýbat jakýmkoliv aktivitám či chování, které by mohly vzbudit dojem nebo podezření na takové jednání nebo pokus o něj. Zaměstnanci si musí být vědomi, že nabízení a udělování nepatřičných výhod s cílem ovlivnit rozhodnutí příjemce, nemusí vést jen k disciplinárním

postihům, ale i k obvinění z trestného činu. Nepatřičné výhody mohou znamenat cokoliv, co má pro příjemce hodnotu.

Toto téma je velmi citlivé, mnohdy diskutované, neboť hranice mezi odměnou za spolupráci a úplatkem je velmi tenká. I společnost X hledá tu správnou míru, snaží se udržet na předních místech ve farmaceutickém trhu a ví, že je potřeba se o své klienty starat. Každý obchodní zástupce dostává na každý měsíc určitý obnos peněz neboli budget, který má sloužit pro edukační semináře, drobné pozornosti a udržování vzájemných vztahů. Jak s tímto obnosem nakládá obchodník, je kontrolováno managementem a každý výdaj by měl obchodník umět zargumentovat. Tento bod kodexu zní jako zákaz k jakémukoliv úplatkářství, udává, co je nepatřičná hodnota a co by zaměstnanec neměl dělat. Na straně druhé, obchodník si chce získat nebo udržet si obchodní nebo jinou výhodu a společnost mu k tomu dává navíc prostor. Obchodník se tak dostává do častého rozhodování mezi tím, co je ještě vhodné a co už nepatřičné. Nabízí se otázky: „Je pozvání na oběd nepatřičné?“, „Je zaplacení vstupního poplatku na kongres nepatřičné?“, „Kdo určuje, co má pro příjemce hodnotu?“

6. **Konflikt zájmů:** Vztahy s rodinnými příslušníky a blízkými osobními přáteli mohou ovlivňovat naše rozhodnutí. Je důležité, aby jsme při rozhodnutích podnikání společnosti, které souvisí s takovými blízkými osobami, byli opatrní.

U tohoto tématu je možné se zmínit o skutečnosti, kdy se z dlouholetého obchodního partnera stane postupně blízký přítel a obchodní zástupce se tak může dostat při obchodních jednáních do složité až nepříjemné situace. Příkladem vyvarování se této situaci je např. neustálé vykáni si s klienty nebo umět striktně oddělit pracovní vztahy od soukromých.

7. **Dary, náklady na reprezentaci a další předměty:** Obchodujeme a konkurujeme pouze na základě kvality a kompetentnosti. Nabízení a přijímání darů, pohoštění, zábavy nebo jiných předmětů je často součástí mezilidské interakce či místní kultury. Může to však být nesprávně chápáno nebo považované za nepřiměřenou výhodu, jejíž cílem je získání vlivu v obchodní sféře. Zaměstnanci mohou nabídnout a přijmout jen takové dary a pohoštění, které jsou v daných podmínkách vhodné, a nesmí přijímat ani nabízet dary a pohoštění, pokud by to mohlo vytvořit dojem nevhodného ovlivňování obchodního partnera. Dary musí být skromné a pohoštění či náklady na reprezentaci

nesmí překročit rozumný rámec. Bez ohledu na hodnotu, zaměstnanci nesmí třetí straně nabídnout ani přijmout žádné dary v podobě: peněz, půjčky, provize, ekvivalentu peněžních výhod.

Tento bod úzce souvisí s bodem 5, který je o úplatcích a k již zmíněnému je vhodné ještě dodat, že velkou úlohu při dosahování výsledků hraje motivace. A stejně jako je motivován zaměstnanec ke svým výkonům svým zaměstnavatelem, tak i zaměstnanec motivuje k dosažení výsledků svoje klienty, tedy lékárny. A obchodní zástupce sám by si měl zvolit vhodnou motivaci. V kodexu lze spatřit větu, že dary nesmí překročit rozumný rámec, ale už tam není uveden názorný příklad rozumného rámce.

Uvedené body, kromě jiného, budou vodítkem k tvorbě témat pro individuální rozhovory, které budou obsahem empirické části této práce.

Je potřeba uznat, že společnost X se řadí mezi ty společnosti, které si uvědomují společenskou odpovědnost a své zaměstnance o kodexu informují. Nicméně vzhledem k výše uvedeným informacím u jednotlivých bodů může být zároveň kodex vnímán jako nedokonalý a s určitými nedostatky. Také z toho vyplývá, že jak je kodex formulován a zda nepotřebuje nějaké případné úpravy, vedení společnosti X se svými zaměstnanci neprobírá. Tuto skutečnost lze přisoudit i faktu, že ani samotní zaměstnanci se buď nezamýšlí nad úpravami kodexu nebo se neodhodlají úpravy svému vedení navrhnout. V tomto místě se hodí připomenout druhotný cíl této práce, kdy na základě zjištění, jak asistenti v lékárnách vnímají reprezentanty firem, bude následně navrženo možné doporučení pro úpravu vnitřních pravidel, hodnot či etického kodexu ve vybrané farmaceutické společnosti, konkrétně tedy společnosti X.

## 6. Jak etiku firem ovlivňuje konkurence?

Konkurenční boj je hybná síla která zdůrazňuje, nebo naopak utlačuje etické zásady v podnikání. Pokud je firma na trhu dravá a neštítí se ke svému úspěchu používat nemorální metody, ostatní subjekty většinou stáhne s sebou, neboť nikdo nechce riskovat, že se na trhu neudrží (Mladý podnikatel.cz). Podnikání ve farmaceutickém odvětví, díky veliké konkurenci, je vystaveno mnoha vlivům a velikým tlakům, a to může vést k potýkání se s malými či velkými etickými problémy nebo dilematy.

### 6.2 Chování ke konkurenci

*Chování ke konkurenci* bývá často uvedeno jako jeden z bodů v etických kodexech. Zde je vhodné se podělit o zkušenost z praxe, kdy je zřejmé, že každá společnost, konkrétně vedení společností má jiné smýšlení a představy. V jedné společnosti vedení nabádá, a to přímo či nepřímo, své zaměstnance, aby zjišťovali informace o aktivitách konkurence přímo u lékárníků, lékařů. Jinde se výslovně zakazuje ptát se na cokoli o konkurenci. Některé vedení požaduje po svých zaměstnancích focení konkurenčních materiálů. Někde dokonce úmyslně vyhledávají zaměstnanci chyby svých konkurentů, např. vystavení letáků, plakátů na plochách, kde být nemohou. Poté to nafotí a odesílají na Státní ústav pro kontrolu léčiv či jiné subjekty, a to za účelem poškodit konkurenční společnost. Je potřeba, aby si tento fakt zhodnotil každý sám a posoudil, co je ještě ta správná míra udržet si dobrou pozici v již tak těžkém konkurenčním boji nebo zda-li je to neetické jednání, jdoucí proti svému svědomí.

### 6.3 Příklad pozitivních listů VZP

Doposud v této práci byla zmiňována etika hlavně ve vztahu lékárník – obchodní zástupce, ale je potřeba se zmínit i o etických konfliktech, které se mohou objevit i v jiném případě. Takovým případem je konkurenční boj mezi firmami, do kterého zasahuje i třetí strana a to státní instituce. Jako příklad může sloužit situace kolem pozitivního listu Všeobecné zdravotní pojišťovny (dále již VZP), kterou například popisuje magistr Koudelka na stránkách Lékárnici95.cz (Lékárnici95.cz).

Nejdříve je nutné vysvětlit, co znamená pozitivní list a co je jeho přínosem. VZP zavedla v roce 2013 tzv. pozitivní list, tj. určila prvních pět léků, které mají lékaři doporučovat pacientům. Pozitivní listy jsou vlastně seznamy léků a pokud jsou předepisovány, je to nejvýhodnější pro pojišťovnu i pro pacienta. Základní myšlenka vychází z toho, že pokud existuje na určitou nemoc více zaměnitelných léků se stejnou účinnou látkou, ale mají různou cenu, tak je pro pojišťovnu i pacienta nejvýhodnější, když lékař předepíše ten nejlevnější přípravek. Tyto léky jsou pro pacienta dostupné v lékárnách vždy bez doplatku (Lékárnici95.cz). Plánem vytvoření pozitivního listu je ušetřit, po vzoru Německa, v lékových výdajích. Tj. zavést smlouvy s výrobcí a doporučovat lékařům konkrétní léčivé přípravky pro pojišťovnu ekonomicky nejvýhodnější. Pojišťovna neskrývala nadšení z prvních přírůstků a očekávala díky nim úspory několik set milionů korun ročně. Do budoucna proto svůj pozitivní list dále rozšiřuje (Apatykar.cz). Pro představu, jakým finančním přínosem pro Českou republiku je vznik pozitivních listů, zde lze uvést oznámení VZP „*Jen u prvních tří přípravků, které se na pozitivní list dostaly, dosáhla VZP úspory 250 milionů korun. Jelikož ale tyto slevy dojednala VZP nejen pro sebe, ale pro všechny pojišťovny, celková úspora z prostředků veřejného zdravotního pojištění činí přibližně 375 milionů korun v ročních nákladech na uvedené léky.*“ (Vzp.cz)

Je zde vhodné dodat také důležitou informaci, kterou na svých stránkách zdůrazňuje několik serverů. VZP z legislativních důvodů nemůže lékaře nutit, aby předepisovali tyto preferované přípravky, proto hovoří o dobrovolnosti – doporučení (Apatykar.cz). Lékař může předepsat jiný lék, který na pozitivním listu není, pokud si to z medicínského hlediska odůvodní (Lékárnici95.cz).

Tato situace kolem pozitivního listu vyvolala hned několik diskuzí a nespokojeností ze strany České lékárnické komory (dále již ČLnK), což je samosprávná nepolitická stavovská organizace sdružující lékárníky, zaručující odbornost svých členů, v souladu s etikou. Té se nelíbí údajně klamavé a hrubě zavádějící informace, které při komunikaci vůči veřejnosti VZP používá a ostře se opřela do jejího pozitivního listu. Podle ČLnK je v pacientech opakovaně vyvoláván mylný dojem, že pouze *vybrané* léčivé přípravky pojišťovnou jsou bez doplatku a jiné léčivé přípravky jsou s doplatkem. Komora se proti tomu ohrazuje s tím, že existují i další přípravky se stejnou účinnou látkou bez doplatku jako *vybraný* přípravek a proto doporučuje

pacientům, aby se vždy zeptali ve své lékárně (Lékárnici.cz). V tiskové zprávě ČLnK je uvedeno „*Pacienti proto nemají nejen zdravotní, ale ani ekonomické důvody k přechodu na léky z pozitivního listu.*“ (Lékárnici.cz)

Jak výše uvedené souvisí s konkurenčním bojem předkládá hned další tvrzení ČLnK, že způsob, jakým se vybírá léčivo pro zařazení na pozitivní list VZP je netransparentní. ČLnK se diví, že si nejvýznamnější zdravotní pojišťovna dovolila bez veřejné soutěže uzavřít skryté dohody fakticky s jediným výrobcem a jeho léčivé přípravky se cestou pozitivního listu vnucují zdravotnické veřejnosti a pacientům. Díky této skutečnosti ČLnK zažádala Úřad na ochranu hospodářské soutěže o prošetření tvorby seznamu vybraných léčiv (Lékárnici.cz). Z tohoto lze usuzovat, že zařazené léčivo na pozitivní list má vyšší preskripci oproti konkurenčním zaměnitelným přípravkům. Jedná se tedy o konkurenční výhodu daného produktu oproti ostatním produktům od jiných výrobců. Zároveň zde lze nalézt etické dilema, kdy na jedné straně je úspora veřejných financí a na straně druhé se nachází konkurenční výhoda.

Otázkou, co si o zavedení pozitivního listu myslí veřejnost, se také zabývala anketa na portálu Apatykář, kde celkově hlasovalo 3576 lidí a výsledek je následující (Obr. č. 1):

Obrázek č. 1 Anketa

### Co soudíte o zavedení pozitivních listů zdravotními pojišťovnami?

---

[budou přínosem pro pacienty, ušetří jim náklady na léčiva](#)

 (30%)

[budou přínosem jen pro pojišťovny, ušetří jim náklady na léčiva](#)

 (19%)

[zcela omezí lékaře v léčbě s negativním vlivem na pacienta](#)

 (17%)

[povedou k nedostatku některých léčiv na trhu](#)

 (17%)

[nemám na to názor](#)

 (16%)

Zdroj: [www.apatykar.cz](http://www.apatykar.cz), [cit. 10. března 2017]

Anketa byla zcela anonymní, mohl tedy odpovídat klient lékárny, lékárník nebo obchodní zástupce farmaceutické společnosti. Dá se očekávat, že každá strana bude hájit svůj zájem a nahlížet na situaci jinak a to potvrzuje existenci nějakého dilematu. Nabízí se otázky: Je větším přínosem, i za cenu poškození hospodářské soutěže, úspora ve veřejných financích? Je správné, aby byla upřednostňována jedna firma před ostatními?

Kromě uvedených vztahů mezi jednotlivými skupinami bylo také cílem poukázat na fakt, že i lékárník a jeho rozhodování denně stojí mezi pacientem, farmaceutickou firmou a státním subjektem a měl by situaci vyhodnocovat tak, aby byla vhodná pro všechny strany, a to nejen z pozice obchodní, ale i etické. Zároveň tento příklad připomíná, že systém a koncepce musejí být všem jasně srozumitelné a nesmějí být diskriminační. A to na žádné straně - pacientů, lékařů, lékáren, farmaceutických firem.

## **7. Firemní kultura**

### **7.1 Firemní kultura v podnikatelském prostředí**

Podnikatelské prostředí je úzce spjato s podnikatelskou kulturou, což v rámci globalizace, etiky a ekonomiky rozebírá Rolný a Lacina. Upozorňují, že ačkoli stále ještě řada teoretiků dává více důrazu na globalizaci ekonomiky než kultury, kultura jako taková má ke globalizaci daleko větší tendenci než politika a ekonomika (Rolný, Lacina, 2004). Také uvádějí „*Podnikatelská kultura vždy vyrůstá ze svébytnosti širšího kulturního kontextu určité společnosti, který ji ovlivňuje a do jisté míry i limituje.*“ (Rolný, Lacina, 2004: 13) Několik definic podnikatelské neboli firemní kultury udává Mazák (2010) ve své publikaci. Tyto definice se dají zredukovat na: firemní kultura je souhrn hodnot a z nich vyplývajících představ, vyznávání určitých postojů, projevování určitých rysů chování; normy a obecná pravidla, která ve firmě vládou (Mazák, 2010).

