



Hodnocení firemní konkurenceschopnosti.

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Alena Krajbichová**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.





Zadání bakalářské práce

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Alena Krajbichová**
Osobní číslo: E16000063
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: B6208R085 – Podniková ekonomika
Zadávací katedra: katedra ekonomie
Vedoucí práce: doc. PhDr. Ing. Pavla Bednářová, Ph.D.
Konzultant práce: PharmDr. Zdeněk Krajbich
Lékárna Svět s.r.o., jednatel, vedoucí lékárník

Název práce: **Hodnocení firemní konkurenceschopnosti**

Zásady pro vypracování:

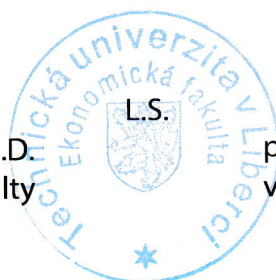
1. Stanovení cílů a formulace výzkumných otázek.
2. Teoretické vymezení konkurenceschopnosti.
3. Finanční analýza podniku.
4. Analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku.
5. Formulace závěrů a zhodnocení výzkumných otázek.

Seznam odborné literatury:

- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přep. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic Marketing Management*. 8th ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.
- VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3647-1.
- PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

Rozsah práce: min. 30 normostran
Forma zpracování: tištěná / elektronická
Datum zadání práce: 1. října 2018
Datum odevzdání práce: 31. srpna 2020

prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan Ekonomické fakulty



prof. Ing. Jiří Kraft, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2018

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že texty tištěné verze práce a elektronické verze práce vložené do IS STAG se shodují.

11. 4. 2019

Alena Krajbichová

Hodnocení firemní konkurenceschopnosti

Anotace

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením firemní konkurenceschopnosti pomocí strategické situační analýzy. Tato analýza obsahuje analýzu podnikatelského prostředí, které lze dále dělit na vnější a vnitřní. Vnější prostředí firmy tvoří makroprostředí a mikroprostředí. K analýze makroprostředí byla v práci použita PEST analýza zkoumající národní faktory – politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické, které na firmu působí a nemůže je ovlivnit. Mikroprostředí firmy tvoří subjekty v jejím nejbližším okolí. Jedná se o konkurenty, dodavatele, odběratele, zákazníky a veřejnost. V práci je mikroprostředí firmy rozebráno pomocí Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Výsledkem analýz vnějšího prostředí je seznam příležitostí a hrozeb podniku. Analýza vnitřního prostředí, které zahrnuje finanční, lidské, materiální i nemateriální zdroje, byla provedena na základě analýzy marketingového mixu podniku. Součástí práce je také finanční analýza. Výsledkem této analýzy je soupis silných a slabých stránek firmy. V závěru práce jsou všechny faktory shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy. Praktická aplikace analýzy byla provedena na Lékárně Svět s.r.o.

Klíčová slova

konkurence, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, PEST analýza, SWOT analýza

The Enterprise Competitiveness Evaluation

Annotation

The bachelor thesis deals with the company competitiveness evaluation which is based on strategic situational analysis. The analysis includes both the external and internal business environments. The external business environment is composed of the micro and the macro environment. To analyse the macro environment the PEST analysis was used as a tool to examine the national factors – political, legislative, economic, social-demographic and, technological which affect the business, but are not under the control of the company. The micro environment consists of the subjects in the company's immediate environment. To analyse the company's micro environment the Porter's Five Forces model was used. The analysis of the macro environment results in a list of company's opportunities and threats. The analysis of the micro environment, which includes financial, human, material and non-material resources is based on the analysis of company's Marketing mix. A financial analysis is a part of the thesis. The result of this analysis is a list of company's strengths and weaknesses. Finally all the factors are summed up in a SWOT analysis. The practical application of the analysis was carried out at Pharmacy Svět Ltd.

