

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Bakalářská práce

Firma v konkurenčním prostředí

Eva Fršlíková

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Eva Fršlínková

Podnikání a administrativa

Název práce

Firma v konkurenčním prostředí

Název anglicky

A Company in a Competitive Environment

Cíle práce

Cílem bakalářské práce *Firma v konkurenčním prostředí* je zhodnocení společnosti Siemens Healthcare na trhu se zdravotnickými přístroji v porovnání s konkurenčními firmami.

Metodika

Práce je rozdělena na 2 části, a to teoretickou a praktickou. První část se bude zabývat teorií spojenou s tématem, seznámením se základními pojmy spojené s firmou na trhu. Teorie bude čerpána z odborné literatury zabývající se problematikou firmy v konkurenčním prostředí. Praktická část bude zahrnovat rozbor trhu, na kterém se společnost Siemens Healthcare nachází a její následnou analýzou. Na základě analýzy zkoumaného podniku v porovnání s konkurenčními firmami poté bude možné stanovit jejich postavení na trhu.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

firma, konkurence, konkurenceschopnost, nedokonalá konkurence, oligopol, Siemens Healthcare, zdravotnické přístroje, SWOT analýza

Doporučené zdroje informací

- BRČÁK, Josef; SEKERKA, Bohuslav; SVOBODA, Roman. *Mikroekonomie : teorie a praxe*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013. ISBN 978-80-7380-453-4.
- DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí : jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-224-3.
- PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda : (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-85605-12-0.
- SAMUELSON, Paul Anthony; NORDHAUS, William D. *Ekonomie : 19. vydání*. Praha: NS Svoboda, 2013. ISBN 978-80-205-0629-0.
- SEVEROVÁ, Lucie; SVOBODA, Roman; KOPECKÁ, Lenka; ŠRÉDL, Karel; DAUHINIOVA, Tatsiana; SEEMAN, Tomáš; PETRIASHVILI, Aleksandre; RODONAIA, Elizbar; ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE. PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA. *Kapitoly z teorie firmy*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2023. ISBN 9788021332591.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Ing. Karel ŠrédI, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomických teorií

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2023

prof. Ing. PhDr. Lucie Severová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 9. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 29. 02. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Firma v konkurenčním prostředí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15.3.2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlovi Šrédlovi, CSc. nejen za vedení mé bakalářské práce, ale také za cenné rady. Dále bych chtěla poděkovat příteli za podporu. V neposlední řadě děkuji jednatelům společnosti Siemens Healthineers za přínosné rady a poskytnutí potřebných informací.

Firma v konkurenčním prostředí

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením konkurenčního prostředí společnosti Siemens Healthcare s.r.o. na trhu. Práce je dělena na 2 hlavní části, a to část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá teorií spojenou s tématem, jako je trh, podnik nebo konkurence. Dále se práce zaměřuje na dokonalou a nedokonalou konkurenci, typy a metody analýzy konkurence. Podrobněji bude rozebrána nedokonalá konkurence-monopol, oligopol a monopolistická konkurence.

V praktické části je představena zkoumaná firma Siemens Healthcare s.r.o., která je nadále porovnávána s konkurenčními firmami. Praktická část se zaměřuje na srovnání konkurenčních firem v oblasti zdravotnické techniky v České republice.

V závěru práce je provedena SWOT analýza zabývající se silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami podniku a PEST analýza, která zkoumá vnější faktory působící na podnik. V neposlední řadě je uvedeno výsledné zhodnocení dané firmy na trhu.

Klíčová slova: firma, konkurence, konkurenceschopnost, nedokonalá konkurence, oligopol, Siemens Healthcare, zdravotnické přístroje, SWOT analýza

The firm in competitive environment

Abstract

The bachelor thesis deals with the evaluation of the competitive environment of Siemens Healthcare s.r.o. on the market. The thesis is divided into 2 main parts, namely the theoretical and practical part.

The theoretical part deals with the theory related to the topic such as market, company or competition. Furthermore, the thesis focuses on perfect and imperfect competition, types and methods of competition analysis. Imperfect competition - monopoly, oligopoly and monopolistic competition will be discussed in detail.

In the practical part the investigated firm Siemens Healthcare Ltd. is introduced and further compared with competing firms. The practical part focuses on the comparison of competing firms in the field of medical technology in the Czech Republic.

The thesis concludes with a SWOT analysis dealing with the strengths, weaknesses, opportunities and threats of the company and a PEST analysis that examines the external factors acting on the company. Last but not least, the final evaluation of the company in the market is presented.

Keywords: firm, competition, competitiveness, imperfect competition, oligopoly, Siemens Healthcare, medical devices, SWOT analysis

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
3 Teoretická východiska	12
3.1 Firma, podnik	12
3.1.1 Cíle firmy	12
3.1.2 Délka období.....	12
3.2 Trh.....	13
3.2.1 Tržní subjekty	14
3.2.2 Rovnováha na trhu	15
3.3 Konkurence a konkurenceschopnost.....	16
3.4 Tržní struktury.....	17
3.4.1 Dokonalá konkurence	18
3.4.2 Nedokonalá konkurence	20
3.5 SWOT analýza	31
3.6 PEST analýza	33
4 Vlastní práce.....	35
4.1 Firma Siemens Healthcare s.r.o.	35
4.1.1 Historie firmy Siemens, s.r.o. a vznik Siemens Healthineers, s.r.o.	35
4.1.2 Základní informace o firmě	36
4.1.3 Cíle společnosti.....	37
4.1.4 Organizační struktura.....	38
4.1.5 Ocenění	39
4.1.6 Reklama	41
4.1.7 Sortiment společnost.....	41
4.1.8 Vývoj tržeb Siemens Healthineers 2018-2022	42
4.2 Analýza konkurence.....	45
4.2.1 Zobrazovací technika	45
4.2.2 Diagnostika	47
4.2.3 Rozbor konkurence	49
4.3 SWOT analýza	51
4.4 PEST analýza	53
5 Výsledky a diskuse	57
6 Závěr.....	60
7 Seznam použitých zdrojů	62

7.1	Knižní zdroje.....	62
7.2	Internetové zdroje.....	63
7.3	Jiné zdroje	65
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	66
8.1	Seznam obrázků	66
8.2	Seznam tabulek	66
8.3	Seznam grafů.....	67

1 Úvod

Hlavním tématem této bakalářské práce je zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané společnosti v oblasti zdravotnické techniky a následné zhodnocení výsledků pomocí SWOT a PEST analýzy. Dále posoudit postavení na trhu dané firmy vůči jejím konkurentům.

Téměř každá firma na trhu se střetává s konkurencí v podobě dalších firem ve stejném odvětví. Zákazník má proto možnost si vybrat firmu, která nejlépe vyhovuje jeho potřebám. Z tohoto důvodu je klíčové, aby firma měla přehled o svém konkurenčním prostředí, rozuměla chování a strategiím ostatních firem a byla schopna flexibilně reagovat na tržní situaci tím, že poskytne zákazníkům výhodnější nabídku než konkurence. Mezi možné výhody nabídek pro zákazníky patří vyšší kvalita výrobků, nižší ceny či nabídka slev.

Zkoumanou firmou této bakalářské práce na téma “Firma v konkurenčním prostředí“ je společnost Siemens Healthcare s.r.o., která nabízí inovativní technologie a služby v oblasti diagnostického a terapeutického zobrazování, laboratorní diagnostiky, molekulární medicíny, digitálního zdraví a podnikových služeb. Firma působí na trhu již řadu let, tudíž patří mezi nejvýznamnější prodejce zdravotnické techniky v České republice.

V praktické části je představena zkoumaná společnost Siemens Healthcare s.r.o. a včetně základních informací. Dále jsou uvedeny základní charakteristiky o jejích konkurentech jak v oblasti zobrazovací techniky, tak v oblasti laboratorní diagnostiky. Bakalářská práce se zabývá primárně zobrazovací technikou, proto jsou v této oblasti za největší konkurenty určeny společnosti Philips Česká republika s.r.o. - oblast Health, AURA Medical s.r.o. a Stargen EU s.r.o. V závěru práce je provedena SWOT analýza zabývající se silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami podniku a PEST analýza, která zkoumá vnější faktory působící na podnik. V neposlední řadě je uvedeno výsledné zhodnocení dané firmy na trhu a případné doporučení, které by mohlo zlepšit její konkurenceschopnost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Primárním cílem této bakalářské práce je analýza konkurenčního prostředí firmy Siemens Healthcare s.r.o. na trhu se zdravotnickou technikou na území České republiky. Následně komparace dané firmy s konkurenčními firmami, a zhodnocení chování a pozice na trhu. Následné provedení SWOT analýzy, která vyhodnocuje silné a slabé stránky firmy, příležitosti a hrozby. Dále také realizace PEST analýzy, která slouží k analýze makrookolí firmy, jejímiž hlavními prvky jsou ekonomické, politické, sociální a technicko-technologické faktory.

Cílem teoretické části práce je vysvětlení základních pojmů spojené s prostředím firmy na trhu jako trh, firma, konkurence, dokonalá a nedokonalá konkurence.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou.

V teoretické části bakalářské práce je čerpáno z odborné literatury, odborné publikace, materiálů s internetových stránek a také metodiky ke zpracování charakteristiky a popisu základních pojmů spojené s tématem. Dále jsou využity internetové zdroje a autorovi znalosti nabyté v průběhu studia.

V praktické části jsou uvedeny základní informace o vybraném podniku, o nabízeném sortimentu, informace o postavení firmy na trhu a o hlavních konkurentech společnosti na trhu. Je zde aplikována SWOT a PEST analýza.

V poslední části bakalářské práce pod názvem „Výsledky a diskuze“ jsou popsány výsledky analýz SWOT a PEST. Na základě výsledků je uveden případný návrh opatření pro zvýšení konkurenceschopnosti firmy a upevnění pozice na trhu.

3 Teoretická východiska

3.1 Firma, podnik

Firmy (podniky) jsou subjekty vyrábějící produkty za účelem prodeje. Firma je jak tržním subjektem, tak i podnikovou organizací lidí a věcných prostředků výroby. Firmy (podniky) jsou kupujícím a prodávajícím zároveň. Na trhu zboží a služeb vystupuje jako prodávající, ale naopak jako kupující na trhu výrobních faktorů. Tudíž firmy nejprve nakupují (výrobní faktory), aby později mohly prodávat (výrobky na spotřebu). Ovlivňují tedy nabídku na trhu statků a služeb, ale i poptávku na trhu výrobních faktorů. Cílem firmy je maximalizace zisku (*SEVEROVÁ a kol., 2023*).

3.1.1 Cíle firmy

Základním cílem podnikání je zisk, maximalizace zisku. Základní rozhodnutí firmy se odráží od celkového výstupu firmy. Aby firma maximalizovala zisk, měla by firmy v tržních podmínkách realizovat určitý výstup (*BRČÁK a kol., 2020*).

Z mikroekonomického hlediska zisk získáme jako rozdíl celkových příjmů a celkových nákladů (*BRČÁK a kol., 2020*).

Rozeznáváme zisk účetní a zisk ekonomický. Účetní zisk představuje rozdíl mezi celkovými příjmy a explicitními náklady. Zisk ekonomický lze získat jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady (*BRČÁK a kol., 2020*).

Firma maximalizuje ekonomický zisk, pokud je dodržena podmínka vztahu tzv. zlaté pravidlo maximalizace zisku, kdy $MR=MC$, tudíž mezní náklady se rovnají mezním příjmům, které platí pro každou firmu v každé výrobní struktuře (*BRČÁK a kol., 2020*).

3.1.2 Délka období

Délka období je determinanta, která značně ovlivňuje podobu nákladových a produkčních funkcí. Může zde dojít k určitým změnám jak ve výrobní kapacitě, tak na úrovni technického vybavení firmy. Rozlišujeme období velmi krátké, krátké, dlouhé a velmi dlouhé, a to na základě délky těchto změn (*SEVEROVÁ a kol., 2023*).

Velmi krátké období, v němž nemůže dojít ke změně nabídky firmy v reakci na tržní poptávku či tržní ceny statku (SEVEROVÁ a kol., 2023).

Krátké období je období, kdy můžeme považovat jeden výrobní faktor jako fixní. V jeho průběhu jsme schopni ve firmě měnit pouze množství variabilních vstupů. Není možné ale měnit rozsah výrobních kapacit prostřednictvím dlouhodobých kapitálových statků (SEVEROVÁ a kol., 2023).

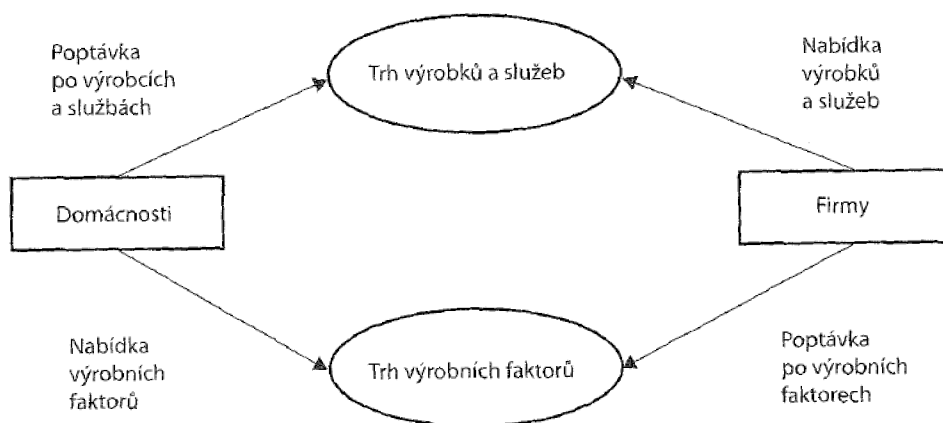
Dlouhé období umožňuje změnu množství všech využívaných vstupů (variabilní vstupy). Je charakterizováno změnami nabídky firem v důsledku změn výrobních kapacit a změnami variabilních faktorů produkce při konstantní technické úrovni produkce. V dlouhém období je možné vstoupit i vystoupit z daného odvětví (SEVEROVÁ a kol., 2023).

Velmi dlouhé období je charakterizováno významnými kvalitativními změnami v technické úrovni firem vlivem technického pokroku, které byly vyvolány v důsledku uplatnění výzkumu, vzdělání a výsledků vědy (SEVEROVÁ a kol., 2023).

3.2 Trh

Trh definujeme jako určitou oblast ekonomiky, kde dochází k výměně činností (produkce) mezi jednotlivými ekonomickými subjekty prostřednictvím směny zboží. Peníze jsou nejčastější zprostředkovatel směny. Na trhu se vyskytují jak prodávající, tak i nakupující, za účelem směny peněz za své výrobky a služby. Tyto výrobky a služby jsou pak označovány jako zboží (ŠRÉDL, 2006). Trh je místo, kde se setkává nabídka s poptávkou v určitém čase.

Obrázek 1 Zjednodušené schéma trhů a tržních subjektů



Zdroj: JUREČKA a kol., 2018

3.2.1 Tržní subjekty

Na trhu se vyskytují 3 různé subjekty s různými cíli, a ty dělíme na:

Domácnosti jsou rozhodující ekonomický subjekt na trhu. Domácnost je považována za jednotky, bez ohledu na počet členů. Domácnosti mohou být vlastníky výrobních faktorů nebo také mohou nakupovat statky. Pokud je domácnost vlastníkem výrobních faktorů, tak je prodává nebo pronajímá firmám, aby došlo k produkci statků. Od vlastnictví výrobních faktorů domácností se odvíjejí důchody z podniků, a ty jsou nadále využity k zaplacení daní, spotřebních výdajů a také na tvorbě osobních úspor (BRČÁK a kol, 2020).

Jsou považovány za rozhodující sektor, protože platí firmám svými spotřebitelskými výdaji za statky, tudíž je vytvářena poptávka, bez které není možná výroba (BRČÁK a kol, 2020).

Podniky, firmy jsou tržními subjekty, které využívají výrobní prostředky (primárně práci a kapitál) zakoupené nebo pronajaté od domácností k tvorbě statků, které nadále prodávají ostatním sektorům. Na trhu se vyskytují jako nakupující i prodávající, tzn. Na trhu výrobních faktorů jako nakupující a na trhu statků a služeb jako prodávající. Cílem je maximalizace zisku (BRČÁK a kol, 2020).

Podniky získávají své důchody díky výdajům ostatních sektorů na nákup jejich produkce a transferové důchody. Důchody jsou využity na úhradu nákladů za výrobní faktory a na zaplacení daní (BRČÁK a kol, 2020).

Podniky mohou být nadále členěny:

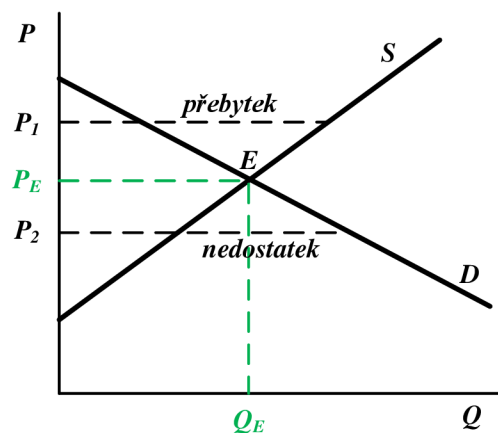
- Nefinanční podniky a korporace;
- Finanční instituce a společnosti;
- Vládní sektor ústřední a místní;
- Samostatné rolníky, živnostníky a další samostatné podnikatele;
- Občanské sdružení, spolky a nadace (BRČÁK a kol., 2020).