Firemní kultuře se věnuje také podnikatelský portál iPodnikatel.cz, který mezi ní zahrnuje (iPodnikatel.cz):



- Jak pracovníci ve firmě a celá firma jako celek působí navenek.
- Jaké jsou mezi zaměstnanci vztahy.
- Jaké klima ve firmě panuje.
- Co se považuje za klady a co za zápory.
- Jaké hodnoty sdílí většina pracovníků.

Kromě dalších bodů, jako jsou základní prvky firemní kultury, jakou roli hraje firemní kultura při výběru zaměstnání, že dává firemní kultura firmě identitu, je na portálu také zmíněno, jak může být firemní kultura významnou konkurenční výhodou. Pokud organizace vědomě a cíleně formuje svou firemní kulturu a marketing, může být její konkurenční výhoda značná. Výzkumy prokázaly, že společnosti, které mají dynamickou kulturu firmy s charakterem učící se firmy, s orientací zaměřenou na zákazníky, zaměstnance a další externí zainteresované skupiny, se ukazují být velmi výkonnými organizacemi (iPodnikatel.cz). S tímto tvrzením lze na základě zkušeností souhlasit, ale je nutné dodat i jinou, odhalenou, zkušenost z praxe. Pokud se ve společnosti firemní kultura orientuje velmi na minulost, tedy na zavedené a fungující zvyky, rituály a normy, je velmi těžké pro firmu se pokusit o změnu a může to brzdit její rozvoj. Jindy zase v jedné společnosti byla tak silná organizační struktura, kde vedení působilo ve firmě několik let a nepřipouštělo si, že velká fluktuace ve firmě by mohla být důvodem nevhodné firemní kultury. Shrnutím této problematiky by mohlo být, že manažer v podniku by měl mít snahu o vytvoření silné podnikové kultury, která efektivně ovlivňuje chování a výkonnost zaměstnanců, posiluje jejich motivaci a angažovanost v naplňování cílů, a tím zvyšovat úroveň podnikatelského prostředí.

## **7.2 Firemní kultura farmaceutických společností**

Výše uvedené informace představují firemní kulturu obecně ve světě podnikatelském a je zřejmé, že do něj patří i farmacie. Každá farmaceutická společnost má svojí firemní kulturu, která se odvíjí od historie společnosti a do které spadá i přístup ke svým klientům, tedy k lékařům a lékárníkům. Díky 10-ti leté zkušenosti na pozici farmaceutické asistentky v lékárně a také 10-ti leté zkušenosti na pozici farmaceutické reprezentantky je možné

představit dva úhly pohledu na přístup a chování farmaceutických reprezentantů ke svým klientům.

V tomto případě hraje velkou roli časový sled těchto pracovních pozic. Skutečnost, že první pracovní zkušenost byla v lékárně na pozici asistentky, výrazně ovlivnila další chování a postoj v druhé pracovní etapě na pozici reprezentanta. Pro druhou etapu byla značnou výhodou velká praxe v pravidelné, téměř denní, komunikaci jako asistentky v lékárně s obchodními zástupci farmaceutických firem. Během deseti let se v lékárně vystřídalo mnoho zástupců a často docházelo i k dlouholetým vztahům. Z jejich verbálního i neverbálního chování k asistentům bylo mnohdy poznat, jakou asi firemní kulturu jejich společnost zastává.

Jako příklad různých projevů reprezentantů lze uvést:

- ✓ slušné chování / neslušné chování – drzé, arogantní, nadřazené,
- ✓ vhodná neverbální komunikace / nevhodná neverbální komunikace – postoj, ukazování prstem, vstup do komfortní zóny, tlačení se před pacienty,
- ✓ správné obchodní vyjednávání / urputné přesvědčování vedoucí k nátlaku,
- ✓ udržování vztahů na obchodní rovině / inklinace, často velmi brzo, k tykání,
- ✓ dodržování dohod / slibování, ale nedodržování dohod,
- ✓ vhodné odpovídající oblečení / nevhodné oblečení,
- ✓ etické jednání / porušování etických zásad – pomlouvání konkurence, uplácení,
- ✓ ochota / neochota,
- ✓ empatie / nesoucítění s pacienty,
- ✓ loajalita / neloajalita ke své firmě.

Je potřeba si uvědomit, že z uvedeného chování nelze jednoznačně říci, že za ono chování mohla společnost, ve které zástupce pracoval nebo že s tím společnost souhlasila. Jak již bylo zmíněno, obchodní zástupce je téměř 100 % svého pracovního času v terénu sám a bez dohledu. Zároveň je nutné uvést, že nebyla výjimkou návštěva reprezentanta se svým nadřízeným a ten se choval např. nevhodně jako jeho podřízený nebo i hůře. Bohužel

v případech negativního nebo nepříjemného přístupu zástupce některé společnosti byla tendence smýšlet o firmě, kde pracuje, úplně stejně.

Z pozice reprezentantky je vnímána firemní kultura trochu jinak např. jako důležité kritérium při výběru zaměstnání. Kulturu firmy je možné charakterizovat také jako způsob zacházení s lidmi. Bývá zvykem, že zaměstnavatelé si vybírají nové lidi tak, aby se do firmy hodili a zapadli do ní nebo se firma snaží své lidi vychovávat v jednom stylu. Dále je vnímána jako významný nástroj pracovní motivace. Když firemní kulturu firma správně uplatňuje, tak si většinou obchodní zástupce nehledá nové pracovní místo, je spokojený, seberealizuje se a zvyšuje efektivitu společnosti.

Jelikož člověka formuje prostředí, vyplývá z tohoto, jak důležitý vliv má firemní kultura na svoje zaměstnance v organizaci a jak může pozitivně ovlivňovat i zákazníky.

### **7.3 Firemní kultura společnosti X**

U zamyšlení se nad firemní kulturou je také nutné vycházet z toho, co uvádí ve své publikaci autoři Vysekalová a Mikeš. Ti označují kulturu firmy jako kvalitativní veličinu, což znamená, že se obtížně kvantifikuje a měří, ale lze ji poznat dle viditelných projevů a dále s ní pracovat (Vysekalová, Mikeš, 2009). Proto je nutné si uvědomit, že každý člověk, v tomto případě obchodní zástupce společnosti X, může vidět, co ostatní nevidí a vnímat chování ve firmě zcela odlišně než ostatní zaměstnanci.

Firemní kultura společnosti X bude následně představena podle jednotlivých znaků firemní kultury (Vysekalová, Mikeš, 2009):

- Hodnoty – promítají se do pracovní morálky, měli by být sdíleny všemi pracovníky nebo alespoň vedoucími pracovníky.

Hlavní hodnotou, kterou prezentuje firma X, je zaměření na pacienta. Občas, při tzv. double callu (návštěva lékárny ve dvou – zástupce a jeho nadřízený), to vypadá, že zaměření na pacienta jde do ústraní a jedině, co firma chce, je zisk. Konkrétně se to projeví tím, že nadřízený vytváří mírný nátlak k vytvoření obchodu s doplněním, že firma není žádná

charitativní organizace. Firma má velké ambice a vysoké plány a lze jen konstatovat, že ambiciózní prodejní dovednosti nezastinují a naopak jdou „ruku v ruce“ s tak kvalitními produkty, které firma X má. A kvalita produktů je jedna z jejích velkých konkurenčních výhod.

- Symboly – jsou to např. různé zkratky, způsob oblékání, slangové výrazy.

Společnost X vyžaduje po svých zaměstnancích v terénu i v kanceláři vhodné business oblečení a pro určité příležitosti např. teambuildingy, mítinky doporučuje oblečení smart casual.

- Hrdinové – mohou to být skuteční nebo imaginární lidé, kteří slouží jako vzor ideálního zaměstnance nebo manažera.

Takovým hrdinou a vzorem pro společnost je zakladatel pan X, který vytvořil nadčasovou recepturu nejrozšířenějšího produktu po celém světě určeného pro léčbu atopické dermatitidy. Firma se proto stále snaží inovovat svoje produkty a vyvíjet nové.

- Rituály – sem patří různé společensky nezbytné projevy a činnosti.

Kromě pravidelných mítinků firma pořádá i neformální akce, teambuildingy a workshopy, kde se snaží stmelovat kolektiv a podporovat zaměstnance, aby pracovali a přemýšleli jako tým. Poslední dobou, konkrétně poslední rok, firma do mítinků zahrnuje i různé volnočasové aktivity pro svoje zaměstnance. Vedení to považuje za motivační složku jako náhradu za mírné nárůsty mezd.

Samozřejmě i společnost X má silné informační a kontrolní systémy. Obchodní zástupci musejí pravidelně plánovat svoje návštěvy a dodržovat předepsanou náplň práce. K vykonávání práce mají, mimo jiných pracovních předmětů, služební vozidlo, ve kterém nemají zabudovaný GPS systém. Tuto realitu lze považovat za výjimku, neboť tento kontrolní systém je zcela běžný v mnoha farmaceutických firmách. Firma X ví, že osobní svoboda je zvláště ceněná hodnota, člověk je iniciativní, má chuť se seberealizovat a také potřebuje mít čas na svoje osobní volno. Proto i přes ambiciózní plány se firma snaží styl práce a dodržování často banálních a nesmyslných psaných i nepsaných pravidel udržovat v přijatelné rovině.

Zvláštním a v dnešní době čím dál častějším zvykem společností je tykání mezi podřízeným a nadřízeným. Často je překvapivé, že ředitel společnosti nabídne tykání ihned při nástupu zaměstnance. I společnost X má tento zvyk a chce vytvářet příjemné prostředí a důvěru na pracovišti. Otázkou je, zda hned na začátku důvěra existuje a je to vhodné. V minulosti to v některých situacích vyvolalo spíše určitý blok v komunikaci, kdy zejména při řešení nepříjemných situací by bylo snazší být v rovině vykání. Někdy naopak bylo příjemnější mluvit o problémech. Z toho lze vyvodit, že výhody či nevýhody zavádění tohoto zvyku jsou relativní a velmi záleží, jestli vedení společnosti umí s tímto zvykem zacházet a zda má přirozenou autoritu.

Kromě již uvedeného přínosu firemní kultury pro zákazníky má firemní kultura nepochybně velký význam i ve firmě samotné. To lze zakončit vědomím, že firmy si stále více ujasňují, že jeden z nejdůležitějších aspektů, který udrží spokojeného zaměstnance ve firmě, je zdravá firemní kultura a dobré vztahy na pracovišti. Firma by měla usilovat o to, aby vycházela vsříc potřebám svých zaměstnanců. Ti toho nezneužívají a jsou k firmě loajální.

## **8. Náplň práce obchodního zástupce společnosti X**

Zkušenosti ukazují, že neodborná veřejnost má někdy smyšlené představy o činnosti farmaceutického reprezentanta a vlastně to může být i pochopitelné, vzhledem ke kauzám v různých médiích. Ty často veřejnost informují o pochybení a nekalých praktikách. Lze předpokládat, že lidé vědí o praktikách, ne zrovna etických, i v jiných odvětvích než je zdravotnictví a farmacie. Ale pokud se vyskytne nějaká špatná zkušenost ve zdravotnictví nebo farmacii, tak to lidé považují za nepřipustné a silně nemorální. Jde přece o zdraví či o život. Bohužel se potom o těchto problémech, pokud nastanou, mluví ve velké míře, což má celkový dopad na zdravotnictví a farmacii a dělá to těmto oborům špatnou vizitku. Působí to velmi negativně na veřejnost a koncoví zákazníci čili pacienti mají mnohdy negativní mínění o všech lékařích, lékárnících a farmaceutických firmách. I proto lze vyzdvihnout důležitost etického chování a potřebu o etice psát a vydávat publikace o ní.

Práce farmaceutického reprezentanta je obchodní a jak název udává, reprezentant má reprezentovat svoji společnost. K ujasnění jeho pracovní náplně a přiblížení se k jeho každodenním povinnostem je možné uvést tyto činnosti (Pracovní náplň farmaceutického reprezentanta společnosti X):

1. Zodpovědnost za zisk z prodejů společnosti v přiděleném regionu a to prostřednictvím relevantních kontaktů, se zaměřením na lékárny.
2. Plánování každého střetnutí s konkrétními cíly. Vyvíjení vzdělávacích aktivit směrem k lékárnám, zdravotníkům a spotřebitelům. Udržování zájmu zákazníka překonáváním námitek. Představování vlastností produktů jako benefity pro zákazníka.
3. Udržování kompletních zpráv o aktivitách v databázi, zapisování z jednotlivých setkání, vznesených námitek, reakcí na prezentace, otevírací doby, kontaktních údajů a speciálních požadavků.
4. Rozvoj a udržování znalostí o produktech, rozvoji společnosti, zákazníků a konkurentů. Znalost kompletních a úplných příbalových informací a příslušných klinických podkladů a klinického vývoje v terapeutické oblasti.
5. Včasné a přesné odevzdávání všech denních a týdenních reportů, vedení záznamů o setkáních, rychlé a profesionální vyřízení stížností v souladě s postupem společnosti.
6. Pozitivní přispívání prodejnímu a marketigovému týmu prostřednictvím aktivní spolupráce a společným úsilím k naplnění cílů.
7. Zajištění včasného odevzdání nežádoucích informací od odborníků oddělení marketingu nebo oddělení klinického výzkumu.
8. Zabezpečení včasného ohlášení nežádoucích účinků na oddělení Regulatory Affairs v souladu s postupy společnosti.

Tyto činnosti jsou zapsány ve formuláři a ten je přílohou k pracovní smlouvě. Pracovník je s jeho obsahem tedy seznámen ve smlouvě a detailněji při svém nástupu.

