

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav managementu a marketingu

Monika Kratochvílová

Analýza konkurenceschopnosti společnosti

Lékárna U černého orla, spol. s r.o.

Analysis of Competitiveness of the Company

Lékárna U černého orla, spol. s r.o.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG a CD nosiči.

V Prostějově dne 29. 3. 2018

Monika Kratochvílová

Děkuji svému vedoucímu PhDr. Janu Závodnému Pospíšilovi, Ph.D. za odborné vedení práce, za cenné rady a ochotu v průběhu zpracování této práce. Dále bych chtěla poděkovat majitelům Lékárny U černého orla, spol. s r.o. za ochotu s jakou mi poskytlí potřebné informace a materiály a konkrétně děkuji paní Mgr. Marcele Machákové za vstřícnost a poskytnutí informací pro zpracování praktické části mojí bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod.....	6
	Teoretická část.....	7
2	Konkurence a konkurenceschopnost.....	8
2.1	Konkurence	8
2.2	Dělení konkurence.....	8
2.2.1	Cenová a necenová konkurence	9
2.2.2	Dokonalá a nedokonalá konkurence.....	9
2.3	Konkurenceschopnost	11
2.4	Konkurenční výhoda	13
2.5	Konkurenční strategie	15
2.5.1	Prvenství v celkových nákladech	16
2.5.2	Diferenciace.....	17
2.5.3	Soustředění pozornosti	17
2.6	Totální konkurence.....	19
2.7	Analýza konkurentů	19
3	Strategická analýza okolí firmy	22
3.1	Analýza obecného okolí podniku.....	23
3.1.1	Socioekonomický sektor.....	23
3.1.2	Technologický sektor	24
3.1.3	Vládní sektor.....	25
3.2	Analýza oborového okolí podniku	25
3.2.1	Sektor zákazníků.....	25
3.2.2	Sektor dodavatelů	26
3.2.3	Sektor konkurentů.....	26
3.2.4	Porterův model konkurenčního prostředí	27
3.3	SWOT analýza	28
	Praktická část.....	29
4	Osnova praktické části	30
5	Charakteristika společnosti	31
5.1	Základní údaje	31
5.2	Historie společnosti.....	32
5.3	Pobočky.....	33
5.4	Organizační struktura	34
5.5	Druhy lékáren.....	35

5.6	Analýza marketingových aktivit společnosti	36
6	Nabídkové portfolio	38
6.1	Sortiment	38
6.1.1	Léčivé přípravky vázané na lékařský předpis.....	38
6.1.2	Léčivé přípravky volně prodejné	39
6.1.3	Potravinové doplňky.....	40
6.1.4	Homeopatika.....	41
6.1.5	Přírodní produkty.....	41
6.1.6	Zdravotnický materiál.....	42
6.1.7	Dermokosmetika.....	42
6.1.8	Veterinární přípravky	42
7	Strategické analýzy	43
7.1	PESTLE analýza	43
7.2	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	47
7.2.1	Dodavatelé.....	47
7.2.2	Odběratelé.....	50
7.2.3	Konkurenti.....	51
7.2.4	Noví konkurenti.....	55
7.2.5	Nové substituty	55
7.3	SWOT analýza	56
7.3.1	Silné stránky	56
7.3.2	Slabé stránky.....	57
7.3.3	Příležitosti.....	59
7.3.4	Hrozby	59
8	Návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti.....	62
9	Závěr	66
	ANOTACE.....	67
	LITERATURA.....	69
	ELEKTRONICKÉ ZDROJE.....	71
	OSTATNÍ ZDROJE	71
	SEZNAM ZKRATEK	72
	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
	SEZNAM TABULEK	74
	SEZNAM GRAFŮ	75
	SEZNAM PŘÍLOH	76

1 Úvod

V dnešní době patří zvyšování konkurenceschopnosti k jednomu z nejdůležitějších cílů každé společnosti. Pokud chce společnost udržet své postavení vůči ostatním konkurentům, musí neustále zlepšovat svou nabídku výrobků a služeb, nabízet co nejlepší kvalitu a zároveň sledovat konkurenci, tedy v čem se její nabídka odlišuje a co nabízí navíc.

Pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila téma „Analýza konkurenceschopnosti společnosti Lékárna U černého orla, spol. s r.o.“ K výběru tohoto tématu mě přesvědčila velká snaha a odhodlání, které pracovníci této lékárny k dosažení zmiňovaného cíle mají. Ve své práci se budu zabývat nástroji strategického managementu, které zahrnují analýzy vnitřního a vnějšího prostředí firmy. Dále se zaměřím na její konkurenční postavení a na jedinečné výhody, na základě kterých dochází k úspěšnému vedení podniku.

Vypracování této bakalářské práce by mělo nalézt odpovědi na několik otázek. Jaké je konkurenční postavení Lékárny U černého orla, spol. s r.o.? Je dostatečně konkurenceschopná? Lze zvýšit její konkurenceschopnost prostřednictvím závěrů ze strategických analýz?

Cílem bakalářské práce je proto popsat současné tržní postavení společnosti, identifikovat hlavní konkurenty na trhu a provést příslušné analýzy, na základě jejichž výsledků budou navržena vhodná opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na literární rešerši dostupných zdrojů z oblasti konkurence, konkurenceschopnosti a konkurenčního prostředí. Na základě zjištěných poznatků z teoretické části zpracuji praktickou část, ve které bude charakterizována analyzovaná společnost, její produktové portfolio a poté budou použity nástroje k posouzení konkurenceschopnosti společnosti. Jedná se o PESTLE analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu. Po vyhodnocení výsledků analýz budou navržena možná doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Teoretická část

2 Konkurence a konkurenceschopnost

V obsahu mojí práce jsem se rozhodla, že jako první se budu v následující kapitole zabývat vymezením konkurence, jejím dělením a vysvětlením pojmu konkurenceschopnost.

2.1 Konkurence

Trh obsahuje velké množství příležitostí, proto jedna společnost není zpravidla jediná, která poskytuje zákazníkům podobné výrobky či služby. Konkurenty obklopuje spousta jiných firem, které usilují o dosažení stejného cíle, a to je vtlačuje do konkurenčního prostředí.¹

Základní pravidlo marketingu říká, že pokud má být firma úspěšná, musí uspokojovat přání a potřeby svých zákazníků lépe než konkurence. Nestačí tedy, když se oddělení marketingu zaměří pouze na uspokojení cílových potřeb zákazníků. Je nutné získat strategickou výhodu, která je jasně odliší od konkurenčních nabídek.²

Je zřejmé, že pojem konkurence má mnohem širší hledisko nežli pouze ekonomické, ale také kulturní, etické, politické, sociální atp. Ekonomická oblast je považována za stěžejní, nicméně ostatní hlediska konkurenčního prostředí nemohou být přehlížena.

Konkurence představuje vztah dvou a více subjektů, a pokud do něj chce určitý subjekt vstoupit, musí splňovat nejméně dva základní předpoklady:

- musí vlastnit specifický potenciál neboli *podnikavost*. To znamená, že musí chtít vstoupit do tohoto vztahu, tedy musí disponovat „konkurenčním“ zájmem.
- a zároveň musí vlastnit konkurenční potenciál neboli konkurenceschopnost. Jednoduše musí být konkurenční.³

2.2 Dělení konkurence

Každý účastník, který vstoupí do tržního prostředí, chce uskutečnit své ekonomické zájmy, kterých dosáhne na úkor jeho konkurentů. Konkurenční prostředí prochází neustálým vývojem a má v současné době různé podoby a formy.

¹ Srov. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 20.

² Srov. KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*, s. 55.

³ Srov. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*, s. 65.

Dle pojetí konkurence v mikroekonomii existuje Konkurence mezi stranou nabídky a poptávkou, Konkurence na straně poptávky a Konkurence na straně nabídky.⁴

Na základě toho, že ve své práci důkladně popisují konkurenceschopnost podniku, jsem se rozhodla zaměřit na Konkurenci na straně nabídky.

Konkurence na straně nabídky

Každý výrobce vstupuje na trh s úmyslem prodat za co nejvýhodnějších podmínek, co nejvíce, na úkor ostatních konkurentů, s čímž se pojí další cíl a to je oslabení pozic svých soupeřů. Právě na základě těchto předpokladů může maximalizovat svůj zisk. Zásadní pohyblivost získá konkurence na straně nabídky ve chvíli, kdy je nabídka menší než poptávka. Díky tomu vede konkurence mezi výrobcí k poklesu ceny. Konkurenci na straně nabídky dále rozlišuje na cenovou, necenovou a dokonalou či nedokonalou.⁵

2.2.1 Cenová a necenová konkurence

Každý subjekt v konkurenčním prostředí chce maximalizovat svůj zisk a minimalizovat zisky konkurentů. Výrobci zboží k tomu používají celou řadu metod. Na základě tohoto hlediska rozlišujeme dvě primární formy konkurence na straně nabídky:

- *Cenová konkurence* – výrobci se snaží přilákat poptávající prostřednictvím snižování cen vlastní produkce. Její smysl tedy spočívá ve využití tvorby cen jako nástroje konkurenčního boje.
- *Necenová konkurence* – výrobci chtějí své zákazníky získat jinými metodami, než je pouze cena. Mezi prostředky, které má firma k dispozici, jde především o kvalitu, diferenciaci výrobku, design, image a účinnost daného výrobku.⁶

2.2.2 Dokonalá a nedokonalá konkurence

Z hlediska postavení výrobců na trhu rozdělujeme konkurenci na dokonalou a nedokonalou:

- *Dokonalá konkurence* – tento pojem představuje ideální stav resp. teoretické východisko pro další reálné úvahy. Představuje situaci na trhu, kdy velký počet subjektů uspokojuje tržní poptávku identickým nebo hodně podobným výrobkem

⁴ Srov. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*, s. 66.

⁵ Srov. Tamtéž, s. 67.

⁶ Srov. Tamtéž, s. 68.

či službou za obdobnou cenu. Tyto nároky jsou takřka nedosažitelné, z čehož plyne, že model dokonalé konkurence v praxi nenajdeme.

- *Nedokonalá konkurence* – v reálném ekonomickém světě existují různé formy nedokonalé konkurence.⁷ Podle ekonomické teorie se jedná o následující typy:⁸

Monopolistická konkurence

Jedná se o typ konkurenčního trhu, kde je diferenciovaný výrobek vyráběn velkou skupinou výrobců, kteří uspokojují tržní poptávku. Jednotliví výrobci se zaměřují na tržní segmenty, kde budou mít největší úspěšnost a budou si moci dovolit prodávat za vyšší ceny.⁹

Oligopol

V tomto případě se jedná o typ trhu, kde jsou výrobky vyráběny menším počtem větších firem od vysoce diferencovaných až k standardizovaným. Z hlediska odlišnosti produkce výrobků existují dva typy. **Čistý oligopol**, který je typický tím, že se skládá z úzké skupiny společností, které poskytují takřka stejný výrobek či službu. To způsobuje, že takovéto společnosti nejsou schopny téměř vůbec měnit cenu. Pokud se v ní shodují, musí svůj prodej zvýšit lepší kvalitou služeb či získat konkurenční výhodu prostřednictvím nižších nákladů. **Diferenciovaný oligopol** se opět skládá z několika společností poskytujících výrobky částečně diferencované prvky, kvalitou, stylem nebo doprovodnými službami. Každý z těchto výrobců se snaží dostat do vedoucího postavení v některé z těchto podstatných vlastností. Pokud tím dokáže svého zákazníka nadchnout, může si za daný atribut účtovat vyšší cenu.¹⁰

Čistý Monopol

Vzniká v případě, kdy je na trhu pouze jeden subjekt, který poskytuje jeden určitý výrobek či službu řadě zákazníků. Neregulovaný monopol má možnost si diktovat vysoké ceny a zároveň poskytovat minimální úroveň služby. Pokud je brána v úvahu existence částečných náhražek a nebezpečí ve formě konkurence, bude monopol investovat do technologie a úrovně služeb.¹¹ Regulovaný monopol hraje úlohu v poskytování více

⁷ Srov. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*, s. 67.

⁸ Srov. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*, s. 166.

⁹ Srov. Tamtéž, s. 167.

¹⁰ Srov. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 383.

¹¹ Srov. ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*, s. 165.

služeb za nižší cenu. Pokud je trh ovládán firmou vlastněnou státem, jedná se o **státní** monopol. **Soukromý** monopol je to v případě, kdy je trh řízen soukromým subjektem navzdory institucím zřizovaných pro rozbití monopolních postavení a snaze antimonopolních úřadů.¹²

2.3 Konkurenceschopnost

V dnešní době existuje velké množství definic pojmu konkurenceschopnost, které se snaží odpovědět na otázky typu „co tvoří“ a jaká je podstata a obsah pojmu konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost je definována a zkoumána z pohledu marketingu, managementu a zároveň obecné ekonomické teorie. V literatuře najdeme různá pojetí a názory, které se snaží vymezit a definovat pojem konkurenceschopnost podnikatelského subjektu.¹³

Dle **M. Portera** je konkurenceschopnost jádrem výkonnosti podniku. Její základ tvoří hodnota produktu či služby, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Kupujícím je poskytnuta specifická výhoda, která více než vynahradí vyšší cenu nebo může mít podobu nižší ceny než má konkurence za stejné produkty či služby. M. Porter rozlišuje dva typy konkurenční výhody - nízké náklady a diferenciaci.¹⁴

P. Kotler došel k třem způsobům, na základě nichž může podnik získat výhodu oproti konkurenci:

Úctování nižší ceny

Tento způsob pojetí konkurenční výhody téměř odpovídá Porterově “výhodě nízkých nákladů”. Podle Kotlera je však v současné době globální konkurence dlouhodobá udržitelnost nejnižších nákladů takřka nemožná, v nejlepším případě velmi těžko uskutečnitelná.

¹² Srov. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 380.

¹³ Srov. SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost, růstová výkonnost a stabilita české ekonomiky*, s. 90.

¹⁴ Srov. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 220.

Pomoc při snižování ostatních nákladů zákazníka

Je nutné zákazníkovi ukázat, že ač je cena vyšší, jeho celkové náklady jsou nižší, díky např. delší životnosti materiálu, menší poruchovosti výrobku, rychlejšímu servisu apod.¹⁵

Podle **M. Davidsona** je zdroj konkurenční výhody ve zvláštní hodnotě, kterou vytváří podnik pro své zákazníky. Zákazník musí, díky této přidané hodnotě, být schopen ocenit celkové uspokojení jeho potřeb. Podniky tedy musí hledat jedinečné a specifické kvality, které budou představovat zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Zároveň je musí poskytovat lépe než jejich konkurenti.¹⁶

K. Kelly říká, že konkurenční výhodu budou mít ti, kteří začnou okamžitě reagovat na požadavky zákazníků. Podniky budou muset využívat nové technologie při ekologizaci výroby. Tímto způsobem mohou dosáhnout snížení výrobních nákladů opakovaným použitím výrobních zdrojů.¹⁷

Dle českých autorů **L. Vodáčka** a **O. Vodáčkové** je „*konkurence hlavním zdrojem podnikatelského rizika, a to především v jeho negativním pojetí. Literatura týkající se tématu konkurence dává v tomto směru řadu doporučení, jak s konkurencí žít, zápolit, jak se jí vyhnout, popř., jak s ní spolupracovat. To vše předpokládá mít včas k dispozici relevantní informace o chování a záměrech skutečné i potenciální konkurence.*“¹⁸

J. Jirásek se zabývá konkurenceschopností v domácích podmínkách a podle jeho názoru je v současné době přístup ke konkurenční schopnosti jiný, než na jaký jsou podniky zvyklé. Pokud chce být podnik konkurenčně zdatný, musí se rozvíjet v souvislosti s náročnými změnami, které přináší konkurenční boje.¹⁹

Základní konkurenční výhodou je podle **F. Trnky** prodejnost a ziskovost výrobků. F. Trnka ve svém pojetí vyzdvihuje více hledisek. Podle jeho názoru rozhoduje o konkurenceschopnosti spotřebitel a trh. Pokud je výrobek prodejný, je zároveň konkurenceschopný. Pro podnikatele je neprodejný výrobek špatný, jelikož mu vytváří

¹⁵ Srov. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*, s. 107.

¹⁶ Srov. DAVIDSON, Mike. *Jak se stát skvělým stratégem: průvodce na cestě k strategickému myšlení*, s. 35.

¹⁷ Srov. KELLY, K. *Out of Control: The new biology of machines, social systems and the economic world*, s. 25.

¹⁸ VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*, s. 45.