KeyWords

competitor, competitiveness, competitive advantage, PEST analysis, SWOT analysis

Obsah

Seznam zkratk	9
Seznam tabulek	10
Seznam obrázků	11
Seznam grafů	12
Úvod	13
1. Teoretické vymezení konkurenceschopnosti	14
1.1 Konkurenceschopnost	14
1.2 Hodnocení konkurenceschopnosti	14
1.3 Konkurence	15
1.4 Konkurenční výhoda	16
2. Finanční analýza firmy	18
2.1 Zdroje dat pro finanční analýzu	19
2.2 Vertikální a horizontální analýza účetních výkazů	19
2.3 Metody finanční analýzy	19
2.3.1 Analýza poměrových ukazatelů	20
3. Analýza prostředí firmy	25
3.1 Strategická situační analýza	25
3.1.1 Analýza vnitřního prostředí firmy	26
3.1.2 Analýza makroprostředí	27
3.1.3 Analýza mikroprostředí	29
3.2 SWOT analýza	31
4. Představení společnosti Lékárna Svět s.r.o.	32
4.1 Organizační struktura společnosti	33
5. Finanční analýza Lékárny Svět s.r.o.	35
5.1 Provozní náklady	35
5.2 Vývoj tržeb	36
5.3 Vývoj čistého zisku	37
5.4 Analýza poměrových ukazatelů	37
5.4.1 Ukazatele rentability	37
5.4.2 Ukazatele likvidity	38
5.4.3 Ukazatele aktivity	39
5.4.4 Ukazatele zadluženosti	39
5.5 Shrnutí finanční analýzy	40

6. Analýza prostředí společnosti Lékárna Svět s.r.o.	41
6.1 Analýza makroprostředí	41
6.1.1 Politicko-legislativní faktory	41
6.1.2 Ekonomické faktory	45
6.1.3 Sociálně-demografické faktory	46
6.1.4 Technologické faktory.....	47
6.2 Analýza mikroprostředí	48
6.2.1 Stávající konkurence	48
6.2.2 Zákazníci	49
6.2.3 Dodavatelé	50
6.2.4 Generické léky – substituty	50
6.3 Analýza vnitřního prostředí podniku	51
6.4 Shrnutí analýzy prostředí firmy	52
6.4.1 Shrnutí příležitostí a hrozeb Lékárny Svět s.r.o.	53
6.4.2 Shrnutí silných a slabých stránek firmy.	54
Závěr	56
Seznam použité literatury	58

Seznam zkratek

a.s.	Akciová společnost
CR	Běžná likvidita (<i>Current Ratio</i>)
CPR	Okamžitá likvidita (<i>Cash Position Ratio</i>)
ČLnK	Česká lékárnická komora
ČSÚ	Český statistický úřad
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Čistý zisk (<i>Earnings after Taxes</i>)
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky (<i>Earnings before Interest and Taxes</i>)
eRecept	Elektronický recept
HDP	Hrubý domácí produkt (<i>Gross Domestic Product</i>)
IČO	Identifikační číslo osoby
MHD	Městská hromadná doprava
MS	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
MZ	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
QR	Pohotová likvidita (<i>Quick Asset Ratio</i>)
ROA	Rentabilita celkových aktiv (<i>Return on Assets</i>)
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu (<i>Return on Equity</i>)
ROS	Rentabilita tržeb (<i>Return on Sales</i>)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Typy tržních struktur	16
Tabulka č. 2: Faktory makroprostředí	28
Tabulka č. 3: Základní informace	32
Tabulka č. 4: Vývoj tržeb Lékárny Svět s.r.o. (2009–2018)	36
Tabulka č. 5: Vybrané ukazatele rentability Lékárny Svět s.r.o. v % (2009–2018)	38
Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity Lékárny Svět s.r.o. (2009–2018)	38
Tabulka č. 7: Vybrané ukazatele aktivity Lékárny Svět s.r.o. (2009–2018)	39
Tabulka č. 8: Příležitosti a hrozby Lékárny Svět s.r.o.....	53
Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky Lékárny Svět s.r.o.....	54

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Metody finanční analýzy	20
Obrázek č. 2: Vnitřní a vnější prostředí	26
Obrázek č. 3: Porterův model 5 sil	30
Obrázek č. 4: Fáze SWOT analýzy.....	31
Obrázek č. 5: Matice SWOT analýzy	31
Obrázek č. 6: Lékárna Svět s.r.o.....	33
Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti Lékárna Svět s.r.o.	34

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj tržeb Lékárny Svět s.r.o. (2018).....	36
Graf č. 2: Vývoj čistého zisku Lékárny Svět s.r.o. (2009–2018).....	37
Graf č. 3: Meziroční růst HDP v ČR (2011–2018)	45
Graf č. 4: Věková struktura obyvatel ČR (2017)	47
Graf č. 5: Dodavatelé Lékárny Svět s.r.o. – dle dodávaného množství (2018)	50

Úvod

Tématem bakalářské práce je hodnocení firemní konkurenceschopnosti. Význam pojmu konkurenceschopnost není jednoznačný, lze se setkat s různými interpretacemi. Většina autorů ho však chápe jako schopnost firmy obstát či prosadit se na trhu v komparaci s ostatními subjekty. Metod hodnocení je rovněž mnoho, daná práce se zabývá hodnocením na základě strategické situační analýzy okolí. Chce-li být firma dlouhodobě úspěšná na trhu, musí pravidelně analyzovat nejvýznamnější faktory prostředí, ve kterém působí, aby zjistila svoji pozici a mohla včas reagovat na případné změny. Součástí analýzy by měla být také analýza konkurence firmy. Každý podnik by měl znát své konkurenty a snažit se být lepší, získat konkurenční výhodu. Jejím zdrojem může být zdroje, kvalita, ale i schopnosti či dovednosti firmy.