Stát je specifickým a důležitým subjektem na trhu. Vstupuje na trh, aby ho ovlivnil a modifikoval jeho působení. Dále se pokouší odstranit jeho negativní dopady na hospodářství, a naopak podpořit jeho pozitivní vliv. Na trh vstupuje jako prodávající (státní podniky) a jako kupující (veřejné zakázky). Současné ekonomiky jsou smíšené, stát je nepostradatelným subjektem trních ekonomik (SEVEROVÁ a kol., 2023). Příjmy stát získává zejména skrze daně a povinné platby sociálního a zdravotního pojištění. Ve výdajích státu jsou zahrnuty vládní nákupy výrobků a služeb a transferové platby (BRČÁK a kol., 2020).

3.2.2 Rovnováha na trhu

Rovnováha na trhu je situace, kdy se nabídka i poptávka nachází v rovnováze. Tudiž se nabízené množství rovné poptávanému množství a zároveň se cena nabídky rovná ceně poptávky (SVOBODA, 2022).

Graf 1 *Rovnováha na trhu*



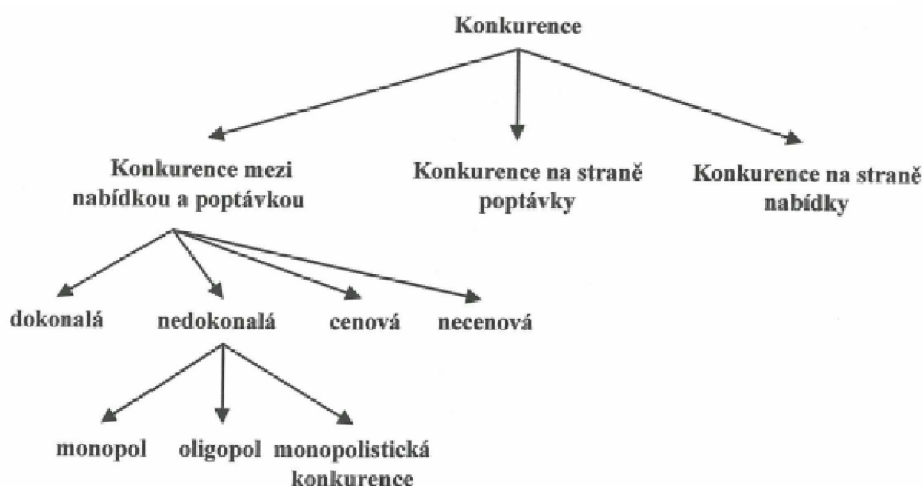
Zdroj: SVOBODA, 2022

3.3 Konkurence a konkurenceschopnost

Střetávání protikladných zájmů ekonomických subjektů vystupujících na trhu nazýváme konkurencí (JUREČKA a kol., 2018). Konkurence mimo jiné znamená vzájemné soupeření mezi jednotlivými subjekty s cílem něčeho dosáhnout. V oblasti teorie firmy lze říct, že konkurence je vzájemné soupeření mezi jednotlivými firmami s cílem maximalizace zisku (BRČÁK a kol., 2020). O konkurenčním trhu se jedná, pokud do něj mohou vstoupit nové firmy i tehdy, pokud je zde pouze jedna firma (SEVEROVÁ a kol., 2023).

Holman (2002) uvádí, že konkurence je závislá na otevřenosti trhu, a není závislá na počtu firem na trhu. Na otevřených trzích pak dochází k tomu, že efektivnější firmy vytlačují firmy méně efektivní. Neefektivní výrobci nepřetrvávají dlouho na strnulých a málo efektivních trzích, které nejsou zcela otevřené (HOLMAN, 2002).

Obrázek 2 Schéma konkurence



Zdroj: SEVEROVÁ a kol., 2016

Lze rozlišit konkurenci tržní a mimotržní. Tržní konkurenci lze definovat jako soutěž takovými prostředky, jež souvisí s trhem samotným. V tomto procesu nezáleží na aktuálním počtu firem na trhu, a dochází zde ke střetu těch nejlepších firem (SEVEROVÁ a kol., 2023). Tržní konkurenci dále dělíme na cenovou a necenovou. Rozdíly ve výrobních nákladech zaujímají důležitou roli v konkurenci cenové. Naopak u konkurence necenové může jít o konkurenci kvalitou nebo konkurenci reklamou. Do mimotržní konkurence zahrnujeme legální metody (lobbování) a nelegální postupy. Příklady nelegálních postupů jsou např. korupce, průmyslová špionáž a další. Dále sem zahrnujeme různé nástroje administrativně-technické povahy jako např. stanovení bezpečnostních, technických, ekologických, hygienických,

bezpečnostních aj. norem a předpisů, které omezují přístupy konkurentů na trh určitých služeb a výrobků (*JUREČKA a kol., 2018*).

Mnoho faktorů má vliv na konkurenceschopnost daného podniku. Může jít např. o zvětšující se trhy, narůstající počet podnikajících subjektů nebo i rozvoj komunikačních či informačních technologií (*DVOŘÁČEK a SLUNČÍK, 2012*)

Dva základní zdroje konkurenceschopnosti podniku jsou cenová konkurence a konkurence kvalitou, dále také postavení podniku na trhu a schopnost ovlivňovat podmínky, za které svůj produkty nabízí. A kdy je podnik považovaný za nekonkurenceschopný? Právě tehdy, když na trhu přestane být zájem o výrobky daného podniku nebo tehdy, když podnik nesplňuje svých povinností, pak musí trh opustit a ztrácí svou konkurenceschopnost (*BRČÁK a kol., 2020*).

Podnik je považován za konkurenceschopný, zda je schopen:

- udržet se na trhu a nejlépe se snažit o zvyšování svého tržního podílu;
- plnit své závazky vůči svému okolí (placení mzdy zaměstnancům, vyplácet dividendy akcionářům, řádně odvádět daně státu, splácet úvěry bankám, platit dodavatelům za suroviny, materiál, stroje, zařízení a polotovary;
- plnit své finanční závazky (*BRČÁK a kol., 2020*).

Podnik je naopak považován za nekonkurenceschopný, zdali není schopen:

- nabízet na trhu takové statky a služby, aby je spotřebitelé byli ochotni kupovat (*BRČÁK a kol., 2020*).

3.4 Tržní struktury

Tržní strukturou rozumíme tržní strukturu odvětví. Odvětvím rozumíme malou nebo velkou skupinu firem prodávajících nějaký určitý statek, výrobek anebo také službu. Chování firmy je závislé na typu tržní struktury, ve které se nachází. Rozhodující jsou faktory jako počet prodávajících subjektů, vliv jednotlivých firem na utváření tržní ceny a na podmínkách vstupu a výstupu z odvětví. Pokud chceme určit typ tržní struktury, je důležité určit počet subjektů na daném trhu, velikost podniků pak není rozhodující. Rozlišujeme čtyři typy tržní struktury, a to jsou dokonalá konkurence, monopol, oligopol a monopolistická konkurence (*JUREČKA, a kol., 2018*).

Tabulka 1 *Formy konkurence*

Typ	Počet firem	Charakteristika produktu	Vliv firmy na cenu	Vstup do odvětví	
DOKONALÁ KONKURENCE	velký počet malých firem	homogenní (stejnorodý)	žádný	volný	
NEDOKONALÁ KONKURENCE	Oligopol	malý počet firem s výrazným tržním podílem	v různé míře diferenciovaný	částečný	částečné bariéry vstupu
	Monopolistická konkurence	velký počet malých firem	diferenciovaný	částečný	volný
	Monopol	jedna	specifický (bez blízkých substitutů)	silný	uzavřený

Zdroj: *JUREČKA a kol., 2018*

Rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí tkví v možnosti ovlivnit cenu. V dokonalé konkurenci není možné ovlivnit cenu, naopak v konkurenci nedokonalé je na trhu alespoň jeden subjekt, který je schopen cenu ovlivnit. Ovlivněním ceny nemyslíme libovolnému stanovení ceny, ale tím, že nabízející subjekt má možnost svobody v rozhodování o cenách svých produktů s cílem maximalizace zisku (*BRČÁK a kol., 2020*).

3.4.1 Dokonalá konkurence

Dokonalá konkurence je tržní struktura, která musí splňovat určité podmínky. Mezi základní charakteristiky dokonalé konkurence patří:

1. Velký počet prodávajících i kupujících

Každý z prodávajících, ale i kupujících subjektů má tak malý podíl na trhu, že není schopen svým příchodem nebo odchodem cenu ovlivnit. Cena je stanovena na celém trhu, kde se střetává nabídka s poptávkou. Danou cenu pak firma přijímá. V dokonalé konkurenčním prostředí jsou tedy firmy nazývány příjemci ceny (*JUREČKA a kol., 2018*).

2. Homogenní (stejný) produkt

Nelze poznat, který prodávající výrobek vytvořil, protože jsou všechny produkty stejné (PAVELKA, 2010).

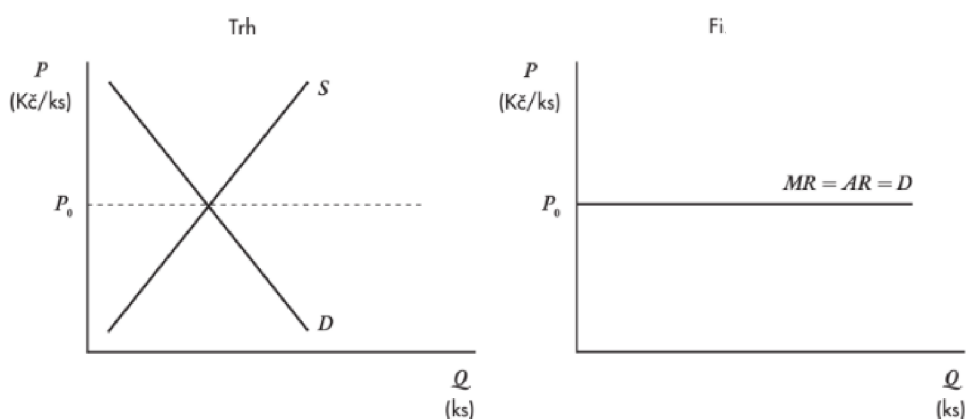
3. Volný vstup i výstup z odvětví

Libovolná firma může z odvětví v dokonale konkurenčním trhu vystoupit i do něj vstoupit, aniž by vstupu či výstupu hrozily jakékoliv překážky. Pokud bude v daném období dosahováno zisku, pak to přiláká další firmy. Naopak pokud bude v daném odvětví dosahováno ztráty, pak z něj firmy budou odcházet (PAVELKA, 2010).

4. Dokonalá informovanost všech subjektů na trhu

Všichni účastníci na trhu mají dokonalé informace o ceně i množství vstupů, tak i o samotných produktech na trhu. Lze zjistit i informace o výrobních procesech (PAVELKA, 2010)

Graf 2 Cena odvozená na trhu z dokonalé konkurence



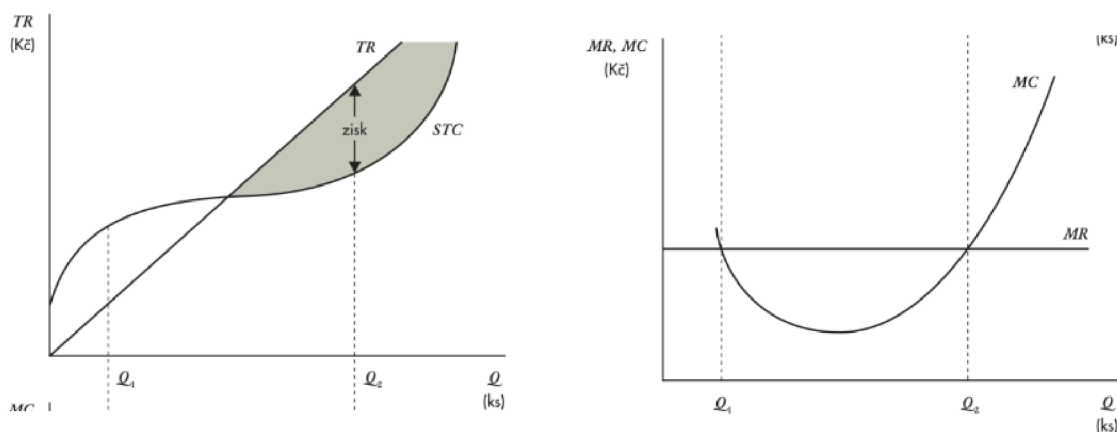
Zdroj: PAVELKA, 2010

Je pravděpodobné, že se dokonalá konkurence v praxi vyskytovat nebude. Nejsou totiž splněny všechny uvedené podmínky zároveň. Existují, ale určité trhy, které se těm dokonale konkurenčním podobají. Jsou to trhy zemědělských produktů, akcií, měn a surovin (PAVELKA, 2010). Např. trhy, kde se obchoduje se zemědělskými plodinami rozdělenými podle jakosti. V rámci jakosti pak máme splněny podmínky homogenity. Ani tržní cenu ovlivnit nemohou, protože subjektů je na trhu mnoho. Podíl na trhu mají tyto firmy vůči trhu také velmi malé. Nabízející nemůže cenu zvyšovat a nemá potřebu ji ani snižovat, protože prodají libovolné množství za danou tržní cenu. Všechny tyto skutečnosti tak způsobují, že subjekty přijímají danou tržní cenu (BRČÁK a kol., 2020). Dokonalá konkurenci je spíše teoretická tržní struktura

než praktická. Je ale stále významná pro srovnávání efektivnosti s ostatními tržními strukturami (PAVELKA, 2010).

Cílem v dokonalé konkurenci považujeme maximalizaci zisku. Pro maximalizaci zisku se opět řídíme tzv. zlatým pravidlem maximalizace zisku $MC=MR$. Musí dále platit, aby mezní náklady protnul mezní příjmy zespodu, tudíž pak jsou mezní náklady rostoucí (PAVELKA, 2010).

Graf 3 *Maximalizace zisku v dokonalé*



Zdroj: PAVELKA, 2010

3.4.2 Nedokonalá konkurence

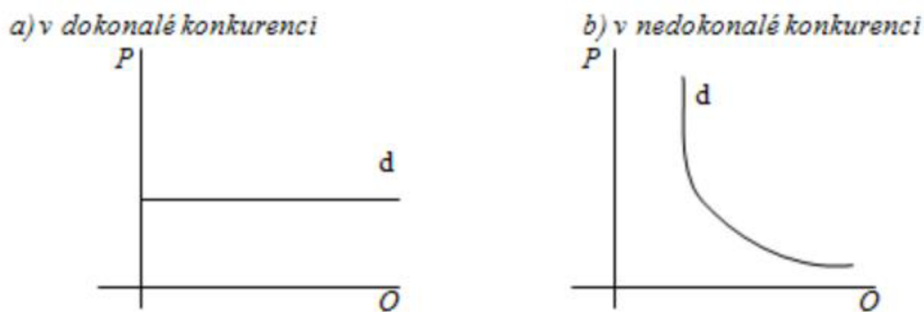
Nedokonalou konkurencí rozumíme tržní strukturu, kterou nelze považovat za dokonalou konkurenci. Rozdíl mezi dokonalou a nedokonalou konkurencí je takový, že v dokonalé konkurenci díky své určité pozici na trhu může ovlivňovat nebo dokonce i měnit tržní cenu. Jejimi charakteristickými znaky jsou nadále omezený počet výrobců a jejich diferencované produkty. Jsou zde rozdílné bariéry vstupu do odvětví a je zde i rozdílný přístup subjektů k informacím (KEŘKOVSKÝ, 2004).

Jedním z hlavních faktorů, které vedou k vytvoření specifických tržních struktur v různých obdobích, jsou různé podmínky poptávky a nabídky v jednotlivých odvětvích. Nedokonalá konkurence tak vzniká jak ze strany kupujících (strana poptávky), tak ze strany výrobců (strana nabídky). Není možno zkonstruovat křivku nabídky, protože zde neexistuje jednoznačný vztah mezi cenou a množstvím (KEŘKOVSKÝ, 2004).

Monopol je extrémní případ nedokonalé konkurence, kdy na trhu je pouze jeden výrobce. Další formou nedokonalé konkurence je oligopol. Zde mluvíme o situaci, kdy se na trhu vyskytuje relativně malý počet firem. Poslední formou nedokonalé konkurence je konkurence

monopolistická, kde se na daném trhu objevuje velký počet výrobců a jejich výrobky jsou diferencované, že již neplatí předpoklad homogenity produktu (KEŘKOVSKÝ, 2004).

Graf 4 *Individuální poptávka*



Zdroj: [miras.cz/nedokonalá konkurence](https://miras.cz/nedokonalá-konkurence), 2023

3.4.2.1 Monopol

Hlavní příčiny vzniku monopolu

Monopol je opakem dokonalé konkurence. V případě monopolu v daném odvětví je nabídka tvořena pouze jednou firmou, na rozdíl od dokonalé konkurence, kdy nabídku ovlivňuje velký počet malých firem. Další odlišností je, že v dokonalé konkurenci vyrábí všechny firmy naprosto shodné produkty, zatímco monopol produkuje takový výrobek, který nemá žádný blízký substitut (SOUKUP a kol., 2018).

Charakteristické znaky monopolu

Alternativním výrazem pro monopol může být termín „absolutní monopol či čistý monopol“, který zdůrazňuje přítomnost jediného výrobce v odvětví. Důvodem, proč monopol reprezentuje jediného výrobce na určitém trhu je takový, že poptávka po jeho produkci neboli individuální poptávka, je shodná s poptávkou tržní. Monopol je ve svém jednání nezávislý, protože se v daném odvětví nenachází žádný konkurent. Monopol je také tvůrcem ceny, na rozdíl od dokonale konkurenční firmy, která rozhoduje pouze o optimálním výstupu (SOUKUP a kol., 2018).

Překážky vstupu do odvětví

Cílem monopolu je maximalizace zisku, které docílí zvolením vhodné velikosti výstupu a stanovením ceny. Zdrojem monopolní síly se tak stávají bariéry vstupu do odvětví. Tyto bariéry tak zabraňují ostatním firmám vstup do odvětví. Těchto bariér může být mnoho, lze mezi ně řadit výlučné ovládání významných vstupů, úspory z rozsahu (přírozené monopoly), patenty a státní licence a koncese (SOUKUP a kol., 2018).