¹⁹ Srov. JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*, s. 52.

ztrátu. Jediným možným měřítkem konkurenceschopnosti je proto možnost výrobek prodat.²⁰

V této souvislosti je nutné zmínit názor **Š. Slávika**, že ve společnosti panuje obecný názor, že je třeba disponovat určitou mírou konkurenční výhody. Nikde však není definované, jaká by tato míra měla být a jaká by měla být struktura této výhody.²¹

Jak je z výše uvedeného zjevné, vymezení pojmu konkurenceschopnost jednou nebo dvěma větami je skoro nemožné. Ze všech uvedených názorů lze konkurenceschopnost podniku vymezit ve třech bodech:

- konkurenceschopnost představuje možnost získat konkurenční výhodu v tržním prostředí prostřednictvím snižování nákladů či diferenciací,
- jejím obsahem je souhrn strategických i taktických opatření, které směřují k dosažení a udržení konkurenční výhody. Jedná se kombinaci výrobních faktorů, jejichž cílem je dosažení konkurenční výhody, přičemž nelze oddělovat vnější a vnitřní aspekty konkurenceschopnosti, ale je nutné je sledovat a vyhodnocovat ve vzájemných souvislostech,
- konkurenceschopnost představuje v současné době nutnost znát a realizovat požadavky budoucích zákazníků.

2.4 Konkurenční výhoda

K dokonalému pochopení konkurenceschopnosti je potřeba znát její zdroje. Jednodušeji řečeno, konkurenční výhoda je zdrojem konkurenceschopnosti. Otázkou poté zůstává, co je to ona konkurenční výhoda.

*„Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti podniku na trzích, kde existuje konkurence“.*²² Jak tvrdí Porter, její základ tvoří hodnota produktu či služby, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Kupujícím je poskytnuta specifická výhoda, která více než vynahradí vyšší cenu nebo může mít podobu nižší ceny, než má konkurence za stejné produkty či služby.

²⁰ Srov. TRNKA, F. *Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců*, s. 63.

²¹ Srov. SLÁVIK, Š. *Strategický management*, s. 62.

²² PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 178.

Dle publikací existuje mnoho druhů dělení, jak může podnik poskytnout konkurenční výhodu. Já jsem se rozhodla uvést následující dělení:²³

Konkurenční výhoda prostřednictvím nižší ceny

K vybudování fungující firmy nestačí pouze nízká cena sama o sobě. Při zvolení této strategie je nutné zachovat jistou úroveň jakosti a služeb. Zákazníci musí mít pocit, že se při nákupu neřídí jen cenou, ale i hodnotou.

Konkurenční výhoda za pomoci vyšší jakosti

Nízká jakost produktů je pro výrobce velmi špatná vizitka. Zákazníci, kteří si koupí nekvalitní produkt, se už nikdy nevrátí a svou zkušenost s příslušným podnikem si nechají pro sebe. Jak je to tedy v případě dobré jakosti výrobku? Jsou zde 2 problémy.

Samotný pojem jakost má mnoho významů. Pokud se lékárna chlubí dobrou jakostí, co to pro zákazníka znamená? Mají jejich léky delší trvanlivost? Jsou jejich léky při užití spolehlivější? Vychloubat se bez bližšího definování jakosti nemá prakticky žádný význam.

Lidé často nemohou posoudit jakost výrobku pouze na základě toho, že si ho prohlédnou. Například při nákupu léku na bolest hlavy v lékárně, je na výběr mezi desítkami různých druhů. Zákazník se může podívat pouze na obal, složení je u všech víceméně podobné. V konečném důsledku má zákazník o jakosti přibližnou představu bez jakýchkoli podpůrných důkazů.²⁴

Konkurenční výhoda za pomoci překonávání očekávání zákazníků

Dnešní nejoblíbenější marketingové klišé říká, že úspěšný podnik je ten, který vytrvale překonává očekávání zákazníků. Splnit očekávání znamená zákazníky pouze uspokojit. Překonat jejich očekávání znamená je potěšit. Zákazníci, kteří byli výrobcem potěšeni, zůstanou mnohem pravděpodobněji jeho zákazníkem i nadále.

Pokud je očekávání zákazníka jednou překonáno, bude jeho příští očekávání mnohem vyšší. V dnešní době je překonávání zvýšených očekávání čím dál těžší a nákladnější.

Současní zákazníci požadují nadstandartní služby, nejvyšší možnou jakost, uživatelský komfort, individuální nastavení, možnost vrácení nevhodného zboží, dlouhou

²³ Srov. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 179.

²⁴ Srov. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 23.

záruku atd., to vše za nejnižší cenu. Evidentně se musí každá společnost rozhodnout, která z těchto přání je schopna plnit se ziskem.²⁵

2.5 Konkurenční strategie

*„Konkurenční strategie zkoumá možnosti, které firmě pomohou efektivněji konkurovat, a tím upevnit její postavení na trhu.“*²⁶ Každá společnost má v daném odvětví svou konkurenční strategii, která je jasně formulovaná či skrytá. Při vypracování konkurenční strategie jde v podstatě o vypracování širších zásad, které určují, jakým způsobem bude podnik konkurovat, jaké by měly být jeho cíle a jaká opatření budou nutná k dosažení těchto cílů.²⁷

Základem formulace konkurenční strategie je uvedení podniku do vztahu k jeho prostředí. Klíčovým aspektem prostředí je to odvětví, v němž soutěží. Struktura odvětví má velký vliv na určování konkurenčních pravidel hry. Úroveň konkurence v odvětví záleží na pěti konkurenčních silách. Tato část bude detailně popsána v mojí práci v kapitole 3.2, kde budu vysvětlovat Porterův model pěti konkurenčních sil.

Pro sestavení konkurenční strategie je nutné popsat, jak konkurenční strategie přijímá obranné či útočné kroky, aby vytvořila kvalitní postavení v odvětví, čelila pěti konkurenčním silám a vynášela firmě co největší zisky. Bylo zjištěno, že tohoto cíle lze dosáhnout různými způsoby. Nejlepší strategií je bezesporu jedinečná konkurence, která by odrážela všechny zvláštnosti jejího postavení. Nicméně při co nejširším pojetí rozeznáváme tři obecné strategie.

Při překonání pěti konkurenčních sil existují tři potenciálně úspěšné strategické přístupy k předstizení jiných podniků v odvětví:

- prvenství v celkových nákladech,
- diferenciaci,
- soustředění pozornosti.

Někdy je možné sledování více než jednoho z uvedených přístupů, v rámci náročnosti je to uskutečnitelné málokdy. Efektivní využití kterékoli strategie vyžaduje

²⁵ Srov. KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*, s. 24.

²⁶ PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 85.

²⁷ Srov. KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*, s. 98.

vysoké nasazení a podpůrná organizační opatření, jejichž účinek se při sledování více než jedné ze strategií zeslabí.

Efektivní využití strategií vyžaduje mnohé dovednosti a prostředky. Strategie obsahují různé organizační uspořádání, kontrolní postupy a invenční systémy.²⁸

2.5.1 Prvenství v celkových nákladech

Strategie prvenství v celkových nákladech spočívá v dosažení nejnižších nákladů v odvětví pomocí opatření zaměřených na dosažení stanoveného cíle. Snížení nákladů vyžaduje zavedení výkonného výrobního zařízení a důsledného sledování možností ve snižování nákladů na základě zkušeností. Podnik musí důkladně kontrolovat přímé a režijní náklady a minimalizovat náklady v oblasti výzkumu, vývoje, prodeje, služeb, reklamy atd. Při snaze o maximální snížení nákladů se nesmí opomíjet oblasti, jako jsou služby a kvalita. Aby bylo těchto cílů dosaženo, musí být nezbytně věnována pozornost nákladům v manažerské sféře.

Jakmile podnik dosáhne nízkých nákladů, přináší to vysoké výnosy bez ohledu na přítomnost konkurenčních sil. Nízké náklady zároveň poskytují ochranu před rivalitou konkurentů. Nižší náklady znamenají, že společnosti zůstává zisk na rozdíl od jejích soupeřů, kteří jej obětovali v konkurenčním boji. Navíc, nízké náklady chrání podnik před vlivnými odběrateli, protože ti mohou stlačit ceny pouze na úroveň nejlepšího konkurenta. Současně přinášejí ochranu proti vlivným dodavatelům tím, že se podnik umí lépe vypořádat s růstem vstupních nákladů. Nízké náklady většinou staví firmu do pozitivního světla, pokud jde o substituty. Nízké náklady tedy chrání podnik proti působení všech pěti konkurenčních sil.²⁹

Pokud chce podnik dosáhnout pozice nízkých nákladů, musí získat vysoký relevantní podíl na trhu nebo jiné výhody. Může se jednat i o zjednodušení konstrukce produktu. Sledování strategie nízkých nákladů vyžaduje vysoké počáteční investice do technologického zařízení, agresivní tvorbu cen a počáteční ztráty při získávání podílu na trhu. Velký podíl na trhu obratem poskytuje úsporu při nákupu, což opět snižuje náklady.³⁰

²⁸ Srov. PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*, s. 85.

²⁹ Srov. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 421.

³⁰ Miraslebl. *Mikroekonomie*. [online].

2.5.2 Diferenciace

Druhá strategie se zaměřuje na diferenciaci produktu nebo služeb nabízených firmou. Jedná se o vytvoření něčeho jedinečného, co je přijímáno v celém odvětví. Za přímou diferenciaci je možno považovat design a image značky, technologie, vlastnosti, zákaznický servis, prodejní síť či jiné oblasti. V ideálním případě se podnik odlišuje v několika oblastech zároveň. V tomto případě nejsou pro podnik náklady jejím hlavním cílem, ale zároveň tato strategie neumožňuje jejich ignoraci.

Pokud se podaří diferenciaci dosáhnout, může představovat strategii pro získání nadprůměrných výnosů v daném odvětví, jelikož vytváří pevnou pozici pro vypořádání se s konkurenčními silami jiným způsobem, než je prvenství v nákladech. Jedinečnost zajišťuje ochranu proti konkurenci, jelikož jsou zákazníci věrni značce a zároveň nejsou tolik citliví vůči cenám. Díky jejich loajalitě musí konkurent překonat jedinečnost produktu, což vytváří počáteční překážky. Díky diferenciaci vzniká vyšší zisk, což umožňuje oslabit vliv dodavatelů a zcela jasně i odběratelů, kteří nemají jinou možnost, a proto jsou méně citliví na změny cen. Firma, která díky své jedinečnosti získala věrnost zákazníků, je v lepším postavení ve vztahu k substitutům než její konkurence.

Pokud se podaří diferenciovat produkt či službu, může to potenciálně bránit snaze získat velký podíl na trhu. Často bývá vytvořen dojem exkluzivity, který vylučuje velký podíl na trhu. Častěji platí, že diferenciaci bývá dosaženo pomocí nákladných činností, jako jsou rozsáhlý výzkum, propracovaný design, vysoce kvalitní materiály či intenzivní podpora zákazníků. Ačkoli budou zákazníci uznávat prvenství určitého podniku, ne všichni budou ochotni či schopni jejich vysoké ceny platit.³¹

2.5.3 Soustředění pozornosti

Poslední strategie je postavena na soustředění se na specifickou skupinu odběratelů, segment výrobní řady či geografický trh. Strategie nízkých nákladů a diferenciaci jsou zaměřeny na celé odvětví, na rozdíl od strategie soustředění pozornosti, která je založena na principu vyhovět zvolenému objektu a tomu přizpůsobit veškerá opatření. Tato strategie funguje na principu, kdy je podnik schopen plnit zvolený cíl efektivněji než jeho konkurenti, kteří mají širší záběr činnosti. Díky tomu dosáhne podnik požadované diferenciaci, neboť plní svůj cíl lépe než ostatní nebo má při této činnosti nižší náklady, případně kombinaci obojího. Tato strategie nevede k nižším nákladům či k diferenciaci

³¹ Srov. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 382.

v rámci celého trhu, ale dosahuje jedné nebo obou zmíněných pozic vůči stanovenému cíli.³²

Pokud podnik zaměří svoji pozornost na jeden cíl, může potenciálně získat vysoké výnosy pro své odvětví. V souvislosti s diferenciací a prvenstvím v nákladech poskytují tyto pozice ochranu proti všem pěti konkurenčním silám. Tato strategie může být použita na vytipované cíle, kde se nachází nejméně substitutů nebo kde je nejslabší konkurence. Soustředění pozornosti je zatíženo omezeními, která se týkají dosažení celkového podílu na trhu. Podnik se musí spokojit s kompromisem mezi objemem prodeje a ziskovostí.³³



Obr. 1: Obecné strategie
Zdroj: Porter, Michael E., 1993, s. 35

Tyto tři obecné konkurenční strategie se liší ještě v dalších dimenzích, než v těch, které jsou uvedeny výše. Pokud mají být úspěšně využity, je potřeba disponovat různými prostředky a dovednostmi. Ukazuje se, že k dosažení úspěchu je nutné zvolit jednu strategii a vytrvale ji sledovat.

³² Srov. PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*, s. 383.

³³ Srov. MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*, s. 72.

2.6 Totální konkurence

Totální konkurence je situace na trhu, kde je velký počet firem. Podniky vyrábí totožné produkty, mají stejný přístup k informacím a mají svobodu v okamžitém vstupu či výstupu z trhu. Kvůli těmto podmínkám se firmy vystavují riziku, že budou muset prodávat za cenu, kterou jim nastolí zákazník. Přímých konkurentů je na trhu tolik, že vzniká obrovský převis nabídky a zákazníci se tak mohou svobodně rozhodnout. Na trhu se objevují i substituční firmy, které poskytují zákazníkům obdobné plnění jejich potřeb. Konkurenční boj probíhá i na pracovním trhu o kvalitní lidské zdroje a zároveň na finančním trhu, kde mají firmy zájem o úvěry.

Dominantní formy konkurence na dnešních trzích

- Konkurenční výhody znehodnocující se v čase – konkurenční výhoda je v průběhu časově omezena a může se znehodnocovat či redukovat
- Konkurence vůči zákazníkovi
- Konkurence na trhu práce
- Konkurence na finančním trhu
- Konkurence uvnitř firmy
- Konkurence přímá a nepřímá
- Konkurence lokální a globální
- Konkurence legální a nelegální³⁴

2.7 Analýza konkurentů

Pokud podnik identifikuje své hlavní konkurenty, musí si udělat přehled o jejich strategiích, cílech a silných i slabých stránkách.³⁵

Identifikace strategie konkurence

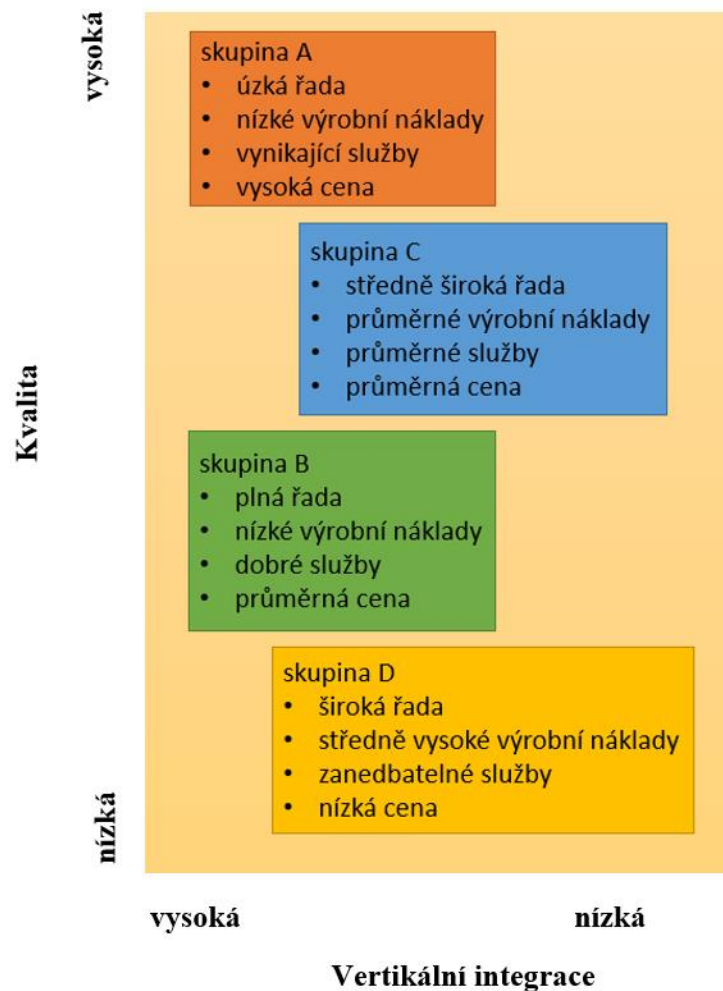
Strategickou skupinou je skupina firem, která se na daném cílovém trhu řídí stejnou strategií. Při vstupu společnosti do nového odvětví se automaticky řadí do určité strategické skupiny. Existují čtyři strategické skupiny, které se liší kvalitou výrobků a úrovní vertikální integrace. Výška bariér vstupu jednotlivých skupin se liší, a zároveň

³⁴ Srov. KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*, s. 44.