Bakalářská práce je rozdělena na dvě části, část teoretickou a praktickou. V úvodu teoretické části je definováno několik základních pojmů, které jsou nezbytné pro uvedení do problematiky konkurenceschopnosti. Následující kapitola práce popisuje postup a metody finanční analýzy, která tvoří důležitý prvek finančního řízení podniku, a je součástí analýzy vnitřního prostředí firmy. Závěrečná kapitola teoretické části se věnuje analýze podnikatelského prostředí. Obecně lze prostředí firmy dělit na vnější a vnitřní. V rámci těchto prostředí lze provádět dílčí analýzy pomocí různých nástrojů. Nástrojem pro analýzu vnějšího prostředí je v dané práci zvolena PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí firmy je analyzováno pomocí rozboru klasického marketingového mixu podniku. Výsledky dílčích analýz shrnuje a vyhodnocuje SWOT analýza, která přehledně zachycuje příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky firmy.

Praktická aplikace strategické situační analýzy je provedena na společnosti Lékárna Svět s.r.o. V praktické části je nejprve Lékárna Svět s.r.o. stručně představena. Následuje její finanční analýza a analýza prostředí.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit současnou situaci firmy, identifikovat příležitosti a hrozby podniku z vnějšího okolí a silné, slabé stránky na základě interní analýzy a odhadnout vývoj firmy v budoucnosti. Na základě provedené analýzy jsou firmě navržena doporučení na zlepšení situace.

1. Teoretické vymezení konkurenceschopnosti

V této úvodní kapitole bude vysvětleno několik základních pojmů, které jsou klíčové pro zorientování a pochopení problematiky konkurenceschopnosti.

1.1 Konkurenceschopnost

Význam pojmu konkurenceschopnost je nejednoznačný a autoři ho vnímají a definují odlišně. Obecně je třeba rozlišovat konkurenceschopnost dle úrovně na podnikovou (mikroekonomickou) a národohospodářskou (makroekonomickou). Mnoho institucí a autorů užívá termín konkurenceschopnost „*pro vyjádření ekonomické převahy konkrétní národní ekonomiky nad konkurencí v rámci hospodářské soutěže*“. Jiní definují konkurenceschopnost národů jako „*schopnost vytvářet a udržovat takové ekonomické prostředí, které firmám umožňuje ve vyšší míře tvořit nové hodnoty a zabezpečit tak rozvoj a blaho národa*“ (Dvořáček, 2012), (Marinič, 2008, str. 14–15).

Na podnikové úrovni lze konkurenceschopnost definovat jako (Marinič, 2008, str. 15) „*schopnost vyrábět a prodávat konkrétní produkt za podmínky zachování rentability*“. Aby byl podnik schopen obstát v konkurenčním prostředí, musí být schopen dle Mariniče (2008, str. 15) „*v případě potřeby snížit výslednou cenu produktu a nabídnout vyšší kvalitu než její konkurenti*“.

1.2 Hodnocení konkurenceschopnosti

Metod hodnocení konkurenceschopnosti je velké množství. Tato práce je zaměřena na hodnocení konkurenceschopnosti podniku pomocí strategické analýzy okolí firmy. Tato analýza zahrnuje analýzu prostředí – vnějšího prostředí (makroprostředí, mikroprostředí), vnitřního prostředí (součástí je také finanční analýza firmy) a shrnutí výsledků analýz formou SWOT analýzy. Prvky strategické analýzy jsou podrobněji popsány v následujících kapitolách práce (Hanzelková, 2017).

1.3 Konkurence

Existuje řada definic i členění konkurence z různých hledisek. Konkurence je nedílným předpokladem a součástí fungování trhu.

Tuleja (2011, str. 41) chápe **konkurenci** jako „*proces střetávání různých a většinou protichůdných zájmů různých tržních subjektů*“. Synek (2011, str. 440) pojem konkurence dále rozvíjí a definuje jako „*soutěž subjektů trhu o co nejlepší podmínky při získávání výrobních zdrojů, jejich užití a při prodeji svých výkonů (výrobků, služeb)*“.