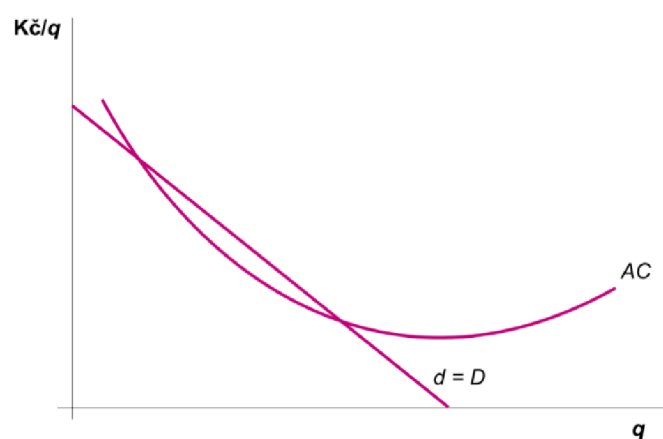
Výlučné ovládání významných vstupů

Daný monopol ovládá zdroje, které jsou nezbytné z výrobního hlediska daného typu výrobku (minerální prameny, technologie atd.). Z důvodu vlastnictvím těchto zdrojů dochází k nemožnosti vstoupit na trh. Přírodním monopolem nazýváme takový monopol, který vlastní přírodní zdroje potřebné pro výrobu určitého výrobku (BRČÁK a kol, 2020).

Úspory z rozsahu (přírozený monopol)

Tento druh monopolu vzniká tehdy, když jedna firma je způsobilá k zajištění nabídky určitého produktu s nižšími průměrnými náklady, než by bylo schopno zajistit několik menších firem. To je důsledkem koncentrace výroby a uplatněním moderních technologií a jiného (BRČÁK a kol, 2020). Firma díky produkci velkého výstupu realizuje úspory z rozsahu. Pro firmy, které by měly zájem vstoupit na daný trh je situace obtížná, musely by vynaložit vysoké investice a produkovaly by menší objem produkce s vyššími průměrnými náklady. O přírozeném monopolu pak hovoříme v případě, zda je jedna firma schopna zajistit tržní poptávku s nižšími náklady, než kdyby na daném trhu působilo více firem (SOUKUP a kol., 2018).

Graf 5 Přírozený monopol



Zdroj: SOUKUP a kol., 2018

Inovace může být vnímána jako ovládnutí unikátního faktoru. Tímto faktorem je určitá znalost tohoto jedinečného výrobního postupu, kterou ostatním (prozatím) neznají. Inovaci lze napodobit nebo překonat ještě lepší inovací, tudíž takový monopol bývá krátkodobý. Lze ale, aby tato inovace byla chráněna patentem. Tudíž patent způsobuje uzavření trhu na dlouho dobu a dochází ke změně krátkodobého monopolu na dlouhodobý. Brání ostatním potenciálním konkurentům ve výrobě chráněného výrobku (*HOLMAN, 2007*). Firmy, které si chtějí zachovat monopolní postavení si musí zabezpečovat výsadní právo ve sféře vědy, výzkumu a podobně. Jinými slovy na základě patentů může mít firma výhradní právo po určitou dobu na danou technologii, která jí umožňuje vyrábět dané produkty, a jiné firmy nemohou daný výrobek produkovat (*BRČÁK a kol, 2020*).

Státní licence a koncese

Na základě intervence do ekonomiky může vzniknout administrativní monopol, což znamená, že stát uděluje firmě zásadní právo produkovat a vyrábět konkrétní produkt za předpokladu, že firma souhlasí s regulačními opatřeními, jako jsou licenční a koncesní ustanovení pro provoz určitých aktivit. Pro příklad si uvedeme situaci České pošty. Nevýhodou však je, že když takový podnik nemá konkurenci, nemá ani podnět k inovacím a zlepšováním svých služeb (*BURLÁNOVÁ a kol, 2012*).

Cenová diskriminace

Monopol je jediný prodávající v situaci, kdy je schopen disponovat monopolní silou, tudíž může stanovit cenu svých výrobků. K cenové diskriminaci dochází, když firma nabízí identický produkt za odlišnou cenu, přičemž tyto cenové rozdíly nezávisí na výrobních ani dopravních nákladech (*JUREČKA a kol., 2018*). Monopol se snaží o zvýšení jeho zisku, co největším přebytkem spotřebitele. Firma má dvě možnosti:

- stanovení ceny, která je stejná pro všechny kupující;
- stanovení ceny, která je rozdílná pro různé kategorie kupujících (*BRČÁK a kol., 2020*).

Rozeznáváme různé formy diferenciací, a to v návaznosti na povaze spotřebitelů a charakteru výrobků (*BRČÁK a kol., 2020*).

Cenová diskriminace prvního stupně

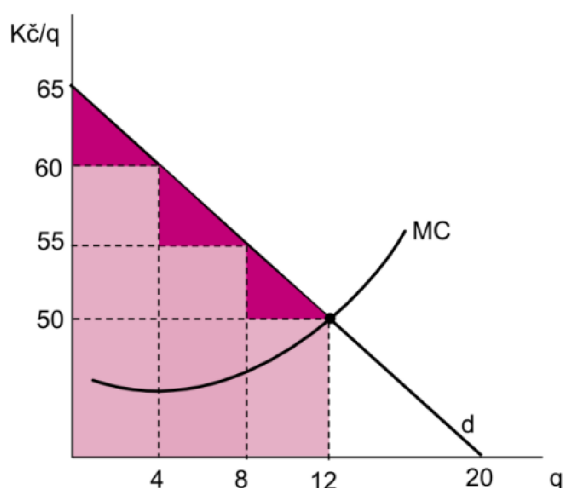
Tento druh cenové diskriminace je pouze abstrakcí, protože by firma neměla být schopna znát maximální cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Příkladem může být např. nabídka

výstavby garážového stání v Praze. Firma obešla emailem nabídku, ale neuvede cenu. Bylo tedy ponecháno na jednotlivých respondentech, kolik nabídnou a ve výsledku se vyberou ti, kteří nabídli nejvíc (BRČÁK a kol., 2020).

Cenová diskriminace druhého stupně

Cenová diskriminace druhého stupně představuje, že ceny jsou stanovené podle objemu nakoupeného zboží. Pro zákazníka, který si objedná větší množství, je stanovena nižší cena než pro zákazníka, který si objedná množství menší. V praxi je tato situace velmi často praktikována, např. v obchodě s oblečením si chceme koupit ponožky, kde na ceduli je napsáno 4+1 zdarma. Cena za jedny ponožky je tudíž o 20% nižší. Příkladem jsou tzv. množstevní ceny (BRČÁK a kol., 2020).

Graf 6 Množstevní slevy



Zdroj: SOUKUP a kol., 2018

Cenová diskriminace třetího stupně

Tento typ cenové diskriminace spočívá v rozdělení spotřebitelů do skupin, z nichž má každá vlastní křivku poptávky, tudíž pro každou skupinu platí odlišné ceny. Musí zde existovat určité kritérium rozdělení zákazníků do různých segmentů trhu a není možný vzájemný prodej mezi zákazníky. Je třeba si ale uvědomit, že ne vždy tento druh cenové diskriminace musí být negativní (např. stanovení vyšší ceny v horských střediscích pro německé turisty, u kterých se předpokládá vyšší příjem). Do pozitivní cenové diskriminace řadíme slevy pro studenty, slevy pro seniory nebo třeba i slevy pro děti (BRČÁK a kol., 2020).

3.4.2.2 Oligopol

Oligopol je tržní strukturou, která je na pomezí monopolu a dokonalé konkurence. Oligopolní tržní struktura je charakterizováno malým počtem výrobců, kteří si navzájem konkurují. Jednotlivé firmy mají významný podíl na celkové nabídce v odvětví, což je způsobeno malým počtem firem v odvětví. Měly by počítat s reakcí konkurenta na volbu cen, množství a kvality statků a služeb. Dalším typickým rysem firmy v oligopolní struktuře je existence vzájemné závislosti a podmíněnosti mezi chováním firem působících v oligopolním prostředí (*JUREČKA, 2018*).

Základní charakteristické znaky oligopolu

- **Malý počet výrobců**

V oligopolu se vyskytuje omezený počet větších výrobců. Často se setkáváme se situací, kde existují pouze dva výrobci, v takovém případě se jedná o tzv. duopol. S nízkým počtem výrobců je rozhodování jedné firmy ovlivňováno chováním ostatních firem na trhu (*PAVELKA, 2010*).

- **Diferenciováný, ale i homogenní produkt**

V oligopolu dochází k výrobě homogenních produktů, případně se u jednotlivých výrobců můžou projevat určité odlišnosti ve výrobě. Jsou to substituční produkty. (*PAVELKA, 2010*).

- **Bariéry vstupu a výstupu**

Vstup nebo výstup z odvětví, může být určitým způsobem omezen. Mezi typické formy omezení vstupu nových firem do oligopolních odvětví jsou relativně vysoké náklady kapitálu na zavedení nové firmy, patenty, preference spotřebitelů, k již existujícím firmám a úmluvy, dohody mezi existujícími firmami (*BRČÁK a kol., 2020*).

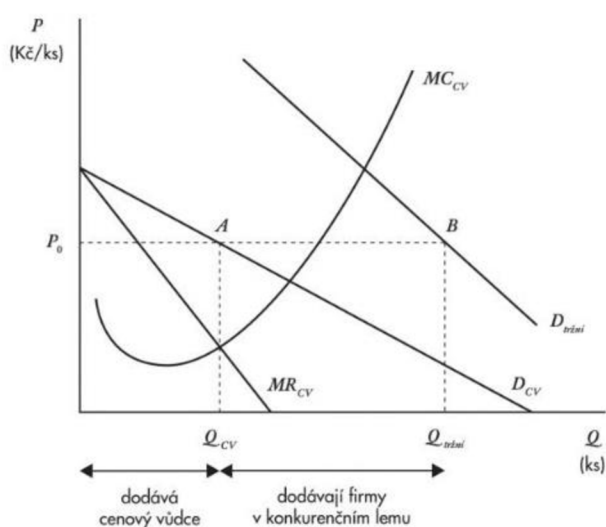
Modely oligopolního chování

Při analýze oligopolních struktur nalezneme různé modely oligopolu, které se odlišují primárně v chování konkurenčních firem. V prostředí oligopolní konkurence platí zlaté pravidlo maximalizace zisku a cena produktu je inverzní funkcí poptávky (*BRČÁK a kol., 2020*).

Cenové vůdcovství oligopol s dominantní firmou

Tento model oligopolního chování vychází z předpokladu, že jedna z firem je cenovým vůdcem. Takový typ cenotvorného chování je typický v odvětvích, kde jedna firma zaujímá dominantní postavení na trhu a je obklopena skupinou menších producentů. Pro tuto dominantní firmu je výhodné přenechat část trhu slabším konkurentům na tzv. konkurenčním lemu (okraji). Na větší části trhu, který si firma ponechá, se pak chová jako monopol. Ostatní výrobci v daném odvětví následují cenu stanovenou touto dominantní firmou, což vede k cenové koordinaci, aniž by byla uzavřena nějaká výslovná dohoda (JUREČKA a kol., 2018).

Graf 7 Oligopol s cenovým vůdcem



Zdroj: PAVELKA, 2010

Tyto malé a střední firmy na konkurenčním lemu však nemají schopnost výrazně ovlivňovat trh svými rozhodnutími týkající se množství produkce či ceny. Předpokladem je, že firmy vyskytující se na konkurenčním lemu se chovají stejně jako dokonale konkurenční firmy. Křivka poptávky po jejich výstupu při dané ceně je horizontální, a za cenu stanovenou dominantní firmou jsou schopny prodat libovolné objem produkce (BRČÁK a kol., 2020).

S ohledem firem v konkurenčním lemu jim nevznikají výnosy z rozsahu výroby, mají horší nákladové podmínky oproti dominantní firmě, tudíž nemohou nabízet produkty za nižší cenu, než za kterou je nabízena dominantní firmou. V situaci, kdyby nabízely produkty za vyšší cenu než dominantní firma, by riskovaly ztrátu zákazníků, protože jejich produkty jsou vzájemně zastupitelné, což by vedlo ke snížení odbytu ve prospěch dominantní firmy (BRČÁK a kol., 2020).

Pokud cena stanovená dominantní firmou umožňuje firmám na konkurenčním okraji dosahovat čistého ekonomického zisku a rozšiřovat svou produkci na úkor dominantní firmy, existuje možnost, že by některá z těchto firem v budoucnu mohla převzít roli cenového vůdce. Cenovým vůdcem bývá obvykle největší firma s nejnižšími náklady, dlouholetou tradicí, známou značkou apod (*BRČÁK a kol., 2020*).

Kartel – smluvní oligopol

Smluvní neboli koluzivní oligopol je oligopolní tržní model, kde několik firem, jež vyrábí stejné nebo podobné produkty či služby, spolu působí tak, že se chovají jako monopol. Kartelem nazýváme tržní strukturu, kdy významné oligopolní firmy uzavírají dohody o spolupráci a společném postupu. Kartelové dohody mohou být uzavírány o stejných cenách produkce, o velikosti produkce (množstevní slevy) nebo o teritoriálním rozdělení trhu (*SEVEROVÁ a kol., 2023*).

Kartely se obvykle formují mezi silnými firmami v některých oligopolních odvětvích, jako je například OPEC (*SEVEROVÁ a kol., 2023*). Cílem kartelu tak je snaha o maximalizaci celkového zisku daného odvětví (*BRČÁK a kol., 2020*).

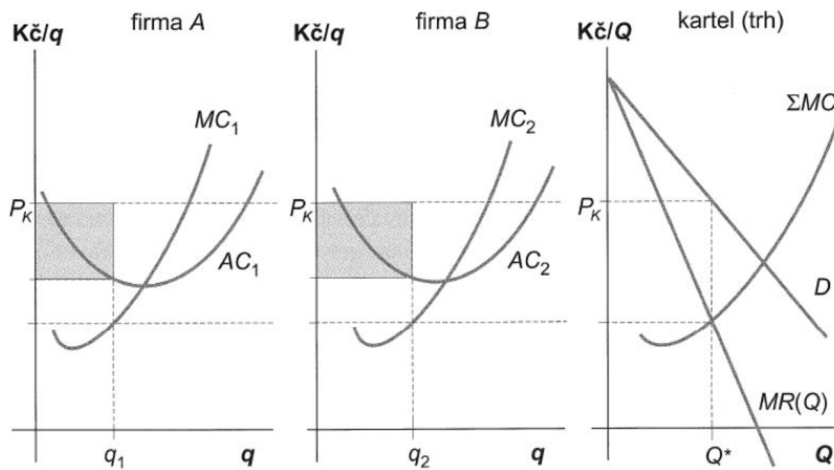
Firmám vzniká čistý ekonomický zisk, pokud spolupracují a vytvářejí podmínky podobné monopolu. Firmy uplatňují vysoké ceny, nezvyšují svoji produkci a ani se nepokouší o vzájemné konkurování snižováním cen (*SEVEROVÁ a kol., 2023*).

Pokud dochází k situaci, kdy se firmy vzájemně předstihují ve snižování cen ve snaze odlákat zákazníky od konkurenčních firem, hovoříme o tzv. cenové válce. Tato situace je primárně ku prospěchu spotřebitelům, kteří pak nakupují zboží levněji. Může docházet i k situacím, kdy se členské státy kartelu pokouší tajně zvyšovat velikost svého výstupu (*SEVEROVÁ a kol., 2023*).

Kartelové dohody jsou ze zákona zakázané a neplatné, pokud uvedený nebo jiný zákon či Úřad pro hospodářskou ochranu hospodářské soutěže nestanoví jinak. Podle našeho platného práva se za dohody narušující soutěž v Zákoně o ochraně hospodářské soutěže č. 143/2001 Sb. považují veškeré:

- rozhodnutí sdružení podnikatelů;
- dohody mezi soutěžiteli;
- jednání podnikatelů ve vzájemné shodě, které vedou nebo by mohly vést k narušení hospodářské soutěže na trhu zboží (*SEVEROVÁ, a kol., 2023*).

Graf 8 Optimální výzkum kartelu

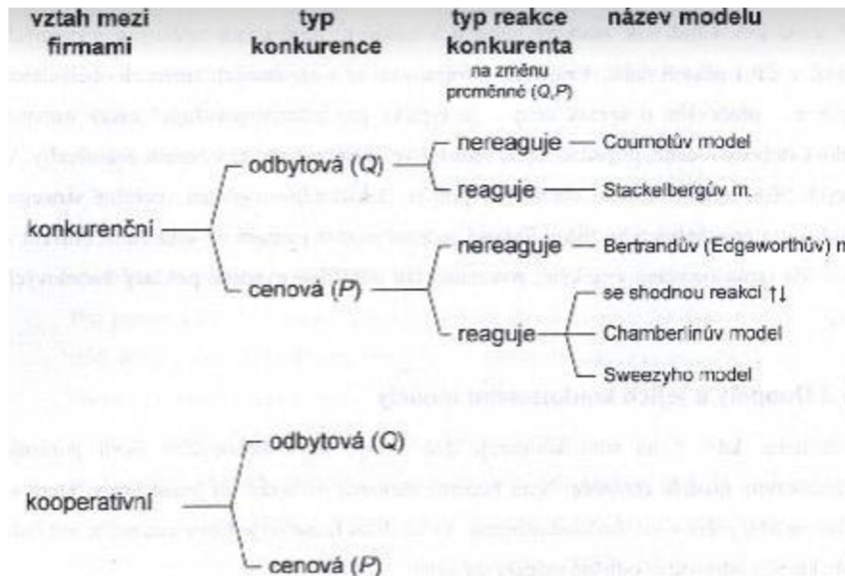


Zdroj: [edu.uhk.cz/Optimální výstup firmy v podmínkách oligopolu](http://edu.uhk.cz/Optimální_výstup_firmy_v_podmínkách_oligopolu)

Duopoly

Prostřednictvím modelů duopolů popisujeme situace, kdy si dvě firmy konkurují na trhu. Zaměřujeme se na strategická rozhodnutí jedné z těchto firem, která se střetává na trhu s jedním svým konkurentem. Vztah mezi dvěma firmami na daném trhu může mít řadu podob, kterým odpovídají odlišné modely duopolu (SEVEROVÁ a kol., 2023).