³⁵ Srov. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 385.

pokud společnost úspěšně vstoupí do některé ze skupiny, členové této skupiny se stanou jejími hlavními konkurenty.

Pokud je identifikována strategie konkurenta, je zaměřena na následující charakteristiky: kvalita produktů a jejich rysy, cenová politika, rozsah a způsob distribuce, vlastnosti, sortiment, služba zákazníkům, výzkum, výroba, vývoj, nákup, finance a ostatní strategie, obchodní strategie a reklamní programy.³⁶



Obr. 2: Strategické skupiny

Zdroj: Kotler, Philip a Kevin Lane Keller, 2007, s. 385

Odhalení cílů konkurence

Jakmile má společnost identifikované své hlavní konkurenty a jejich strategie, musí se zajímat, co každý z konkurentů na trhu hledá a co stimuluje jeho chování.

³⁶ Srov. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 385.

Cíle konkurentů jsou závislé na celé řadě faktorů, včetně velikosti, historie, současného vedení a finanční situace.³⁷

Základní předpoklad spočívá v tom, že se konkurenti pokoušejí maximalizovat svůj zisk. Společnosti se však liší v důraze, který kladou na krátkodobé nebo dlouhodobé zisky. Alternativní předpoklad spočívá v tom, že každý konkurent sleduje určitý mix cílů: současnou ziskovost, růst tržního podílu, cash-flow, technologické vedení či vedení v úrovni poskytovaných služeb. Zároveň musí společnost sledovat plány expanze konkurentů. Firmy zavedené na dalších trzích mohou zvýšit bariéry pohyblivosti, aby zabránily další expanzi.³⁸

Odhad silných a slabých stránek

Podnik musí shromažďovat informace o silných a slabých stránkách každého konkurenta. Obecně lze říci, že by společnost měla při analýze konkurentů sledovat tyto veličiny:

- podíl na trhu – jedná se o podíl konkurenta na cílovém trhu
- prodej
- zisk
- obrat peněz
- využití kapacit
- návratnost investic
- nové investice³⁹

³⁷ Srov. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*, s. 43.

³⁸ Srov. KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*, s. 59.

³⁹ Srov. Tamtéž, s. 60.

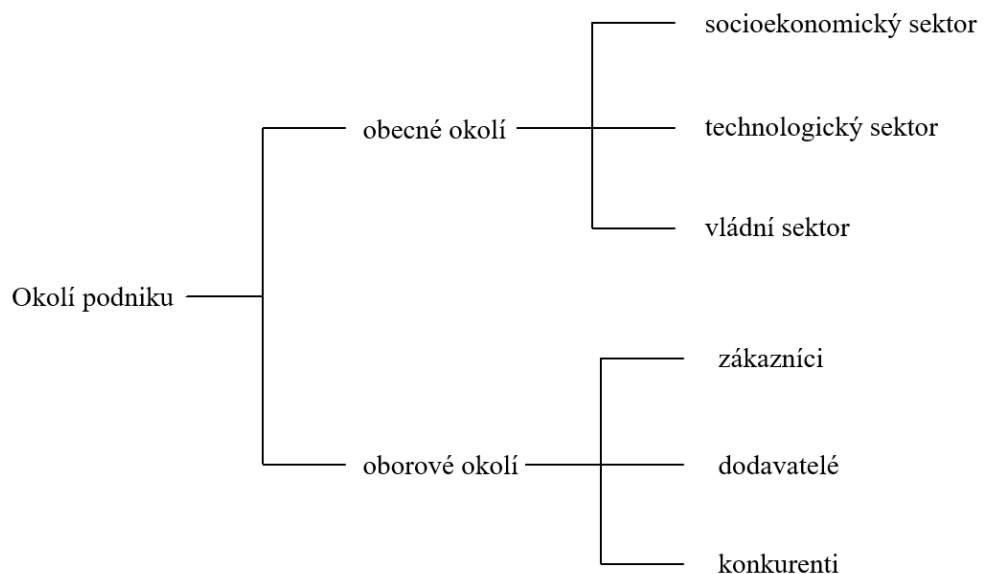
3 Strategická analýza okolí firmy

Každá strategie by měla být zformulována na základě reálných faktů, který byly zjištěny v průběhu analýz zaměřených na podstatné jevy ovlivňující strategická rozhodování. Podle toho, kam a jakým způsobem je analýza zaměřena, lze rozlišit tři typy:

1. Analýza vnějšího prostředí firmy
2. Analýza očekávání důležitých stakeholders
3. Analýza vnitřního prostředí firmy

Z hlediska zaměření mojí bakalářské práce se budu dále zabývat analýzou vnějšího prostředí firmy.

Podnikatelské prostředí, v němž se firma nachází, zahrnuje faktory, jejichž působení obecně může na jedné straně vytvářet nové podnikatelské příležitosti, na druhé straně se může jednat o potenciální hrozby pro její existenci. Z tohoto důvodu je nutné okolí firmy pečlivě monitorovat a systematicky analyzovat. Strategická analýza tedy představuje proces, pomocí něhož strategové monitorují okolí firmy a zjištěné informace vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Pro zobrazení základních faktorů ovlivňujících okolí podniku jsem se rozhodla zvolit členění Jaucha a Gluecka.⁴⁰



Obr. 3: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka
Zdroj: Keřkovský, Miloslav a Oldřich Vykypěl, 2006, s. 43

⁴⁰ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 42.

3.1 Analýza obecného okolí podniku

3.1.1 Socioekonomický sektor

Pro socioekonomický sektor je nejdůležitější působení ekonomických, klimatických, ekologických a sociálních faktorů.

Ekonomické faktory

Nejsilněji ovlivňuje situaci podniků především současný a budoucí stav ekonomiky. V tomto ohledu je nutné analyzovat zejména následující faktory:

- stádium hospodářského cyklu naší a světové ekonomiky, zda-li je ekonomika ve stádiu deprese, recese, oživení nebo konjunktury
- politickou situaci a její vliv na ekonomiku
- hospodářskou politiku (regulace, podporu podnikání a ochranu investic)
- monetární politiku (nabídku peněz, úrokové sazby a vývoj kurzů vůči jiným měnám)
- fiskální politiku (daňové zatížení podniků a jednotlivců, vládní výdaje)
- platební bilance státu, deficit zahraničního obchodu a míru zadlužení
- míru inflace (případně deflace)
- situaci na kapitálovém trhu

Je zřejmé, že pro každý podnik může jakýkoliv z výše uvedených faktorů znamenat usnadnění či komplikaci jeho strategických cílů. Strategická analýza slouží k identifikaci takovýchto vlivů a zároveň určuje způsob a sílu jejich působení na vývoj dané organizace v budoucnu.⁴¹

Především je nutné si uvědomit fungování tzv. magického čtyřúhelníku, který tvoří ekonomický růst, nezaměstnanost, inflace a vnější rovnováha. Cílem je maximalizace ekonomického růstu a přebytku obchodní bilance a minimalizace inflace a nezaměstnanosti. Je zde však problém v tom, že zlepšení jedné z těchto veličin zpravidla negativně ovlivňuje ostatní. Například ekonomický růst lze zvýšit dovozem, který však ohrožuje vnější rovnováhu.⁴²

⁴¹ Srov. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*, s. 56

⁴² Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 43.

Klimatické a ekologické faktory

Při tvorbě strategické analýzy je nutno brát v potaz i klimatické a ekologické faktory, neboť i tyto faktory mohou potenciálně představovat hrozby či příležitosti pro určité podniky.

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmístění výrobních jednotek a způsobují zákazy určitých výrob. Obecně je možno říci, že především vlivem ekologických faktorů či vyčerpáním dosavadních přírodních zdrojů, byl v poslední době vyvinut tlak na racionalizaci spotřeby a využití přírodních zdrojů. Avšak je nutné si uvědomit, že respektování ekologických aspektů vytváří nové podnikatelské příležitosti. O důležitosti klimatického faktoru svědčí i skutečnost, že některé firmy mají své podnikové meteorology.

Sociologické faktory

Významné faktory, které v této oblasti hrají důležitou roli, mohou být zejména:

- společensko-politický systém a klima společnosti
- hodnotové stupnice a postoje lidí (konkurentů, zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců a jejich partnerů)
- životní styl
- životní úroveň
- kvalifikační struktura populace
- zdravotní stav a struktura populace

Sociální faktory z velké části ovlivňují poptávku po zboží a službách a zároveň silně ovlivňují i nabídku, která zahrnuje pracovní motivaci i podnikavost.⁴³

3.1.2 Technologický sektor

Pro existenci podniků jsou velmi důležité vynálezy a zásadní inovace. Investice do technologií je pro podnik nezbytností, ale zároveň v sobě zahrnuje mnoho rizik s tím spojených. Například když v důsledku technického rozvoje vznikají konkurenční technologie. V tomto případě není možné do poslední chvíle určit, zda daný výzkum a vývoj budou zakončeny úspěšně.

⁴³ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 45.

V historii je možné najít četnou řadu případů firem, které díky jejich vsazení na technologický vývoj získaly na dlouhou dobu neotřesitelnou pozici ve svých oborech.

Podniky, které jsou strategicky zaměřené na technický vývoj v oblasti výrobků, musí sledovat diferenciací obchodní strategii. Jelikož podniky s touto strategií mají hlavní konkurenční výhodu ve formě exkluzivity svých výrobků, inkasují vyšší peněžní prostředky než jejich konkurenti. Technologický vývoj tedy představuje přirozený způsob získávání takovéto exkluzivity. Podniky, které sledují strategii nízkých nákladů, by měly spíše sledovat technický vývoj v oblasti technologií.⁴⁴

3.1.3 Vládní sektor

V současné době je fungování a řízení ekonomiky ovlivněno zejména aktivitami vlády, dalších orgánů a institucí jak přímo tak nepřímo.

Fungování ekonomiky je ovlivněno především zákony a kontrolou jejich dodržení. V rozvinutých tržních ekonomikách představuje stát významného zaměstnavatele, ale i spotřebitele. Stát musí ve vymezených oblastech kontrolovat fungování trhu (např. regulace cen, Státní obchodní inspekce a další).

Stát představuje definování a realizaci tzv. hospodářské politiky státu a mnoho dalších záležitostí. Je zcela zřejmé, že různé akce vlády a jejích orgánů a institucí mohou pro podniky na jedné straně vytvářet příležitosti, na druhé straně hrozby.⁴⁵

3.2 Analýza oborového okolí podniku

Oborové okolí podniku obsahuje 3 sektory – konkurenty, dodavatele a zákazníky.

3.2.1 Sektor zákazníků

Pro strategii je nejdůležitější, kdo jsou jejich zákazníci a jaké jsou jejich potřeby a očekávání. Zároveň musí vědět, kdo by mohl být jejich potenciálním zákazníkem a jaké jsou základní trendy, které by mohly zákazníky ovlivnit v jejich chování. Při analýze sektoru zákazníků je nutné se zaměřit především na následující faktory a aspekty:

- identifikaci kupujících a všech faktorů, které mohou ovlivnit jejich nákupní rozhodování
- demografické faktory, které mohou vytvářet změny v jistých skupinách zákazníků

⁴⁴ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 46.

⁴⁵ Srov. Tamtéž, s. 47.

- geografické faktory a geografická rozmístění trhů⁴⁶

3.2.2 Sektor dodavatelů

V případě sektoru dodavatelů je nejdůležitější analýza dostupnosti a nákladů všech vstupů, které jsou potřeba k výrobě a stabilitě dodávek. Náklady a dostupnost zdrojů jsou většinou určeny na základě vztahů mezi podnikem a jeho dodavateli. Z hlediska vztahu odběratel – dodavatel je důležitá samozřejmě i pozice odběratele. Vyjednávací síla kupujícího je velká, pokud je odběratelský podnik velký; když odběratel představuje významnou část obchodu dodavatele anebo když může odběratel vertikálně integrovat zpět. Naopak je malá, když je v jeho okolí velká konkurence; pokud náklady na případnou substituci dodávek od dodavatele jsou velké; když dodávaný produkt netvoří významnou část výstupů výrobního procesu dodavatele a pokud může dodavatel vertikálně integrovat dopředu. Při analýze sektoru dodavatelů je rovněž nutné analyzovat následující aspekty:

- dostupnost a náklady na pořízení peněz
- dostupnost a náklady na materiál a polotovary
- dostupnost a náklady na energii
- dostupnost a náklady pracovní síly⁴⁷

3.2.3 Sektor konkurentů

Z hlediska sektoru konkurentů existuje také velké množství faktorů, které ho zásadně ovlivňují:

- pozice podniku vůči jeho konkurentům, což je možné měřit zejména ekonomickými, ale i jinými ukazateli
- vývoj konkurence
- rentabilita odvětví vůči jiným srovnatelným odvětvím
- vstup nových konkurentů do oboru či výstup těch starých⁴⁸

⁴⁶ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 48.

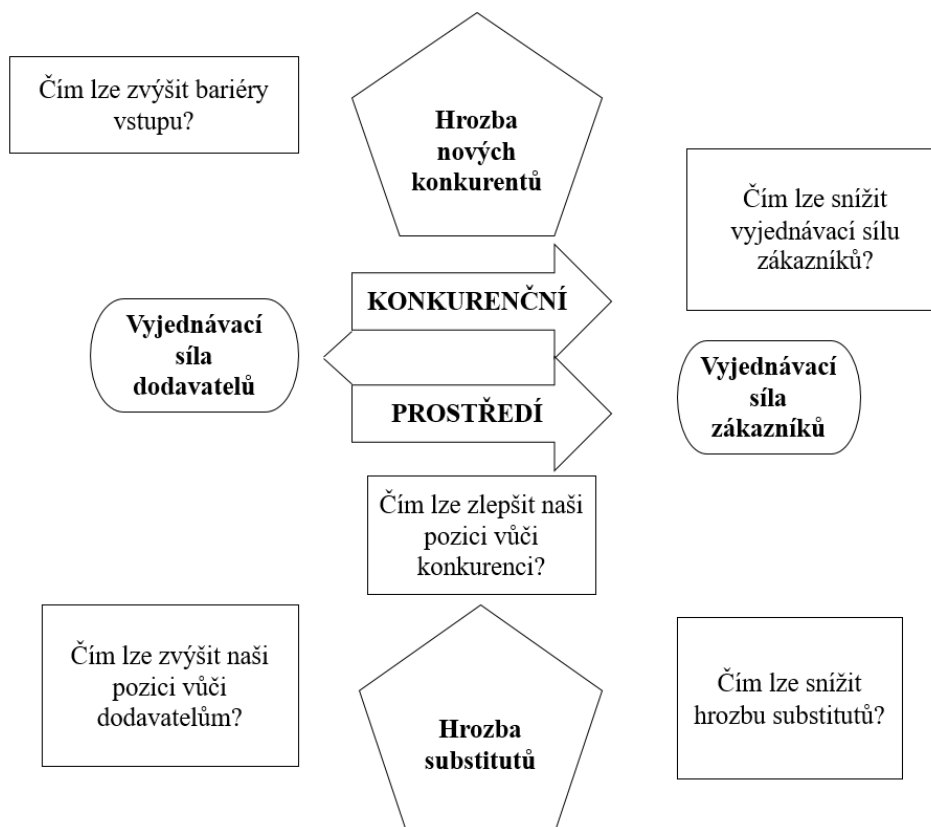
⁴⁷ Srov. Tamtéž, s. 50.

⁴⁸ Srov. Tamtéž, s. 51.

3.2.4 Porterův model konkurenčního prostředí

Užitečným a zároveň nejčastěji využívaným nástrojem analýzy oborového okolí podniku je Porterův model pěti konkurenčních sil. Model, který je vytvořen na základě předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, je určována především působením pěti základních sil:

1. Vyjednávací silou zákazníků.
2. Vyjednávací silou dodavatelů.
3. Hrozbou vstupu nových konkurentů.
4. Hrozbou substitutů.
5. Rivalitou mezi firmami působícími na daném trhu.⁴⁹



Obr. 4: Porterův model konkurenčního prostředí
Zdroj: Keřkovský, Miloslav a Oldřich Vykypěl, 2006, s. 43

⁴⁹ KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi, s. 53.

3.3 SWOT analýza

Završením strategické analýzy podniku je diagnóza jeho silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. V této fázi je nutné určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu.⁵⁰

Při diagnóze se nejčastěji využívá SWOT analýza. Ta funguje na základě identifikace faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Klíčové faktory jsou následně verbálně charakterizovány, případně ohodnoceny ve čtyřech kvadrantech tabulky SWOT. Fakta pro SWOT lze shromáždit pomocí řady technik, například převzetím z již uskutečněných dílčích analýz, porovnání s konkurenty, metodou rozhovoru, řízené diskuse odborníků apod.