## 9. Cesta léčiva do lékárny

Hnací silou farmaceutického průmyslu je zisk a jedná se tedy o obor vysoce ziskový. Podnikatelským zájmem farmaceutických společností je vyvíjet a prodávat nová léčiva a proto do nich investují velké sumy jako zdroje budoucího příjmu. Ovšem tyto vložené investice jsou dlouhodobé a také rizikové. Již bylo uvedena zmínka o tom, že cesta produktu ke konečnému zákazníkovi je dlouhá a plná nástrah, které musejí farmaceutické firmy překonávat. K bližšímu pochopení, zde bude představen stručný postup cesty léčiva na trh úplně od začátku a následně bude představen proces profesionálního prodeje v lékárně, který byl poskytnut od společnosti X pro lepší náhled do procesu nabídky a distribuce produktu do lékáren.

Postupné kroky, jak se léčivo dostává na trh lze uvést z publikace Metyše a Baloga (Metyš, Balog, 2006):

- 1) Objev nového léčiva.
- 2) Preklinické hodnocení léčiva.
- 3) Klinické hodnocení léčiva.
- 4) Patentová ochrana léčiv.
- 5) Správná výrobní praxe a výroba léčiv.
- 6) Licenční výroba léčiv.
- 7) Názvy a databáze léčivých přípravků.
- 8) Registrace humánních léčivých přípravků.
- 9) Farmaceutický marketing

Farmaceutickému marketingu se podrobně věnuje Metyš a Balog (2006), kteří ho popisují jako nástroj pro přenos informací ke zdravotnickým profesionálům. Ti jsou informováni o správném užití a působení léku a to staví farmaceutický marketing do role stěžejního prvku farmaceutických inovací. Důležitou součástí marketingu je komunikace, která má velkou moc, jelikož ovlivňuje skrze myšlení samotné lidské jednání. Do marketingové komunikace patří zcela jistě *osobní prodej*, kdy jde o osobní prezentaci zástupce

společnosti. Osobní prodej je obvykle nejpřesvědčivější nástroj pro realizaci prodeje, ale současně je i nejdražší. Proto je potřeba dívat se na osobní prodej pouze jako na jeden z nástrojů marketingové komunikace. Některé cíle mohou splnit i jiné komunikační nástroje nebo jejich kombinace mnohem efektivněji (Metyš, Balog, 2006).

Vzhledem k tématu této diplomové práce, jejíž teoretická i praktická část je věnována zejména obchodním zástupcům a jejich aktivitám v lékárně a jde tedy o osobní prodej, je vhodné uvést postup jednotlivých kroků obchodního zástupce. Jednotlivé kroky tohoto procesu byly zpracovány obchodním týmem reprezentantů společnosti X a dokument slouží jako příručka pro obchodního reprezentanta. Cílem dokumentu je pomoci reprezentantovi systematicky pracovat na návštěvách lékáren. Je nutné vyzdvihnout vedení společnosti X, která umožnila a dala prostor svým obchodním zástupcům, aby participovali na tomto dokumentu. Tento akt výrazně posílil firemní kulturu a atmosféru uvnitř týmu, kdy jsou vyslyšeny názory a připomínky zástupců z terénu.

#### Proces profesionálního prodeje v lékárně (interní dokument společnosti X):

##### 3D – klíčové oblasti práce medicínských reprezentantů

- **Distribuce** – cílem je mít všechny přípravky v dostatečném množství (ideálně více jako konkurence); nikdy nedojde k situaci, že lékárna nebude mít produkt; předchází se expiracím produktu.
- **Display** – primární vystavení, sekundární vystavení – dle indikace, podílu na trhu, ve správné výšce očí, správném pořadí a při ruce lékárníkovi.
- **Detailing** – edukace, benefity a vlastnosti produktu pro lékárnu a pro pacienta, zajišťovat vzorky – vlastní zkušenost. Cílem je, aby asistent doporučil produkt společnosti X jako lék první volby s následným příprodejem (doporučením) dalšího jejího produktu.

Nástroj na realizaci 3D – 8 kroků obchodní návštěvy:

- 1) Příprava a plánování.
- 2) Aktuální situace.
- 3) Revize cíle.



- 4) Prezentace návrhu.
- 5) Uzavírání. Dohody.
- 6) Detailing.
- 7) Vystavení.
- 8) Administrativa.

Je nutné si uvědomit, že v jednotlivých částech 3D a krocích návštěvy se nachází popis, který hovoří o ideální situaci, maximu, kterého chce společnost dosáhnout a popisuje cíl, ke kterému se chce co nejvíce přiblížit. Zkušenosti ukazují, že realita, jak je možné pochopit z již uvedených informací v předchozích kapitolách, je jiná. Vzhledem ke všem vlivům, které na obchodní subjekty působí, nelze vždy a za každé příležitosti se držet stanovených bodů.

# EMPIRICKÁ ČÁST

## 1. Metodika

V této kapitole je popsáno, jak se postupovalo při splňování vytyčeného cíle diplomové práce, a jak se dospělo k výsledkům její praktické části. Na základě literární rešerše byly v teoretické části použity informace a názory od vybraných autorů společně s názorem vlastním, opřeným o dlouholetou zkušenost v dané oblasti. V praktické části budou, s využitím poznatků z odborné literatury i z praxe, sbírány informace, a ty budou následně analyzovány.

- **Cíl práce**

Cílem práce je zjistit, jak farmaceutičtí asistenti v lékárnách vnímají jednání obchodních zástupců, popsat etické aspekty v této oblasti, a následně navrhnout doporučení pro úpravu vnitřních pravidel, hodnot či etického kodexu ve vybrané farmaceutické společnosti. Za pomoci vybrané metody výzkumu budou zjištěny okolnosti, které působí na vybraný vzorek. Bude kladen důraz zejména na chování obchodních zástupců farmaceutických firem, jejich jednání s asistenty v lékárnách, a budou zjištěny názory a postoje vzorku k situaci ve farmaceutickém odvětví.

- **Výběr metody**

Při rozhodování, jaký výzkum bude zvolen pro získání dat, která jsou potřebná ke splnění praktických cílů, bylo vybíráno mezi kvantitativním a kvalitativním výzkumem. Každý výzkum má svá specifika a definován je v různých publikacích různě, a proto je nutné zde stručně uvést základní charakteristiky jednotlivých výzkumů.

Zatímco kvantitativní výzkum používá logiku deduktivní, kdy na začátku je problém a ten je pak přeložen do hypotéz, logika kvalitativního výzkumu je induktivní. Při kvalitativním výzkumu je na začátku výzkumného procesu pozorování, sběr dat. Pak výzkumník pátrá po významu těchto dat, po pravidelnostech existujících v těchto datech, formuluje předběžné

závěry a výstupem může být nová teorie nebo nově formulovaná hypotéza (Disman, 2011). Zamazalová a kolektiv (2010) ještě ke kvalitativnímu výzkumu dodávají, že se zabývá jevy, které probíhají ve vědomí spotřebitele. Patří sem jevy, které se zabývají motivací, přijetím a zpracováním informace, rozhodovacími procesy, procesy vnímání atd. (Zamazalová a kol., 2010). Pokud jde o náklady, které se musí na výzkum vynaložit, Foret (2012) uvádí, že kvantitativní výzkum je časově i finančně náročnější, ale přináší obvykle výsledky v přehlednější, číselné podobě za zkoumaný rozsáhlý vzorek. Naproti tomu, kvalitativní výzkum je oproti kvantitativnímu rychlejší, méně nákladný a hlavně méně náročný na realizaci. V jeho výsledcích se více projevují odlišnosti mezi respondenty (Foret, 2012). K rozdílům důležitých vlastností dat u výzkumů, jako je **reliabilita** – spolehlivost, pravdivost a **validita** – přesnost, se vyjadřuje Disman (2011). Dle něho kvantitativní výzkum vzhledem k silné standardizaci má *vysokou reliabilitu* a díky omezené volbě jediné kategorie z nabídnutého velmi malého výběru kategorií má *nizkou validitu*. U kvalitativního výzkumu je to obráceně. Malá standardizace zajišťuje *nizkou reliabilitu* a volná forma otázek a odpovědí může znamenat, že kvalitativní výzkum má *vysokou validitu* (Disman, 2011).

Na základě těchto vybraných informací byl ke splnění cíle vybrán kvalitativní výzkum a pro výběr výzkumné techniky sběru dat byly určeny individuální polostandardizované rozhovory.

- **Výběr vzorku**

Téma práce se týká zejména chování obchodních zástupců farmaceutických společností a ty svým jednáním ovlivňují převážně, kromě jiných subjektů, lékaře, lékárníky či asistenty v lékárnách. Za výzkumný vzorek byla záměrně vybrána skupina respondentů – farmaceutičtí asistenti v lékárně, kteří vydávají přípravky bez lékařského předpisu. K tomuto výběru bylo přihlédnuto nejenom s ohledem na povolání autorky této diplomové práce a s tím jejího souvisejícího zájmu právě o tuto skupinu, ale i z důvodu, že lékárenští asistenti nejvíce spolupracují s farmaceutickými reprezentanty a jsou to oni, kteří jsou středem zájmu reprezentantů firem. Dle autorky, výpovědi z rozhovorů s asistenty na volném prodeji mohou mít největší vypovídající hodnotu ke zjišťovanému tématu této práce, tj. k jednání obchodních zástupců.

Velikost výzkumného vzorku bude určena na základě informací čerpaných z publikace Kozla (2006), podle kterého, při určování dochází ke střetu několika odlišných zájmů. Ekonomický záměr sleduje náklady – tj. žádá vzorek co nejmenší a tedy nejlevnější. Výzkumný záměr žádá vzorek co největší. V porovnání s kvantitativním výzkumem se kvalitativní výzkum realizuje na menších vzorcích (Kozel, 2006). Je vhodné zde uvést větu „*Důležitější než vlastní rozsah je správný postup při sestavování výběrového vzorku.*“ (Kozel, 2006: 159)

S ohledem na výše uvedené okolnosti bude zrealizován určitý počet rozhovorů, který se bude během výzkumu odvíjet tak, dokud se nedojde k uspokojivému výsledku. Disman toto vysvětluje následovně „*V kvalitativním výzkumu výzkumník neví, kolik jedinců a z kolika skupin bude interviewovat. Pokračuje, dokud nedosáhl teoretické saturace, to znamená, že už nejsou nalézána žádná data, která by mohla být použita pro formulování dalších kategorií.*“ (Disman, 2011: 300,301)

Vzhledem k největším pracovním a obchodním příležitostem a tržnímu potenciálu, které má hlavní město Praha, budou rozhovory, z hlediska demografického, provedeny v Praze. Aby se asistenti nemohli navzájem ovlivňovat a nedošlo ke konfliktu zájmů, budou vybráni asistenti z odlišných lékáren a nebudou se znát s autorkou této diplomové práce. K předpokládání, že na základě několikaleté zkušenosti asistentek v jejich oboru, budou odpovědi věrohodné a udávající skutečnost, požadovaná délka jejich praxe na pozici farmaceutického asistenta bude více jak 5 let.

- **Pilotáž**

Velký význam pro získání výsledků, které jsou od výzkumu očekávány, má kontrola plánu. Ta se provádí pomocí předvýzkumu neboli pilotáží, jejíž účel vysvětlují Foret (2012) a Kozel (2006), kteří jí považují za nutnost. Dle Foreta je pilotáž zapotřebí k upřesnění času a nákladů potřebných pro sběr údajů a zároveň k ověření srozumitelnosti a pochopení položených otázek (Foret, 2012). Kozel ještě doplňuje, že pilotáž je simulována na malém vzorku respondentů (Kozel, 2006). Připravený rozhovor s vypracovanými otázkami bude

uskutečněn s jednou farmaceutickou asistentkou, která bude splňovat výše uvedená kritéria nutná k rozhovoru.

- **Vlastní výzkum**

V úvodní části rozhovoru bude respondentům představeno téma výzkumného šetření a popsána autorčina role výzkumníka. Respondenti budou ujištěni o jejich anonymitě a informováni o nakládání se získanými daty. V rozhovoru budou pokládány otevřené otázky a vše bude zaznamenáváno na audizáznam. Rozhovory budou provedeny v měsíci březen.

- **Sběr dat a vyhodnocení**

Po shromáždění požadovaného objemu údajů bude provedena nejprve jejich kontrola a úprava. Poté bude provedeno elektronické zpracování údajů s využitím výpočetní techniky, kde bude využíváno obecného programového vybavení – textového procesoru (WORD) a tabulkového procesoru (EXCEL). Takto vypracované údaje jsou vstupem pro analýzu a vyhodnocování.

- **Reporting**

Výsledky analýzy budou převedeny do závěrečné zprávy, bude navrženo nejvhodnější řešení zkoumaného problému a konkrétní doporučení, jehož struktura bude vycházet ze zadání a cíle výzkumu.

## 2. Výzkumné šetření

Tato kapitola uvádí a popisuje jednotlivé části výzkumu tak, jak po sobě následovaly. Jsou zde uvedeny metody, které byly použity k následnému vyhodnocení výsledků.

### 2.1 Pilotáž

Čtrnáct dní před vlastním výzkumem byla nejdříve provedena pilotáž, aby se zjistily případné nedostatky či chyby předem vypracovaných otázek a struktury rozhovoru. K rozhovoru byla přizvána jedna farmaceutická asistentka, která má desetiletou praxi v lékárenském prostředí. Její denní pracovní náplní je kontakt s obchodními zástupci různých farmaceutických společností, se kterými dojednává podmínky spolupráce ke spokojenosti obou stran. Mezi respondentkou a tazatelkou nebyl před setkáním žádný vztah, při rozhovoru se viděly poprvé.

Cílem rozhovoru bylo ověření otázek a jejich logické skladby a také vyzkoušení si vedení rozhovoru. Ačkoliv od respondentky nebyly sděleny žádné připomínky k jednotlivým otázkám, lze z rozhovoru vyvodit pocity jako je :

- ✓ přílišné upínání se na připravené otázky,
- ✓ mnoho polootevřených a uzavřených otázek,
- ✓ neumožnění respondentce dostatečného prostoru pro její vlastní sdělení ,
- ✓ „manévrování“ respondentky, aby odpovídala, co chce slyšet tazatelka.