Obrázek 3 Přehled modelů duopolu



Zdroj: SEVEROVÁ a kol., 2023

Cournotův model

Cournotův model popisuje situaci v odvětví, kde působí dvě velké firmy na straně nabídky. Tyto firmy mají stejné nákladové funkce a zároveň znají tržní poptávku. Obě firmy produkuje homogenní výstup. Ani jedna z těchto firem nepočítá s reakcí konkurenta, protože tento model neuvažuje na tím, že by jedna z firem měla nad tou druhou informační převahu, což by jí umožňovalo předvídat její chování (*POŠTA, ŠUMPÍKOVÁ, 2022*).

Stackelbergův model

Podobně jako o Cournotova modelu, tak i u Stackelbergova modelu předpokládáme dvě firmy vyrábějící homogenní produkt, mají stejné náklady a znají tržní poptávku. Ovšem v odlišnosti od předchozího modelu, v tomto případě předpokládáme, že firma, která přijímá strategické rozhodnutí ohledně velikosti výstupu nebo výši ceny, disponuje informacemi o zvolené strategii druhé firmy (*SOUKUP a kol., 2018*).

Tento model představuje situaci, kde jedna firma rozhoduje o velikosti své produkce dříve, než firma druhá. První firma je označována jako množstevní vůdce, zatímco druhá firma jako množstevní následovník. Toto pořadí určuje tržní rovnováhu. Předpokladem modelu je, že strategii, kterou přijímá jedna firma, může druhá firma sledovat. Dalším předpokladem je, že první firma považuje své rozhodnutí o velikosti výstupu za závazné a nevratné. Stackelbergův model vychází z představy, že při rozhodování o velikosti výstupu má první firma informace (nebo odhady), jak bude druhá firma změnou svého výstupu reagovat (*SOUKUP a kol., 2018*).

Bertrandův model

Podle francouzského matematika Bertranda Josepha není předpoklad Cournotova modelu, že firmy rozhodují o velikosti výstupu, v souladu s realitou. Vytvořil proto model, kde firmy rozhodují o výši ceny své produkce. Základní předpoklady Cournotova a Bertrandova modelu však zůstávají stejné – tj. jedná se o dvě firmy působící na trhu, které vyrábějí homogenní produkt, obě firmy znají tržní poptávku a mají identické nákladové křivky (*SOUKUP, a kol.,2018*).

V tomto modelu oba podniky rozhodují současně o výši své ceny a zároveň odhadují jako cenu stanoví jejich konkurent. Východiskem Bertrandova modelu je předpoklad, že firma 1 považuje při rozhodování o výši své ceny cenu firmy 2 za konstantní. Odhadovaná reakce konkurenta je tedy nulová. Pokud první firma změni cenu produkce, domnívá se, že firma druhá cenu nezmění (*SOUKUP, a kol.,2018*).

Chamberlinův model

Chamberlinův model předpokládá, že konkurenční firmy budou replikovat tržní ceny konkurenta a implementovat je do funkcí své očekávané poptávky. Jena z firem se stává cenovým vůdcem druhá firma se pouze pasivně přizpůsobuje tím, že akceptuje stanovenou cenu cenového vůdce. První firma se tedy nachází v pozici cenového vůdce, má informační výhodu a zná funkci nabídky druhé firmy. První firma maximalizuje svůj zisk a zohledňuje možnou reakci druhé firmy. Naopak druhá firma přijímá cenu stanovenou cenovým vůdcem a pasivně se jí přizpůsobuje (*BRČÁK a kol., 2020*).

Sweezyho model

Sweezyho model, známý též jako model se zalomenou poptávkovou křivkou předpokládá, že firmy vytvářejí diferencovaný produkt. V tomto modelu každá firma očekává, že konkurent nereaguje na zvýšení tržní ceny, ale naopak reaguje na snížení cen tím, že snižuje své vlastní ceny (*BRČÁK a kol., 2020*).

Výsledkem tohoto chování konkurujících si firem je zalomená poptávková křivka, která se skládá ze dvou částí:

- jedna část (méně elastická) vyjadřuje reakci konkurenta na snížení ceny první firmou;
- druhá část (více elastická) absenci reakce konkurenta na zvýšení ceny první firmou (*BRČÁK a kol., 2020*).

3.4.2.3 Monopolistická konkurence

Monopolistická konkurence patří mezi tržní struktury nedokonalé konkurence. Tato tržní struktura má prvky dokonalé konkurence jako je velký počet firem na trhu a značná mobilita firem mezi jednotlivými trhy. Nedokonalým konkurenčním rysem je výroba částečně diferencovaného produktu a schopnost firmy určovat cenu. Možnost ovlivnit cenu vede ke klesající poptávkové křivce (*JEŽEK, 2017*). Monopolistická konkurence dále představuje situaci na trhu, na kterém existuje dobrá informovanost a riziko a firmy překonávají velmi malé bariéry při vstupu či výstupu z trhu. Klasickým příkladem jsou podniky sféry maloobchodu a služeb např. kadeřnictví nebo restaurace (*BRČÁK a kol., 2020*).

Heterogenita statku a služby se vztahuje k diferenciaci statku, služby či podmínek prodeje, přičemž neexistují rozdíly v objektivních funkčních vlastnostech statků. Mezi diferenciovanými statky a službami existuje omezená možnost substituce. Právě odlišné preference spotřebitelů vůči daným statkům či službám ve vztahu k jednotlivým firmám jsou základem této heterogenity. Díky omezené substituci mezi statky, službami a podmínkami prodeje existuje možnost, že by zákazníci přešli k jiné firmě. Statky vyráběné různými firmami se od sebe odlišují z hlediska prostorových, časových, věcných či osobních preferencí (*SEVEROVÁ a kol., 2023*).

V případě monopolistické konkurence je nutno rozlišovat rovnováhu v dlouhém a krátkém časovém období. V krátkém období firmy dosahují ekonomického zisku, přičemž je jejich rovnováha formována na stejných principech, které jsou platné pro monopol. V dlouhém časovém období obvykle dochází k přílivu nových firem do odvětví a následném poklesu ceny realizují nulový ekonomický zisk a z toho plynoucího postavení firmy (*KEŘKOVSKÝ, 2012*).

Firma v monopolistické konkurenci maximalizuje zisk dle zlatého pravidla maximalizace zisku, tzn. Z průsečíků křivek mezních příjmů a mezních nákladů. Každý výrobce disponuje určitou monopolní silou, což znamená, že cenu stanovuje nad úroveň mezních nákladů. Tato situace vzniká z důvodu mírných odlišností mezi produkty různých výrobců (*PAVELKA, 2010*).

3.5 SWOT analýza

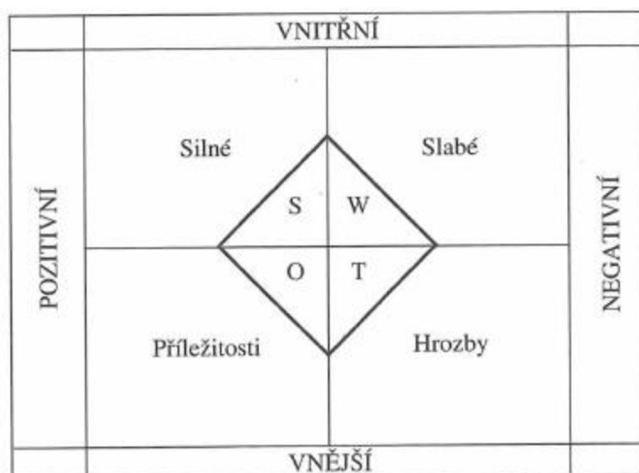
Jedná se o jednoduchý přístup, která zkoumá interní a externí faktory ovlivňující daný podnik. SWOT je zkratkou pro čtyři kategorie faktorů okolí – silné stránky (Strong), slabé stránky (Weakness), příležitosti (Opportunities) a v neposlední řadě hrozby (Threats). Příležitosti a hrozby jsou spojeny s vnějším okolím, za to silné a slabé stránky s okolím vnitřním.

Za nevýhodu SWOT analýzy se považuje její neměnnost v reakci na proměnlivé podmínky v okolním prostředí (*DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012*).

Ze SWOT analýzy lze odvodit tyto základní strategie:

- SO - využití silných stránek ve prospěch příležitostí;
- WO - překonání slabých stránek využitím příležitostí;
- ST - využití silných stránek k odstranění ohrožení;
- WT - minimalizace slabých stránek a vyhnutí se ohrožení (*DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012*).

Obrázek 4 Podstata SWOT analýzy



Zdroj: DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012

Cílem firmy je minimalizovat své slabé stránky, posilovat ty silné stránky, využívat příležitostí okolí a pokusit se předvídat a chránit před potenciálními hrozbami. Pouze tak lze dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními. K tomu je ale nezbytnost vědět dostatek kvalitních informací z dané firmy i jejího okolí (KOZEL, 2005).

Analýza silných a slabých stránek se provádí prostřednictvím interních hodnotících systémů a analytických nástrojů. Při posuzování těchto stránek lze využít základního rámce pro vyjádření současného stavu, a to buď podle prvků marketingového mixu 4P (product, place, price, promotion) nebo podle jejich specifických charakteristik. Jednotlivým vybraným kritériím se přiřazuje váha, a následně jsou hodnocena pomocí škálování. Tímto způsobem firma získává přehled o silných a slabých stránkách podniku, které jsou doplněny o předpoklady vzniku příležitostí a hrozeb. Dochází k vyváženému posuzování schopností firmy ve vývoji produktů, výrobě výrobků, financování podnikatelských záměrů a v řízení firmy (JAKUBÍKOVÁ, 2013).

3.6 PEST analýza

Klíčovými složkami makrookolí jsou považovány politické a legislativní, ekonomické, sociální, kulturní a technologické faktory. Za PEST analýzu lze označovat takovou analýzu, která klasifikuje vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Každá tato skupina zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které mohou různou měrou ovlivnit podnik. Pro odlišná odvětví, podniky nebo situace se může důležitost jednotlivých faktorů lišit (*SEDLÁČKOVÁ, 2006*).

PEST analýza odvozuje své informace ze specifikace faktorů, které jsou klíčové pro vývoj vnějšího prostředí podniku, a zkoumá, jak tyto faktory podléhají změnám v průběhu času. Následně se provádí odhad, který posuzuje, do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšuje nebo naopak snižuje jejich důležitost (*VÁCHAL a kol., 2013*).

Politické a legislativní faktory

Tato sestava faktorů formuje sociální systém, v němž firmy realizují svou činnost. Systém je determinován mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a okolí (*SRPOVÁ a kol., 2010*). Politické a legislativní faktory představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i hrozby. Politická omezení ovlivňují každý podnik prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, opatření zaměřených na ochranu práv lidí, ochranu životního prostředí a další oblasti. Existence zákonů, právních norem a vyhlášek nejen definuje prostor pro podnikání, ale také reguluje samotný podnikatelský proces a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (*SEDLÁČKOVÁ, 2006*).

Ekonomické faktory

Tyto činitele berou v úvahu ekonomickou situaci země a hospodářskou politiku státu. To zahrnuje makroekonomické faktory jako tempo růstu ekonomiky, míra nezaměstnanosti, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu a výše úrokových sazeb a jiné (*SRPOVÁ a kol., 2010*).

Sociální a demografické faktory

Jsou utvářeny samotnou společností, firemní strukturou, sociálním složením obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky (*SRPOVÁ a kol., 2010*).

Technologické a technické faktory

Tyto faktory reprezentují inovační potenciál země a rychlost technologických změn (*SRPOVÁ a kol., 2010*).

Účelem PEST analýzy je identifikovat vlivy, které jsou klíčové pro konkrétní podnik. To, co je významné pro jeden podnik, nemusí být důležité pro podnik jiný. Proto je důležité rozpoznat a odlišit faktory, které mají význam pro daný podnik. Význam analýzy makrookolí zejména vzrůstá v závislosti na velikosti podniku a jeho rozvojových ambicích (*SEDLÁČKOVÁ, 2006*).

Alternativou metody PEST je analytický přístup známý jako PEST-EL, který se zaměřuje na hodnocení a identifikaci šesti základních faktorů ve vnějším prostředí (*DVOŘÁČEK, SLUNČÍK, 2012*). Sem se řadí faktory politické, ekonomické, sociální a demografické, technické a technologické, environmentální a v neposlední řadě legislativní (*VÁCHAL a kol., 2013*).

4 Vlastní práce

Druhá polovina této bakalářské práce se soustředí na vybranou firmu Siemens Healthcare s.r.o. a jejími konkurenty na trhu se zdravotnickou technikou. Nejprve bude představena daná firma a její konkurenti na trhu. Dále bude uplatněna SWOT analýza s vyhodnocením silných a slabých stránek firmy.

4.1 Firma Siemens Healthcare s.r.o.

4.1.1 Historie firmy Siemens, s.r.o. a vznik Siemens Healthineers, s.r.o.

Společnost Siemens byla založena 1.10.1847 v Berlíně a jako první výrobu zahájila ručičkové telegrafy. Zakladatelem společnosti Siemens je Werner von Siemens. Tehdy měla pouhých deset zaměstnanců. K roku 2022 ve firmě Siemens pracuje více než 300 000 lidí, z toho přes 10 000 v České republice (*tisková zpráva, 2022*).

Svoji první pobočku na území českých zemí zřídila společnost Siemens roku 1890. Mezi první realizace patřila dodávka plynové pece do harrachovské sklárny v roce 1869. Roku 1885 proběhla významná dodávka osvětlení dnešního Stavovského divadla (*tisková zpráva, 2022*). Po 2. světové válce, na sklonku roku 1945, bylo zastoupení firmy Siemens včetně jejích výrobních závodů znárodněno.

Po sametové revoluci se společnost Siemens vrací do tehdejšího Československa v plné síle – stálé zastoupení bylo obnoveno hned v roce 1990 (*historie.siemens.cz, 2024*). Novodobá historie společnosti Siemens se začala psát 1.1. 1991, kdy byla založena firma Siemens Medicínská technika ČSFR s.r.o. Roku 1994 dochází k změně názvu společnosti na Siemens, s.r.o. (*siemens-healthineers.com, Vratislav Švorčík, 2022*). Siemens s.r.o. se dělí na několik oblastí, a to oblast energetiky, oblast průmyslu, oblast infrastruktury měst a obcí a v neposlední řadě oblast zdravotnictví. Siemens, s.r.o. je dceřinou společností Siemens AG, která sídlí v Německu. Generálním ředitelem od 2021 je Roland Busch. Společnost vyrábí a prodává na českém území elektrotechnické produkty a s nimi spojené služby. Generálním ředitelem Siemens České republika je Eduard Palíšek.

V současné době vystupuje divize Healthcare jako samostatná právní jednotka. Roku 2015 byla založena firma Siemens Healthcare, s.r.o.

4.1.2 Základní informace o firmě

- Název: Siemens Healthcare, s.r.o.
- Právní forma: společnost s ručením omezeným
- IČO: 04179960
- Datum vzniku a zápisu: 18.06.2015
- Sídlo: Budějovická 779/3b, 140 00 Praha 4
- Základní kapitál: 150 000 Kč
- Společníci: Siemens Healthineers Holding III B.V., 2595BN Haag, Prinses Beatrixlaan 800, Nizozemské království
- Předmět podnikání: Společnost zabývající se zdravotnickou technologií jako jsou rentgenové systémy, laboratorní diagnostika, magnetická rezonance aj.
Zdravotnická technika – prodej
 - dodávka
 - rentgenové a ultrazvukové přístroje
 - přístrojová vybavení pro in vitro diagnostiku
 - Laboratorní technika a potřeby - prodej
 - dodávka
 - systémy pro laboratorní diagnostiku (*zivefirmy.cz/siemens zdravotnictvi*)
- Jednatelé: Mgr. Michal Čech - ředitel
Ing. Karel Kopejtko - finanční ředitel
- Webové stránky: <https://www.siemens-healthineers.com/cz>
- Počet zaměstnanců: 143 (k lednu 2024)
- Logo:

Obrázek 5 Logo společnosti Siemens Healthcare



Zdroj: *logowic.com, 2024*

Společnost Siemens Healthineers přední společnost v oblasti medicínských technologií s více než 120 lety zkušeností a 18 500 patenty po celém světě. V současnosti tuto tradici rozvíjí více než 50 000 zaměstnanců z více než 70 zemích. Firma se snaží nadále inovovat a formovat budoucnost zdravotní péče (*siemens-healthineers.com*).