Při zpracování strategické analýzy je výhodné zařadit SWOT na úplný závěr, jakožto souhrn nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz. Slabiny a silné stránky většinou vyplývají ze závěrů interních analýz; hrozby a příležitosti z analýz vnějších. Toto však nemusí být nutně pravidlem.

SWOT analýza představuje velmi cenný informační zdroj při formulaci strategie. Z jejích výsledků vyplývá základní logika strategického návrhu. Návrh má být zaměřen na eliminaci slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí.⁵¹



Obr. 5: SWOT analýza

Zdroj: <http://excel-navod.fotopulos.net/swot-analyza>

⁵⁰ Srov. KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*, s. 45.

⁵¹ Srov. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*, s. 120.

Praktická část

4 Osnova praktické části

Po zpracování teoretických poznatků týkajících se méj bakalářské práce jsem vytvořila osnovu zpracování praktické části, podle které je nutné postupovat při procesu hodnocení konkurenceschopnosti daného podniku.

1. **Charakteristika společnosti** – Celkovou analýzu je možné provést až na základě detailní charakteristiky společnosti.
2. **Portfolio** – Nastínění předmětu podnikání a zobrazení nabídky výrobků a služeb s nimi spojených.
3. **Použité analýzy** – Pro posouzení konkurenceschopnosti podniku využiji PESTLE analýzu, Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil a SWOT analýzu.
4. **Návrh ke zlepšení pozice na trhu** – Na základě výsledků z provedených analýz vyvodím návrhy na zlepšení konkurenceschopnosti daného podniku.

5 Charakteristika společnosti

Na úvod je nutné vysvětlit samotnou strukturu společnosti. V současné chvíli majitelé vlastní dvě lékárny a jednu výdejnu léčiv – Lékárnu Vaše Srdcovka, Lékárnu U černého orla a OOVL Kostelec na Hané.

Společnost Lékárna U černého orla, spol. s r.o. poskytuje standardní sortiment léčivých přípravků volně prodejných i vydávaných na lékařský předpis. Nabízí vitamíny, potravinové doplňky, homeopatika, mléčné výrobky, zdravotnický materiál, zdravotní obuv, punčochy, léčebnou kosmetiku a zároveň poskytuje poradenskou činnost.



Obr. 6: Logo společnosti Lékárna U černého orla, spol. s r.o.
Zdroj: <http://www.vasesrdcovka.cz>

5.1 Základní údaje

Obchodní firma: Lékárna U černého orla, spol. s r.o.

Sídlo: nám. T. G. Masaryka 111/6, 796 01 Prostějov

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 100 000 Kč

IČO: 47906511

5.2 Historie společnosti

Společnost Lékárna U černého orla, spol. s r.o. vznikla 7. června 1993 privatizací Lékárny U černého orla, která byla do té doby součástí lékárenské služby OÚNZ.

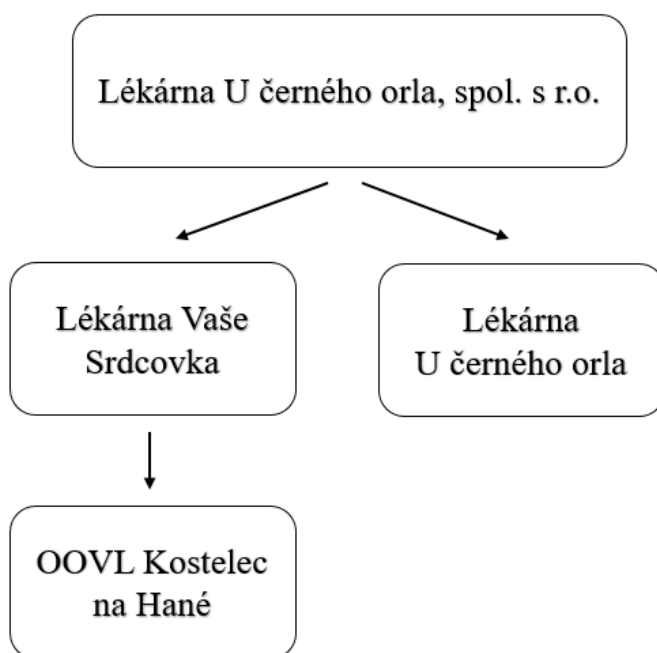
Dne 1. srpna 1994 byla otevřena druhá pobočka s názvem Lékárna Nový dům, která byla záměrně vybudována na dostupnější straně náměstí.

K datu 8. prosince 2003 došlo ke zřízení OOVL Čelechovice na Hané ve zdravotnickém středisku obce. Ordinuje zde praktický a zubní lékař pro dospělé a 1x týdně dětský lékař.

Dne 1. září 2004 proběhlo otevření druhého OOVL v Bedihošti, také ve zdravotním středisku s ordinací praktického a zubního lékaře. V obci ordinuje 3x týdně i dětská lékařka.

Dne 1. prosince 2015 firmu kupili noví majitelé, kteří následně k 31. prosinci 2015 zrušili OOVL Bedihošť, které nebylo ekonomicky rentabilní. Místo této výdejny vznikla nová výdejna v Kostelci na Hané. Zde nebyla OOVL součástí střediska, ale vznikla z tamější lékárny. V této obci ordinuje každý den praktický i dětský lékař. Je zde také zubní ordinace.

OOVL Čelechovice bylo zrušeno ke dni 31. března 2017, též z důvodu ekonomické nerentability.



Obr. 7: Struktura společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

5.3 Pobočky

V současné době má firma tedy 3 pobočky. Lékárnu Vaše Srdcovka, která vznikla rekonstrukcí Lékárny Nový dům v srpnu roku 2017, Lékárnu U černého orla a OOVL Kostelec na Hané.

1. Lékárna Vaše Srdcovka je zapojena do projektu PharmaPoint lékárna.
2. Lékárna U černého orla je zapojena do projektu Alphega lékárna.
3. OOVL Kostelec na Hané je zapojeno do projektu PharmaPoint lékárna.



Obr. 8: Lékárna Vaše Srdcovka
Zdroj: <http://www.vasesrdcovka.cz>



Obr. 9: Lékárna U černého orla
Zdroj: <https://www.firmy.cz/detail/422598-lekarna-u-cerneho-orla-prostejov>



Obr. 10: OOVL Kostelec na Hané
Zdroj: Vlastní zpracování

5.4 Organizační struktura

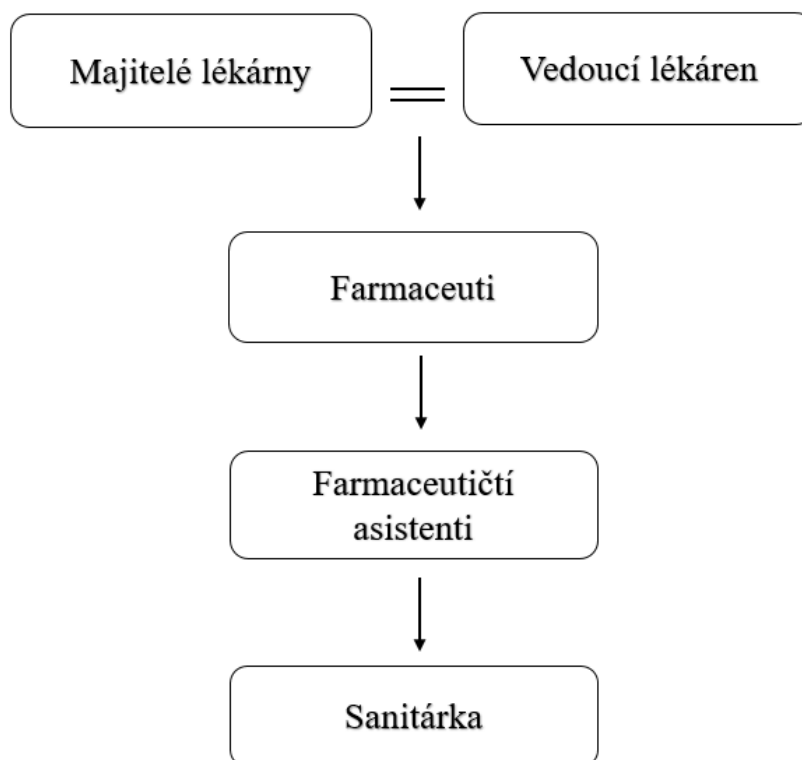
Ve společnosti Lékárna U černého orla, spol. s r.o. pracuje devět zaměstnanců. Společnost má tři majitele, z nichž dva působí jako vedoucí v Lékárně Vaše Srdcovka a v Lékárně U černého orla. Vedoucí lékárny řídí provoz lékárny, odpovídá za kusovou evidenci, vydává léky a PZT na recepty a žádanky a zároveň poskytuje odborné informace o LP a PZT. Připravuje léky na lékařský předpis, provádí přejímku dodávek a odpovídá za správné vedení odborné dokumentace.

V době nepřítomnosti vedoucího lékárníka jej zastupuje lékárník. Ten má na starosti vydávání léků na recept, PZT a doplňkového sortimentu. Dále poskytuje odborné informace o LP, PZT. Připravuje léky na lékařský předpis a vede knihu omamných a psychotropních látek. Dle potřeby vykonává další práce dle pokynů vedoucího lékárníka.

Farmaceutický asistent poskytuje odborné informace o LP a PZT. Připravuje léky a léčivé přípravky na vnější užití na recepty a do zásoby, mimo očních přípravků a léků obsahujících velmi silné účinné látky, omamné a psychotropní látky. Jeho povinností je kontrola expirací léků a léčivých přípravků.

Kompletní hygienu pracovního prostředí zabezpečuje sanitárka. Ta myje a dezinfikuje laboratorní sklo, pomůcky a obalový materiál. Pod odborným vedením

asistuje při přejímce léčiv a léčivých přípravků a v případě potřeby vykonává pomocné činnosti při přípravě léků.



Obr. 11: Organizační struktura
Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Druhy lékáren

Lékárny se mezi sebou mohou lišit velikostí i vybavením. Obojí závisí na tom, jaké činnosti vykonávají. Vybavení a výměry ploch jednotlivých místností a prostor lékárny jsou dány vyhláškou. Z ní také vyplývá označení jednotlivých lékáren, která musí splňovat podle prováděných činností určité parametry. Některé prostory jsou povinné pro všechny lékárny, jiné pouze pro určitá pracoviště.

Základním typem je Lékárna. Dříve označovaná také jako lékárna základního typu či veřejná lékárna. Zajišťuje veškeré běžné činnosti v ambulantní sféře, především příjem, skladování a výdej léčiv pacientům, přípravu individuálně připravovaných léčiv, poradenskou a osvětovou činnost. Lékárny Vaše Srdcovka a U černého orla se řadí do tohoto typu lékáren.

Její součástí může být **Odloučené oddělení výdeje léčiv (OOVL)**, které má nižší požadavky na prostory a vybavení pro přípravu léčiv. Zde je možné uvést OOVL Kostelec na Hané.

OOVL slouží k zajištění poskytování lékárenské péče v místech, kde je potřebná a přitom je provoz klasické lékárny nerentabilní. Odloučeným oddělením výdeje léčiv se někdy říká také „výdejny“ a nejčastěji je můžeme najít na venkově či sezónních turistických centrech.

Lékárna s odbornými pracovišti má stejné základní prostory jako Lékárna. Její prostory jsou doplněny v souladu s požadavky vyhlášky o odborná pracoviště, například pro přípravu sterilních léčivých přípravků a radiofarmak jsou v prostorách lékárny vyčleněny speciální místnosti. Tato lékárna zajišťuje širší spektrum služeb, zejména pro lůžková zdravotnická zařízení.

Řetězcové lékárny (tvrdé řetězce), jejichž majiteli jsou právnické osoby, provozující větší počet lékáren označených shodným logem (např. Dr. Max).

Virtuální řetězce (měkké řetězce) sdružují nezávislé lékárny za účelem zefektivnění jejich marketingu a prodeje. Zároveň pro ně připravují „merch and design“ a vyjednávají nákupní podmínky s dodavateli. Cílem jejich zastoupení je zvýšení konkurenceschopnosti oproti tvrdým řetězcům. Součástí virtuálních řetězců jsou i pobočky Lékárny U černého orla, spol. s r.o.

Lékárna Vaše Srdcovka a OOVL Kostelec na Hané jsou součástí virtuálního řetězce PharmaPoint lékárna, Lékárna U černého orla je součástí řetězce Alphega lékárna.

Novějším druhem jsou tzv. „**Internetové lékárny**“, které fungují na principu e-shoppingu. Zboží je zákazníkovi zasláno prostřednictvím doručovací služby domů nebo do kamenné lékárny, kde si ho může vyzvednout.

5.6 Analýza marketingových aktivit společnosti

- a) Letáky – Akční letáky jsou pro každou lékárnu jiné v rámci zapojení do dvou virtuálních řetězců (PharmaPoint a Alphega lékárny). Letáky jsou dodávány přímo distributorem do lékáren a roznášeny v blízkém okolí do schránek.
- b) Plakáty – Plakáty jsou dodávány v rámci akčních kampaní distributorem. Další plakáty si podle potřeby vytváří majitelé lékárny.
- c) Web – Webové stránky jsou společné pro všechny tři pobočky. Poskytují základní informace o nabízeném sortimentu a doplňkových službách. Na webových stránkách jsou zveřejňovány aktuální tematicky zaměřené

„promo akce“ například poradenství v oblasti vlasové kosmetiky nebo ochutnávka bylinkových sirupů.

- d) Sociální síť – Společnost má vytvořenou stránku na facebooku, díky které je opět možná vyšší propagace. Jsou zde pravidelně zveřejňovány příspěvky o akčních produktech a tematicky zaměřených „promo akcích“.
- e) Bannery – Zároveň využívají reklamních bannerů na facebooku a instagramu.
- f) Brožury – Mají tištěné brožury ke kampaním, jako je například Cévní věk, Krevní tlak, Odvykání kouření a další.
- g) Zákaznické karty – Společnost poskytuje zákazníkům možnost vytvoření jejich kartičky na eventuální čerpání slev a dalších výhod.
- h) Magazín – Odborné články v magazínech Alphega a PharmaPoint týkající se prevence a zdraví zákazníků.
- i) Reklamní předměty – Drobnosti k nákupu, například reklamní přívěšek.

6 Nabídkové portfolio

Společnost Lékárna U černého orla, spol. s r.o. poskytuje a nabízí:

- výdej léků na recept
- prodej volně prodejných léků, léčivých přípravků, zdravotnických pomůcek potravinových doplňků a dermokosmetiky
- přípravu léčiv na lékařský předpis
- poradenskou činnost
- výdej na žádanky pro ambulantní zdravotnická zařízení

6.1 Sortiment

Lékárna U černého orla, spol. s r.o. vydává léčivé přípravky na recept a nabízí volně prodejné léčivé přípravky, potravinové doplňky, homeopatika, přírodní produkty, zdravotnický materiál, dermokosmetiku a veterinární přípravky. Jednotlivé oblasti budou detailně vysvětleny v následujících podkapitolách.

6.1.1 Léčivé přípravky vázané na lékařský předpis

Léky jsou vydávány na lékařský předpis, s čímž se pojí i individuální poradenství v oblasti interakcí s potravinami či jinými léčivými přípravky.

Spadají sem léky, které mohou i při správném používání představovat jak přímé, tak i nepřímé nebezpečí, pokud jsou použity bez lékařského dohledu. Dále pokud obsahují látky nebo přípravky z látek, jejichž účinnost vyžaduje další sledování. Zjednodušeně řečeno, pro jejich správné užívání je potřebná odborná informace lékárníka či lékaře.