Trh je tvořen nejméně dvěma subjekty, které na něj vstupují. Pozice subjektů na trhu je však ve většině případů opačná. „*Jeden chce prodat za co možná nejvyšší cenu a druhý koupit za cenu co možná nejnižší*“ (Tuleja, 2011, str. 41). Jedná se o **konkurenci napříč trhem**. Trh funguje na základě cenového kompromisu obou subjektů.

Výrobci chtějí prodat co největší množství výrobků při minimálních nákladech a dosáhnout tak maximálního zisku. Hovoříme o **konkurenci na straně nabídky**. V rámci konkurenčního boje k dosažení cílů výrobci používají řadu metod. První možností je snižování výrobních nákladů, tudíž i snížení ceny výrobků (**cenová konkurence**). Dnes je však více využívána metoda **necenové konkurence**. Výrobci se snaží získat spotřebitele na základě lepší kvality a servisu výrobku, obalu, značky či reklamy. Naopak záměrem spotřebitele je maximalizovat svůj užitek, za co nejnižší cenu. Jedná se o **konkurenci na straně poptávky** (Jurečka, 2010), (Tuleja, 2011).

Chování podniku je také závislé na typu tržní struktury, v níž se nachází. Lze rozlišit **konkurenci dokonalou a nedokonalou**. Dále pak 4 základní typy z hlediska počtu výrobců a stupně diferenciací produkce. Viz tabulka č. 1 (Jakubíková, 2013).

Tabulka č. 1: Typy tržních struktur

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

Zdroj: (Jurečka, 2010, str. 170)

1.4 Konkurenční výhoda

Ekonomové již mnoho let zkoumají a hledají faktory, které způsobují, že některé podniky dosahují tzv. konkurenční výhody a v porovnání s ostatními jsou dlouhodobě úspěšní. Zuzák (2011, str. 78) chápe konkurenční výhodu jako „*dlouhodobou schopnost podniku vytvářet větší nebo konečnými zákazníky více vnímanou užitnou hodnotu, to znamená lepší naplnění jejich očekávání nebo splnění potřeb*“. V současnosti činí firmám velkou potíž zejména identifikace faktorů, který firmě umožní dosáhnout výhody nad svými konkurenty dlouhodobě. Důležité je nejen konkurenční výhodu získat, ale také udržet.

Zdrojů konkurenční výhody může být mnoho např. vyšší kvalita, nižší cena, efektivnější výrobní procesy, působivější propagace nebo vlastní distribuční síť. Jisté je, že konkurenční výhoda se obvykle projeví v jedné z těchto oblastí (Fotr, 2012, str. 223):

- převaha zdrojů,
- využívání schopností a dovedností (know how),
- výhodná konkurenční pozice.

Každý podnikatel by měl mít před zahájením svého podnikání alespoň jednu konkurenční výhodu nad ostatními konkurenty, jinak je jeho podnikatelská činnost zanedlouho odsouzena ke krachu (Tyll, 2014).

2. Finanční analýza firmy

Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení podniku. Pomáhá odhalit případné chyby ve finančním hospodaření firmy. Hrdý (2016, str. 209) rozlišuje dvojí pojetí finanční analýzy. Finanční analýzu lze v užším pojetí chápat jako „*hodnocení stavu a minulého vývoje financí podniku, širší pojetí se poté snaží o předpověď budoucího vývoje financí podniku*“.

Hlavním účelem analýzy je zaznamenání majetkové a finanční situace firmy a následná příprava podkladů pro vnitřní rozhodování manažerů podniku. Cílem finanční analýzy je dle Hrdého (2016, str. 209) rovněž „*posoudit finanční zdraví podniku*“.

Podnik lze pokládat za finančně zdravý pokud (Kubíčková, 2015, str. 5):

- zajišťuje zhodnocení vložených prostředků vlastníků či věřitelů (výnosnost, rentabilita),
- je finančně stabilní a není omezován ve svém rozhodování dalšími subjekty (zadluženost, finanční struktura),
- je schopný hradit své závazky a tím zajistit svou další existenci.

Při provádění finanční analýzy je třeba dodržovat určité kroky (činnosti), aby mohlo dojít k naplnění cíle analýzy (Kubíčková, 2015 str. 15):

1. Stanovení a jasná formulace cílů finanční analýzy.
2. Stanovení zdrojů dat.
3. Volba metod finanční analýzy.
4. Ověření a předzpracování zdrojových dat pro potřeby zvolených metod.
5. Použití zvolených metod, výpočet hodnot zvolených ukazatelů.
6. Posouzení vypočítaných hodnot a jejich interpretace směrem k cíli analýzy.
7. Shrnutí zjištěných údajů a závěrů, event. doporučení pro další období.