Obrázek 6 Mapa poboček firmy Siemens Healthcare s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování, 2024

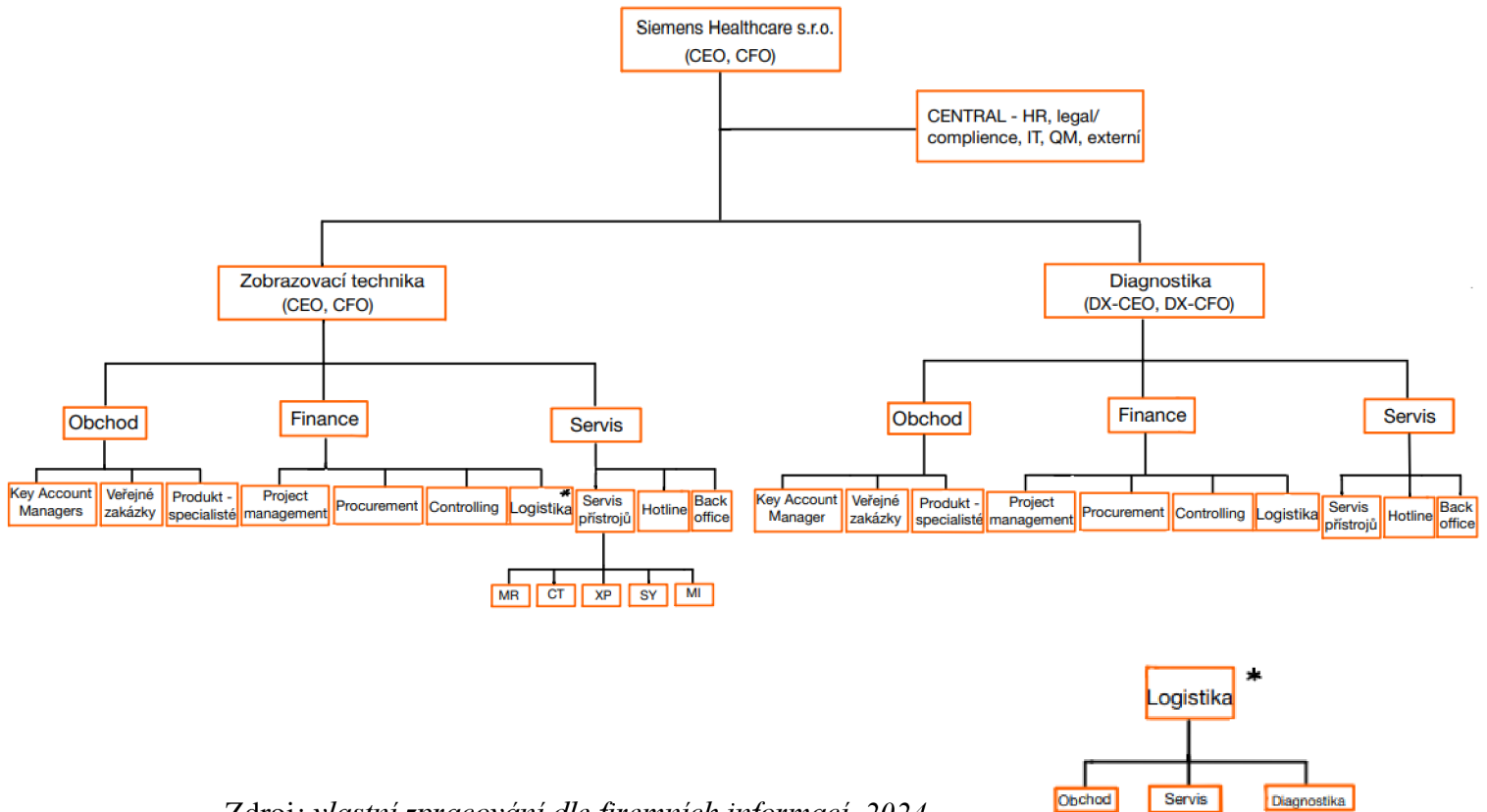
Firma Siemens Healthcare má na českém území tři pobočky, a to v Praze, Brně a Ostravě. Pražská pobočka sídlící na Pankráci, je tou pobočkou centrální.

4.1.3 Cíle společnosti

Společnosti Siemens Healthineers si klade za cíl zvýšit hodnotu poskytovaných zdravotních služeb a podporovat poskytovatele péče při rozvoji precizní medicíny, přeměně poskytování péče a zlepšení zkušeností. To vše má být dosaženo za pomoci digitalizace zdravotní péče (*siemens-healthineers.com*).

4.1.4 Organizační struktura

Obrázek 7 Struktura společnosti Siemens Healthineers



Zdroj: vlastní zpracování dle firemních informací, 2024

Ze schématu je patrné, že se jedná o funkcionální organizační strukturu. Pro různé oblasti fungování organizace má pracovník různé nadřazené, základem dané struktury je uspořádání. Za každou divizi a oblast má zodpovědnost určitý nadřízený, který má určité pravomoci pro zaměřenou funkci.

V čele zkoumané firmy je ředitel společnosti Mgr. Michal Čech, finančním ředitelem je Ing. Karel Kopejtko. Mgr. Libor Ševčík, MBA je v čele divize diagnostika na pozici DX-CEO. Ing. Jan Čerbák je DX-CFO pro diagnostickou divizi. Úsek servis spadá pod Ing. Radka Matějku. Podpůrnou strukturu společnosti tvoří další útvary, které slouží jako podpůrné. Mezi ně lze zařadit Human Resources (lidské zdroje), Quality Management (managemet kvality), IT oddělení, legal/compliance – právní záležitosti a externí podpora. Společnost Siemens Healthineers má smlouvy s dceřinými společnostmi na účtárnu, daně, exportní kontrolu a další podpůrné či vedlejší činnosti. Je využíván outsourcing, což znamená určité zajištění služeb, které by mohly být využívány interně, prostřednictvím externích zdrojů (výše zmíněné služby jsou z velké části outsourcovány prostřednictvím spol. Siemens s.r.o. v ČR nebo v SR). Vzhledem k velikosti společnosti by tyto činnosti nebyly natolik efektivní, jako jsou přes

smluvené společnosti či subdodavatele. V případě zkoumané firmy je pro transakční činnosti externí firmou Siemens s.r.o., dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti a efektivity.

V roce 2022 společnost zaměstnávala průměrně 120 zaměstnanců, což je oproti roku 2021, kdy zaměstnanců ve společnosti bylo průměrně 83, nárůst o přibližně 30 %. K významnému nárůstu zaměstnanců z roku 2020 na rok 2021 nedošlo. Z roku 2018 na rok 2019 se počet zvýšil o 3, ze 75 na 78 zaměstnanců. Dle informací z účetních závěrek o počtu zaměstnanců lze charakterizovat neustále se zvyšující počet zaměstnanců ve firmě, až na konstantní roky 2020-2021. Důvodem nulového nárůstu mezi danými roky by mohla být krize COVID-19 a opatření s ní spojenou, které byla uplatňována právě i ve firmách.

Mzdové náklady za rok 2022 činily po zaokrouhlení 132 miliónů. Mzdové náklady se s počtem zaměstnanců zvyšují.

4.1.5 Ocenění

Získaná ocenění firmy Siemens Healthineers:

- CEECA CS Operational Excellence
- X-Ray Products Sales Award FY22 – XP Accessory Solutions Czech Republic
- MI Sales Award 2022 - Molecular Imaging Czech Republic Market Development
- EMEA Country Award 2021
- Best Growth Order Intake FY2013-FY2014

Obrázek 8 Ocenění Siemens Healthineers 1



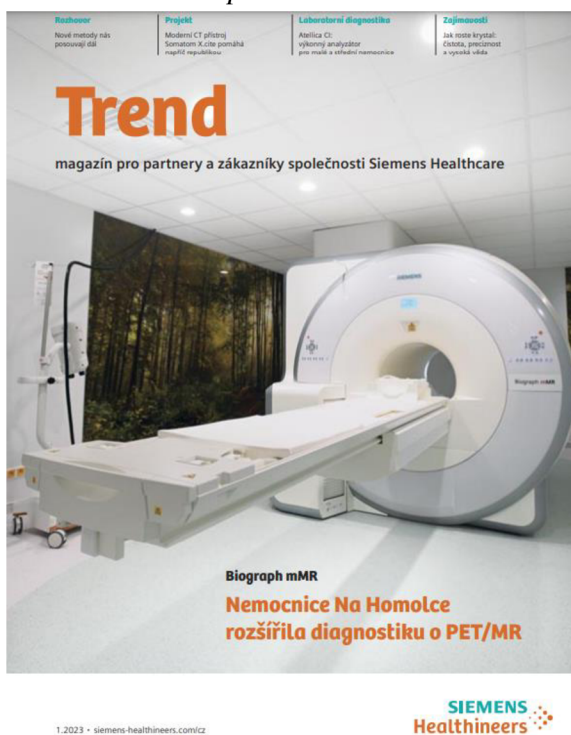
Zdroj: vlastní fotografie, 2024

Obrázek 9 Ocenění Siemens Healthineers 2



Zdroj: vlastní fotografie, 2024

Obrázek 10 Časopis TREND 1/2023



Zdroj: siemens-healthineers.com/trend/2023, 2023

Obrázek 11 Ocenění Siemens Healthineers 3



Zdroj: vlastní fotografie, 2024

4.1.6 Reklama

Pokud jde o firemní reklamy, firma vydává unikátní časopis TREND. Magazín TREND slouží pro partnery a zákazníky společnosti Siemens Healthineers. K další prezentaci firmy lze řadit přítomnost na kongresech, workshopech nebo seminářích. Ty jsou organizované buď třetími stranami nebo samotnou společností Siemens Healthineers. Tyto kongresy jsou jak lokální, tak i globální.

Umísťování reklam do knih probíhá pouze okrajově, jelikož je společnost B2B (tzn. obchodní vztah mezi obchodními společnostmi), nemá zapotřebí se prezentovat veřejně, popř. výjimečně do speciálních publikací pro odborníky v oboru. Oblast sociálních médií je plně organizována centrálou. Dochází zde k přísné regulaci.

4.1.7 Sortiment společnost

1. Zobrazovací technika a pokročilé terapie

Siemens Healthineers je lídrem na trhu diagnostického zobrazování, a to pomocí systémů pro výpočetní tomografii, magnetickou rezonanci, rentgenových přístrojů, ultrazvukových systémů a IT (*siemens-healthineers.com/about*).

Pomocí angiografických systémů, mobilních C-ramen a hybridních operačních sálů pro obrazem naváděnou terapii firma rozvíjí inovativní přístupy k léčbě a minimalizuje invazivní zákroky (*siemens-healthineers.com/about*).

2. Laboratorní diagnostika

Firmy Siemens Healthineers díky testovacím systémům, automatizaci a IT přináší laboratorním všech velikostí klinickou odbornost a vynikající pracovní procesy. Firemní testovací systémy na místě pečují o pacienty a poskytují včasné a kvalitní laboratorní výsledky, na základě, kterých lze rozhodovat o dalším postupu (*siemens-healthineers.com/about*).

Společnost poskytuje rozsáhlé portfolio imunochemických, biochemických, hematologických, molekulárních a močových testovacích systémů (*siemens-healthineers.com/laboratory-diagnostics*).

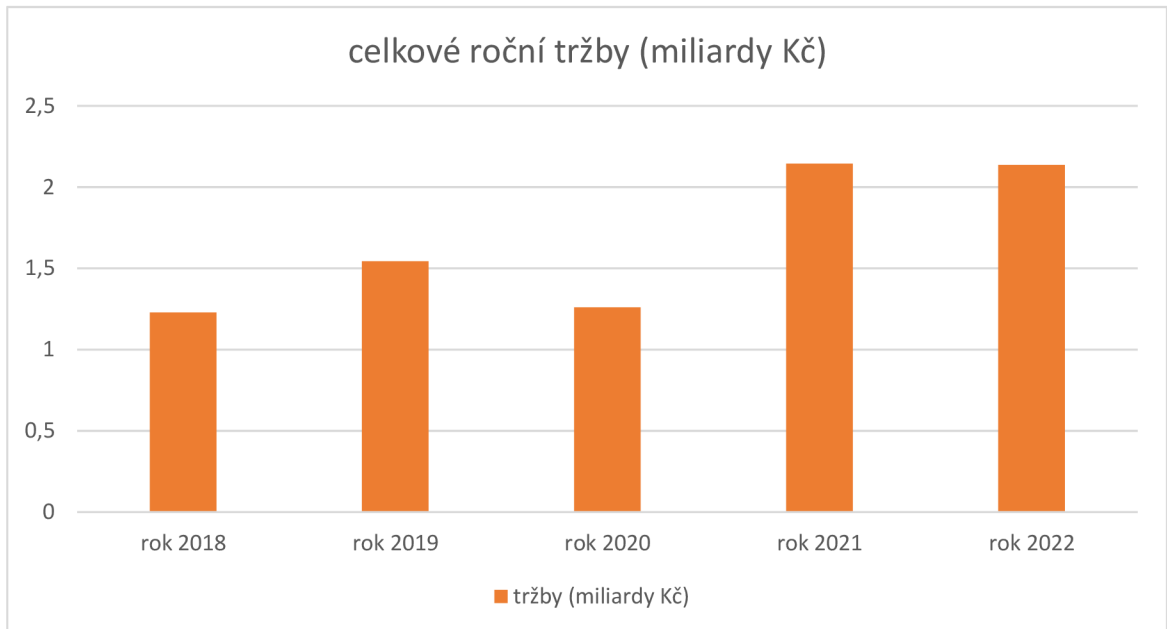
3. Služby

Firemní servisní oddělení a pokročilé služby pro zákazníky zabezpečují efektivní provoz systému a školení personálu. Firemní a digitální služby pomáhají

poskytovatelům maximalizovat rizika v měnícím zdravotnickém prostředí (*siemens-healthineers.com/about*).

4.1.8 Vývoj tržeb Siemens Healthineers 2018-2022

Graf 9 Vývoj celkových tržeb společnosti v letech 2018-2022 v miliardách Kč



Zdroj: vlastní zpracování (2024) dle výročních zpráv v letech 2018-2022, *justice.cz*

Z grafu lze vyčíst celkové tržby společnosti Siemens Healthcare v letech 2018 - 2022. Od roku 2018 tržby vzrůstají až na rok 2020, kdy se projevila do tržeb pandemie COVID-19. Rok 2021 a 2022 mají téměř totožné tržby, přesto je rok 2021 o něco úspěšnější, a to o 8, 4 milionu Kč.

Roku 2018 bylo tržní období pozitivně ovlivněno růstem české ekonomiky. Zároveň však došlo k výraznému zpomalení investic z evropských fondů v oblasti zdravotnictví, což bylo patrné jako zpomalující trend. Během tohoto roku bylo uvedeno na trh mnoho nových produktů, především v oblasti zobrazovacích metod, včetně nové platformy laboratorních přístrojů Atellica. Firma se zaměřovala na udržení ziskovosti a posílení konkurenceschopnosti prostřednictvím zvýšení produktivity, zejména v servisních aktivitách. Tržby za tento rok dosáhly částky 1 228 946 tisíc Kč. (*Výroční zpráva Siemens Healthcare 2018, justice.cz*).

V roce 2019 zaznamenal trh pozitivní vliv díky silnému stavu české ekonomiky. Investice z evropských fondů ovlivňovaly jednotlivé části trhu zdravotnictví různým způsobem. Společnost dosahovala zejména úspěchů na rostoucím trhu magnetických rezonancí. Během tohoto období byla úspěšně uvedena na trh řada nových produktů v oblasti zobrazovacích

metod. Došlo také k úspěšnému dokončení několika instalací nové platformy laboratorních přístrojů Atellica. Celkové tržby za rok 2019 dosáhly částky 1 542 821 tisíc Kč. (*Výroční zpráva Siemens Healthcare 2019, justice.cz*).

V roce 2020 byl trh, stejně jako celý svět, ovlivněn pandemií COVID-19, která se v České republice projevila v březnu při zavedení prvních opatření. Následně muselo dojít k přesunu zaměstnanců na distanční práci, aniž by se to projevilo na kvalitě. Zejména v březnu, dubnu a květnu mělo tržní prostředí výrazný dopad vládních nařízení, což vedlo k markantnímu zpomalení ekonomiky. Řada investic musela být odložena. Trh laboratorních přístrojů zaznamenal snížení běžných vyšetření, ale tato situace byla následně dohnána. Ke konci roku bylo zavedeno PCR testování, které mělo výraznější dopad zejména v roce 2021. Došlo také ke zlepšení efektivity nasazení nové platformy laboratorních přístrojů Atellica. Firma aktivně pracovala na zvyšování produktivity, zejména v oblasti servisních aktivit, s cílem udržet ziskovost a posílit konkurenceschopnost. Celkové tržby za rok 2020 činily 1 258 937 tisíc Kč. (*Výroční zpráva Siemens Healthcare 2020, justice.cz*).

V roce 2021 firma dosáhla rekordních celkových tržeb ve výši 2 144 792 tisíc Kč. Společnost disponuje účinnými řešeními pro pandemii COVID-19, která si našla uplatnění i na českém trhu. Projekty, které byly dříve pozastaveny, byly v tomto roce úspěšně realizovány. Díky rozšiřování firemních kapacit byla firma schopna uvedení do provozu rekordního počtu přístrojů v oblasti laboratorních přístrojů a zobrazovací techniky. Během roku firma prováděla PCR testování a antigenní testy. Široce byla implementována platforma laboratorních přístrojů Atellica. (*Výroční zpráva Siemens Healthcare 2021, justice.cz*).

V roce 2022 zůstaly hodnoty téměř na stejné úrovni jako v předchozím roce 2021. Celkové tržby za rok 2022 dosáhly částky 2 136 348 tisíc Kč. Tento výsledek byl dosažen nejen díky existenci firemních řešení pro pandemii COVID-19, ale také díky splnění závazků vůči zákazníkům v tradičních formách. V roce 2022 došlo k urychlení některých projektů, které byly kvůli pandemii COVID-19 pozastaveny. Firma úspěšně uvedla do provozu rekordní počet přístrojů v oblasti zobrazovací techniky a laboratorních přístrojů. Během tohoto roku pokračovalo úspěšné provádění PCR testování. Zároveň firma úspěšně etablovala svou platformu laboratorních přístrojů na trhu. Kromě toho byla představena průlomová technologie v počítačovém tomografu Naetom Alpha. (*Výroční zpráva Siemens Healthcare 2022, justice.cz*).