Léčivé přípravky na lékařský předpis je možné rozdělit do následujících kategorií:

- Léčiva používaná k terapii nemocí trávicího ústrojí – léky na pálení žáhy, léky proti průjmům a nadýmání, léky proti zácpě a léky na hemoroidy
- Léčiva používaná k terapii nemocí kardiovaskulárního systému – léky na vysoký krevní tlak, srdeční arytmie, léky na snížení cholesterolu, léky na snížení srážlivosti krve a venofarmaka
- Léčiva používaná k terapii nemocí dýchacího systému – antiastmatika, antihistaminika a léky na kašel

- Léčiva používaná k terapii nemocí centrální nervové soustavy – antiepileptika, antiparkinsonika, psychofarmaka, analgetika a léčiva používaná k odvykání závislosti na alkoholu a tabáku
- Léčiva používaná k terapii infekčních a parazitárních nemocí – antibiotika, léky proti plísni, protivirová léčiva a antiparazitární léčiva
- Léčiva používaná k terapii nemocí endokrinního systému – léčiva na cukrovku, štítnou žlázu, ženské a mužské pohlavní hormony
- Léčiva používaná v porodnictví, gynekologii a urologii – antikoncepce, léčiva k terapii močových cest a gynekologických zánětů
- Léčiva používaná k terapii nádorových onemocnění
- Léčiva používaná k terapii nemocí krve
- Léčiva používaná k terapii nemocí pohybového ústrojí – antirevmatika, protizánětlivé léky a léky na dnu
- Léčiva používaná k terapii očních nemocí - lokální antibiotika, antihistaminika a léky na šedý a zelený zákal
- Léčiva používaná k terapii ORL nemocí – nosní a ušní kapky a spreje do krku
- Léčiva používaná k terapii kožních nemocí – léky na lupenku, ekzém, akné a protiplísňové léky

6.1.2 Léčivé přípravky volně prodejné

Volně prodejné léky je možné v lékárně získat i bez lékařského předpisu. Při užití volně prodejných léků je rovněž nutné individuální poradenství v oblasti interakcí s potravinami či jinými léčivými přípravky.

Do této skupiny patří léky, které mají nízkou toxicitu i nízké riziko závažných nežádoucích účinků; dále léky, které mohou být používány u onemocnění, která je schopen si určit pacient sám a riziko ohrožení zdraví při nesprávném užívání přípravku je nízké.

Léčivé přípravky volně prodejné je možné rozdělit do následujících kategorií:

- Alergie – antihistaminika, protialergické masti a gely, oční a nosní kapky na alergii
- Bolest – analgetika na celkové tlumení bolesti a analgetika lokálně působící

- Dutina ústní – kloktadla, spreje do krku, lokálně působící antiseptické pastilky a gely na afty
- Gynekologie – léky na vaginální mykózu
- Hemoroidy – léčivé masti a čípky
- Chřipka, nachlazení – horké nápoje k léčbě chřipkových příznaků, léky na teplotu, nosní kapky a spreje, sirupy a kapky na kašel
- Kožní problémy – léky na akné, atopický ekzém, bradavice, hojení ran a vředů, na lupénku, na opary a opruzeniny
- Močové cesty, ledviny
- Oči – protizánětlivé oční kapky a masti, zvlhčující oční kapky a gely a lokálně působící antihistaminika
- Odvykání kouření – nikotinové náplasti, žvýkačky a sprej
- Srdce, cévy – masti na krevní podlitiny a modřiny, léky na zpevnění žilní stěny
- Stres, spánek – léčivé přípravky na zklidnění a navození spánku
- Zažívání, trávení – léky proti průjmu, zácpě, pálení žáhy, zvracení, nadýmání a plynatosti, trávení a nechutenství
- Doplňková výživa – tekuté výživy pro pacienty s nedostatečným příjmem živin

6.1.3 Potravinové doplňky

Doplňky stravy patří mezi potraviny, které doplňují běžnou stravu s cílem pozitivně ovlivnit zdravotní stav. Zjednodušeně řečeno, doplněk stravy je obohacenou potravinou, například koncentrovaný zdroj vitamínů a minerálů. Na rozdíl od léčivých přípravků nejsou doplňky stravy určeny k prevenci a léčbě konkrétních onemocnění.

Potravinové doplňky je možné rozdělit do následujících kategorií:

- Doplňková výživa – kojenecká mléčná výživa
- Dýchání – bylinné sirupy a pastilky na kašel
- Detoxikace organismu – čistící čaje, vláknina a přípravky s *chlorellou*
- Diabetici – umělá sladidla a vitamíny pro diabetiky

- Energie, únava – vitamíny a minerály, koenzym Q10 a přípravky s guaranou
- Hubnutí, dieta – hubnoucí čaje a koktejly
- Imunita – přípravky s *echinaceou*, hlívu ústřičnou a betaglukany, s bakteriálními lyzáty, s vitamínem C a rakytníkem
- Klouby, kosti – doplňky na obnovu kloubní chrupavky a prevenci osteoporózy
- Krevní oběh, cévy – přípravky na zpevnění žilní stěny a čaje na snížení krevního tlaku
- Močové ústrojí – urologické čaje a přípravky s brusinkami
- Paměť – přípravky s *ginkgo bilobou*
- Pleť, vlasy, nehty – vitaminové a minerální přípravky
- Pohlavní orgány – potravinové doplňky podporující hormonální rovnováhu v klimakteriu a potravinové doplňky na prostatu a podporu sexuálního zdraví
- Spánek – potravinové doplňky ke zklidnění a navození spánku
- Srdce, cholesterol – potravinové doplňky obsahující omega-3 nenasycené kyseliny a lecitin
- Těhotenství – multivitaminy, přípravky s kyselinou listovou a přípravky na nevolnost
- Zažívání a trávení – probiotika, trávicí enzymy a vláknina

6.1.4 Homeopatika

Homeopatie je přírodní léčebná metoda, která představuje obor takzvané alternativní medicíny. Homeopatie využívá k léčbě takzvaných homeopatik. Existují homeopatika jednosložková, která jsou vyráběna na základě jediné účinné látky. Vícesložková homeopatika obsahují více účinných látek. Homeopatika jsou prodávána volně i na lékařský předpis.

6.1.5 Přírodní produkty

Přírodní produkty jsou zcela volně dostupné. Jedná se zejména o čaje a odvary, kapky, bylinné tinktury, květové esence, tkáňové soli, medicínální houby a bylinné produkty tradiční čínské medicíny.

6.1.6 Zdravotnický materiál

Zdravotnický materiál zahrnuje obinadla, gázy, náplasti, krytí na rány, jednorázové chirurgické rukavice, inkontinenční pomůcky, teploměry a tonometry pro domácí použití, injekční stříkačky a jehly, zdravotní punčochy, odsávačky, kojenecké lahve a další.

6.1.7 Dermokosmetika

Dermokosmetika je kategorie specifických přípravků, jejichž úkolem je udržení nebo obnova kožní bariéry. Dermokosmetické přípravky jsou hypoalergenní, vhodné i pro citlivou pleť a splňují chartu výroby, která je odlišná od běžné kosmetické péče. Výrobky jsou vytvářeny ve spolupráci s odborníky v oblasti péče o pleť (dermatology, pediatri, oftalmology, lékárníky atd.). Dermokosmetika je specifická tím, že její používání doporučují lékárníci nebo odborníci v lékárně.

6.1.8 Veterinární přípravky

Zde je možné zařadit tablety a pasty na odčervení psů a koček, pipety proti blechám, protizánětlivé ušní kapky, veterinární šampony a spreje, a vitamínové přípravky.

7 Strategické analýzy

Pro praktické posouzení konkurenceschopnosti jsem zvolila použití následujících nástrojů:

1. PESTLE analýza
2. Porterova analýza pěti konkurenčních sil
3. SWOT analýza

7.1 PESTLE analýza

Při PESTLE analýze vycházíme z podnikové minulosti, z vývoje okolního prostředí, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje. Ve spolupráci s vedením společnosti a jejími výzkumy jsem sestavila následující PESTLE analýzu, kde zkoumáme tyto faktory:

Politicko-legislativní faktory

Důležitými faktory ovlivňující podnik, mohou být politická stabilita, členství země v politicko-hospodářských seskupeních, daňová politika a zákony a nařízení.

Oblast farmacie obsahuje velké množství nejrůznějších zákonů, nařízení, vyhlášek a předpisů, které upravují jednání a úkony lékáren. Legislativa týkající se farmacie musí být o to více důsledná, jelikož jde o zdraví pacientů. Všechny prvky vyskytující se v této oblasti proto musí být ošetřeny zákonem. Počínaje definicí léčivých látek a přípravků, přes nutnost vzdělávání zdravotnických pracovníků, splnění podmínek pro otevření lékárenských zařízení a povinnosti kontroly a evidence těchto zařízení a jejich jednání konče. K zákonům vymezujícím činnosti lékáren patří zejména:

- **Zákon č. 66/2017 Sb.**, kterým se mění zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů (zákon o léčivech). Provádějícími předpisy jsou poté vyhlášky, které se zaměřují na konkrétní činnosti spojené s léčivy.
- **Zákon č. 20/1966 Sb.**, o péči a zdraví lidu, ve znění pozdějších předpisů.
- **Zákon č. 95/2004 Sb.**, o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

- **Vyhláška č. 255/2003 Sb.**, kterou se stanoví správná lékárenská praxe, bližší podmínky přípravy a úpravy léčivých přípravků, výdeje a zacházení s léčivými přípravky ve zdravotnických zařízeních a bližší podmínky provozu lékáren a dalších provozovatelů vydávajících léčivé přípravky.
- **Zákon č. 48/1997 Sb.**, o veřejném zdravotním pojištění.
- **Vyhláška č. 49/1993 Sb.**, o technických a věcných požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení.
- **Zákon č. 79/1997 Sb.**, o léčivech a o změnách a doplnění některých souvisejících zákonů.
- **Zákon č. 372/2011 Sb.**, o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách).

V poslední době lze za významnou změnu považovat zrušení regulačního poplatku ve výši 30 Kč za recept. Toto rozhodnutí není pro firmu ekonomicky prospěšné. Výpadek v příjmu lékárny byl nahrazen pouze částečně dispenzačním poplatkem ve výši 13 Kč, který lékárna dostává proplacený zdravotními pojišťovnami za expedici jednoho receptu.

Na stanovení ceny léků se podílí stát, výrobce léku, distributor a nakonec samotná lékárna. Každý měsíc vždy k 1. dni kalendářního měsíce zveřejňuje SÚKL (v souladu se zákonem č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění) změny v úhradách léčiv, včetně změn maximálních cen a výše maximálních doplatků. Vzhledem k tendenci snižování nákladů na péči stále dochází ke snižování úhrad léků ze zdravotního pojištění a maximálních cen léků a tím následně i klesajícímu obratu lékárny. Díky nízké ceně léků v České republice buďto řada výrobců přestala léky dovážet úplně, nebo je firmy reexportují zpět do zemí, kde je cena léků daleko vyšší. Kvůli tomu na českém trhu chybí spousta životně důležitých léků a pacienti jsou nuceni opět navštívit lékaře z důvodu změny medikace.

V současné době se hodně diskutuje o přípravě zákona regulujícího vznik sítě lékáren. Síť by měla zajistit, aby nevznikaly lékárny tam, kde nejsou potřeba a nezavíraly se tam, kde potřeba jsou. Je nutné zavést pravidla vzdálenosti mezi lékárnami a pravidla počtu lékáren v obci podle počtu obyvatel.

Dále se také uvažuje o stanovení spravedlivé odměny za odbornou činnost. Jsme jedna z posledních zemí Evropské unie, kde příjem lékárny závisí na tom, jak drahý lék

vydá. Lékárníci by měli být placeni za práci a ne dle ceny léků. Změna by měla pomoci menším lékárnám, kde je výrazně nižší průměrná hodnota receptu než třeba u nemocničních lékáren.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které působí na společnost Lékárna U černého orla, spol. s r.o., lze zařadit především základní makroekonomické ukazatele.

Z hlediska makroekonomických ukazatelů je pro podnik velmi důležitá míra inflace. Míra inflace se neustále mění. Aktuální míra inflace ke konci února činí 2,4 % a v posledních letech se stále zvyšuje. Nejvhodnější je pro podnik nízká nebo stabilní inflace, díky které roste zisk podniku i spotřeba domácností.

Jedním z ukazatelů, které podnik sleduje je míra nezaměstnanosti. V Olomouckém kraji činila nezaměstnanost ke konci února tohoto roku 4,59 %. Pokud je v kraji nízká míra nezaměstnanosti, znamená to, že lidé mají vyšší příjmy a nesnaží se své výdaje tolik omezovat. Zvýšení poptávky po léčivých přípravcích má potom pozitivní vliv na podnik. Zvyšuje se počet jeho objednávek a tím se zvyšují tržby. Zároveň díky nízké míře nezaměstnanosti na trhu vzniká problém, kdy je nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Uchazeči o zaměstnání s potřebnými schopnostmi a vzděláním zamíří raději do řetězců, které jsou jim schopné nabídnout vyšší mzdové ohodnocení.

Se zaměstnáním je spojen další důležitý makroekonomický ukazatel a to je průměrná mzda, která v rámci České republiky činí 31 646 Kč. Celkový příjem tak může ovlivnit rozhodnutí, zda navštívit lékárnou. Lékárenské produkty jsou totiž ve většině případů poměrně nákladnou položkou.

Velmi důležitým makroekonomickým faktorem je daňová politika. Tu je do této analýzy nutné zahrnout proto, že ovlivňuje hospodářský výsledek společnosti. Jelikož společnost Lékárna U černého orla, spol. s r.o. funguje jako zprostředkovatel prodeje léků a léčivých přípravků, je důležitá daň z přidané hodnoty a samozřejmě také daň z příjmů právnických osob. Léčivé přípravky patří do skupiny se sníženou daní z přidané hodnoty, která v současné době činí 10 %. Vitamíny, potravinové doplňky a zdravotnické potřeby jsou daněny 15% sazbou. Dermokosmetika spadá do kategorie se sazbou 21 %. Aktuální sazba daně z příjmů právnických osob je 19 %.

Sociálně-kulturní faktory

K sociálním faktorům řadíme věkovou strukturu obyvatelstva, jeho životní úroveň, vzdělanost a demografické složení.

Věkovou strukturu lze považovat za velmi podstatný faktor, který určitým způsobem ovlivňuje všechny lékárny. S věkem jsou spojeny nemoci, téměř každá věková skupina je jimi ohrožena, resp. existují nemoci, které jsou charakteristické pro určitou skupinu lidí stejného věku, nemluvě o tzv. civilizačních chorobách. Z demografického vývoje obyvatelstva České republiky jasně vyplývá, že populace stárne. Je to dáno především tím, že se neustále prodlužuje délka života a klesá počet narozených dětí. S růstem průměrné délky života představuje nabídka produktů pro seniory lukrativní příležitost. Zároveň tím, že klesá počet lidí v produktivním věku, zvyšuje se tlak na produktivitu a racionalizaci práce.

Z hlediska vzdělanosti obyvatelstva se tento faktor týká zejména zaměstnanců společnosti. Zaměstnanci, kteří dosáhli vyššího vzdělání, vytváří nové postoje k náplni jejich práce. Snaží se ovlivnit délku pracovní doby, sebevzdělávají se, mění mobilitu pracovní síly a vyvolávají tlak na vyšší mzdy. Tyto postoje mohou zásadním způsobem ovlivnit chod firmy.

Technicko-technologické faktory

Výzkum a vývoj hraje v oblasti farmacie nepostradatelnou roli. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. však žádný výzkum neprovádí. Vývojem nových postupů při výrobě léčiv se primárně zabývají farmaceutické společnosti.

Ekologické faktory

Ekologické faktory významně ovlivňují výrobní technologie farmaceutických společností. Kvůli případnému vyčerpání dosavadních přírodních zdrojů, byl v poslední době vyvinut efektivní tlak na racionalizaci spotřeby energie a využití přírodních zdrojů.

Lékárny svou činností vydávají do oběhu obrovské množství ochranných a obalových materiálů a také léčivých přípravků, které nejsou spotřebovány či zlikvidovány vždy tím správným způsobem. Lékárna se zpětným odběrem prošlých či nepoužitých produktů snaží zmírnit dopady nevhodné likvidace léků, mastí a jiných přípravků na životní prostředí.

7.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pojednává o pěti konkurenčních silách, které by měl podnik definovat, aby se stal na trhu, popř. v tržním segmentu tím nejlepším.

7.2.1 Dodavatelé

Nejčastějšími dodavateli lékárenského a zdravotnického sortimentu jsou lékárenští dodavatelé a distributoři, popř. menší podnikatelské subjekty, kteří se specializují na dodávky léčivých přípravků, potravinových doplňků, dermokosmetiky a dalšího zdravotnického materiálu.

Díky zapojení dvou lékáren do dvou odlišných projektů je pro Lékárnu Vaše Srdcovka majoritním dodavatelem PHOENIX lékárenský velkoobchod a pro Lékárnu U černého orla Alliance Healthcare.

PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o.

Phoenix lékárenský velkoobchod již řadu let zaujímá vedoucí pozici na farmaceutickém distribučním trhu v České republice. Společnost PHOENIX LV nabízí produkty z oblasti léčiv, zdravotnických pomůcek a doplňkového sortimentu. Dále zabezpečuje provoz konsignačních, celních či vlastních skladů lékáren.

Vyjednávací vliv je na střední úrovni, jelikož distributor nechce přijít o své zákazníky. Zároveň z pohledu lékárny neexistuje na trhu neomezené množství těchto dodavatelů. Ceny jsou tvořeny na základě společné domluvy.