Po zhodnocení tohoto prvního rozhovoru s přihlédnutím všech výše zmíněných pocitů a obavy, že předchozí i současná pracovní pozice autorky této práce může mít velký vliv na tento výzkum, byla celá skladba rozhovoru předělána, otázky přeformulovány a následoval druhý pilotní rozhovor s druhou respondentkou., která splňovala určená kritéria. Tento rozhovor byl již klidnější a volnější, a proto už další úprava nebyla nutná.

Na základě těchto rozhovorů bylo také zjištěno, že pokud má mít respondent dostatečný prostor na jeho sdělení a zároveň u něj udržet pozornost, neměl by čas rozhovoru být delší než jedna hodina.

## **2.2 Realizace vlastního výzkumu**

Jednotliví respondenti byli kontaktováni telefonicky po předchozí dohodě s jejich vedoucím. Vybraní pracovníci byli předběžně informováni o záměru a následně s nimi byla domluvena osobní schůzka. Schůzka probíhala v průběhu jejich pracovní doby a tedy v důvěrně jim známém pracovním prostředí. Rozhovory byly nahrávány na záznamník se souhlasem respondentů. Respondenti také souhlasili s další prací s daty, s přepsáním rozhovorů a následnou analýzou. Rozhovory a jejich doslovný přepis jsou uloženy u autorky této diplomové práce.

## **2.3 Téma rozhovoru**

Vzhledem k dlouholetým zkušenostem z farmaceutického odvětví, kdy autorka této práce vnímá, že na jednání obchodních zástupců může být rozdílný názor ze strany farmaceutického asistenta i ze strany reprezentanta, pokládané otázky byly zaměřené na zjištění okolností, které ovlivňují, jak a s kým budou farmaceutičtí asistenti v lékárnách spolupracovat. Otázky se zejména týkaly farmaceutických společností, jejich obchodních zástupců a jejich přístupu k lékárnám a asistentům. Cílem rozhovorů bylo zjistit, jak asistenti zástupce z firem vnímají, co u nich vyhledávají a co naopak jim na nich vadí. Tyto výpovědi mohou následně být pomocí pro navržení eventuelních změn v dokumentech vybrané společnosti X.

## **2.4 Individuální rozhovor**

Pro sběr dat od respondentů byla zvolena technika polostandardizovaného rozhovoru, který může být některými autory nazýván i jako polostrukturovaný. Např. Disman ho popisuje jako rozhovor, kdy vybraným respondentům jsou položeny stejné základní otázky a nejedná se o to, že by vybírali z uzavřených kategorií odpovědí. Základní otázky je možné, dle aktuální situace, doplnit nebo je rozšířit (Disman, 2011). Hendl ještě zdůrazňuje, jak svoboda dotazovaného při volněji utvářeném dotazování má jisté výhody, a to (Hendl, 2005):

- ✓ dotazovaný může zcela vyjevit své subjektivní názory a pohledy,

- ✓ lze přeskoušet, jestli dotazovaný otázkám porozuměl,
- ✓ dotazovaný navrhopat samostatně možné vzutahy a souvislosti.

Před samotným rozhovorem byla realizována příprava na rozhovor formou připravené skladby otázek, které na sebe logicky navazovaly. Takto připravené otázky byly velkou pomocí pro udržení struktury rozhovoru v případě odklonění se od tématu.

Otázky byly otevřené, což znamená, že respondentovi se nepředkládají žádné varianty odpovědí. Může se tedy vyjádřit zcela svobodně, podle svého a svými slovy (Kozel, 2006). Úmyslem připravených otevřených otázek bylo nejen navodit uvolněnou atmosféru, ale také vymežit prostor, ve kterém bude respondent moci bez obav odpovídat. V rozhovorech byly, podle situace, k rozšíření základních otázek také otázky doplňující.

#### 2.4.1 Základní otázky a jejich cíle

Uvedené základní otázky byly pokládány v různých obměnách, dle situace:

1. Co pro vás znamenají farmaceutické společnosti?
2. Jak vypadá spolupráce mezi farmaceutickou společností a lékárnou?
3. Na základě čeho se rozhodujete spolupracovat s farmaceutickou společností?
4. Jak Vás obchodní zástupce farmaceutické společnosti přesvědčí k prodeji produktu?
5. Jak se obchodní zástupci farmaceutických společností chovají?
6. Co si myslíte o práci obchodních zástupců farmaceutických společností?
7. Jak si představujete ideální spolupráci mezi lékárnou a farmaceutickou společností?

Výše uvedené otázky byly pokládány tak, aby podporovaly komunikaci mezi respondentem a tazatelem, zároveň aby pomohly držet strukturu rozhovoru a současně aby byla udržena pozornost respondenta. Respondent si sám koordinoval kolik času bude jednotlivým otázkám věnovat.



Otázka č. 1 „*Co pro Vás znamenají farmaceutické společnosti?*“ – cílem bylo zjistit, jaký pohled mají respondenti všeobecně na farmaceutické firmy a jak vnímají jejich přístup k odborné i široké veřejnosti. Při této otázce se vycházelo z předpokladu, že vybraní respondenti mají dostatek zkušeností a praxe s komunikací a spoluprací s firmami a jejich výpovědi budou věrohodné a reflektující skutečnost.

Otázka č. 2 „*Jak vypadá spolupráce mezi farmaceutickou společností a lékárnou?*“ – otázka měla zmapovat podrobný postup spolupráce mezi těmito subjekty, konkrétně mezi obchodním zástupcem a farmaceutickým asistentem. A to od příchodu zástupce do lékárny, komunikace uvnitř lékárny i mimo ní. Od této otázky se očekávalo zjištění, jak spolupráce probíhá a jaké procesy to obnáší.

Otázka č. 3 „*Na základě čeho se rozhodujete spolupracovat s farmaceutickou společností?*“ – zde bylo cílem zjistit co nejvíce okolností, které ovlivňují rozhodování farmaceutických asistentů, zda-li spolupracovat či nespolečnost. Tvorba této otázky byla ovlivněna vlastním autorčiným zájmem o tuto skutečnost, jelikož je přesvědčena, že ve velmi silném konkurenčním boji na farmaceutickém trhu je důležité znát potřeby svých klientů. Jedině tak může firma uspět.

Otázka č. 4 „*Jak Vás obchodní zástupce farmaceutické společnosti přesvědčí k prodeji produktu?*“ – tato otázka směřovala ke zjištění přesvědčovacích a motivačních technik obchodních zástupců. Zároveň doplňující otázkou „*Jaké důležité faktory jsou rozhodující pro nabídnutí produktu?*“ mělo být zjištěno, co je u farmaceutických asistentů podstatné pro produkt.

Otázka č. 5 „*Jak se obchodní zástupci farmaceutických společností chovají?*“ – k této otázce se vázalo několik doplňujících otázek typu „*Co Vám na nich vyhovuje?*“, „*Co se Vám naopak nelíbí?*“, „*Jak je pro Vás jejich chování důležité?*“. Těmito otázkami dostávali respondenti prostor zhodnotit schopnosti, dovednosti a chování zástupců, a také objevit, co asistenti od zástupců očekávají.

Otázka č. 6 „*Co si myslíte o práci obchodních zástupců farmaceutických společností?*“ – očekávání od této otázky bylo odhalit, jak farmaceutičtí asistenti pohlíží na pracovní pozici obchodního zástupce, co vše si pod tímto zaměstnáním představují a co o něm ve skutečnosti vědí.

Otázka č. 7 „*Jak si představujete ideální spolupráci mezi lékárnou a farmaceutickou společností?*“ – cílem bylo ověřit si již zjištěné způsoby spolupráce a požadavky na její náplň s přihlédnutím k individualitě každého respondenta. Odpovědi na tuto otázku by měly poskytnout prostor pro návrhy a doporučení případných změn ve společnosti X.

## **2.5 Vyhodnocení**

Uskutečněno bylo 6 individuálních rozhovorů a tato získaná data bezprostředně odrážejí zkoumanou skutečnost a je nutné je zpracovat.

Následně se postupovalo podle doporučení Dismana, který uvádí, že přepsané rozhovory by měly být analyzovány v co nejkratším čase, aby se získal prostor pro případnou formulaci nových otázek (Disman, 2011). Všechny rozhovory byly přepsány samotnou autorkou této práce a následně byl každý rozhovor kódován. Disman kódování označuje jako důležitý nástroj pro organizaci dat (Disman, 2011). V rozhovorech bylo sledováno slovní spojení, slova a věty, osoby, které se v rozhovorech vyskytují a vztahy mezi lidmi a jednotlivými situacemi. Tímto způsobem vznikly kategorie, které jsou dle Dismana dány obsahem získané informace a porozuměním této informace (Disman, 2011).

Výsledky jsou rozčleněny na subkapitoly a ty se týkají jednotlivých kategorií, kdy každá z nich je zhodnocena.

### 3 Výsledky interpretace dat

Tato část práce se bude zabývat analýzou rozhovorů. Interpretace analyzovaných rozhovorů bude doplněna o autentická sdělení respondentů.

#### 3.1 Struktura respondentů

Již bylo uvedeno, že kritériem pro výběr respondentů byla délka praxe na pozici farmaceutického asistenta a to více jak 5 let. Nicméně dalším nezbytným kritériem výběru byla dobrovolná spolupráce respondentů na výzkumu. Důležitým momentem byla jejich ochota a schopnost vyjádřit se k položeným otázkám a také jejich zkušenost se zkoumaným tématem práce. Je také potřeba dodat, že na začátku výzkumu nebylo stanoveno jako kritérium vzdělání respondentů, neboť vzhledem ke zkušenosti autorky s lékárenským prostředím je předpoklad, že farmaceutická asistentka má vystudovaný obor „Farmaceutický asistent“ a s tím tedy vyplývající středoškolské vzdělání.

Do výzkumného vzorku bylo vybráno 7 osob a jednalo se o 7 žen. Celkem bylo uskutečněno 7 rozhovorů, z toho 2 byly pilotní. Těmito rozhovory bylo dosaženo teoretické saturace, to znamená, že další data již nepřispívají k dalšímu vývoji teorie (Hendl, 2005). První pilotní rozhovor nebyl dostatečně spolehlivý a přesný, proto není zahrnutý do výsledků.

Z výsledků se dá usuzovat, že respondentky mají veliké zkušenosti na pozici asistentky. Na základní identifikační otázku, týkající se délky praxe, navazovala i doplňující otázka zjišťující umístění lékárny a její specializaci. 2 lékárny jsou umístěné přímo ve zdravotnickém zařízení, 2 lékárny v nákupním centru, 1 lékárna přímo u vchodu do metra a 1 lékárna je historická a umístěna v centru na náměstí. Všechny lékárny jsou tedy na strategických místech, pokud jde o klientelu a potenciál k prodejm. Na základě zkušeností lze tvrdit, že takové lékárny jsou velmi lukrativní pro farmaceutické společnosti a byly tedy správně vybrány do výzkumného šetření. Zároveň je nutné dodat, že všechny lékárny jsou nezávislé, tj. nespádají do žádného řetězce (skupina několika lékáren s jedním majitelem). V řetězcových lékárnách, kde je domluveno plno kontraktů s určitými farmaceutickými společnostmi, je pro asistentky obtížné volit produkt prostřednictvím svobodné vůle a jejich rozhodování je

významně ovlivněno. Tento záměr byl tedy úmyslný, jelikož lze předpokládat, že by ve výkumu docházelo ke střetu zájmů.

Tabulka č. 1 – Charakteristika zkoumaného vzorku respondentů

Pracovník	Délka praxe
1	15
2	15
3	6
4	10
5	8
6	20

Zdroj: vlastní výzkum

## 3.2 Kategorie

Na základě kódování rozhovorů vzniklo 5 kategorií a pro lepší orientaci jsou některé z nich shrnuty do podkapitol.

1. Vnímání farmaceutických společností
2. Spolupráce
3. Vlivy
4. Chování obchodních zástupců
5. Představy o práci obchodních zástupců

Interpretace analyzovaných rozhovorů jsou doplněny o autentická sdělení respondentů.

### 3.2.1 Vnímání farmaceutických společností

Položením první otázky „*Co pro Vás znamenají farmaceutické společnosti?*“ vznikl prostor pro rozmanité vyjádření o farmaceutických firmách, o tom, co si o nich asistentky myslí, jak o nich smýšlejí, jak na ně působí. Odpovědi respondentek jsou pro lepší přehlednost roztříděny a prezentovány následovně:

#### Velikost trhu

„*Je jich na trhu moc, hlavně vznikají generický firmy....*“ (asistentka 1)

„*...ted' se předháněj, myslim, že je toho zbytečně moc.....*“ (asistentka 1)

„*Je jich čím dál víc a je mezi nima velká konkurence.*“ (asistentka 2)

„*Je strašně moc generických a pak nevíte, co máte nabízet....všeobecně si myslim, že by měl být jeden originál a k tomu dva, tři generika max.*“ (asistentka 3)

„*V dnešní době je strašně moc léků, doplňků, léčivé kosmetiky. To dříve nebývalo. Takže s tím souvisí i ten boj mezi nima, předhánění se, hlavně v cenách.*“ (asistentka 4)

„*...je jich hodně, museli jsme se o ně podělit.....*“ (asistentka 5)

„*Stále jich přibývá...*“ (asistentka 6)

Z výpovědí asistentek je možné zaznamenat množství farmaceutických firem jako ten nejpodstatnější aspekt na danou situaci ve farmaceutickém odvětví. Asistentky označují, že na trhu je velké množství firem, zejména generických a od toho vyvozují neustálé se předhánění a boj mezi nimi.

S předešlým názorem se ve výpovědích objevovaly i peníze. Konkrétně asistentky vnímají pod slovem *farmaceutická společnost* velké množství peněz.