Zásadním prvkem v tržbách Siemens Healthineers v období po pandemii COVID-19 byl nový investiční nástroj REACT-EU. REACT-EU jsou dodatečné finanční prostředky EU určené na zotavení z krize v souvislosti s pandemií COVID-19. Oblast zobrazovacích technik byla ovlivněna tímto evropským fondem, který podporoval vybavení nemocnic, modernizaci hygienických stanic, rozvoj integrovaného záchranného systému a sociální infrastruktury. Rozdělení finančních prostředků REACT-EU pro Českou republiku činilo 22,1 mld. Kč pro zdravotnictví, 5 mld. Kč pro integrační záchranný systém a 2,1 mld. Kč na sociální infrastrukturu (*irop.gov.cz/react-eu, 2020*).

Díky finanční podpoře z REACT-EU mohly nemocnice získat dodatečné finanční prostředky na nákup potřebného zdravotnického vybavení. To vedlo k zvýšené poptávce po zdravotnické technice. Společnosti jako Siemens Healthineers mohly profitovat z REACT-EU tím, že se staly preferovanými dodavateli zdravotnického vybavení pro nemocnice, které měly přístup k finančním prostředkům z tohoto fondu. To mohlo vést k rozšíření jejich tržního podílu a zvýšení prodeje. REACT-EU podporuje i investice do výzkumu a inovací v oblasti zdravotnické technologie. To může posílit pozici společností jako Siemens Healthineers, které jsou známé pro své inovativní diagnostické a zobrazovací technologie.

Celkově lze říci, že REACT-EU měl pozitivní vliv na nákup zdravotnických prostředků nemocnicemi a mohl tak posílit pozici dodavatelů jako Siemens Healthineers díky zvýšené poptávce po moderním zdravotnickém vybavení a podpoře investic do zdravotnické technologie.

4.2 Analýza konkurence

V této části jsou charakterizovány hlavní konkurenční firmy pro společnost Siemens Healthineers na území České republiky. Za konkurenční firmy lze považovat GE HealthCare zastupovaná distributorem v ČR Stargen EU s.r.o., Canon zastupovaný distributorem na území ČR firmou AURA Medical s.r.o. a Philips Healthcare.

4.2.1 Zobrazovací technika

GE Medical Systems Česká republika, s.r.o.

Společnost GE Medical Systems Česká republika, s.r.o. působí na českém trhu již od roku 1995 a zároveň je členem úspěšné nadnárodní společnosti GE. Nabízí širokou škálu služeb, které zvyšují efektivitu v oblasti zdravotnictví a umožňují poskytovatelům zdravotní péče lepší diagnostiku a péči o pacienty trpící například rakovinou, Alzheimerovou chorobou nebo kardiovaskulárními onemocněními. Základním zaměřením firmy je prodej a instalace lékařských zařízení, provádění oprav a údržby (*GE Medical Systems výroční zpráva 2022, justice.cz*). Nabízí plnou škálu ultrazvukových a rtg diagnostických přístrojů (*ultrazvuky-produkty.cz*). V rámci těchto aktivit firma importuje nezbytné náhradní díly ze zahraničí. Kromě prodeje poskytuje též kvalitní záruční i pozáruční servis.

Jediným společníkem GE Medical Systems Česká republika, s.r.o. je společnost GE HealthCare (*GE Medical Systems výroční zpráva 2022, justice.cz*).

Obrázek 12 Logo GE HealthCare



Zdroj: *logowik.com, 2024*

Obrázek 13 Logo STARGEN EU



Zdroj: *stargen.eu.cz, 2024*

Společnost Stargen EU zastupuje společnost GE na českém trhu, kromě toho se specializuje na dodávky nejmodernější zdravotnické Hi Tech techniky z celého světa. Hlavním cílem této společnosti je přinášet do České republiky inovativní medicínsko-technologické

produkty a poskytovat českým lékařům školení, aby mohli tyto novinky efektivně využívat ve prospěch svých pacientů. Její obchodní aktivity jsou rovněž zaměřeny na střední Evropu (*stargen-eu.cz, 2024*).

AURA Medical s.r.o. jako distributor pro Canon Medical Systems

AURA Medical s.r.o. je významným českým dodavatelem zdravotnických přístrojů v ČR. Specializuje se primárně na špičkové přístroje pro radiodiagnostiku, mamologii, operační sály, ultrazvuky a pro jiné lékařské obory. Společnost výhradně obchodně zastupuje výrobce špičkové zdravotnické techniky, jako je Canon, Ziehm Imaging, Planmed, Arcoma AB, Barco a jiné (*auramedical.cz, 2024*).

AURA Medical spolupracuje s japonským gigantem v zobrazovací technice Canon, od počátků digitální skiografie (*auramedical.cz/canon, 2024*). Od roku 2018, kdy došlo k celosvětové změně obchodního názvu medicínské divize Toshiba na Canon, získala společnost AURA Medical, která byla původním distributorem zdravotnických přístrojů od společnosti Canon, distribuční práva na široké portfolio těchto přístrojů. Canon se stal jedním z největších dodavatelů diagnostické zdravotnické techniky a jeho široká škála produktů zahrnuje různé modality (*auramedical.cz/canon, 2024*). Mezi nabídku AURA Medical lze řadit UZ přístroje, přístroje CT a MC, angiolinky a univerzální skiaskopicko-skiagrafičké stěny a spolu s distribucí skiaskopických C-ramen Ziehm Imaginin GmbH, mamografických přístrojů Planmed, skiagrafií NRT a Arcoma a certifikovaných diagnostických monitorů Barco, získala kompletní nabídku zdravotnických přístrojů pro širokou oblast zobrazovacích metod.

Společnost rovněž věnuje významnou část své činnosti na servis těchto přístrojů a disponuje odborně školenými a vysoce specializovanými technikami zaměřenými na jednotlivé komodity (*AURA Medical účetní závěrka 2022, justice.cz*).

Obrázek 14 Logo Canon Medical Systems



Zdroj: *logowik.com, 2024*

Obrázek 15 Logo AURA Medical



Zdroj: *auramedical.cz, 2024*

Společnost AURA Medical po třiceti letech aktivity rozšiřuje působnost na mezinárodní úroveň. Od srpna 2023 se tak stává členem nadnárodní skupiny Tromp Medical. Tato skupina specializovaných distributorů zdravotnických prostředků působí v mnoho evropských zemí. Ve daných zemích zastupuje právě společnosti Canon Medical a Ziehm Imaging, právě tak jako AURA Medical V České republice (*auramedical.cz, 2024*).

Philips - divize Health Systems

Divize Health Systems nabízí přístroje pro diagnózu i léčbu primárně počítačová tomografie a magnetické rezonance, které patří ke světové špičce. Významnou součástí portfolia tvoří také přístroje a systémy tzv. Image Guided Therapy, tedy léčba podpořena zobrazením postižené části oblasti, která vede k minimalizaci invazivních metod. Mezi služby zákazníkům nadále patří pravidelný servis a údržba, což tvoří další významnou část výnosů této divize (*Philips výroční zpráva 2022, justice.cz*).

Obrázek 16 *Logo Philips Healthcare*



Zdroj: *parson.europe.com, 2024*

4.2.2 Diagnostika

Přestože se tato bakalářská práce soustředí primárně na zobrazovací techniku, je důležité zmínit, že zkoumaná společnost Siemens Healthineers má odlišné konkurenty pro oblast zobrazovací techniky a oblast laboratorní diagnostiky.

Roche s.r.o.

Firma Roche je biotechnologickou firmou, jejíž produkty se uplatňují jak v diagnostice, tak i v léčbě. Před více než sto lety založil Švýcar Fritz Hoffmann společnost Roche.

Roche má více než 94 tisíc zaměstnanců po celém světě a každoročně investuje přibližně 10,4 miliard švýcarských franků do výzkumu a vývoje. (*Roche.cz/historie, 2024*).

Roche s.r.o. je jednou z nejúspěšnějších farmaceutických firem v České republice, a to díky vysoce kvalitnímu portfoliu léků. Tyto léky se zaměřují především na pacienty trpící onkologickými a autoimunitními chorobami, virologií a transplantací medicínou. Roche hraje významnou roli i v oblasti in vitro diagnostiky a histologické diagnostiky maligních onemocnění (*Roche.cz/Roche v ČR, 2024*).

Firma se dělí na dvě divize, a to divizi farmaceutickou a diagnostickou. Farmaceutická divize se soustředí na výrobu úzce diferencovaných léčiv pro onkologii, imunologii, infekční onemocnění, oftalmologii a neurologii (*Roche.cz/ farmaceutická divize, 2024*). Roche Diagnostics se řadí mezi přední světové výrobce diagnostických systémů a poskytovatele zdravotnických informací. Společnost se specializuje na výzkum, vývoj, marketing a servis produktů a řešení pro laboratoře, lékaře, pacienty a také pro sektor výzkumu a průmyslu (*Roche.cz/diagnostická divize, 2024*).

Abbott Laboratories s.r.o.

Zakladatelem firmy Abbott je doktor Wallace C. Abbott, který před více než 130 lety otevřel svou lékárnu v Chicagu. Ve více než 160 zemích po celém světě působí ve firmě Abbott přes 115 000 zaměstnanců, kteří se věnují revoluci ve zdravotnické péči v zemích svého působení, včetně České republiky. Firma vyvíjí revoluční produkty v oblasti diagnostiky, zdravotnických prostředků, výživy a značkových generických léčivých přípravků (*Abbott.cz/kdo jsme, 2024*). V České republice se více než 70 zaměstnanců věnuje pomoci lidem žít co nejlépe již 20 let. Na území České republiky se společnost Abbott věnuje oborům jako diabetes, diagnostika, molekulární vědy, výživa a péče o srdce a cévy (*Abbott.cz/Abbott v ČR, 2024*).

Beckman Coulter Česká republika s.r.o.

Společnost Beckman Coulter Diagnostics, lídr v oblasti klinické diagnostiky, má na trhu bohatou historii přesahující 80 let. Firemní poslání spočívá v neúnavném transformování zdravotní péče prostřednictvím vědy, technologie a kreativity našich týmů. Firma toho dosahuje urychlením péče pomocí rozsáhlé klinické nabídky, škálovatelných laboratorních

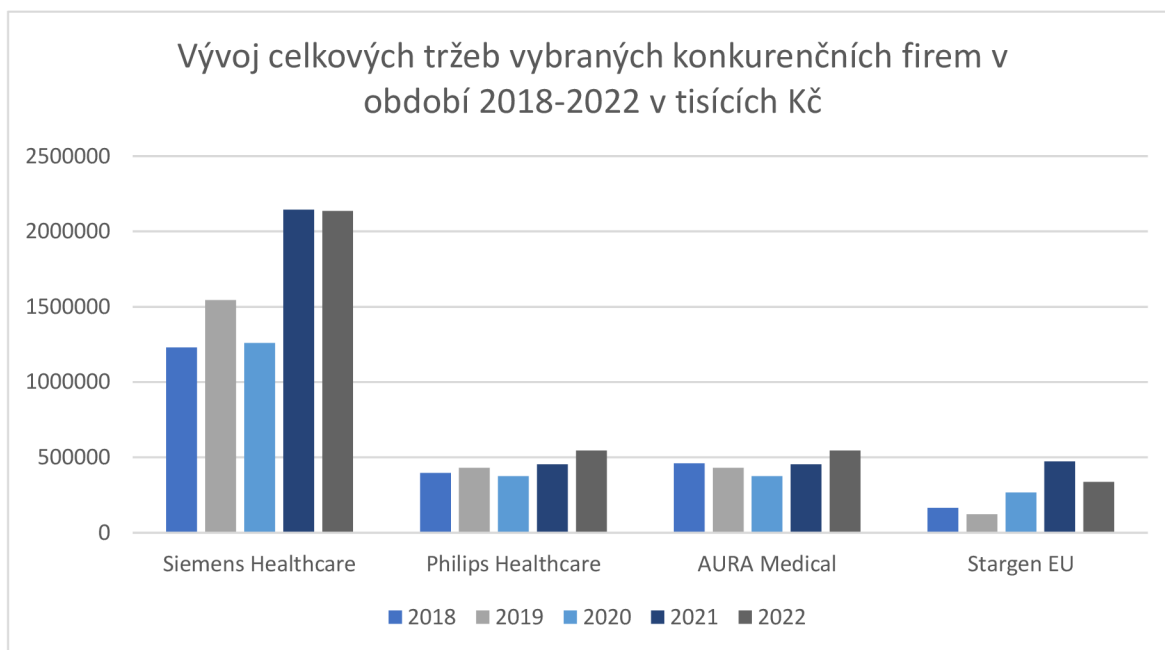
automatizačních technologií, pronikavé klinické informatiky a optimalizace služeb v oblasti výkonu laboratoře (*beckmancoulter.cz, 2023*).

4.2.3 Rozbor konkurence

Oblast zobrazovacích technik

Siemens Healthcare zaznamenal nárůst tržeb od roku 2018 do roku 2022, přičemž nejvýraznější nárůst byl evidován v roce 2021. Philips Healthcare též zaznamenal celkový růst tržeb v daném období, s nejvýraznějším růstem v roce 2022. AURA Medical a Stargen EU vykazují také celkový růst tržeb, přičemž Stargen EU dosáhl významného nárůstu v roce 2020. Siemens Healthcare vykazuje výraznější fluktuace ve výkonnosti v porovnání s ostatními firmami, s výrazným poklesem v roce 2020 a následným růstem v letech 2021 a 2022.

Graf 10 Vývoj celkových tržeb vybraných konkurenčních firem v období 2018-2022



Zdroj: vlastní zpracování (2024) dle výročních zpráv konkrétních firem v jednotlivých letech, Philips dle poskytnutých informací

Společnost Siemens Healthcare si udržela výrazně vyšší celkovou hodnotu tržeb ve srovnání s ostatními firmami. Philips Healthcare následuje s nižšími celkovými tržbami, ale s postupným růstem. AURA Medical a Stargen EU vykazují nižší celkové hodnoty tržeb ve srovnání s předchozími firmami. Celkově lze konstatovat, že Siemens Healthcare si udržuje vedoucí pozici v celkových tržbách, následovaný společností Philips Healthcare.

Společnosti Siemens Healthcare a Philips Healthcare mají obě silné mezinárodní zastoupení a vysoké tržby díky svému rozsáhlému portfoliu produktů a služeb. AURA Medical a Stargen EU mohou mít menší tržby a tržní podíl kvůli své specializaci na určité oblasti zdravotnických technologií. Celkově lze říci, že Siemens Healthcare a Philips Healthcare jsou dobře etablovanými hráči na trhu s širokým spektrem produktů a služeb, zatímco Aura Medical a Stargen EU se specializují na konkrétní oblasti s potenciálem růstu a inovace, ale s menším tržním podílem ve srovnání s tržními lídry.

Oblast laboratorní diagnostiky

Roche s.r.o. se vyznačuje širokou škálou diagnostických testů a léčiv a je známý pro své inovace v oblasti personalizované medicíny. Firma Beckman Coulter s.r.o. exceluje v oblasti laboratorní diagnostiky, zejména v oblasti klinické chemie. Abbott Laboratories s.r.o. má rozsáhlou škálu diagnostických nástrojů a farmaceutických výrobků. Společnost Siemens Healthineers je silným hráčem v oblasti zobrazovacích technologií a digitálních zdravotnických služeb.

V oblasti laboratorní diagnostiky nelze jednoznačně určit jednoho lídra, protože každá z uvedených firem má své silné stránky a specializace. Nicméně Roche s.r.o. a Siemens Healthineers jsou často považovány za lídry v této oblasti díky jejich širokému sortimentu inovativních produktů a služeb. Dominance může být ovlivněna konkrétními kontrakty s nemocnicemi, preferencemi zákazníků a vztahy se zdravotnickými institucemi. Dominantní postavení na trhu závisí na regionálních faktorech a specifických potřebách zákazníků. Každá firma má své silné stránky a specializace, a tak vhodný výběr by měl zohlednit konkrétní potřeby a požadavky zdravotnických zařízení a laboratoří.

4.3 SWOT analýza

V této kapitole je provedena SWOT analýza, která vyhodnocuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti Siemens Healthineers.

Tabulka 2 *Výsledky SWOT analýzy*

<i>Silné stránky</i>	<i>Slabé stránky</i>
<i>Dominantní postavení na trhu, stabilní brandová korporace</i> <i>Reputace značky</i> <i>Kvalita servisu</i> <i>Loajalita zaměstnanců</i> <i>Přímé zastoupení pod “jednou střechou“ - obchodní, podpůrné, servis</i> <i>Stabilní portfolio produktů</i>	<i>Mezinárodní korporát → zvýšené požadavky na interní administrativu + snížená flexibilita</i> <i>Nemožnost svobodně reinvestovat zisky</i> <i>Příliš komplexní nástroje, příliš mnoho nástrojů</i>
<i>Příležitosti</i>	<i>Hrozby</i>
<i>Přizpůsobení portfolia vzhledem k udržitelnosti</i> <i>Rozšíření digitalizace</i> <i>Implementace umělé inteligence</i>	<i>Pozdní dodávky</i> <i>Narušení globálního dodavatelského řetězce</i> <i>Nekvalita subdodávek třetích stran</i>

Zdroj: vlastní zpracování dle konzultace s Mgr. Michalem Čechem, 2024

Silné stránky

Mezi silné stránky společnosti Siemens Healthineers lze jednoznačně zařadit její dominantní postavení na trhu jako stabilní brandové koncepce. Společnost na trhu působí více než 130 let a její počátky na českém trhu sahají již k roku 1991, kdy se začala psát novodobá historie Siemensu. Jako výhodu lze uvést posílení důvěry zákazníků a přispívání k dlouhodobému úspěchu na trhu a výraznou konkurenční výhodu. Další silnou stránkou je pozitivní reputace značky. Výhodou této silné stránky společnosti je taková, že pozitivní pověst firmy přiláká nové zákazníky a zvyšuje důvěru zákazníků. Kvalitní servis přispívá ke

spokojenosti zákazníků a zvyšuje tak dlouhodobé vztahy. Mezi další silnou stránku lze zařadit loajalitu zaměstnanců. Ta přispívá ke stabilitě pracovní síly a produktivitě zaměstnanců. Přímé zastoupení “pod jednou střechou“ – podpůrné, obchodní či servisní zefektivňuje komunikaci a koordinaci mezi různými oblastmi podniku, což může zvýšit celkovou efektivitu. Za další silnou stránku lze zařadit stabilní portfolio nabízených produktů, což snižuje riziko tržních výkyvů a poskytuje různorodé možnosti pro zákazníky.