Alliance Healthcare s.r.o.

Alliance Healthcare s.r.o. je předním distributorem léků v České republice a je součástí první globální společnosti Walgreens Boots Alliance. Klíčovými aktivitami společnosti jsou distribuce léčivých přípravků do nezávislých lékáren či nemocnic a poskytování služeb výrobcům léčiv.

Vyjednávací vliv je na střední úrovni, jelikož distributor nechce přijít o své zákazníky. Zároveň z pohledu lékárny neexistuje na trhu neomezené množství těchto dodavatelů. Ceny jsou tvořeny na základě společné domluvy.

Podstatně menší množství produktů dodávají lékárně níže uvedení distributoři. Jedná se o dodavatele specifických výrobků, proto je jejich vyjednávací vliv vysoký.

Pro lékárnu tak představují jediné možné distributory určitého léku. To následně vede k naprosté toleranci podmínek dodavatele.

PHARMOS, a.s.

Pharmos poskytuje své služby v oblasti distribuce léčiv většině lékáren po celém území naší republiky.

Fagron a.s.

Společnost Fagron se specializuje na výrobu a distribuci farmaceutických surovin, laboratorních chemikálií, léčivých přípravků, potravinových doplňků, kosmetiky a dezinfekcí.

PIERRE FABRE MEDICAMENT, s.r.o.

Firma Pierre fabre provádí výzkum a vývoj originálních sloučenin přírodního, syntetického nebo biologického původu v oblasti medicíny. Dále se zabývá vývojem dermatologické kosmetiky.

Naturprodukt CZ spol. s.r.o.

Firma Naturprodukt CZ prodává převážně přípravky obsahující léčivé látky získané z rostlin. Vedle přírodních léčiv se firma zaměřuje i na vitamínové přípravky.

Naděje

Hlavní nabídku firmy Naděje tvoří bylinné tinktury. Další řadou produktů jsou masti, oleje a výluhy, které jsou doplňovány k sestavě pro léčbu.

HARTMANN - RICO a.s.

Společnost Hartmann dodává především zdravotnické prostředky a hygienické výrobky, například obvazový materiál, tonometry a domácí testy.

Lóréal

Lóréal je distributorem kosmetických výrobků. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. odebírá především výrobky značky Vichy a La Roche-posay.

NAOS CZECH REPUBLIC, s.r.o.

Naos nabízí specifické řady kosmetických výrobků určených pro hygienu a péči o pokožku. Nejvíce odebíranými jsou výrobky od značky Bioderma.

Beiersdorf spol. s r.o.

Společnost Beiersdorf je prodejce kosmetiky. Jedná se převážně o objednávku kosmetických přípravků značky Eucerin.

Svorto s.r.o.

Společnost je dodavatelem ortopedických pomůcek, ortopedických vložek, korektorů a gelových vložek.

TCM Herbs, s.r.o

Předmětem činnosti společnosti TCM Herbs je distribuce produktů čínské medicíny a bylinných výrobků.

TCM POINT, s.r.o.

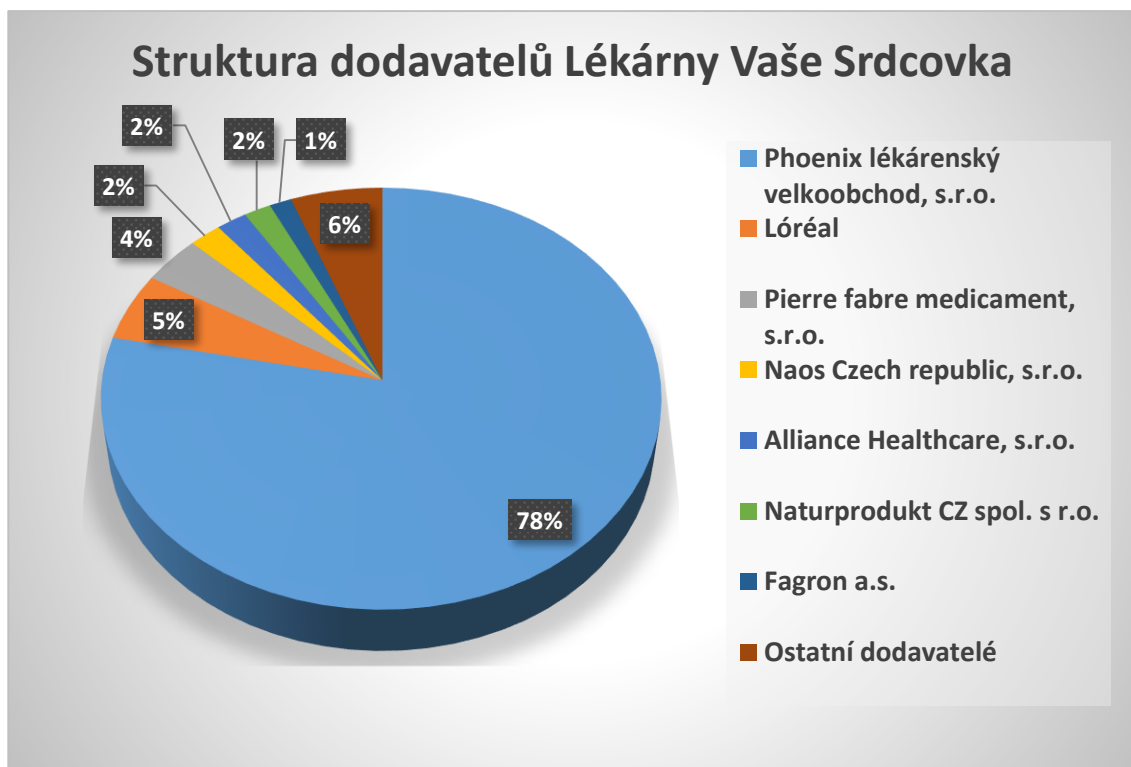
Jedná se dodavatele přípravků tradiční čínské medicíny a medicínálních hub.

MEDIATE, s.r.o.

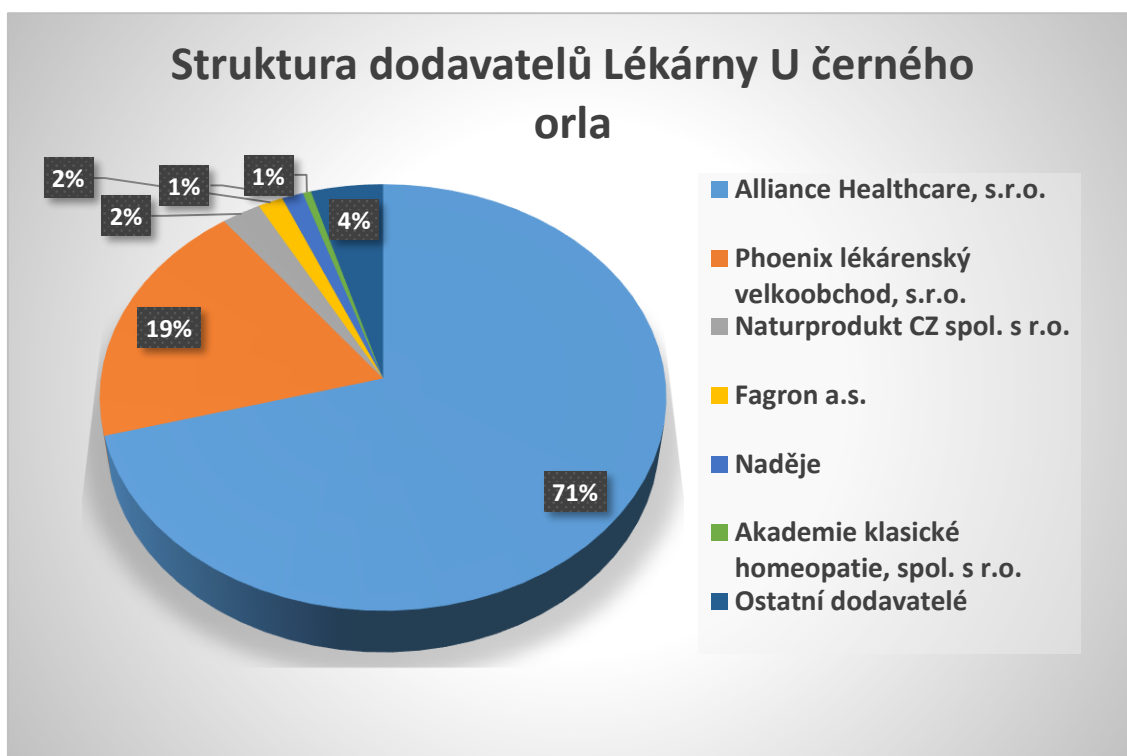
Nabídku společnosti Mediate tvoří zejména bylinné čaje a doplňky stravy.

AKADEMIE KLASICKÉ HOMEOPATIE, spol. s r.o.

Firma Akademie klasické homeopatie je prodejcem homeopatických léčiv.



Graf. 1: Struktura dodavatelů Lékárny Vaše Srdcovka
Zdroj: Vlastní zpracování



Graf. 2: Struktura dodavatelů Lékárny U černého orla
Zdroj: Vlastní zpracování

7.2.2 Odběratelé

Hlavními odběrateli jsou pro firmu pacienti, kteří si vyzvedávají léky na lékařský předpis a kupují volně dostupné léky, léčivé přípravky, doplňky stravy či kosmetiku. Zákazníci mají vůči Lékárně U černého orla, spol. s r.o. velmi silnou pozici, jelikož na trhu vládne silná konkurence a zákazník k ní může kdykoli přejít.

Lékárna U černého orla, spol. s r.o. není odkázána pouze na návštěvy náhodných pacientů, ale má uzavřené smlouvy i s firmami. Nicméně prodej těmto subjektům je už pouze doplňkový a tvoří menšinový počet dodávek. Dalšími odběrateli jsou:

- Praktičtí a odborní lékaři, kteří odebírají léky na žádanky do svých ordinací.
- Dětský domov Plumlov a Prostějov.
- Firmy, pro které jsou doplňovány lékárníčky (Železářny Prostějov).
- Domov seniorů Kostelec na Hané.

7.2.3 Konkurenti

Pro přehlednost analýzy jsem zvolila jednodušší úvahu a jako konkurenty jsem zařadila pouze internetové lékárny a lékárny, které se nachází v bezprostřední blízkosti podniku. Obě pobočky, Lékárna Vaše Srdcovka a Lékárna U černého orla, sídlí na náměstí v Prostějově. O největší rivalitě se dá hovořit především v případě hlavního konkurenta, který sídlí na náměstí v nákupním centru Zlatá brána. S ostatními ale samozřejmě soupeří v určité míře také.

Konkurenční chování na trhu lékárenství

Lékárenství je obor, nebo spíše trh, kde se nabízejí a poptávají výrobky, které jsou málo diferencované, tzn., že zákazníci téměř nevnímají rozdíly mezi nimi, a proto se rozhodují spíše podle jiných kritérií jako je cena, poskytované služby nebo také dostupnost daného sortimentu. Je tedy možné říci, že mezi konkurenty probíhají cenové a necenové boje o zákazníka.

Společnost Lékárna U černého orla, spol. s r.o. se snaží monitorovat chování svých konkurentů, jejich podíl na trhu a konkurenční sílu.

Lékárna Dr. Max

Lékárny Dr. Max provozuje v ČR společnost Česká lékárna holding vlastněná skupinou Penta Investments. Síť Dr. Max v ČR je součástí celoevropského projektu; stejnojmenné lékárny jsou pacientům k dispozici i na Slovensku a v Polsku a v roce 2017 se uskutečnily významné akvizice i v Srbsku a Rumunsku. Aktivitu na nadnárodní úrovni koordinuje Dr. Max Group. V síti Dr. Max pracuje cca 2 tisíce lékárníků a téměř stejný počet farmaceutických asistentů. V současné době má na českém trhu přibližně 400 poboček a více než polovina z nich se nachází v objektech obchodních center.

V nabídce Lékárny Dr. Max lze najít léky na lékařský předpis, léčivé přípravky, vitamínové doplňky, zdravotnický materiál, ale také kosmetické produkty, speciální výživu, zdravotní pomůcky a v neposlední řadě produkty – masti, oleje, které jsou připravovány v laboratoři přímo na objednávku dle pokynů lékařů.

Program vlastní značky je systematicky rozvíjen už několik let. V současné době existuje přibližně pět stovek položek doplňků stravy, registrovaných OTC, zdravotnických pomůcek, produktů dentální péče a dermokosmetiky nesoucích označení Dr. Max.

Dr. Max již několik let umožňuje objednávání zboží a volně prodejných léků po internetu. Jako výdejní místa slouží drtivá většina "kamenných" lékáren. Elektronická divize Dr. Max využívá vlastního skladového zázemí v Brně – Heršpicích.

Pro lékárny Dr. Max zajišťuje distribuci především sesterská společnost ViaPharma, která disponuje třemi distribučními centry – v Nučicích u Prahy, Brně a Ostravě. Budova v Nučicích má vedle centrálního skladu i novou ústřední laboratoř. Tržby v roce 2016 dosáhly téměř 14,895 mld. Kč, což bylo o 5 procent více než v roce 2015. Z převážné části šlo o organický růst. Obrat e-Shopu Dr. Max vzrostl ve stejném období o 100 procent.

Z pohledu Lékárny U černého orla, spol. s r.o. představuje Lékárna Dr. Max největšího konkurenta. Lékárna se nachází na stejném náměstí jako Lékárna Vaše Srdcovka a Lékárna U černého orla, ale s tou výhodou, že je umístěna v nákupním centru Zlatá Brána. K jejím dalším přednostem patří:

- televizní reklama, která cílí na širokou cílovou skupinu obyvatelstva
- nízké doplatky na léky
- jednoduchá orientace díky zařazení sortimentu do tematických regálů
- akční slevy na vybraný sortiment každý měsíc
- pravidelné rozšiřování sortimentu o novinky



Obr. 12: Logo společnosti Dr. Max

Zdroj: <https://www.galeriesantovka.cz/obchody/lekarna-drmax>

Lékárna U Vlaštovky

Lékárna U Vlaštovky je členem sdružení Magistra. Lékárna vznikla v Prostějově jako jedna z prvních soukromých lékáren. Lékárna prodává standardní sortiment léčivých přípravků. Dále nabízí vitamíny, homeopatika, mléčné výrobky, zdravotnický materiál, potravinové doplňky, zdravotní obuv, punčochy a léčebnou kosmetiku. Také

jako první v Prostějově zavedla pro pacienty výhodný bonusový systém používáním klientských karet pro celou rodinu.

Lékárna je po celou dobu provozu známa prostějovské laické i odborné veřejnosti jako lékárna s velmi nízkými doplatky na léky, a rovněž s příznivými cenami na celý doplňkový sortiment.

Lékárna U Vlaštovky je také umístěna na náměstí v Prostějově. Pro Lékárnu U černého orla, spol. s r.o. nepředstavuje tak významnou hrozbu, jelikož vzdálenost mezi nimi je poměrně velká. Výhodou Lékárny U Vlaštovky je možnost objednání zboží na jejich e-shopu. Na druhou stranu z mého vlastního průzkumu bylo zjištěno, že v lékárně nepracuje příliš ochotný personál.



Obr. 13: Logo společnosti Lékárna U Vlaštovky
Zdroj: <http://www.nej-lekarna.cz>

Lékárna Mamed

Lékárna Mamed sídlí na náměstí v Prostějově. Byla otevřena v roce 2016 a zabývá se výdejem léčiv na lékařský předpis, individuální přípravou léčiv - jak na lékařský předpis, tak i na volný prodej. Nabízí široký sortiment volně prodejných léčiv, potravinových doplňků. Prodává značkovou kosmetiku značek Vichy, Bioderma a Ryor. Poskytuje široký sortiment výrobků pro maminky a pro pacienty s bezlepkovou dietou. Dále její nabídku tvoří homeopatika, včetně zajištění individuálního dovozu, přípravky pro péči o chrup, zdravotnický materiál a další.

Dále také zajišťuje dodávku běžných veterinárních volně prodejných přípravků. Nezanedbatelnou součástí je poradenská a konzultační činnost, která je poskytována jak lékárníky, tak i lékárenskými asistenty.

Lékárna Mamed představuje poměrně velkého konkurenta díky její blízké vzdálenosti od Lékárny U černého orla, spol. s r.o. Její výhodou je opět vlastní e-shop, kde si pacienti mohou objednat veškeré zboží a poté si jej přímo vyzvednout v kamenné prodejně. Lékárna je také známa nízkými doplatky na léky.