*„...taky si myslím, že je to velký byznys...Myslím, že se ve farmacii točej velký peníze.“*  
(asistentka 1)

*„...je to hlavně o penězích.“* (asistentka 2)

*„No, je to velkej kolotoč, kde se točej velké peníze. Vždyť ty výzkumy jsou tak drahé, tak je jasný, že pak firma potřebuje prodávat.“* (asistentka 4)

*„Celkově si myslím, že chtějí hlavně vydělávat...“* (asistentka 5)

*„...někdo je nesnáší, že uplácej, aby mohly být na trhu. Někdo s nima právě tímhle způsobem spolupracuje a je spokojenej....ted' už je to mnohem čistší obchod než to bejvávalo.“*  
(asistentka)

### Význam a přínos farmaceutických firem

I přesto, že asistentky vnímají farmaceutické firmy jako místo, kde jde hlavně o obchod, tak zároveň se zmiňují i o významu farmaceutických společností, díky kterým se na světě vynalezli léky a klient má díky tomu v lékárně možnost si vybrat.

*„...díky firmám se vynalezlo mnoho super léků.“* (asistentka 6)

*„Ale pro svět něco velkého. Když pomínu nějaký geniální léky, co vytvořily.....A vlastně je dobře, že mají lidi na výběr...“* (asistentka 2)

*„Ale asi být musejí zase, aby se vymýšleli nové léky.“* (asistentka 4)

*„Stále jich přibývá, a to je dobře. Dneska mají lidé na výběr, můžou si koupit, co chtějí a na co si vzpomenou...“* (asistentka 6)

*„...díky firmám se vynalezlo mnoho super léků.“* (asistentka 6)

Jedna z asistentek si také uvědomuje, že kongresy sponzorují právě z velké části farmaceutické společnosti a vzhledem k neustálému vzdělávání ve zdravotnictví jsou tyto vzdělávací akce pro asistenty důležité a potřebné.

*„...ale zase díky nim jsou léky a sponzorují různé kongresy, na který my chodit musíme, sbíráme kredity. Takže je vnímám, že být musej, co bysme nakonec prodávali.“* (asistentka 5)

Jiná asistentka si zase uvědomila propojení těchto dvou subjektů – farmaceutických společností a lékáren, které by jedna bez druhé nemohly fungovat.

*„Pokud by firmy nebyly, tak nebudeme my lékárny...“* (asistentka 6)

### 3.2.2 Spolupráce

Cílem otázky *„Jak vypadá spolupráce mezi farmaceutickou společností a lékárnou?“* bylo zjistit vztah mezi těmito subjekty, popsat a zachytit míru spolupráce. Co jim brání v rozvoji spolupráce a jaký podnět je pro asistenty v lékárnách povzbuzující pro spolupráci s farmaceutickou společností. Současně otázkou *„Jak si představujete ideální spolupráci mezi lékárnou a farmaceutickou společností?“* se odhalí, jak se slučuje současný stav s představami respondentek.

Na základě analýzy rozhovorů je možné vytvořit tedy dvě oblasti. První oblast jasně popisuje, jak vypadá spolupráce současná a druhá popíše, jak si respondentky představují spolupráci ideální. Toto zjištění může být předmětem pro zamyšlení se vybrané společnosti X, jak ona přistupuje ke svým klientům, tedy k lékárnám a co by se mohlo v dané situaci změnit.

#### Současná spolupráce

*„...mi představí firmu, něco o ní poví a pak představí produkty...Dělají nám semináře. Vlastně jsou na kongresech, tam nás někdy pozvou. Nosej nám vzorečky, letáky, igelitky a takový ty jejich propagační věci.“* (asistentka 1)

„Zástupce od firmy nám pak ukáže, co má nového, co jeho produkty obsahují, v čem jsou lepší než konkurenti, jaký výhody jsou pro pacienta a samozřejmě taky pro nás. Pak se buď objedná nebo ne...Někde už jsme domluvený, že řešíme plno věcí po telefonu, protože je to efektivnější kolikrát než osobní návštěva.“ (asistentka 2)

„Když je nový přípravek, tak nám ho většinou představí formou semináře...Pak nám nosí letáky, starají se o vystavení, reklamní materiály, nosí vzorky, posílají maily. Některé firmy mají svoje odborné semináře a pozvou nás. A hlavně, když něco potřebujeme, tak jim zavoláme a oni se snaží to vyřídit.“ (asistentka 3)

„Když je nověj, tak se představí a pak začne představovat produkty. Když už k nám chodí dlouho, tak už chodí jen dávat nějaký info, připomíná se a většinou děláme objednávku.....Pak s nima taky domlouvám krátkej seminář, aby jsme o produktu vše věděli. S některýma stačí si jenom zavolat a objednat po telefonu nebo mailem , aby nemuseli chodit.“ (asistentka 4)

„Když repové přijdou, tak se nejdřív zeptají, co se změnilo od minule, jestli všeho máme dost, jako letáků a tak. Když mají něco novýho, tak si na to většinou domluví seminář...No a starají se taky, kde ty jejich produkty máme, jako v poličce, v šuplíku.“ (asistentka 5)

„Nosí nám materiály, vzorky, když mají, nějaký reklamní věci...Dělají nám semináře v lékárně, pak taky třeba dělají svoje regionální a tam nás pozvou. Někdy někoho vezmou na oběd...a pak některý nás na vánoce pozvou na velkou večeři, jako za celoroční spolupráci.“ (asistentka 5)

„On nám buď představí novinky nebo připomene stávající portfolio...U dlouho ležících produktů nám pomůže je nějak vyexpedovat nebo nám poradí, jak nejlépe je nabídnout. V případě nějakého dotazu mu můžeme zavolat. No a potom nám dělají ty přednášky a dávají letáčky a vzorečky.“ (asistentka 6)

Odpovědi ukazují, že postupy obchodních zástupců v lékárnách jsou hodně podobné a mají nějaký řád a sled procesů, kterými se obchodní zástupci společností řídí. Začíná to představením jeho samotného, společnosti, kterou zastupuje, následně produktů a potom objednaním. K těmto procesům patří bezpodmínečně také visibilita materiálů v lékárnách, tedy vystavení přípravků v policích, letáky a vzorečky. Téměř každá odpověď zahrnovala pojem *seminář* a z toho lze usuzovat, že do běžné obchodní činnosti zástupce patří vzdělávání svých klientů.



Z výpovědí je zřetelné, že činnost obchodního zástupce nekončí v lékárně, ale spolupráce pokračuje i mimo ní, kdy zástupce je k dispozici pomáhat lékárně i dalšími kroky, například telefonicky nebo mailem. Lékárna se, v případě nějakého dotazu nebo problému, může na obchodního zástupce obrátit. K tomuto tématu je vhodné také dodat, že práce obchodního zástupce nezačíná vstupem do lékárny, neboť tomu předchází příprava, která zahrnuje analýzu lékárny, jejího potenciálu pro prodej přípravku, její historie ve smyslu, jak se s lékárnou v minulosti spolupracovalo. A samozřejmě k přípravě také patří očekávání a cíle obchodního zástupce, kterých chce v dané lékárně dosáhnout.

Čtyři respondentky ještě v odpovědích uvedly, jak vidí ve spolupráci s obchodním zástupcem objednávání produktů. Tento krok vnímají spíše jako nátlak od zástupců. V tomto případě bylo složité pro autorku této práce nezapojit se do rozhovoru a neargumentovat důvody, které k tomu obchodní zástupce vedou. Objednávka je výsledkem dobře vykonané návštěvy v lékárně a je nutné si uvědomit, že patří k obchodní činnosti každé farmaceutické společnosti. Ale je nutné, aby ke způsobu objednávání a jeho technikám vedla farmaceutická společnost svoje obchodní zástupce správně.

*„...A hlavně chce většinou, abych hned objednala. Že to doktoři budou doporučovat a aby to bylo v lékárně, když přijde pacient. No a to mi dost často říká každá firma a kolikrát nám to tady leží dlouho.“ (asistentka 1)*

*„Často si myslí, že hned po semináři objednáme, jenže to bysme museli mít všechno, co existuje...“ (asistentka 3)*

*„Po semináři pak většinou chtějí novou věc objednat...“ (asistentka 5)*

*„Někdo strašně přemlouvá, ať objednáme.“ (asistentka 5)*

*„Pak následuje většinou dotaz, jestli objednáme.“ (asistentka 6)*

### Ideální spolupráce

*„Chci, aby rep byl spolehlivej, dodržoval dohody, nesliboval, co nemůže splnit...milej, ochotnej, o důležitých věcech a změnách mě informoval...“ (asistentka 1)*

*„Dodrží, co slíbí. Když něco potřebuju, poradí mi. Mám ráda, když reprezentant je ve svých produktech vzdělaný a umí odpovědět.“ (asistentka 2)*

*„Tak asi, aby reprezentant byl slušný, příjemný, aby spolupráce byla vzájemná. On pomáhal nám, když něco potřebujeme a my jemu taky nějak pomáhali prodávat jeho produkty ven z lékárny. Mělo by to být oboustranné.“ (asistentka 3)*

*„Aby dodržovala firma sliby, uměla se taky vcítit do našich pocitů, neměla jenom cíl co nejdříve objednat.“ (asistentka 4)*

*„Když jim vezmu hodně zboží, udělám velkou objednávku, tak jednak čekám, že nějak trochu pomůžou s propagací, né, že udělají objednávku a dva měsíce je neuvídíme. Potom, když nám něco slíbí, tak to má dodržet....Takže očekávám oboustrannou spolupráci.“ (asistentka 4)*

*„Ideální by bylo, kdyby chodil podle mě jen v případě, že má firma něco nového....aby dával info o změnách....Když něco budeme potřebovat, zavoláme mu. Taky mi celkem vyhovují maily, když mi posílají a akce v mailu...Prostě by spolupráce měla být slušná.“ (asistentka 5)*

*„...spolehlivost, upřímnost, důvěra a to na obou stranách.“ (asistentka 6)*

*„...když zavoláme o pomoc, tak dobrá firma se snaží vyřídit situaci rychle a je proaktivní.“ (asistentka 6)*

Ideální spolupráci mezi lékárnou a farmaceutickou společností si všechny asistentky představují téměř stejně a dá se to shrnout do základních bodů:

- ✓ slušnost,
- ✓ spolehlivost,
- ✓ dodržování dohod a slibů,
- ✓ příjemný a ochotný obchodní zástupce
- ✓ vzdělání,
- ✓ empatie.

Je důležité také zmínit opakující se odpověď a tou je *oboustranná spolupráce*. Asistentky si uvědomují, že subjekty by měly spolupracovat, pro fungování obchodu, vzájemně, jelikož lékárna je také organizace, která je obchodní a cílem majitele lékárny je také zisk.

Z odpovědí také vyplývá, že respondentky vyžadují od obchodních zástupců kromě adekvátních obchodních dovedností také určité vlastnosti a hodnoty.

Na závěr k této kategorii je také nutné upozornit, že ačkoliv v otázkách o spolupráci zaznělo slovo farmaceutická společnost, tak všechny respondentky automaticky v odpovědích udávaly přímo či nepřímo obchodního zástupce. To lze zakončit tvrzením jedné z respondentek:

*„Ano, myslím tím reprezentanty, ty za tu firmu mluví a s nima spolupracujeme.“* (asistentka 4)

### 3.2.3 Vlivy

Tato kategorie zahrnuje názory respondentek na dvě základní otázky, které spolu ale úzce souvisí. Jedna otázka byla *„Na základě čeho se rozhodujete spolupracovat s farmaceutickou společností?“* a druhá *„Jak Vás obchodní zástupce farmaceutické společnosti přesvědčí k prodeji produktu?“*. Obě otázky zjišťují, co ovlivňuje rozhodování asistentek a co je pro ně důležité v kontextu se spolupráci s firmou a jejími produkty.

Tato kategorie není úmyslně rozdělena na podkapitoly, neboť odpovědi lze sjednotit a je vhodné je číst vzájemně pro zjištění, jak velmi spolu souvisí.

*„Tak hlavně jde o to, co má za produkt...pak taky, jak se chová ten rep...“* (asistentka 1)

*„Podle mě, je důležitý, jakou má firma pověst a jaké má produkty. Ty musej být účinný...pak se taky musej chovat slušně, teda ty jejich zástupci.“* (asistentka 3)

*„Záleží, jak je známá, co má za přípravky, jak je prezentuje.“* (asistentka 5)

*„Dívám se určitě na přípravky, na jejich účinek i na tu firmu. Mám ráda, když je to solidní firma, co se věnuje odborné veřejnosti i pacientům. Na spolupráci to poznáte, když Vám firma splňuje potřeby, které máme.“* (asistentka 6)

*„Asi na tom, jaký je produkt a jestli už podobný existuje. To máte s jednou účinnou látkou třeba pět výrobků od pěti výrobců a všichni chtějí, aby se prodával ten jejich. My to sice chápeme, ale nemůžeme mít všechno.“* (asistentka 2)

*„...musím o tom produktu vědět co nejvíc informací. Rep dělá většinou takový minisemináře a tam nám říká výhody produktu. Výborný je, když nám dá vzorečky, abysme to mohli zkusit.“*  
(asistentka 1)

*„Když chce zrealizovat velkou objednávku, tak nás nějak motivuje nebo nás třeba pozve na nějaký seminář, který jako firma pořádají.“* (asistentka 2)

*„Dělají nám semináře, různé přednášky, říkají výhody svých produktů, porovnávají s konkurencí...přinesou nám vzorečky, když mají, že můžeme lidem rozdávat a zkusit je sami...někdy nás i pozvou na oběd nebo přinesou kafe.“* (asistentka 2)

*„Hledá výhody oproti konkurenci, vyzdvihuje výhody jeho produktu. Dělá nám v lékárně semináře. Někdy nám dá i vzorky, abysme vyzkoušeli..a hlavně chodí opakovaně a dost často, připomíná se.“* (asistentka 3)

*„...musím tomu produktu věřit, že funguje. Když ho mám osobně vyzkoušenej, tak to je úplně nejlepší. Taky docela koukam na značku...“* (asistentka 4)

*„Když je to kosmetika, tak většinou máte vzorečky a nebo nám rep dá i pro nás balení, ať to zkusíme...No, jinak ty semináře, nějaký dobrý otázky nám třeba poradí, jak se toho pacienta zeptat.“* (asistentka 5)

*„...spousta firem nám poskytuje různé slevy a my jim za to velmi rádi produkty nabízíme pacientům. Konkurence v lékárnách je veliká, tak se musíme snažit být nejlepší a u nás to znamená výborná znalost produktů a nízké ceny.“* (asistentka 6)

*„Poradí nám nějakou prodejní techniku, jak se třeba zeptat toho klienta správně a navést ho na ten produkt...Dále nám dokážou dát přehled konkurenčních přípravků a ukázat jednotlivé výhody a nevýhody, jaké mezi sebou mají. Přesvědčí nás často právě tou nižší cenou, když nám jí poskytne.“* (asistentka 6)

Uvedené odpovědi potvrzují, že vliv na to, jestli bude asistent v lékárně spolupracovat s konkrétní společností a nabízet její produkty, má samotná společnost, její chování, prestiž a přístup jejich obchodních zástupců, a také samotný produkt té dané společnosti.