Slabé stránky

Jako možnou slabší stránku společnosti z pohledu lokálního zastoupení společnosti lze uvést fakt, že je mezinárodní korporát, tudíž má zvýšené požadavky na interní administrativu a tím může docházet ke snížené flexibilitě. Vyšší administrativní nároky mohou zpomalit rozhodovací procesy a snížit schopnost reakce na změny na trhu. Nemožnost svobodného reinvestování zisku by mohlo být bráno jako další slabina společnosti. Omezené možnosti reinvestice mohou omezit schopnost investovat do inovací a růstu. Poslední uvedenou slabinou podniku jsou příliš komplexní nástroje nebo také velké množství těchto nástrojů. Přebytek a komplexita nástrojů může ztížit efektivní správu a využívání nástrojů.

Příležitosti

Mezi příležitostmi podniku lze zařadit přizpůsobování portfolia vzhledem k udržitelnosti. Příležitostí tak je reakce na rostoucí poptávku po udržitelných produktech, což může posílit tržní postavení. Další příležitostí je rozšířená digitalizace. Investice do digitalizace mohou zlepšit efektivitu, poskytovat inovativní řešení a přilákat moderní zákazníky. Modernizace procesů a poskytování digitálních služeb pak mohou zvýšit konkurenceschopnost. Další uvedenou příležitostí je implementace umělé inteligence. Využití umělé inteligence může zlepšit diagnostiku a léčbu, což přináší inovační výhodu a poskytnout konkurenční výhodu.

Hrozby

Jednou z uváděných hrozeb jsou pozdní dodávky způsobené globálními událostmi. Zpožděné dodávky mohou negativně ovlivnit vztahy se zákazníky a snížit konkurenceschopnost. Nestabilita v globálním dodavatelském řetězci může vést k nedostatku materiálů. Poslední hrozbou je nekvalita subdodávek třetích stran. Spoléhání se na nízkou kvalitu subdodávek může snížit kvalitu konečných produktů a poškodit pověst firmy.

4.4 PEST analýza

Tato kapitola se věnuje PEST analýze, která zkoumá vnější prostředí ovlivňující společnost Siemens Healthineers a také celé odvětví zdravotnické techniky.

Politické a legislativní faktory:

Politické a legislativní faktory představují významné příležitosti a zároveň i hrozby pro podnikání. Každý podnik je ovlivňován politickými omezeními, která mohou mít výrazný dopad na jeho činnost. Lze sem řadit politiku zdanění, politickou orientaci státní reprezentace, legislativu podnikatelského sektoru aj. Existence různých zákonů, právních norem a vyhlášek nejenže stanovuje rámec pro provozování podnikání, ale také reguluje samotný podnikatelský proces a může významně ovlivnit strategická rozhodnutí a perspektivy podniku do budoucna (*SEDLÁČKOVÁ, 2006*).

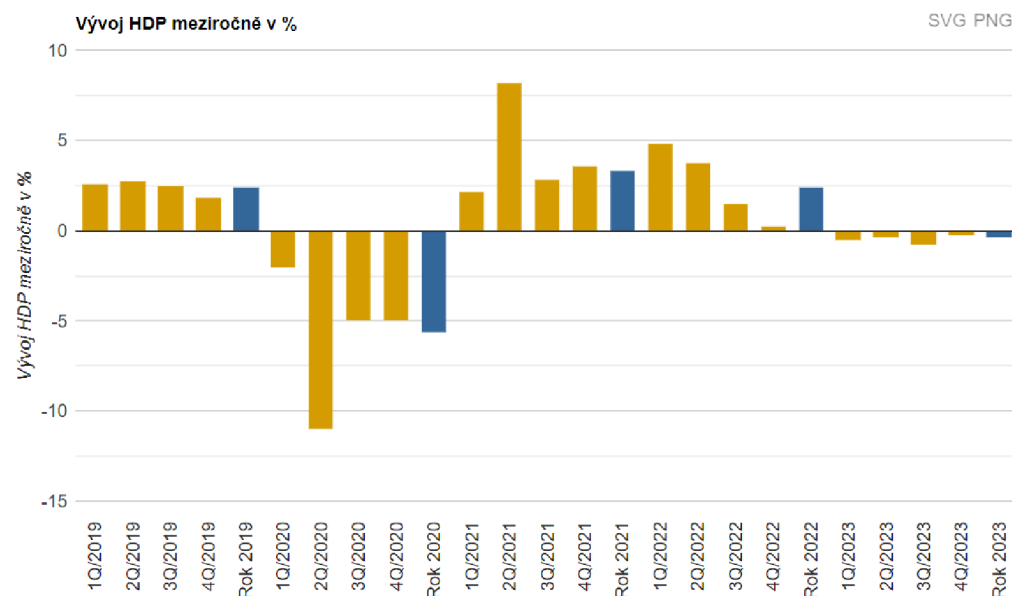
Zdravotnický průmysl podléhá přísným regulacím a standardům. Změny v legislativě mohou ovlivnit schvalování a uvádění nových produktů na trh. Politická rozhodnutí týkající se financování zdravotní péče mohou ovlivnit poptávku po diagnostických a léčebných zařízeních. Také existují různé vládní programy na podporu výzkumu a vývoje v oblasti zdravotnictví a ty mohou společnosti pomoci vyvíjet nové produkty a technologie.

Ekonomické faktory:

Ekonomické faktory ovlivňují chod podniku. Lze mezi ně řadit HDP, který sleduje hospodářskou výkonnost určité země a inflaci jako růst cenové hladiny v dané ekonomice. Dále tyto faktory možno zařadit úrokovou míru, nezaměstnanost, dostupnost a ceny energií a další.

HDP (hrubý domácí produkt) je velmi podstatný ekonomický faktor, který je finančním znázorněním celkové hodnoty statků a služeb vyrobených na jistém území za dané časové období. V roce 2020 byl tento ukazatel značně poznamenán pandemií COVID-19.

Graf 11 Vývoj HDP v ČR v letech 2018-2024



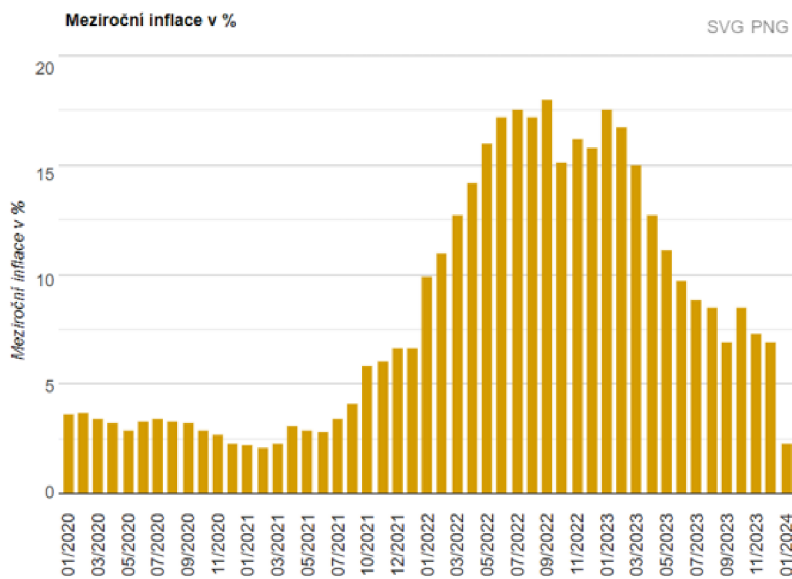
Zdroj: kurzy.cz/hdp, 2024

Na následujícím grafu je patrný prudký pokles tohoto ukazatele v roce 2020. Hrubý domácí produkt v druhém čtvrtletí 2020 klesl o 11 % ve srovnání s předchozím rokem, což je pravděpodobný důsledek pandemie. V druhém čtvrtletí 2021 HDP vzrostl o 8,2 % ve srovnání s předchozím rokem, přičemž na tomto růstu měla hlavní podíl domácí poptávka. Naopak došlo k poklesu vývozu zboží do zahraničí. Oslabení poptávky ze zahraničí negativně ovlivnilo růst HDP.

Pokud by docházelo k růstu HDP, tato situace by mohla vést ke zvýšení poptávky po produktech a službách firmy Siemens Healthineers. Celkový ekonomický růst a prosperita ovlivňují investice do zdravotnictví.

Inflace může mít na firmu mnoho různých dopadů. Dochází ke zvýšení cen komponentů a materiálů. Firma platí více za potřebné materiály a komponenty potřebné k výrobě svých produktů. To může vést k nižším maržím a ziskovosti. Dochází i ke zvýšení mzdových nákladů nebo zvýšení nákladů na dopravu a logistiku, což může zvýšit náklady na distribuci produktů společnosti. Siemens Healthineers zvýšila ceny svých produktů, aby kompenzovala nárůst nákladů. To však může vést ke snížení poptávky, pokud se ceny stanou pro zákazníky neúnosnými. Inflace může vést ke změně struktury poptávky po produktech společnosti Siemens Healthineers. Například zákazníci mohou upřednostňovat levnější produkty nebo odkládat nákupy. Např. roce 2022 byla meziroční míra inflace 15, 1 kterou byla firma nucena promítnout do cen.

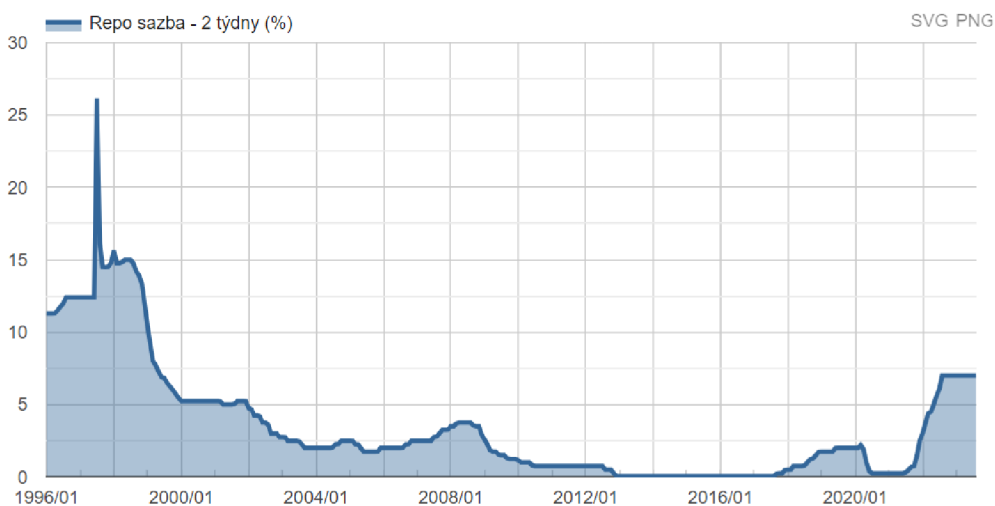
Graf 12 Vývoj míry inflace v ČR v letech 2018-2024



Zdroj: kurzy.cz/inflace, 2024

Inflace může vést k nárůstu úrokových sazeb, což může ztížit a prodražit financování investic a provozních aktivit společnosti. Úrokové sazby ovlivňují náklady na financování společnosti. Společnost může poskytnout několik kroků ke zmírnění dopadů inflace, jako např. zvýšení efektivity, investování do technologií, zvyšování cen produktů aj.

Graf 13 Vývoj hodnot repo sazby 2T v letech 1996-2023



Zdroj: [kurzy.cz/repo sazba 2T](https://kurzy.cz/repo-sazba-2t), 2024

Lze zmínit i měnové kurzy, kdy mohou ovlivnit náklady a výnosy společnosti v závislosti na tom, v jakých měnách společnost obchoduje a investuje. Co se týče vládní politiky, jako je regulace zdravotnictví a daňová politika, ta může ovlivnit náklady a výnosy firmy. Od 1.1.2024

dochází ke změně daňových sazeb, kdy se ruší druhá snížená sazba daně ve výši 10 %. Zůstává základní sazba daně 21 % a pouze jedna snížená sazba daně ve výši 12 %.

Sociální faktory:

K sociálním faktorům se řadí demografický vývoj, míra vzdělanosti, sociální legislativa, mobilita pracovní síly, přístupy k práci a další. Tyto sociální faktory působí nepřímo na chod firmy.

Sociální faktor, který může mít určitý vliv na tržby společnosti je stárnutí populace, což může znamenat zvýšenou poptávku po diagnostických a léčebných zařízeních. Zvyšující se důraz na prevenci a diagnostiku může ovlivnit poptávku po moderních zdravotnických technologiích. Změny v životním stylu a stravování ovlivňují výskyt chronických onemocnění, a tím i poptávku po diagnostických a léčebných nástrojích.

Technicko-technologické faktory:

Mezi technicko-technologické faktory je možné řadit vládní podporu vědy a techniky, trendy inovací, trendy ve vývoji technologií nebo zvyklosti patentoprávní ochrany v daném segmentu apod.

Dopad technických a technologických faktorů na firmu Siemens Healthineers závisí na mnoha faktorech, včetně rychlosti technologického vývoje, schopnosti společnosti inovovat a reakce společnosti na tyto faktory. Firma se neustále snaží sledovat nové vývojové trendy a přizpůsobit se jim, aby neztratila svou pozici na trhu se zdravotnickou technikou.

Další faktory:

Pandemie a zdravotní krize, předchozí zkušenosti z pandemie COVID-19 mohou změnit postoj ke zdravotnickým technologiím a jejich případnému nasazení.

PEST analýza by měla být pravidelně aktualizována, aby zohledňovala aktuální události a trendy v průmyslu. Pro Siemens Healthineers může být klíčové nejen reagovat na aktuální podmínky, ale také předvídat a adaptovat se na budoucí změny v okolí.

Siemens Healthineers se zaměřuje na technologické inovace, zejména v oblasti zobrazovací techniky, laboratorních přístrojů a digitálních zdravotních řešení. Trend směřující k digitalizaci zdravotnictví může ovlivnit vývoj a poptávku po nových technologiích. Zároveň dochází k postupné implementaci umělé inteligence, která se stále více využívá v diagnostice a léčbě.

5 Výsledky a diskuse

V praktické části bakalářské práce na téma “Firma v konkurenčním prostředí“ byla představena zkoumaná firma Siemens Healthcare s.r.o. a následně byla vyhodnocena její pozice na trhu v konkurenčním prostředí. Následně byly představeni i její hlavní konkurenti, kterými jsou v rámci zobrazovací techniky Philips Česká republika s.r.o. (Philips Health Systems), AURA Medical s.r.o. a Stargen EU s.r.o. Firma se nachází v konkurenčním prostředí, které je formou nedokonalé konkurence. V tržním prostředí se nachází relativně malý počet firem s produktem v různé míře diferenciovaným. Jsou zde částečné bariéry vstupu do odvětví a k vlivu firmy na cenu dochází pouze zčásti. Dané fakta splňují kritéria oligopolu.

Siemens Healthcare s.r.o. je vedoucí medicínskou technologickou společností s více než 120 lety zkušeností a vlastní 18 500 patentů. Posláním firmy Siemens Healthineers je umožnit poskytovatelům zdravotní péče zvýšit hodnotu poskytovaných služeb a efektivně je podporovat při jejich úsilí o rozvoj precizní medicíny, transformaci poskytování péče a zdokonalení zážitků pacientů. Společnost chce tuto vizi uskutečnit aktivním využitím digitálních technologií v oblasti zdravotní péče.

V závěru praktické části bakalářské práce byla provedena analýza SWOT, která umožnila hodnocení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro daný podnik. Nadále byla provedena PEST analýza, analýza konkurenčních firem a také analýza zkoumané společnosti.

Z provedené SWOT analýzy lze vyvodit, že mezi silné stránky firmy patří dominantní postavení na trhu jako stabilní brandové korporace, reputace značky, kvalita servisu, loajalita zaměstnanců a stabilní portfolio nabízených produktů. Další silnou stránkou je přímé obchodní, podpůrné i servisní zastoupení na jednom místě, což může zefektivnit komunikaci a koordinaci mezi různými oblastmi firmy a zvýšit tak celkovou efektivitu. Naopak mezi slabé stránky z pohledu lokálního zastoupení společnosti lze řadit zvýšené požadavky na interní administrativu a sníženou flexibilitu, nemožnost svobodného reinvestování zisku či příliš mnoho komplexních nástrojů. Příležitosti firmy může být přizpůsobení portfolia vzhledem k udržitelnosti, rozšíření digitalizace nebo implementace umělé inteligence. Umělá inteligence hraje stále větší roli ve zdravotnictví a může přinášet mnoho výhod v diagnostice, léčbě ale i ve správě zdravotnických dat. Potencionálními hrozbami pro podnik jsou pozdní dodávky způsobené globálními událostmi či nekvalita subdodávek třetích stran. Provedená PEST analýza ukázala ekonomické hrozby, které jsou spojené s růstem inflací, což může dále vést k

nárůstu úrokových sazeb. Nárůst úrokových sazeb může ztížit a prodražit financování investic a provozních aktivit společnosti. Při rostoucí inflaci dochází ke zvýšení cen komponentů a materiálů. Firma platí více za potřebné materiály a komponenty potřebné k výrobě svých produktů. To může vést k nižším maržím a ziskovosti. Lze také zmínit měnové kurzy, které mohou ovlivnit náklady a výnosy společnosti v závislosti na tom, v jakých měnách společnost obchoduje a investuje. Naopak pokud by docházelo k růstu HDP, tato situace by mohla vést ke zvýšení poptávky po produktech a službách firmy Siemens Healthineers. Co se týče politických faktorů, politická rozhodnutí týkající se financování zdravotní péče mohou ovlivnit poptávku po diagnostických a léčebných zařízeních. Sociální faktor, který může mít určitý vliv na tržby společnosti je stárnutí populace, což může znamenat zvýšenou poptávku po diagnostických a léčebných zařízeních. Je důležité vzít v potaz, že důraz na prevenci a diagnostiku může také ovlivnit poptávku po moderních zdravotnických technologiích. Dopad technických a technologických faktorů na firmu Siemens Healthineers závisí na mnoho faktorech, včetně rychlosti technologického vývoje, schopnosti společnosti inovovat a reakce společnosti na tyto faktory.