Internetové lékárny

Jak jsem již zmiňovala dříve, internetové lékárny fungují na principu e-shoppingu. Zboží je zákazníkovi zasláno prostřednictvím doručovací služby domů nebo do kamenné lékárny, což představuje jednu z největších výhod internetového prodeje. Internetových lékáren je mnoho, a proto jsem se zde rozhodla uvést pouze ty největší internetové lékárny resp. největší konkurenty.

Lékárna.cz

Lékárnu.cz založil PharmDr. Vladimír Finsterle, MBA v roce 1999 původně jako informační portál o lécích. Od roku 2003 je Lékárna.cz internetovým obchodem. Byla tak vůbec první lékárnou na českém internetu.

Firma uvedla, že na českém trhu internetových lékáren má Lékárna.cz téměř třetinový podíl. V prodeji lékárenského segmentu na internetu je největším konkurentem firmy síť Dr. Max. Lékárna.cz uvedla, že její tržby loni meziročně klesly o procento na 498 milionů korun.



Obr. 14: Logo internetové lékárny Lékárna.cz
Zdroj: <https://marketingsales.tyden.cz>

Pilulka.cz

Společnost Pilulka Distribuce s.r.o. spolupracuje se třemi sítěmi lékáren. První spolupracující společností je Pilulka Lékárny, která je provozovaná společností Pilulka Lékárny a.s. Dále spolupracuje se společností CoPharm a.s., která je sdružením nezávislých lékáren v ČR s více než 180 aliančními lékárnami. Poslední spolupracující společností je TopFarma s.r.o.

Pilulka.cz zavedla jako první lékárna v České republice dovoz léčiv v den objednání. Pro zákazníky je výhodou možnost vyzvednutí objednaných léků na více jak 1065 odběrných místech.



Obr. 15: Logo internetové lékárny Pilulka.cz
Zdroj: <http://www.pilulka-lekarny.cz>

7.2.4 Noví konkurenti

Potenciální vstup nových konkurentů do odvětví je vysoký. Pro nové konkurenty není vstup do odvětví tak náročný, jelikož nepotřebují žádné specifické know-how.

Je možné, že se v budoucnosti otevře další lékárna v okolí, která by mohla ohrozit chod Lékárny U černého orla, spol. s r.o., ovšem je otázkou, kde by tato nová lékárna vznikla a jaký sortiment léků či jiného lékárenského zboží by nabízela. Zboží všech lékáren není diferenciováno. Jedná se o specifickou nabídku, kdy lékárny prakticky objednávají takové léky a léčivé přípravky, které pacientům předepisují jejich lékaři, a proto si lékárny v tomto ohledu nemohou vybírat zboží jen podle svého uvážení. Musí brát ohledy na předepsané léky na receptech.

7.2.5 Nové substituty

V poslední době začali farmaceutičtí výrobci rozšiřovat své obchodní aktivity také do drogerií a čerpacích stanic. Zde je možné zakoupit léčivé přípravky volně prodejné. Jedná se o potravinové doplňky, kterými jsou především vitamíny, minerály, dietní preparáty apod. Lékárny už tedy nepředstavují jediné místo, kde je možné tyto přípravky zakoupit. Přesto zůstává prodej v lékárně i nadále místem, které zajišťuje odborné poradenství a kvalitu výrobků. Lékárny jsou schopny se proti konkurenci drogerií a čerpacích stanic bránit vyšším uspokojením zákazníka.

Zároveň substitutem klasických léčivých přípravků mohou být přípravky alternativní či čínské medicíny. Nicméně tyto přípravky nejsou tolik známé laické veřejnosti a také ne každý pacient důvěřuje účinkům těchto produktů.

7.3 SWOT analýza

V souvislosti s prací jsem zpracovala SWOT analýzu, která vychází z výsledků předchozích analýz.

Přehled vnitřního prostředí silných a slabých stránek, vnějšího prostředí příležitostí a hrozeb jsem uvedla v tabulce č. 1.

Tab. č. 1: SWOT analýza Lékárny U černého orla, spol. s r.o.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">○ Kvalifikovaný personál○ Široký sortiment○ Dobré vztahy s dodavateli○ Součást virtuálního řetězce○ Umístění lékárny (váže se pouze na Lékárnu Vaše Srdcovka)	<ul style="list-style-type: none">○ Nezastupitelnost personálu a kapacita○ Nevyužití internetového obchodu○ Cenová politika○ Závislost na dodavatelích○ Umístění lékárny (váže se pouze na Lékárnu U černého orla)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none">○ Otevření další pobočky○ Zvětšující se podíl stárnoucí populace○ Příznivý vývoj ekonomiky○ Generická léčiva○ Sezónní nemoci	<ul style="list-style-type: none">○ Silná konkurence○ Míra nezaměstnanosti○ Legislativa○ Zdražení léčivých přípravků○ Změna sazby DPH

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3.1 Silné stránky

Kvalifikovaný personál: Na základě úzké spolupráce s personálem společnosti byla zjištěna kvalifikovanost a vstřícnost personálu. Zaměstnanci mají požadované vzdělání a velmi vstřícný a milý přístup. Vždy se snaží pacientovi poradit a rozhodnout o nejlepším možném řešení v podobě požadovaného léku, který je za přijatelnou cenu. V případě léku s vysokým doplatkem nabídne lékárník generický lék se stejnou účinnou látkou a nižším doplatkem eventuálně bez doplatku. Vždy se snaží pečlivě vysvětlit

a podat veškeré informace o působení, indikaci a kontraindikaci léčiv. Zaměstnanci si vědomosti doplňují na pravidelných vzdělávacích akcích pořádaných Českou lékárnickou komorou či některými obchodními partnery. V současné době je i možnost vzdělávání prostřednictvím e-learningu, který je pro zaměstnance časově přijatelnější.

Široký sortiment:

Široká škála produktů zahrnuje léčivé přípravky volně prodejné i na lékařský předpis, doplňky stravy, vitamíny, homeopatika, přírodní produkty, dermokosmetiku, zdravotnické pomůcky a veterinární přípravky. Součástí lékárny je i laboratoř, která je moderně vybavena a poskytuje prostor pro výrobu a přípravu ostatních léčivých přípravků od dělených prášků, čípků, mastí, gelů až po nejrůznější kapky a roztoky.

Dobré vztahy s dodavateli:

Za dobu provozu si Lékárna U černého orla, spol. s r.o. již vybuodovala dobré vztahy se svými dodavateli. Oproti konkurenci mají výhodu, že díky jejich dlouhodobé spolupráci jsou s dodavateli schopni vyjednávat o ceně, množstevních slevách a popřípadě o dalších podmínkách. Vždy se dokáží správně, poctivě a spolehlivě dohodnout.

Součást virtuálního řetězce:

Být součástí virtuálního řetězce představuje pro Lékárnu u černého orla, spol. s r.o. velkou výhodu. Díky virtuálnímu řetězci mohou docílit zefektivnění svého marketingu a prodeje. Zároveň je pro ně schopen vyjednat příznivější nákupní podmínky s dodavateli. V zastoupení virtuálního řetězce se může zvýšit míra konkurenceschopnosti Lékárny u černého orla, spol. s r.o. oproti ostatním.

Umístění lékárny (váže se pouze na Lékárnu Vaše Srdcovka):

Za velmi silnou stránku Lékárny U černého orla, spol. s r.o. považují její umístění. Jde konkrétně o pobočku Lékárna Vaše Srdcovka, která sídlí na strategickém místě hlavního náměstí, kudy prochází nejvíce lidí.

7.3.2 Slabé stránky

Nezastupitelnost personálu a kapacita

Jak už bylo zmíněno, v současné době je míra nezaměstnanosti na velmi nízké úrovni. Díky tomu je na trhu nedostatek kvalifikovaných pracovních sil. Uchazeči

o zaměstnání zamíří raději do řetězců, které jsou jim schopné nabídnout vyšší mzdové ohodnocení. V tomto jim Lékárna U černého orla, spol. s r.o. nedokáže konkurovat. S nízkou kapacitou personálu se pojí i jejich nezastupitelnost. Jak už bylo řečeno, lékárna zaměstnává farmaceuty a farmaceutické asistentky. Farmaceutický asistent nemá pravomoc k zastoupení farmaceuta, z čehož mohou pro lékárnou plynout velké problémy. Například pokud farmaceut onemocní, najít na jeho místo kvalifikovanou náhradu, je velmi těžké.

Nevyužití internetového obchodu:

V dnešní době je provozování e-shopu nedílnou součástí téměř každého podnikání. Tento odbytový kanál je pro malou soukromou lékárnou velmi důležitý a může jí pomoci obstát v silném konkurenčním prostředí.

Cenová politika:

Kvůli konkurenčnímu tlaku je lékárna tlačena k nízkým cenám, tzn., je snižována marže, jejíž rozpětí stanovuje Ministerstvo zdravotnictví. To způsobuje, že ceny za léčivé přípravky jsou nejednotné. Pro zákazníky je to velmi matoucí, jelikož nemohou zjistit cenu za konkrétní produkty v jednotlivých lékárnách. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. si je velmi dobře vědoma konkurence dalších lékáren na náměstí, proto se snaží udržovat ceny na podobné úrovni.

Závislost na dodavatelích:

Lékárna U černého orla, spol. s r.o. disponuje nízkou skladovou zásobou. Díky tomu neudrží zbytečně peněžní prostředky v zásobách. Zároveň všechny léčivé přípravky mají dobu expirace, tudíž je jejich předzásobení zbytečné. Lékárna má zásobu pouze několika kusů každého přípravku. Vztah s dodavateli je tím pádem velmi intenzivní. Objednávky jsou vždy stanoveny na základě přiměřeného odhadu či konkrétního požadavku. Například v době chřipkových epidemií je lékárna zásobována více přípravky, které souvisí s léčbou chřipky a nachlazení. Naopak v jarních a letních měsících se objednává více přípravků na alergie, sennou rýmu či na opalování.

Umístění lékárny (váže se pouze na Lékárnu U černého orla):

Za slabou stránku Lékárny U černého orla, spol. s r.o. považuji její umístění. Pobočka Lékárna U černého orla, spol. s r.o. sídlí na straně náměstí, kudy prochází o poznání méně lidí.

7.3.3 Příležitosti

Otevření další pobočky na novém trhu:

Potenciální příležitostí může být otevření další pobočky. Ovšem otázkou je, kolik lékáren se může v takovéto oblasti nacházet a zda je schopno se uživit.

Zvětšující se podíl stárnoucí populace:

Podíl starší populace se na trhu stále víc zvyšuje. Starší lidé vyhledávají lékařské služby nejvíce z důvodu léčby nebo prevence vzniku chorob. Na základě toho může lékárna přizpůsobit svůj sortiment tomuto segmentu zákazníků.

Příznivý vývoj ekonomiky:

V současné době je česká ekonomika téměř na vrcholu. Nezaměstnanost je na svém minimu a mzdy pořád rostou. Díky těmto skutečnostem se zákazníci začínají zabývat svým zdravím a životním stylem a následně jsou ochotni utratit více peněz za léčivé přípravky.

Generická léčiva:

Příležitostí pro lékárnu může být i tzv. reálná generická substituce, což je moment, kdy lékárník může například dle finančních možností pacienta, vydat i jiný léčivý přípravek se shodným obsahem, než ten, co předepíše lékař. Generika jsou obecně levnější než originální léčivé přípravky a v rámci konkurence snižují i jejich ceny. Farmaceutické firmy jsou tímto donuceny stanovit u svých léků takové ceny, které budou moci být v rámci úspor nabídnuty.

Sezónní nemoci:

Období sezónních nemocí představuje příležitost ve zvýšení prodeje léčivých přípravků, doplňků stravy, přírodních produktů atd. Nejčastěji to může být v době chřipkových epidemií, kdy pacienti nejvíce využívají preventivních přípravků. Také v období letních měsíců, kdy se nejvíce požadují produkty na alergie a přípravky na opalování.

7.3.4 Hrozby

Silná konkurence:

Jak již bylo výše uvedeno, hrozbou pro podnik může být konkurence v okolních lékárnách a v internetových obchodech. Se zahájením činnosti lékárny Dr. Max Zlatá

Brána vzrostla Lékárně U černého orla, spol. s r.o. konkurenční síla velmi rychle. Primárně tato příčina, ale i další, přiměla majitele zamyslet se nad kroky, které musí podniknout, aby zákazníci i nadále navštěvovali právě jejich lékárnou.

Míra nezaměstnanosti:

Díky nízké míře nezaměstnanosti je menší výběr kvalifikovaných pracovníků na trhu. Pro lékárnou to znamená velký nedostatek vystudovaných magistrů v oboru farmacie. Mladí absolventi tohoto oboru se raději ucházejí o práci farmaceuta v lékárenských řetězcích, které jim nabídnou vyšší mzdové ohodnocení.

Legislativa:

Obor farmacie podléhá velmi přísné a neustále měnící se legislativě. Majitelé lékáren mají povinnost neustále sledovat a dodržovat aktualizované zákony, vyhlášky a nařízení. Kontrolu jejich činností provádí Česká lékárnická komora, Státní ústav pro kontrolu léčiv, Finanční úřad a v neposlední řadě i Pracovní úřad. V případě pochybení či nedodržení některých nařízení jsou ukládány vysoké pokuty.

Zdražení léčivých přípravků:

Další hrozbou může být pro lékárnou neustálé zdražování a přeceňování léčivých přípravků, na což zákazníci reagují snížením jejich poptávky.

Změna sazby DPH:

Změna sazby DPH má přímý vliv na nákup léků, doplňků stravy, dermokosmetiky, zdravotnického materiálu atd. Její zvýšení může pro lékárnou znamenat, že z ceny léku bude muset odvádět vyšší částku do státního rozpočtu.

Kvantifikace a způsob přiřazování hodnot SWOT analýzy

Jako první budou u silných stránek a příležitostí přiřazeny hodnoty od 1 do 5, přičemž 5 znamená největší spokojenost a 1 nejnižší spokojenost. Následně u slabých stránek a hrozeb bude použita záporná stupnice od -1 do -5, přičemž -5 znamená nejvyšší spokojenost a -1 nejnižší spokojenost.

Dále je nutné jednotlivým bodům v kategoriích silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb přiřadit váhu. Součet vah v jedné z kategorií musí být 1. Čím vyšší je číslo váhy (např. 0,9), tím větší je důležitost dané položky a naopak.

Tab. č. 2: Kvantifikace SWOT analýzy Lékárny U černého orla, spol. s r.o.

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Součin
Kvalifikovaný personál	0,35	5	1,75
Široký sortiment	0,10	3	0,30
Dobré vztahy s dodavateli	0,10	4	0,40
Součást virtuálního řetězce	0,15	4	0,60
Umístění lékárny (váže se pouze na Lékárnu Vaše Srdcovka)	0,30	5	1,5
<u>Součet</u>	-	-	<u>4,55</u>
Slabé stránky	-	-	-
Nezastupitelnost personálu a kapacita	0,15	-2	-0,3
Nevyužití internetového obchodu	0,15	-3	-0,45
Cenová politika	0,40	-5	-2
Závislost na dodavatelích	0,05	-3	-0,15
Umístění lékárny (váže se pouze na Lékárnu U černého orla)	0,25	-4	-1
<u>Součet</u>	-	-	<u>-3,9</u>
Příležitosti	-	-	-
Otevření další pobočky	0,10	2	0,20
Zvětšující se podíl stárnoucí populace	0,15	5	0,75
Příznivý vývoj ekonomiky	0,15	5	0,75
Generická léčiva	0,35	4	1,4
Sezónní nemoci	0,25	4	1
<u>Součet</u>	-	-	<u>4,1</u>
Hrozby	-	-	-
Silná konkurence	0,55	-5	-2,75
Míra nezaměstnanosti	0,20	-4	-0,80
Legislativa	0,05	-3	-0,15
Zdražení léčivých přípravků	0,15	-4	-0,60
Změna sazby DPH	0,05	-3	-0,15
<u>Součet</u>	-	-	<u>-4,45</u>

Zdroj: Vlastní zpracování

Interní = 0,65

Externí = -0,35

Celkem = 0,3

8 Návrhy ke zlepšení konkurenceschopnosti

Z provedených analýz je zřejmé, že postavení společnosti na trhu je dobré. Její vedení dělá vše pro to, aby toto postavení nejen udrželo, ale i zlepšilo. Je zde zpracováno několik návrhů a doporučení, jak by bylo možné využít potenciál lékárny a dosáhnout lepšího konkurenčního postavení. Uvedená doporučení vycházejí z provedených analýz a konzultací se zaměstnanci lékárny.