Aby bylo upřesněno mínění o produktu, byla v rozhovorech zahrnuta doplňující otázka, která zjišťovala tři nejdůležitější faktory, na základě kterých se asistentky rozhodují produkt

nabídnout klientovi a dále otázka „co pro asistenty znamená „kvalitní“ produkt“. Odpovědi byly následující:

„...kvalita, znalost o přípravku a asi i vlastní zkušenost.“ (asistentka 1)

„Účinek, spolehlivost, bezpečnost.“ (asistentka 1)

„Rozhodně účinek, potom aby měl co nejméně nežádoucích účinků a asi taky cena.“ (asistentka 2)

„Rozhodně musí fungovat, řešit problém, na který je a měl by být taky cenově přijatelný pro pacienta.“ (asistentka 2)

„Asi kvalita, info o produktu, zkušenost.“ (asistentka 3)

„Účinek.“ (asistentka 3)

„Kvalita, účinek,...známá firma.“ (asistentka 4)

„Funguje, je bezpečnej, od dobrý firmy, málo nežádoucích účinků.“ (asistentka 4)

„...účinek, reference, někdy i cena.“ (asistentka 5)

„...kvalita přípravku, účinek, zkušenosti a někdy i cena.“ (asistentka 6)

„Účinnost, bezpečnost, co nejméně nežádoucích účinků.“ (asistentka 6)

Pro každou respondentku je nejdůležitějším faktorem pro nabízení produktu jeho účinek, který zároveň u respondentek nejvíce prezentuje význam slova *kvalita*.

Analýzou odpovědí lze dojít k závěru, že k dobré spolupráci není zapotřebí pouze účinku, kvality, bezpečnosti a dalších vlastností produktu nebo naopak pouze jména, prestiže a chování farmaceutické společnosti. Je potřeba se na to dívat komplexně, v ideálním případě by obojí mělo být v rovnováze, aby případný nedostatek byl nahrazen jiným benefitem.

### 3.2.4 Chování obchodního zástupce

Všechny již představené kategorie zahrnovaly odpovědi, ve kterých je o zástupcích již mnoho řečeno a to hlavně o jejich obchodních dovednostech, technikách a postupech spolupráce s lékárnou. Otázka „*Jak se obchodní zástupci farmaceutických společností*

*chovají?“ měla odhalit zejména povahové rysy obchodních zástupců a také verbální i neverbální komunikaci.*

Respondentky během své dlouholeté praxe v lékárnách na různých místech měly možnost potkat mnoho zástupců firem a vyplývá z toho tedy pravděpodobnost, že potkaly různé typy chování, od slušného až po méně slušné. Odpovědi to potvrzují.

*„Celkem dobře. Některý jsou trochu namyšlený, myslej si, že jsou jenom oni. Některý jsou fajn...A chování si myslím, že důležitý je...“ (asistentka 1)*

*„Já mám celkem dobrý zkušenosti...celkem milí, sympatický a na nic si nehrajou. Takže chování důležitý je...Ti, co byli arogantní, nepřijemní, ti už většinou v té firmě nejsou a skončili brzy...Některý byli i namyšlený, nebyli empatický a neuvědomovali si, že my jednáme s pacientama a to někdy fakt není jednoduchý“ (asistentka 2)*

*„Důležitý pro nás určitě je, myslím, že se slušným chováním pak mají větší šanci u nás něco objednat...někdy mi přijdou trochu drzí...Sem za náma do lékárny chodí dost sympatických, milých a nemám proti nim nic.“ (asistentka 3)*

*„Někdy, když přijdou do lékárny, tak se cpou před pacienty, myslí si, že na ně hned máme čas. A když je odmítnete, tak jsou třeba i nepřijemní... (asistentka 3)*

*„Některé firmy jsou nespolehlivé, nečestné. Třeba mi vadí, když mi o produktu říkají nesmysly nebo spíš nepodložené informace...Taky mi vadilo, když se mě vyptávaly na svojí konkurenci, jak to dělají oni a tak. To mi přijde nefér. ...Někdy taky slibujou...chtějí velké objednávky, aby splnily svoje plány.“ (asistentka 4)*

*„Já s nima spolupracuju celkem ráda, celkově si myslím, že když budou nepřijemný, tak pak většinou nic neobjednáme.“ (asistentka 5)*

*„...všichni si představujou, že jsme nafukovací a někdy dost otravujou...“ Někdo strašně přemlouvá, ať objednáme.“ (asistentka 5)*

*„Moje zkušenosti jsou celkem dobré...“ (asistentka 6)*

Výsledky ukazují, že chování obchodního zástupce je pro asistentky velmi důležité. Nechtějí příliš komunikovat se zástupci, kteří jsou nepříjemní, namyšlení až arogantní. Jedna respondentka přímo uvádí, že takoví zástupci většinou ve firmě dlouho nejsou.

V případě, že respondentka uvedla negativní způsob jednání a chování zástupce, tak následovala doplňující otázka, čím si myslí, že to bylo nebo je způsobeno.

*„Byli nervózní, protože měli většinou hodně návštěv denně, velké plány od vedení.“* (asistentka 2)

Dvě respondentky také považují za rozumné si určit na začátku spolupráce jasná pravidla a chovat se ve vztahu jako rovnocenný partner.

*„Takže chování důležitý je, ale taky záleží, co si necháte libit...“* (asistentka 2)

*„My jsme si tady v lékárně jasně nastavili spolupráci a její pravidla, takže nemáme žádný problém...“* (asistentka 6)

### 3.2.5 Představy o práci obchodních zástupců

Otázka *„Co si myslíte o práci obchodních zástupců farmaceutických společností?“* měla za úkol, aby se respondenti zamysleli nad prací reprezentantů více jako nad zaměstnáním a podívali se na to z jiného úhlu pohledu.

Tato zamyšlení respondentek se dají shrnout, že asistentky vnímají práci zástupců jako práci stresující a uvědomují si i tlak, který je na zástupce vyvíjen ze strany vedení společnosti. Také se zmiňují o zajímavosti a rozmanitosti jejich povolání. Žádná odpověď nebyla negativní. K tomu je vhodné dodat, že otázkou *„Co si myslíte“* se zjišťují subjektivní pocity a ty vznikají určitým pozorováním, referencemi nebo přímo poskytnutou informací od zástupce, který se svěří asistentovi.

*„Nooo, asi to v dnešní době nemaj jednoduchý, když mi tady kolikrát říkaj, jaký mají zase plány. Ale beru je jako normální lidi, který mají takovou práci. Někdo nám ty informace říkat musí.“* (asistentka 1)

*„Myslím, že je to práce vhodná pro mladé, ambiciózní lidi, co musí zvládat stres, protože ten asi mají.“ (asistentka 2)*

*„Práce jako každá jiná. S někým se spolupracuje líp, s někým hůř. Ale je to v každé branži myslim.“ (asistentka 3)*

*„No tak musejí hodně cestovat, hodně si stěžují na velký regiony. Práce mi přijde fajn, že jsou v kontaktu s lidma, s doktorama. Myslím, že můžou mít i přehled. Ale je to asi stres a honička.“ (asistentka 4)*

*„Přijde mi, že to je nestálý zaměstnání...Taky mají řekla bych volnou ruku a můžou si určovat některý věci sami...“ (asistentka 5)*

*„...hmmmm...a jejich práce je myslím zajímavá, že se tam kloubí edukace a obchodní dovednosti....musejí pořád posílat nějaké čísla a tabulky. A to po večerech. Taky si myslím, že na to musí být nátura...“ (asistentka 6)*

U respondentek, které ve svých odpovědích uvedly stres, tak následovala doplňující otázka *„Proč si to myslíte a z čeho tak usuzujete?“*. Odpovědi byly následující:

*„No, někdy si tak nahlas postesknou, postěžují, že mají velkej region, velký plány. Pak taky to cestování...v náledí, vedru.“ (asistentka 2)*

*„Protože mi to občas sami řeknou. Že plány jsou ambiciózní, šéf na ně tlačí, že je musí plnit. Kolikrát hrozně tlačej na objednávku.“ (asistentka 4)*



## 4 Etická reflexe výzkumu

O farmaceutických společnostech a tím i jejich obchodních zástupcích se hovoří především v kontextu s jejich obchodní politikou. Výzkum umožnil autorce podrobněji nahlédnout, jak zkoumanému tématu rozumí a jak jej vnímají farmaceutické asistentky, které jsou vlastně kolegyněmi autorky. Rozhovory byly zaměřeny na subjektivní vnímání dotazovaných a na jejich chápání farmaceutických společností a jejich zástupců.

Vzhledem k dlouhodobým profesním zkušenostem ve farmaceutickém oboru bylo snahou autorky udržet nestranný postoj při rozhovorech a zdržet se jakýchkoliv reakcí na odpovědi. V některých případech však bylo složité držet se striktně role tazatelky a nezapojit se do rozhovoru.. Konkrétně se např. jednalo o negativní postoj respondentek k objednávání produktů. Asistentky mnohdy tento krok obchodních zástupců vnímají jako nátlak. V tomto případě bylo těžké nargumentovat důvody, které k tomu obchodní zástupce vedou. Objednávka je výsledkem dobře vykonané návštěvy v lékárně a je nutné si uvědomit, že patří k obchodní činnosti každé farmaceutické společnosti. Ale je nutné dodat, aby ke způsobu objednávání a jeho technikám vedla farmaceutická společnost svoje obchodní zástupce správně.

Také je nutné vyjádřit mírné zklamání ke zdrženlivosti respondentek k jednomu z důležitých etických témat, a tím jsou dárky a pozornosti od farmaceutických firem. Vzhledem ke zkušenostem v lékárně i ve firmě lze uvést, že motivování klientů je hnací silou k dosažení výsledků a je tedy pochopitelné, že firmy používají k motivaci různé prostředky. Asistentky, které se podrobily výzkumu v rámci této práce, se vyjadřovaly k motivování ze strany reprezentantů opatrně, někdy až „nadneseně“ a označovaly ho spíše jako odměňování. Je tedy vhodné se zamyslet pro případnou realizaci dalšího výzkumu na toto téma nad způsobem, jakým by bylo možno dosáhnout upřímné a otevřené odpovědi.

Závěrem této reflexe lze konstatovat, že se autorka práce s rolí tazatelky postupně sžila, výše zmiňovanými těžkostmi se vypořádala a realizace výzkumu pro ni byla velkým přínosem.

## 5 Diskuse k výsledkům výzkumu

Výzkumná část diplomové práce byla zaměřena na vnímání obchodních zástupců farmaceutickými asistenty. Cílem bylo zjistit, jakým způsobem jejich chování vnímají, jak ho popisují. Ve výzkumu bylo snahou zmapovat podmínky, které by mohly mít vliv na utváření názorů a postojů na zkoumané téma.

Následující části budou zaměřeny na oblasti, k nimž se dospělo kategorizací odpovědí respondentek a bude diskutováno, jak se zjištěná realita vztahuje k teoretickým poznatkům, s příspěvkem a doplněním názorů na základě vlastních zkušeností autorky. V jednotlivých oblastech také budou zhodnocena očekávání, zda-li byla naplněna nebo ne.

### 5.1 Vnímání farmaceutických firem

Respondentky vnímaly jako problém nadbytečné množství farmaceutických společností, převážně generických. Tyto společnosti mohou mít léky mnohem levnější a vzhledem k velké konkurenci se neustále předhánějí v cenách přípravků a tedy i v různých praktikách, jak dostat produkt k cílovému zákazníkovi. Na základě zkušeností lze potvrdit, že tato situace může přinést i špatnou pacientovu orientaci v lécích a vést k nadměrnému užívání produktů. Pro upřesnění, pacient má doma např. tři přípravky se stejnou účinnou látkou, ale pod jiným názvem. A to s sebou nese riziko, převážně u seniorů stížených demencí, že si pacient vezme ve stejnou dobu více léků na stejný problém.

Je možné se ztotožnit s názorem respondentky, která uvedla, že by uvítala existenci jedné originální firmy a k tomu dvě maximálně tři generické firmy. Nabízí se zde tedy otázka, jak by se tato situace dala změnit. Vzhledem k předhánění se a honbě za ziskem nelze v tomto případě očekávat ústup firem, ovlivnit to může pouze regulace v rámci legislativních opatření. Výzkum ukázal, že asistentky s velkým výskytem farmaceutických firem automaticky spojují velkou konkurenci a z toho vyplývající silné konkurenční boje a vnímají farmaceutické společnosti hlavně jako podnikatelské subjekty, které usilují o zisk. Ačkoliv podnikatelské prostředí není vnímáno vždy nejlépe (Dytrt a kol., 2008), objevují se ve výsledcích výzkumu i pozitivní náhledy na farmaceutické společnosti.

## 5.2 Co podporuje spolupráci

Kategorie týkající se spolupráce představila, jak v současnosti spolupráce mezi lékárnou a farmaceutickou společností probíhá a kde lze nalézt prostor pro zlepšení.

Výzkumem bylo zjištěno, jak spolupráce s obchodním zástupcem probíhá od začátku, od vstupu do lékárny, následných postupů nabídky produktů až po virtuální komunikaci po telefonu a další potřebné aktivity. Vyplývalo, že reprezentanti firem mají stanoven systém, podle kterého se snaží udržovat vztah s lékárnou a koordinovat návštěvu, na kterou již přicházejí připraveni a s určeným cílem. Popisy jednotlivých asistentek v zásadě odpovídají jednotlivým krokům profesionální návštěvy v lékárně, popsanych v kapitole 9, které pro tuto práci poskytla vybraná farmaceutická společnost.