Návrh případných doporučení, která by přispěla k optimalizaci celého provozu firmy, pro firmu, která působí na trhu dlouho a má stabilní pozici na trhu a velmi dobré reference, představuje náročný úkol. Ocenění, které firma obdržela, svědčí o efektivním vedení a výkonnosti zaměstnanců, což přináší vynikající výsledky. Jako případná hrozba byla zjištěna nekvalita subdodávek třetích stran. Doporučený návrh je zavedení důkladných kontrolních mechanismů pro hodnocení a výběr subdodavatelů, aby se minimalizovala rizika spojená s nízkou kvalitou.

Firmu Siemens Healthcare s.r.o. po provedených analýzách lze hodnotit jako dominantní firmu na trhu se zobrazovací technikou. Jako největší konkurent pro oblast zobrazovací techniky je vyhodnocena společnost Philips Česká republika s.r.o.-divize Health. Pokud autor vezme v potaz divizi diagnostiky, i v této divizi má firma společně s firmou Roche s.r.o. velmi významné postavení na trhu. Společnost Roche s.r.o. je tedy v oblasti laboratorní diagnostiky považována za největšího konkurenta. Ve sledovaném období 2018-2022 celkové tržby firmy Siemens Healthcare s.r.o. neustále rostly až na rok 2020, kdy nastala pandemie COVID-19, tudíž došlo k poklesu celkových tržeb. Realizace projektů byly pozastaveny a k realizacím docházelo primárně až následující rok. Přesto si firma s touto krizí zvládla poradit, přešla na distanční práci a nepolevila na kvalitě služeb a produktů. I díky PCR testování, které firma prováděla, byl nadcházející rok po pandemii COVID-19 extrémně úspěšný. Těchto čísel se

držel i rok 2022. Společnost je velmi perspektivní a dosahuje významných úspěchů, zejména pokud využije dostupných příležitostí.

6 Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení konkurenčního prostředí vybrané firmy, kterou byla společnost Siemens Healthcare s.r.o. Dílčími cíli bylo provedení SWOT a PEST analýzy a navrhnout firmě případně doporučení, kterým by mohla upevnit její postavení na trhu.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části byl vysvětlen pojem firma a cíle firmy. Dále pojmy jako trh, tržní subjekty nebo rovnováha na trhu. Definovány byly pojmy konkurence a konkurenceschopnost. Detailněji se věnovalo dokonalé a nedokonalé konkurenci, kde byly nadále rozebrány tržní struktury – monopol, oligopol a monopolistická konkurence. Poslední část teoretické části se zabývala popisem dvou analýz, konkrétně SWOT a PEST analýz. SWOT analýza se zaměřuje na silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku, naopak PEST analýza se zabývá vnějšími faktory ovlivňující chod daného podniku.

V praktické části byly aplikovány pojmy a znalosti, které byly vysvětleny v části teoretické. Nejdříve byla uvedena historie firmy Siemens s.r.o. a Siemens Healthcare s.r.o. a základní informace o firmě. Byly definovány cíle firmy a rozebrána firemní struktura. Dále byly zmíněny ocenění, které společnost v minulosti získala. Nadcházející kapitola se věnovala reklamě, jak se firma prezentuje před zákazníky. Nadále byl popsán sortiment, který společnost nabízí. Další část se zaměřila na konkurenční prostředí společnosti na tuzemském trhu, byly představeny její tři hlavní konkurenti v oblasti zobrazovací techniky, kterými jsou společnosti Philips Česká republika s.r.o. – divize Health, AURA Medical s.r.o. a Stargen EU s.r.o. Firma Siemens Healthcare s.r.o. byla s těmito konkurenty primárně srovnána na základě celkových tržeb v období 2018-2022. Bylo zjištěno, že zkoumaná firma má v oblasti zobrazovací techniky vyšší tržby než její konkurenti. Je důležité vzít v potaz, že pro oblast laboratorní diagnostiky má daná firma jiné konkurenty. Těmito konkurenty byly stanoveny společnosti Roche s.r.o., Abbott Laboratories s.r.o. a Beckmann Coulter Česká republika s.r.o. I v této oblasti má firma Siemens Healthcare s.r.o. velmi silnou pozici na trhu a společně s firmou Roche s.r.o. jsou dominantními podniky na trhu v oblasti laboratorní diagnostiky. V oblasti zobrazovacích technik má zkoumaná firma dominantní postavení na trhu. Za největšího konkurenta pro Siemens Healthineers v oblasti zobrazovací techniky je považována společnost Philips Česká republika s.r.o. Předposlední část byla zaměřena na SWOT analýzu, která určila silné a slabé stránky a případné příležitosti a hrozby, které by mohly zlepšit či zhoršit situaci podniku vůči

konkurenci. Mezi silné stránky podniku patří dominantní postavení na trhu, pozitivní reputace značky, vysoká kvalita servisu, loajalita zaměstnanců, stabilní portfolio nabízených produktů a přímé obchodní, podpůrné i servisní zastoupení na jednom místě. Naopak mezi slabé stránky lze zařadit zvýšené požadavky na interní administrativu a sníženou flexibilitu, nemožnost svobodného reinvestování zisku či příliš mnoho komplexních nástrojů. Za příležitosti společnosti lze považovat přizpůsobení portfolia vzhledem k udržitelnosti, rozšíření digitalizace či implementace umělé inteligence. Případnými hrozbami pro podnik jsou pozdní dodávky způsobené globálními událostmi nebo nekvalita subdodávek třetích stran. Poslední část se soustředila na PEST analýzu, která zkoumá vnější faktory ovlivňující chod dané firmy. Mezi tyto faktory patří politické, ekonomické, sociální a technicko-technologické faktory. Provedená PEST analýza ukázala ekonomické hrozby, které jsou spojené s růstem inflace, což může dále vést k nárůstu úrokových sazeb. Nárůst úrokových sazeb může ztížit a prodražit financování investic a provozních aktivit společnosti. Při rostoucí inflaci dochází ke zvýšení cen komponentů a materiálů. Firma platí více za potřebné materiály a komponenty potřebné k výrobě svých produktů. To může vést k nižším maržím a ziskovosti. Lze také zmínit měnové kurzy, které mohou ovlivnit náklady a výnosy společnosti v závislosti na tom, v jakých měnách společnost obchoduje a investuje.

Firma Siemens Healthineers má dominantní a stabilní pozici na trhu se zobrazovací technikou, je neustále vyhledávaná zákazníky a je tudíž pro ostatní společnosti velkou konkurencí. "Společnost aktivně rozšiřuje svůj pracovní tým a má významný potenciál zvýšit svůj tržní podíl, příjmy a zisk v budoucnosti. Zároveň plánuje rozšířit své produktové portfolio.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Knižní zdroje

BRČÁK, Josef a kolektiv, 2020. *Mikroekonomie: -teorie a aplikace*. Plzeň: Aleš Čeněk. ISBN 9788073808181.

BURIANOVÁ, Jaroslava, 2012. *Vybrané kapitoly z teorie firmy*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze. ISBN 9788073804534.

HOLMAN, Robert, 2002. *Ekonomie: 3. aktualiz. vyd.* Praha: C.H. Beck. ISBN 8071796816.

HOLMAN, Robert, 2007. *Mikroekonomie. Středně pokročilý kurz. 2. aktualizované vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788072615384.

HOŘEJŠÍ, Bronislava, Libuše MACÁKOVÁ, Jindřich SOUKUP a Jana SOUKUPOVÁ, 2018. *Mikroekonomie - 6. aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Management Press. ISBN 9788072615384.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing - Strategie a trendy - 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024746708.

JEŽEK, Filip, 2017. *Jak se dívám na svět - Základy mikroekonomie s humorem, Po-Cho-Pil !!!*. Praha: TZ-one. ISBN 9788075390356.

JUREČKA, Václav a kolektiv., 2018 *Mikroekonomie: 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Grada Publishing. ISBN 9788027101467.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Jiří LUNÁČEK, 2012. *Úvod do mikroekonomie s využitím prvků distančního studia*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788071793656.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, 2004. *Ekonomie pro strategické řízení*. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071798851.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum, 2005*. Praha: Grada Publishing a.s. ISBN 9788024709666.

PAVELKA, Tomáš, 2010. *Mikroekonomie: základní kurz, 2. aktualizované vydání*. Praha: Nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu. ISBN 9788086730523.

POŠTA, Vít a Markéta ŠUMPÍKOVÁ, 2022. *Ekonomie - Středně pokročilý kurz*. Martin Koláček - E-knihy jedou. ISBN 9990003596024.

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2006. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788071793670.

SEVEROVÁ, Lucie a kolektiv autorů, 2023. *Kapitoly z teorie firmy*. Praha: Česká zemědělská univerzita ve svém nakladatelství. ISBN 9788021332591.

SEVEROVÁ, Lucie a kolektiv, 2016. *Teorie firmy*. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 9788021326439.

SLUNČÍK, Peter a Jiří DVOŘÁČEK, 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Beck. ISBN 9788074002243.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání - Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024733395.

ŠRÉDL, Karel, 2006. *Ekonomie a teolog*. Praha: L. Marek. ISBN 8086263916.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kolektiv, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024746425.

7.2 Internetové zdroje

AURAMEDICAL, 2024. *Auramedical.cz* [online]. [cit. 2024-01-05]. Dostupné z: <https://auramedical.cz/>

AURAMEDICAL/CANON, 2024. *Auramedical.cz* [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://auramedical.cz/canon/>

BACKMAN COULTER, 2023. [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://beckmancoulter.cz/>

CANON MEDICAL SYSTEM LOGO, 2024. *Logowik.com* [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://logowik.com/canon-medical-systems-corporation-logo-vector-svg-png-free-download-27243.html>

CZ.ABBOT, 2024. *Abbott v České republice* [online]. [cit. 2023-12-26]. Dostupné z: <https://www.cz.abbott/about-us/abbott-in-czech-republic.html>

CZ.ABBOT, 2024. *Kdo jsme* [online]. [cit. 2023-12-26]. Dostupné z: <https://www.cz.abbott/about-us/who-we-are.html>

EDU.UHK.CZ. *Optimální výstup firmy v podmínkách oligopolu* [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: https://edu.uhk.cz/~jindrvo1/files/miek2/texty/11_optimalni_vystup_firmy_v_podminkach_oligopolu.pdf

GE HEALTHCARE LOGO, 2024. *Logowik.com* [online]. [cit. 2024-01-09]. Dostupné z: <https://logowik.com/ge-healthcare-logo-vector-36692.html>

GE MEDICAL SYSTEMS ČESKA REPUBLIKA, 2022. *Výroční zpráva za rok 2022* [online]. [cit. 2024-01-12]. Dostupné <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=689221>

IROP, 2020. *PŘIPRAVENI POMÁHAT. DÍKY REACT-EU!* [online]. [cit. 2024-03-03]. Dostupné z: <https://irop.gov.cz/cs/microsites/react-eu>

KURZY.CZ, 2024. *HDP 2024, vývoj hdp v ČR* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

KURZY.CZ, 2024. *Inflace - 2024, míra inflace a její vývoj v ČR* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?imakroGraphFrom=1.1.2019>

KURZY.CZ, 2024. *Repo sazba - 2 týdny* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/repo-sazba-2-tydny/>

MIRAS.CZ, 2023. *Chování firmy v podmínkách nedokonalé konkurence, monopol* [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n07-nedokonala-konkurence.php>

OR.JUSTICE.CZ, 2024. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

PARSON EUROPE, 2024. *Philips Medical Systems DMC GmbH* [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.parson-europe.com/de/referenzen/philips>

ROCHE.CZ, 2024. *Diagnostická divize* [online]. [cit. 2023-12-26]. Dostupné z: <https://www.roche.cz/o-roche/na-cem-pracujeme/diagnosticka-div>

ROCHE.CZ, 2024. *Farmaceutická divize* [online]. [cit. 2023-12-26]. Dostupné z: <https://www.roche.cz/o-roche/na-cem-pracujeme/farmaceuticka-divize>

ROCHE.CZ, 2024. *Historie* [online]. [cit. 2023-12-26]. Dostupné z: <https://www.roche.cz/o-roche/historie>

ROCHE.CZ, 2024. *Roche v ČR* [online]. [cit. 2023-12-26]. Dostupné z: <https://www.roche.cz/o-roche/historie/roche-cr>

SIEMENS HEALTHCARE, S.R.O, 2024. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/04179960/siemens-healthcare-sro/>

SIEMENS HEALTHINEERS LOGO, 2024. *Logowik* [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://logowik.com/siemens-healthineers-logo-vector-svg-pdf-ai-eps-cdr-free-download-18104.html>

SIEMENS HEALTHINEERS, 2024. [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.siemens-healthineers.com/cz>

SIEMENS HEALTHINEERS, 2023. *Magazín Trend 2023* [online]. [cit. 2024-01-20]. Dostupné z: <https://www.siemens-healthineers.com/cz/trend/2023>

SIEMENS HEALTHINEERS, 2024. *Byla to krásná doba* [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://www.siemens-healthineers.com/cz/trend-cislo-22/2-1-byla-to-krasna-doba>

SIEMENS HEALTHINEERS, 2024. *Laboratorní diagnostika* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.siemens-healthineers.com/cz/laboratory-diagnostics>

SIEMENS HEALTHINEERS, 2024. *O společnosti Siemens Healthineers* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://www.siemens-healthineers.com/cz/about>

SIEMENS, ODŠTĚPNÝ ZÁVOD ZDRAVOTNICTVÍ, S.R.O, 2024. *Zivefirmy.cz* [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: https://www.zivefirmy.cz/siemens-odstepny-zavod-zdravotnictvi_f436406

SIEMENS, 2024. *Historie Siemens* [online]. [cit. 2024-02-02]. Dostupné z: <https://historie.siemens.cz/>

SIEMENS, 2022. *Společnost Siemens slaví 175 let od svého vzniku* [online]. [cit. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://historie.siemens.cz/>

STARGEN EU, 2024. [online]. [cit. 2024-03-01]. Dostupné z: <https://www.stargen-eu.cz/>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2018, 2019, 2020, 2021, 2022. Siemens Healthcare, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. 2024 [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=901476>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2018,2019, 2020, 2021, 2022 AURA Medical, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. 2022 [cit. 2024-01-12]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=659530>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2018,2019, 2020, 2021, 2022. Stargen EU, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. 2022 [cit. 2024-01-12]. <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=356621>

ÚČETNÍ ZÁVĚRKA, 2022. Philips Česká republika, s.r.o. *Veřejný rejstřík a Sbirka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky*. [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=475774>

7.3 Jiné zdroje

SVOBODA, Roman. *Mikroekonomie: Rovnováha na trhu statků a služeb, renta spotřebitelů a výrobců, elasticita poptávky a nabídky* [prezentace k přednášce]. Česká zemědělská univerzita v Praze, 2022.

Seznam obrázků, tabulek a grafů

7.4 Seznam obrázků

Obrázek 1-zjednodušené schéma trhů a tržních subjektů	14
Obrázek 2-schéma konkurence	16
Obrázek 3-přehled modelů duopolu	28
Obrázek 4-podstata SWOT analýzy	32
Obrázek 5-logo společnosti Siemens Healthcare s.r.o.	36
Obrázek 6-mapa poboček firmy Siemens Healthcare s.r.o.	37
Obrázek 7-struktura společnosti Siemens Healthineers.....	38
Obrázek 8-ocenění Siemens Healthineers 1	40
Obrázek 9-ocenění Siemens Healthineers 2	40
Obrázek 10-časopis TREND 1/2023	40
Obrázek 11-ocenění Siemens Healthineers 3	40
Obrázek 12-logo GE HealthCare	45
Obrázek 13-logo STARGEN EU.....	45
Obrázek 14-logo Canon Medical Systems.....	46
Obrázek 15-logo AURA Medical	46
Obrázek 16-logo Philips Healthcare	47

7.5 Seznam tabulek

Tabulka 1-formy konkurence.....	18
Tabulka 2-výsledky SWOT analýzy	51

7.6 Seznam grafů

Graf 1-rovnováha na trhu.....	15
Graf 2-cena odvozená na trhu z dokonalé konkurence.....	19
Graf 3-maximalizace zisku v dokonalé konkurenci	20
Graf 4-individuální poptávka.....	21
Graf 5-přirozený monopol	22
Graf 6-množstevní slevy.....	24
Graf 7-oligopol s cenovým vůdcem.....	26
Graf 8-optimální výzkum kartelu	28
Graf 9-vývoj celkových tržeb společnosti v letech 2018-2022 v miliardách Kč.....	42
Graf 10-vývoj celkových tržeb vybraných konkurenčních firem v období 2018-2022.....	49
Graf 11-vývoj HDP v ČR v letech 2018-2024	54
Graf 12-vývoj míry inflace v ČR v letech 2018-2024	55
Graf 13-vývoj hodnot repo sazby 2T v letech 1996-2023	55