1) Motivace současných a budoucích zaměstnanců

Jak už bylo zmíněno, v současné době je na trhu práce nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oboru farmacie. Na základě této skutečnosti by se lékárna měla snažit svoje současné zaměstnance motivovat takovým způsobem, aby neměli potřebu přecházet ke konkurenci. Může se jednat například o motivaci ve formě zvýšené mzdy, odměn či různých benefitů (příspěvky na rekreaci, stravenky, příspěvky na rehabilitace apod.). Z hlediska budoucích zaměstnanců je jejich motivace také důležitá. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. má tendenci vyplácet poměrně nižší mzdy v porovnání s ostatními lékárnami. Pokud chce v tomto konkurenčním prostředí obstát, musí potenciální zaměstnance motivovat přiměřenou mzdou v porovnání s ostatními konkurenty.

2) Specifický sortiment

Lékárna U černého orla, spol. s r.o. se specializuje na prodej produktů z oblasti přírodních léčiv. Jedná se zejména o bylinné tinktury Naděje Mgr. Podhorné, Bachovy květové esence, tkáňové soli (známé také jako Schusslerovy soli), medicínální houby a bylinné produkty tradiční čínské medicíny. Aby mohli farmaceutičtí pracovníci vždy doporučit ty nejlepší a nejmodernější přípravky, několikrát do roka navštěvují semináře a školení. Zde získávají nejaktuálnější informace o působení těchto produktů a o předávání získaných informací svým zákazníkům.

3) Poradenství

Zaměstnanci Lékárny U černého orla, spol. s r.o. pravidelně navštěvují různé semináře a školení. Podělit se s nově získanými informacemi se zákazníky může být správným krokem pro zlepšení jejího postavení. Jedna z možností je zavedení tzv. konzultačních hodin, ve kterých by zákazníci mohli navštívit například vedoucího farmaceuta, který by navrhl řešení jeho konkrétních problémů, a případně doporučil další postup.

4) Stanovení cenové marže

Marže Lékárny U černého orla, spol. s r.o. nejsou stanoveny pevně. Pohybují se v různých relacích na základě ceny produktu a také podle konkurence. Jejich maximální výši stanovuje Ministerstvo zdravotnictví. Jediné co lze, je doporučit jejich zvýšení, které musí být přiměřené okolnostem.

5) Interiér a exteriér Lékárny U černého orla

Místo, kde sídlí společnost, představuje pro zákazníka prvotní dojem, kterého nabude, když lékárnu poprvé navštíví. Jedná se jak o vnější, tak i vnitřní prostor lékárny. Pobočka Vaše Srdcovka byla před nedávnou dobou zrekonstruována, proto se moje následná doporučení týkají pouze pobočky Lékárna U černého orla.

Vnitřní prostory lékárny jsou poměrně malé. Po obou stranách jsou vitríny, které jsou zaplněny kosmetikou či potravinovými doplňky. Na pravé straně hned u vchodu je přístroj pro měření krevního tlaku. Co se týče uspořádání vnitřního prostoru lékárny, navrhovala bych ubrat množství vystaveného zboží. Směs produktů může na zákazníka působit zmatečně. Jinak si myslím, že řešení celého vnitřního prostoru je dobré vzhledem k jeho velikosti.

Budova Lékárny U černého orla působí na první pohled nudným, lehce omšelým dojmem. Jelikož se lékárna nachází v centru města, které spadá do památkové zóny, všechny zamýšlené změny musí být schváleny příslušnými orgány. Budova lékárny je obložena nevzhledným šedivým mramorem. V tomto směru bych doporučila, aby bylo obložení pravidelně leštěno a udržováno v přijatelném stavu. Dalším posuzovaným prvkem je nápis názvu lékárny, který je pokrytý stříbrným lakem, a proto na šedivém pozadí ztrácí svojí výraznost. Z větší vzdálenosti tak není dostatečně vidět. Z tohoto důvodu bych doporučila zvolit jinou, výraznější barvu, nejlépe zelenou, která by korespondovala s klasickými lékárenskými barvami.

6) Propagace a komunikace

V tak koncentrovaném konkurenčním prostředí, jako je lékárenství, je propagace produktů a komunikace se zákazníkem klíčovou aktivitou. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. musí provádět takové aktivity, které budou lákat nové zákazníky a ještě více ji zviditelní. V dalších bodech uvádím několik možností, jak lékárnou zviditelnit.

Reklama uvnitř lékárny

Pro zvýšení konkurenceschopnosti společnosti bych navrhovala zřízení LCD panelu nad lékárenskou tárou. Běžely by na něm nepřetržité reklamní spoty na akční přípravky, či jiné zajímavé akce spojené například s poradenstvím. Reklama v této formě je vhodná například pro zákazníky, kteří o produktu, do doby než jej viděli v reklamě, nevěděli.

Reklama v místním tisku

Pokud chce lékárna zaujmout široký okruh zákazníků, může k tomu využít reklamu v místním tisku. Díky ní se lékárna může dostat do povědomí více zákazníků, kteří ji následně navštíví a zvýší tak její prodej. Reklama by se týkala vybraného sortimentu produktů s akční cenou. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. se specializuje na prodej přírodních produktů, z toho vyplývá, že nejvhodnější variantou může být právě reklama týkající se tohoto druhu sortimentu. Ta může lékárně odlišit od nabídky ostatních konkurentů.

Dotazníky o spokojenosti zákazníků

Dotazníkové šetření může být velmi užitečným nástrojem při zjišťování spokojenosti zákazníků. Údaje z nich představují velmi cenný zdroj informací. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. dosud nikdy nezjišťovala spokojenost svých zákazníků, či důvod jejich návštěvy formou dotazníku. Ta byla zatím vždy posuzována pouze na základě subjektivních názorů zaměstnanců lékárny. Proto bych v tomto směru doporučila dotazníky vytisknout a zákazníkům je buď přímo nabídnout, když budou obsluhováni, nebo je vložit do stojanu, spolu s ostatními letáky.

E-shop

Internetový prodej prostřednictvím e-shopu považuji v dnešní době za jednu z nejdůležitějších aktivit každé lékárny. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. má v současné době pouze webové stránky, kde jsou obecné informace o lékárně a jejich produktech, ale možnost jejich objednání chybí. Zákazníci nejvíce oceňují možnost objednání veškerých přípravků z pohodlí domova v jakýkoliv čas. Všechny přípravky, které jsou dostupné na e-shopu, je možné zaslat přímo domů nebo do kamenné prodejny a tam si je následně vyzvednout. Objednání přes e-shop představuje pro zákazníky možnost v klidu si nákup rozmyslet, seznámit se s obchodními podmínkami a také porovnat daný produkt s nabídkami od konkurence. Celý proces nákupu touto formou je

pro zákazníky časově úspornější, než když musí obcházet všechny kamenné lékárny a zjišťovat jejich nabídku.

7) Zacílení na určitý segment obyvatel

Okruh všech zákazníků představuje velmi široký segment, který je na pokrytí poměrně obtížný. Pro Lékárnu U černého orla, spol. s r.o. může být orientace na určitý segment zákazníků zásadní výhodou. Jak už bylo zmíněno, podíl starší populace se na trhu stále více zvyšuje, a proto je orientace na ni dobrou volbou. Nejvíce by šlo o nabídku akčních léčivých přípravků, které užívají především starší pacienti. Další skupinou, na kterou se může lékárna zaměřit, jsou maminky s dětmi. Jim mohou nabídnout nadstandartní sortiment v podobě dětských výživ, kosmetiky, hygieny atd.

8) Sledování konkurence

Lékárna U černého orla, spol. s r.o. by měla udržovat povědomí o ostatních konkurentech. Nejdůležitější je neustálé sledování zejména cenové politiky konkurenčních lékáren. Jelikož na území České republiky nejsou zavedené pevné ceny léčiv, snaží se pacienti vyhledat nejvýhodnější cenu. Nejčastěji si zákazníci zjišťují ceny prostřednictvím telefonu či osobně, na základě čehož se následně stávají loajálními zákazníky. Právě z tohoto důvodu je nutné sledovat ceny okolních lékáren a udržovat je na podobné úrovni. Tyto kroky jsou bezpodmínečně nutné pro udržení stálých a pro získání nových zákazníků.

9 Závěr

V bakalářské práci jsem se zabývala společností Lékárna U černého orla, spol. s r.o., která poskytuje standardní sortiment léčivých přípravků volně prodejných i vydávaných na lékařský předpis.

Cílem bakalářské práce bylo popsat současné tržní postavení společnosti, identifikovat hlavní konkurenty na trhu a provést příslušné analýzy, na základě jejichž výsledků byla navržena vhodná opatření ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

První část práce je zaměřena na definici konkurence, její dělení a vysvětlení pojmu konkurenceschopnost. Dále jsem se zabývala vysvětlením PESTLE analýzy a Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil, které slouží k identifikaci příležitostí, hrozeb a silných i slabých stránek. Následně byla zpracována SWOT analýza, která vychází z výsledků předchozích analýz.

Druhá část práce poskytuje základní informace o společnosti Lékárna U černého orla, spol. s r.o. Na základě zjištěných informací z literárních zdrojů jsem zpracovala jednotlivé analýzy. Jednalo se o PESTLE analýzu a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Podle výše uvedených analýz byla sestavena SWOT analýza. Na základě vyhodnocení veškerých výsledků jsem navrhla několik opatření, která mohou přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti společnosti.

Konkurenceschopnost je pojem, se kterým se potýká řada společností téměř každý den. Všichni bez výjimky se snaží v tomto konkurenčním prostředí obstát a udržet si co nejlepší pozici vůči ostatním konkurentům. Lékárna U černého orla, spol. s r.o. musí pro zachování nejlepší pozice udržet své silné stránky, zejména v podobě kvalitního personálu či dobrých vztahů s dodavateli, zlepšit své slabé stránky, zejména cenovou politiku, zároveň využít příležitostí, zvýšit prodej generických léčiv a v neposlední řadě eliminovat hrozby, které představují především konkurenti.

Konkurence v oblasti lékárenství je velká, ale myslím si, že Lékárna U černého orla, spol. s r.o. se dokáže díky svým kvalitám s případnými překážkami vyrovnat a zároveň dosáhnout těch nejlepších výsledků.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Monika Kratochvílová
Název školy:	Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s
Název bakalářské práce:	Analýza konkurenceschopnosti společnosti Lékárna U černého orla, spol. s r.o.
Název práce v anglickém jazyce:	Analysis of Competitiveness of the Company Lékárna U černého orla, spol. s r.o.
Vedoucí bakalářské práce:	PhDr. Jan Závodný Pospíšil, Ph.D.
Počet stran:	78
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2018
Klíčová slova v českém jazyce:	konkurence, konkurenceschopnost, lékárna, SWOT analýza, PESTLE analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil.
Klíčová slova v anglickém jazyce:	competition, competitiveness, pharmacy, SWOT analysis, PESTLE analysis, Porter's five forces analysis.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu konkurenceschopnosti podniku Lékárna U černého orla, spol. s r.o. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část obsahuje poznatky z oblasti konkurence a konkurenceschopnosti, které jsou získané z průzkumu literárních zdrojů. V praktické části je představena firma Lékárna U černého orla, spol. s r.o. a její portfolio produktů. Další část směřuje k analýze konkurenceschopnosti lékárny za použití nástrojů PESTLE analýzy, Porterovy analýzy pěti sil a SWOT analýzy. Po vyhodnocení těchto analýz jsou navržena možná doporučení ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

This bachelor thesis is focused on the analysis of the competitiveness of the company Lékárna U černého orla Llc. The work is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part includes facts about competition and competitiveness, which are summarized from literary sources. The following part is focused on the Lékárna U černého orla Llc and on its product portfolio. The next part leads to analysis of

competitiveness of mentioned pharmacy company by using instruments such as PESTLE analysis, Porter's five forces analysis and SWOT analysis. After evaluation, the recommendations are suggested to increase competitiveness of the company.

LITERATURA

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-860-3135-7.

DAVIDSON, Mike. *Jak se stát skvělým stratégem: průvodce na cestě k strategickému myšlení*. Praha: Management Press, 1997. 120 s. ISBN 80-85943-45-X.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Transformační řízení*. Praha: Grada, 1993. 288 s. ISBN 80-85623-71-4.

KELLY, K. *Out of Control: The new biology of machines, social systems and the economic world: USA*, 1995.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. C. H. Beck pro praxi. 172 s. ISBN 80-7179-453-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada, 2007. 720 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Marketing podle Kotlera: jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Praha: Management Press, 2000. 258 s. ISBN 80-7261-010-4.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. Brno: Computer Press, 2008. 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOZÁK, Vratislav a Pavla STAŇKOVÁ. *Marketing I*. Vyd. 4., nezměn. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-698-2.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2006. Expert. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.

MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1277-6.

PORTER, Michael E. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.

PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2.*, přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

SLANÝ, Antonín. *Konkurenceschopnost, růstová výkonnost a stabilita české ekonomiky*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 181 s. ISBN 978-80-210-5656-5.

SLÁVIK, Š. *Strategický management*. Bratislava: Ekonomická univerzita, 1997.

TRNKA, F. *Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců*. Zlín: Univerzita T. Bati, 1999.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi. 3.*, rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

Dr. Max. *O společnosti* [online] 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné

z: <https://www.drmax.cz>

Evropská databanka. *Katalog firem* [online] 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné

z: <http://www.edb.cz/firma-371340-lekarna-novy-dum-prostejov>

Kurzycz. Obchodní rejstřík [online] 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: [https://rejstrik-](https://rejstrik-firem.kurzy.cz/47906511/lekarna-u-cerneho-orla-sro)

[firem.kurzy.cz/47906511/lekarna-u-cerneho-orla-sro](https://rejstrik-firem.kurzy.cz/47906511/lekarna-u-cerneho-orla-sro)

Lékárna Vaše Srdcovka. *Vaše Srdcovka* [online] 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné

z: <http://www.vasesrdcovka.cz>

Miraslebl. *Mikroekonomie* [online] 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné

z: <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n08-oligopol.php>

Nej lékárna. *O společnosti* [online] 2018 [cit. 2018-03-19]. Dostupné z: [http://www.nej-](http://www.nej-lekarna.cz/index.php?page=o_spolecnosti)

[lekarna.cz/index.php?page=o_spolecnosti](http://www.nej-lekarna.cz/index.php?page=o_spolecnosti)

Státní ústav pro kontrolu léčiv. *Lékárny sukl* [online] 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné

z: <http://www.sukl.cz/lekarny>

ŠROT, Karel. *Mikroekonomie* [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné

z: http://cgi.math.muni.cz/kriz/prevod_mikro/mikro6.html

Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR. *Adresář poskytovatelů lékařenské péče* [online] 2018 [cit. 2018-03-05].

Dostupné z: <http://www.uzis.cz/katalog/adresare/adresar-poskytovatelu-lekarenske-pece>

Živé firmy. *Největší nezávislý katalog firem* [online] 2018 [cit. 2018-03-05]. Dostupné

z: <https://www.zivefirmy.cz>

OSTATNÍ ZDROJE

Interní materiály firmy Lékárna U černého orla, spol. s r.o.

SEZNAM ZKRATEK

IČO – Identifikační číslo osoby

LCD – Liquid crystal display

Llc – Limited liability company

LP – Léčivý přípravek

OOVL – Odloučené oddělení výdeje léčiv

OTC – Volně prodejné léčivo

OÚNZ – Okresní ústav národního zdraví

PZT – Prostředky zdravotnické techniky

SÚKL – Státní ústav pro kontrolu léčiv

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Obecné strategie	18
Obr. 2: Strategické skupiny	20
Obr. 3: Členění okolí podniku dle Jaucha a Gluecka	22
Obr. 4: Porterův model konkurenčního prostředí	27
Obr. 5: SWOT analýza.....	28
Obr. 6: Logo společnosti Lékárna U černého orla, spol. s r.o.	31
Obr. 7: Struktura společnosti	32
Obr. 9: Lékárna U černého orla	33
Obr. 8: Lékárna Vaše Srdcovka.....	33
Obr. 10: OOVL Kostelec na Hané.....	34
Obr. 11: Organizační struktura	35
Obr. 12: Logo společnosti Dr. Max	52
Obr. 13: Logo společnosti Lékárna U Vlaštoky	53
Obr. 14: Logo internetové lékárny Lékárna.cz	54
Obr. 15: Logo internetové lékárny Pilulka.cz.....	55

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: SWOT analýza Lékárny U černého orla, spol. s r.o.	56
Tab. č. 2: Kvantifikace SWOT analýzy Lékárny U černého orla, spol. s r.o.	61

SEZNAM GRAFŮ

Graf. 1: Struktura dodavatelů Lékárny Vaše Srdcovka	49
Graf. 2: Struktura dodavatelů Lékárny U černého orla	50

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Interiér Lékárny Vaše Srdcovka.....	77
Příloha č. 2: Interiér Lékárny U černého orla	78

Příloha č. 1: Interiér Lékárny Vaše Srdcovka



Příloha č. 2: Interiér Lékárny U černého orla