Celkově asistentky vzájemnou spolupráci vnímají pozitivně a ani při rozhovorech nebyla cítit nějaká nedůvěra ke společností či úplná zaujatost proti nim. Negativním způsobem byla označena přílišná snaha obchodního zástupce objednat přípravky. K tomuto lze z vlastní zkušenosti doplnit, že na objednávku je možné nahlížet z dvojího pohledu. Vzhledem k velkému množství léčiv, doplňků stravy a kosmetiky a mnohdy malým lékárenským prostorům bývají velké objednávky pro lékárnou často neúnosné, ale pro obchodního zástupce často v tu konkrétní dobu velmi důležité a potřebné. Tato situace pak může vést ke zbytečným rozporům a nepříjemné komunikaci mezi asistentem a zástupcem. Zlepšení vztahů mezi obchodními zástupci a asistenty by bylo možné docílit větší mírou empatie při vyjednávání, která dle výsledků výzkumu některým farmaceutickým zástupcům chybí. V literatuře má pojem empatie několik obsáhlých popisů. Beardsley, Kimberlin a Tindall považují za podstatu empatie schopnost účinně a trpělivě naslouchat, kdy empatie slouží především jako odraz pocitů než zaměření na obsah sdělení (Beardsley, Kimberlin, Tindall, 2012; překlad vlastní). Ptáček, Bartůněk a kolektiv vymezují empatii jako vžívání se, vcit'ování do něčeho nebo do někoho (Ptáček, Bartůněk a kol., 2011). Kutnohorská, Cichá a Goldmann ještě doplňují, že empatie není vrozená schopnost každého člověka a musí být vědomě pěstována (Kutnohorská, Cichá, Goldmann, 2011).

### 5.3 Co ovlivňuje asistenty

To, jak se farmaceutický asistent rozhoduje, zda-li bude s farmaceutickou společností spolupracovat nebo to, jak se právě rozhoduje v okamžiku nabízení konkrétního produktu, ovlivňuje mnoho okolností. Proč právě spolupracovat s touto firmou? Proč právě nabízejí tento produkt? V rozhovorech byly pokládány otázky na toto téma, aby se zjistil co největší rozsah toho, co asistenty v lékárně ovlivňuje.

Každá z respondentek má svůj vlastní přístup k rozhodování, což dokazuje velká škála rozmanitých odpovědí. Nicméně v odpovědích je několik společných faktorů, podle kterých si asistentky vybírají s kým spolupracovat. A těmi jsou:

- ✓ jméno a prestiž společností,
- ✓ chování jejich zástupců a jejich aktivity, tj. realizace seminářů, poskytování vzorků a materiálů,
- ✓ a silným faktorem je produkt.

Společným znakem, který hraje velkou úlohu v rozhodování a upřednostnění určitého produktu před jiným, je jeho účinek.

Kromě výše zmíněných faktorů, výzkum prokázal, že asistentky chtějí mít znalost o produktu a vyžadují o něm informovanost od farmaceutických firem. Metyš a Balog (2006), kteří publikují o marketingu ve farmacii jsou přesvědčeni, že co nejlepší informovanost vede ke správnému rozhodování lékárníků, podle specifické potřeby individuálního pacienta. Pokud léčivo nenaplnuje potřeby pacienta, tak i přes veškeré úsilí obchodních zástupců a různým reklamním aktivitám, není komerčně úspěšné. Cílem komunikačních aktivit farmaceutického průmyslu je nejprve informovat a předat znalosti. Dle Hejlové (2015) mají informace cenu zlata a je velmi důležité, co, komu, jak a kdy říci.

Vzhledem ke zkušenostem s rozhodováním jak na pozici asistentky v lékárně, tak na pozici reprezentanta ve firmě, byly tyto ovlivňovací aspekty sledovány autorkou této práce s hlubším zájmem. Jelikož během této její praxe na obou stranách docházelo ke střetu úkolů, povinností, závazků a zároveň osobních vlastností a etických hodnot.

Je vhodné se v této souvislosti zmínit o svědomí jako o pojmu, který v dnešní době je vysvětlován různě. A že je to pojem velice neurčitý, si uvědomuje i Munzarová. Podle ní někdo zaměňuje svědomí za přispůsobení se určitým zvyklostem, druhý se domnívá, že je to jednání podle určitého vnuknutí na základě pocitů a emocí každého a jiný myslí na osobní autonomii a svobodu (Munzarová, 2005). Jinak to vysvětlují autoři O'Rourke a Boyle. Ti chápou svědomí jako povědomí o morální pravdě. Svědomí je konečný praktický úsudek, který určuje, jaké akce jsou morálně správné a jaké ne (O'Rourke, Boyle, 2011; překlad vlastní). Matochová zase svědomí obecně považuje za usuzovací funkci rozumu člověka a spočívá v rozlišování mezi dobrým a špatným v činech minulých, současných i budoucích (Matochová, 2009). Bužgová popisuje svědomí jako „*Jedná se o vlastní hodnocení mravního jednání. Mé svědomí neurčuje, co by měl dělat ten druhý.*“ (Bužgová, 2008: 15). Všechny popisy se shodují v tom, že jde vždy o vlastní mravní jednání každého z nás. Přes existenci etických pravidel pro jednání zdravotníků, lékařů i farmaceutů nelze vyloučit, že jejich jednání bude neetické.

S ovlivňováním lze především spojovat významný proces – motivaci. Dle Putnové a Sekničky motivace hraje významnou roli v rozhodovacím procesu, tedy při prosazení svobodné vůle a je chápána jako schopnost přijímat určitá rozhodnutí (Putnová, Seknička, 2007). A z důvodu těchto zkušeností, očekáváním od tohoto výzkumu bylo, že respondenti budou hovořit především o své motivaci k výběru určité společnosti nebo produktu. Z výpovědí vyplývá, že hnací silou pro uspokojení potřeb nemusí být pouze nějaké finanční ohodnocení a bohužel často je takto motivace prezentována, ale i něco jiného. Například velmi častou odpovědí byla *vlastní zkušenost*, kterou asistentky považují za velmi rozhodující pro okamžik, kdy nabízejí určitý produkt. Je zde nutné také podotknout, že i když se motivace může někdy spojovat s nekalými praktikami, tak je důležité také připomenout její veliký smysl a význam v životě. Kdyby člověk neměl nějakou motivaci k jakékoliv činnosti, nebyl by ničím a ničeho by nedosáhl.

Pokud se ve výzkumu objevily výpovědi, které se týkaly aktivit zástupců formou pozvánek na semináře, kongresy, donesení kávy, pozvání na oběd či večeři, tak to vždy respondentky spojovaly s edukací nebo odměnou za spolupráci. Takto to vybrané asistentky označily a byly k tématu otevřené. Z rozhovorů nevyplývalo, že by se respondentky

zamýšlely nad tímto chováním farmaceutických firem jako nad úplácením, ačkoliv teoretická část této práce doložila, že dosud někde existuje eticky nesprávné chování pokud jde o odměňování nebo různé formy úplatků. Je možné zde spekulovat, zda spolupracující subjekty nestojí na hraně etiky, zda lze rozpoznat v určité chvíli tu správnou hranici mezi běžným obchodním nástrojem nebo již překročeným rámcem odměňování. Zároveň tato skutečnost může být výsledkem a důkazem doby, ve které se již klade velký a stále větší důraz na etické chování firem. V kapitole 4.1 v teoretické části bylo uvedeno vyjádření Matochové o ústupu uplácení lékařů a lékáren farmaceutickými firmami. Stejné názory vycházejí i z výsledků výzkumného šetření - odpovědi na otázky týkající se chování obchodních zástupců poukázaly na skutečnost, že obchod ve farmacii je dnes „mnohem čistší“ než dříve. Z pohledu odborné veřejnosti lze tedy existenci etických kodexů farmaceutických společností považovat pro farmaceutické odvětví za přínosnou.

## **5.4 Chování obchodních zástupců**

Důležitým aspektem, pro to, jak asistenti vnímají farmaceutické společnosti, dle respondentek, je „chování“ obchodních zástupců těchto společností. Z výpovědí respondentek je evidentní, že chování zástupců úzce souvisí s celkovým pohledem asistentek v lékárně na farmaceutickou společnost, kterou zastupují. Tato oblast souvisí s organizační kulturou, o které pojednává kapitola 7. Pokud firma buduje pevnou firemní kulturu ve své společnosti, významně tak ovlivňuje svoje zaměstnance a jejich chování. Následně chování zaměstnanců má vliv na to, jak budou vnímáni svými klienty a jak spolu budou vzájemně spolupracovat.

Z rozhovorů vyplynulo, že asistentky hodnotí chování reprezentantů na základě následujících forem jejich jednání:

1. Obchodní dovednosti – k obchodním dovednostem určitě patří vzdělávání, konkrétně umění vzdělávat a prezentovat. Asistentky uvítají jakýkoliv způsob edukace formou miniseminářů ve svých lékárnách, větších regionálních seminářů pro více lékáren, kongresů a dalších vzdělávacích aktivit. Tyto formy edukace jim poskytují nejvíce informací o produktech a z výzkumu vyplývá, že edukovaný a profesionální přístup zástupců je ve spolupráci s lékárnou velmi žádaný. Z vlastní zkušenosti z pozice

asistentky lze potvrdit, že semináře od reprezentantů byly velmi přínosné a kromě očekávání informací o produktu, byla návštěva obchodního zástupce i příjemným uvolněním a odreagováním od běžných stereotypních činností v lékárně. I na druhé straně z pozice zástupkyně firmy, která realizuje semináře v lékárnách, tento způsob edukace navozuje a udržuje vztah s lékárnou a vyvolává pocit vlastní spokojenosti.

2. Techniky nabízení produktu - rozhovory ukázaly, že asistentkám nevyhovuje přílišný tlak zástupců, pokud jde o objednávání. K tomuto problému již bylo v této práci mnoho napsáno a lze tento výsledek zhodnotit jako zpětnou vazbu na práci obchodního zástupce, kterou je možné nazvat jako inspirující. A to pro rozvoj techniky, jak odstranit pocit nátlaku, který asistentky mají a najít vhodný způsob doporučení, jak objednat. K technikám, jak nabízet a informovat produkt, patří i marketingová komunikace, to znamená letáky, vzorečky, postery do lékáren a další materiály, které mají vliv na pacienty a samotné asistentky. Téměř každá respondentka označila vlastní zkušenost s produktem za jeden z podstatných důvodů, proč produkt nabízejí a proto velmi oceňují, když mají vzorky pro sebe na vyzkoušení.
  
3. Komunikace – je asistentkami vnímána jako znak profesionality. Asistentky vyžadují na obchodních zástupcích otevřenost, upřímnost, spolehlivost a umění se vcítit do jejich pocitů. A to zástupci vyjadřují určitou komunikací, ať už verbální či neverbální. Komunikace je nedílnou součástí v pochopení toho, co je v rámci obchodu a podnikání žádoucí a nežádoucí. Metyš a Balog se vyjadřují ke komunikaci takto „*At' je už její forma jakákoliv (osobní, neosobní, racionální, emotivní, off-line nebo on-line), je to vždy komunikace, která produkt představuje zákazníkům.*“ (Metyš, Balog, 2006: 115). Asistentky tento fakt vědí a vzhledem ke svým zkušenostem s každodenní komunikací se svými klienty, je i pochopitelné, že tu správnou míru komunikace čekají od reprezentantů firem.

Chování obchodního zástupce zcela jasně koresponduje s tím, jak je celkově zástupce vnímán farmaceutickým asistentem v lékárně.

## 5.5 Jaká je představa o práci obchodních zástupců

Z analýzy rozhovorů s respondenty vyplývá, že nejčastěji si asistentky spojují povolání obchodního zástupce farmaceutických společností se stresem. Respondenti se tak domnívají na základě komunikace s obchodními zástupci a celkového přístupu zástupců. Při podrobnějším dotazování, co by mohlo být důvodem stresu, se respondentky shodovaly v plánech, které jsou velmi ambiciózní a v tlaku, který je vyvíjen od vedení společnosti. Z vlastní zkušenosti lze potvrdit tuto informaci, kterou mají asistentky od vyprávění zástupců, a lze rovněž souhlasit, že někdy je tlak z managementu veliký. Stejně tak cestování bývá někdy únavné, nebezpečné, práce nekončí zaparkováním auta, ale mnohdy pokračuje i doma, a to administrativou. Nicméně jak jedna z respondentek dodala ve své odpovědi *“...na to musí být náтура...“*, tak i s tímto výrokem lze souhlasit. Je potřeba tuto profesi brát se svými klady i zápory jako jiná běžná povolání a nepovažovat jí za něco výjimečného, extrémního. Asistenti v lékárnách, kteří přichází se zástupci společností do styku nejčastěji, dovedou obchodní činnost reprezentantů vnímat i s nadhledem a pochopením.



## 6 Návrhy na změny

V současné době se pro některé obchodní společnosti, skupiny lidí i jedince na první místo dostávají úspěch a zisk až po cenných hodnotách jako je život a zdraví. A proto je důležité vytvářet etické kodexy uvnitř organizací, zveřejňovat, častěji připomínat a informovat o etickém jednání i na veřejnosti. Z výsledků výzkumu vyplývá, že ne každý zdravotnický pracovník je zcela přesně s touto problematikou seznámen. Jedním z nejnáléhavějších úkolů farmaceutických společností je uvědomovat si důležitost etického chování a seznamovat s ním své zaměstnance, a to hned při jejich nástupu. Samozřejmostí by také mělo být tento postup pravidelně opakovat.

Jedním z cílů této práce bylo navrhnout doporučení pro vybranou farmaceutickou společnost X, ve které autorka této práce pracuje. K tomu bylo zapotřebí nejprve analyzovat a nalézt případné nedostatky v interních dokumentech společnosti a odhalit chyby v přístupu obchodních zástupců k lékárnám a také přístupu vedení společnosti ke svým obchodním zástupcům. Základem pro splnění tohoto cíle byla rešerše odborné literatury, interních dokumentů společnosti X, výsledky provedeného výzkumu mezi asistentkami v lékárnách a v neposlední řadě vlastní zkušenosti autorky. V práci bylo zveřejněno, že Etický kodex společnosti X je součástí dokumentů, které se dostanou do rukou reprezentanta při jeho nástupu do společnosti a vždy po roce se v rychlosti tento kodex připomene při společném mítinku. Je nutné existenci kodexu a tento postup jeho připomínání zhodnotit pozitivně, ale také se zde nachází prostor pro lepší uvědomění si jeho obsahu. Zde je možné navrhnout, dle vzoru Jacqueline Brevardové – zakladatelky prvního farmaceutického kodexu (viz kap. 4.2), aby vedení společnosti X každý rok realizovalo rozhovor face-to-face s každým obchodním zástupcem samostatně a podrobněji celý kodex, zejména body týkající se jeho aktivit v terénu, probralo a zhodnotilo. Zhodnocení a názor zástupců na jednotlivé body mohou být vodítkem pro jeho případnou úpravu.

I přesto, že při výzkumném dotazování se respondentky příliš nevyjadřovaly k odměňování, dárkům či pozornostem od zástupců firem, je toto často diskutované téma významné. Jelikož společnosti, tedy i společnost X, poskytují svým obchodníkům určité finanční i nefinanční prostředky a tím jim dávají do rukou nástroj pro ovlivňování obchodu.

Kodex společnosti X jasně deklaruje, že ovlivňování nemá být nepatřičné, ale už jasně nespecifikuje, co a jaká výše poskytnuté odměny je nepatřičná. Z toho vyplývá, že samotný návod k předepsanému chování jako je tento etický kodex nemá jasně vymezená pravidla a uvádí tak obchodní zástupce do té roviny, že si to nakonec každý sám musí určit. A tím se může dostat do určitého etického rozhodování. Tato skutečnost je v souladu s podstatou etických kodexů, tj. že kodexy nepřikazují, ale ukazují správný směr. I tak se lze domnívat, že uvolněná rozprava nad konkrétně tímto bodem a stanovení přípustné hranice, by pomohla nalézt ten správný rámec pro odměňování lékárníků.

Otázky pro respondentky se týkaly také jejich představ o vzájemné spolupráci mezi nimi a obchodními zástupci firem a s tím úzce souvisí i představy o chování obchodních zástupců. Výraznou potřebou pro ideální spolupráci se ukázala být schopnost komunikace včetně umění empatie. Asistentky se domnívají, že reprezentanti se často neumí vcítit do jejich pocitů, jejich práce a to potom vyvolává napětí mezi nimi a špatné pochopení se navzájem. K tomuto zjištění jde doporučit, aby management společnosti X zařadil do prodejních dovedností, které předkládá svým zaměstnancům, také různé komunikační techniky včetně naslouchání a posilování schopnosti vcítění se do pocitů toho druhého. To znamená více hovořit o empatii a ukazovat její význam. Je pochopitelné, že udělat obchod je pro společnost X stále její prioritou, ale výsledky výzkumu prokazují, že zařazením empatického chování do obchodního rozhovoru je možné pouze získat. Jestliže asistent a zástupce mezi sebou jsou schopni komunikovat a dát si najevo, že rozumí svým pocitům, pak může vzniknout důvěryhodný vztah a nastat spolupráce.

Z výpovědí respondentek a současně z vlastních zkušeností na pozici obchodní zástupkyně lze odvodit, že na případném neetickém či nepřiměřeném jednání ve farmácii se určitou měrou podílí také samotné organizace. Majitelé organizací stanovují svým zaměstnancům častonereálné a nadsazené plány, a to s sebou přináší mnohdy nervozitu, nepatřičné chování reprezentantů a dosahování cílů za každou cenu. Změna je možná postupnou změnou přístupu a myšlení majitelů organizací a budování organizační kultury, ve které mezi základní hodnoty patří obchodovat „čistě“.. Stále více se ukazuje, že jednou z konkurenčních výhod obchodních společností je hra fair-play a dobrá pověst, a to i vzhledem k uznání a prestiži organizace, což potvrdily i výsledky výzkumu.

S výše uvedeným úzce souvisí i téma motivace. Většina zaměstnavatelů, a výjimkou není ani společnost X, se snaží motivovat své zaměstnance hlavně finanční částkou. Není výjimkou, že někde zaměstnanci dostávají nižší mzdy a vysoké plány, za jejichž dosažení nabízejí zaměstnavatelé veliké bonusy. Zaměstnavatel tím chce dosáhnout co největší výkonnosti, ale to opět může vést k různým praktikám, aby se dosáhlo stanoveného cíle. V tomto případě by možným řešením mohlo být řádné zaplacení zaměstnance a kromě menšího finančního ohodnocení by zaměstnanec byl odměňován i jiným způsobem.

Výstupy této diplomové práce budou vedení organizace předloženy k možnému využití, nicméně je namístě přiznat, že nijak závratné a rychlé změny ve společnosti X nejspíš nelze očekávat.

## Závěr

Téma této diplomové práce začalo představením základních pojmů, od podnikatelské etiky, etiky ve farmacii až po etické kodexy a jejich využití. V dnešním globalizovaném světě, kde se vše neustále mění, se dá očekávat, že zejména aplikovaná etika, která se uplatňuje v konkrétních oborech, se bude v budoucnu stále více rozvíjet.

Velká pozornost byla věnována etickým kodexům, chování farmaceutických společností, chování ke konkurenci, firemní kultuře a tyto aspekty byly detailněji rozebrány v kapitolách o vybrané farmaceutické společnosti. Na všechny tyto okolnosti bylo nahlíženo z několika pohledů, a to z hlediska obchodní zástupkyně, z hlediska asistentky v lékárně i z hlediska managementu farmaceutických společností.

Teoretická i praktická část této diplomové práce nastínila pohledy na obchodní aktivity obchodních zástupců, ukázala, jak je vnímají autoři odborných publikací, samotná autorka jako obchodní zástupkyně a asistenti v lékárnách.

Cílem výzkumné části diplomové práce bylo zmapovat, jak farmaceutičtí asistenti v lékárnách vnímají jednání a chování obchodních zástupců farmaceutických společností. Výzkumný soubor představovalo šest farmaceutických asistentek z různých lékáren v Praze. Ke sběru dat byl zvolen jako výzkumná technika polostandardizovaný rozhovor. Rozhovory byly zaměřeny na subjektivní vnímání dotazovaných a na jejich chápání farmaceutických společností a jejich zástupců. Rozhovory byly přepsány doslova a následně podrobeny analýze.

Obchodní společnosti se přihlašují k etickým kodexům a svým jednáním se zavazují k dodržování etických zásad a k etickým postupům. Ve vývoji podnikatelské etiky lze tuto skutečnost považovat za velký přínos pro celou společnost. Nicméně literatura, výzkumné šetření i zkušenosti autorky ukázaly, že v podnikání, tedy i ve farmacii, dochází k určitému nesprávnému chování či jednání jednotlivců i společností. Za jeden nejpodstatnější důvod, který vede k nějakému ne zcela správnému jednání, byl označen nadbytek farmaceutických společností. To vede k velkému soupeření mezi nimi a předhánění se mezi sebou.

Nejčastější potřebou asistentek se ukázala být schopnost komunikace a empatie ze strany obchodních zástupců. Ti se neumí dostatečně vcítit do pocitů asistentek v lékárnách a výrazně to ovlivňuje jejich vztah a vzájemnou spolupráci. Mezi další okolnosti, které působí na asistentky při každodenním rozhodování, patří jméno a prestiž společnosti, produkt a chování obchodních zástupců farmaceutických společností. Z výzkumu je zřejmé, že název pracovní pozice „farmaceutický reprezentant“ či „obchodní zástupce“ charakterizuje podstatu tohoto povolání a to je reprezentace farmaceutické společnosti. To znamená, že chování obchodního zástupce jako jednotlivce často vyjadřuje chování celé společnosti a je tedy velmi zásadní v komunikaci s lékárnou.

Na základě poznatků z odborné literatury, výzkumných výsledků byla navržena konkrétní doporučení pro vybranou farmaceutickou společnost X.

Závěrem této diplomové práce lze shrnout, že farmaceutické asistentky vnímají farmaceutické společnosti jako subjekty, které jsou ve farmacii důležité, nutné a potřebné, jak pro klienty lékáren tak pro ně samotné. Důležitým sdělením od asistentek je, že s přínosy farmaceutických firem zároveň chápou i jejich nedostatky a že i v tak těžkém konkurenčním boji je možné dělat „čistý“ obchod a hrát hru fair-play.

# Seznam použité literatury

## Monografie

1. Beardsley, R. S., C. L. Kimberlin, W. N. Tindall. 2012. *Communication Skills in Pharmacy Practice*. 5th ed. Cover design by Steve Druding. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
2. Bužgová, Radka. 2008. *Etika ve zdravotnictví*. Ostrava: Ostravská univerzita.
3. Čaník, P., L. Řezbová, T. van Zavrel. 2006. *Metody a nástroje podnikatelské etiky*. Praha: Oeconomica. Vysoká škola ekonomická.
4. Disman, Miroslav. 2011. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum.
5. Dytrt, Zdeněk a kolektiv. 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada.
6. Dytrt, Zdeněk a kolektiv. 2008. *Manažerská etika*. Hradec Králové: Wamak.
7. Ferrell, O. C., J. Fraedrich, L. Ferrell. 2011. *Business ethics: Ethical Decisioin Making and Cases*. 9th ed. Cover design by Red Hangar. South – Western: Cengage Learning.
8. Foret, Miroslav. 2012. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks.
9. Gilligan, Carol. 2001. *Jiným hlasem*. Praha: Portál.
10. Goldacre, Ben. 2013. *Zkorumpovaná farmacie*. Brno: CPress.
11. Hejlová, Denisa. 2015. *Public relations*. Praha: Grada.
12. Hendl, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
13. Kacetl, Jaroslav. *Obchodní a podnikatelská etika*. 2011. Hradec Králové: Gaudeamus. Univerzita Hradec Králové.

14. Kohlberg, Lawrence. 1969. *Stage and Sequence: The Cognitive-developmental Approach to Socialization*. Rand Mc Nally.
15. Kozel, Roman a kolektiv. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada.
16. Kutnohorská, J., M. Cichá, R. Goldmann. 2011. *Etika pro zdravotně sociální pracovníky*. Praha: Grada.
17. Matochová, Soňa. 2009. *Etika a právo v kontextu lékařské etiky*. Brno: Masarykova univerzita.
18. Mazák, Eduard. 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní Institut vysoká škola.
19. Metyš, Karel, Peter Balog, 2006. *Marketing ve farmacii*. Praha: Grada.
20. Munzarová, Marta. 2005. *Zdravotnická etika od A do Z*. Praha: Grada.
21. O'Rourke, Kevin D., Philip J. Boyle. 2011. *Medical Ethics: Sources of Catholic Teachings*. 4th ed. Georgetown: University Press.
22. Plhoňová, Věra. 2013. *Etické jednání a společenská odpovědnost*. Znojmo: Soukromá vysoká škola Znojmo.
23. Ptáček, R., Bartůněk, P. a kolektiv. 2011. *Etika a komunikace v medicíně*. Praha: Grada.
24. Putnová, Anna, Pavel Seknička. 2007. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada.
25. Rolný, Ivo, Lubor Lacina. 2004. *Globalizace- Etika- Ekonomika*. 2. rozš. vyd. Věřovany: Jan Piszkiwicz.
26. Santoro, Michael A., Thomas M. Gorrie. 2005. *Ethics and the Pharmaceutical Industry*. New York: Cambridge University Press.
27. Seknička, Pavel, Anna Putnová. 2016. *Etika v podnikání a hodnoty trhu*. Praha: Grada.

28. Thompson, Mel. 2004. *Přehled etiky*. Praha: Portál.
29. Vysekalová, Jitka, Jiří Mikeš. 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada.
30. Zamazalová, Marcela a kolektiv. 2010. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck.
31. Zsolnai, Laszlo. 2004. *Ethics in the Economy*. 2nd ed., revised. Bern: Peter Lang.

## **Elektronické zdroje**

1. [www.aifp.cz](http://www.aifp.cz), Asociace inovovaného farmaceutického průmyslu [cit. 5. března 2017].
2. [www.apatykar.cz](http://www.apatykar.cz), Apatykář [cit. 10. března 2017].
3. [www.ipodnikatel.cz](http://www.ipodnikatel.cz), iPodnikatel [cit. 20. března 2017].
4. [www.lekarnici.cz](http://www.lekarnici.cz), Česká lékárnická komora [cit. 15. března 2017].
5. [www.lekarnici95.cz](http://www.lekarnici95.cz), Lékárnici95 [cit. 10. března 2017].
6. [www.mladypodnikatel.cz](http://www.mladypodnikatel.cz), Mladý podnikatel [cit. 23. března 2017].
7. [www.název společnosti X](http://www.nazevspolecnostiX.cz), Společnost X [cit. 8. března 2017].
8. [www.název společnosti Y](http://www.nazevspolecnostiY.cz), Společnost Y [cit. 9. března 2017].
9. [www.podnikatel.cz](http://www.podnikatel.cz), Podnikatel [cit. 19. března 2017].
10. [www.sukl.cz](http://www.sukl.cz), Státní ústav pro kontrolu léčiv [cit. 17. března 2017].
11. [www.vzp.cz](http://www.vzp.cz), Všeobecná zdravotní pojišťovna [cit. 11. března 2017].

## **Interní zdroje**

1. Etický kodex společnosti X.
2. Kodex obchodního chování společnosti Y.
3. Pracovní náplň farmaceutického reprezentanta společnosti X.
4. Proces profesionálního prodeje v lékárně.



## **Seznam obrázků a tabulek**

Seznam obrázků:

1. Obrázek č. 1 Anketa

Seznam tabulek:

1. Tabulka č. 1 Charakteristika zkoumaného vzorku respondentů

## **Seznam zkratk**

1. AIFP: Asociace inovativního farmaceutického průmyslu.
2. ČLnK: Česká lékárnická komora.
3. SÚKL: Státní ústav pro kontrolu léčiv.
4. VZP: Všeobecná zdravotní pojišťovna.
5. ZP: Zdravotnický pracovník.