2.1 Zdroje dat pro finanční analýzu

Mezi základní zdroje informací pro finanční analýzu patří účetní závěrka podniku, zejména pak účetní výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz peněžních toků (cash flow).

Důležité jsou také informace o vlastnících, dodavatelích, odběratelích, zaměstnancích, produktech či technologiích firmy. Jako zdroje dat mohou sloužit rovněž externí informace např. statistiky (zpracované státem či odborným tiskem), výroční zprávy nebo údaje z obchodního rejstříku (Kubíčková, 2015), (Scholleová, 2017).

2.2 Vertikální a horizontální analýza účetních výkazů

Vertikální analýza monitoruje úměrnost položek účetních výkazů k základní veličině (celku). Horizontální analýza „sleduje vývoj položek účetních výkazů v čase“. Lze ji provést dvěma způsoby (Scholleová, 2017, str. 167):

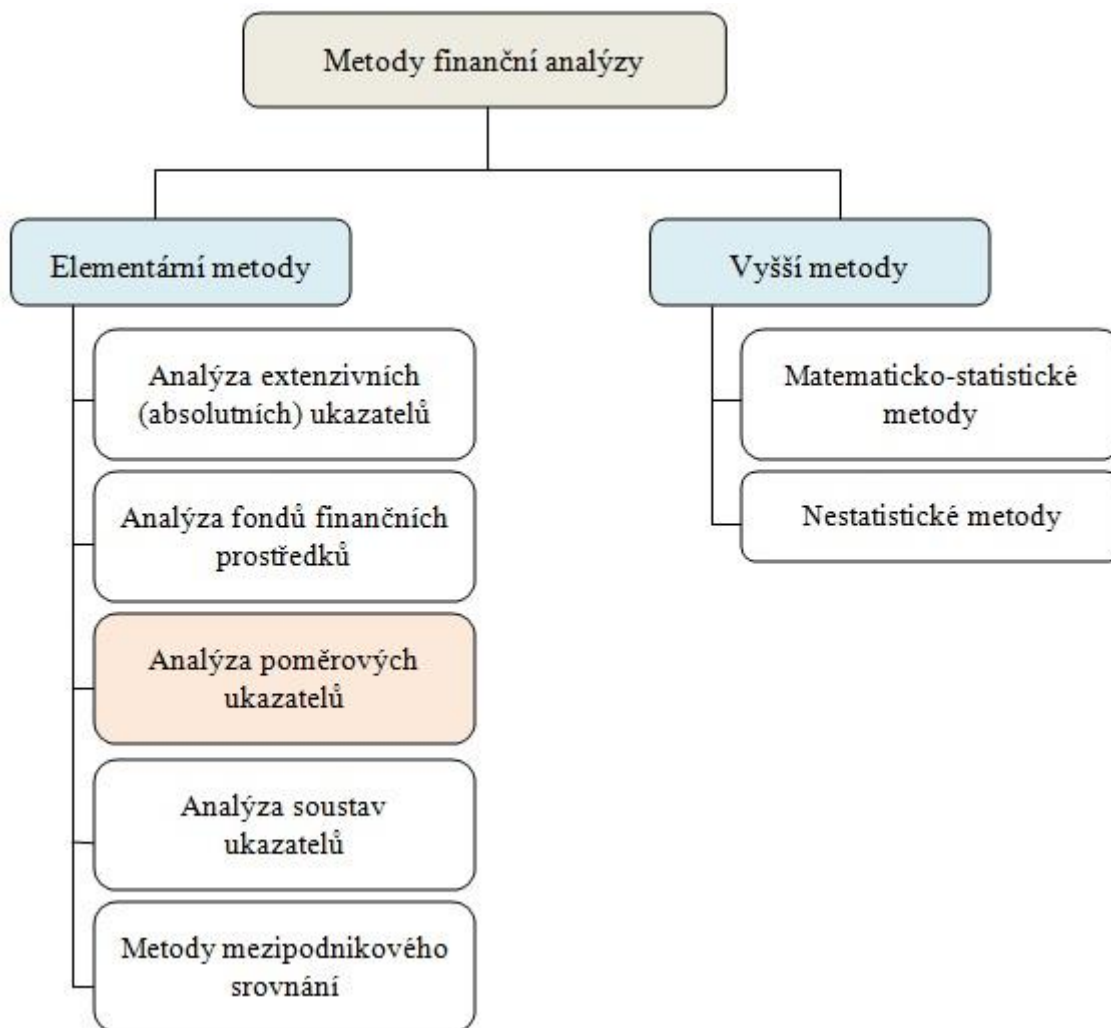
- **podílová analýza** – sleduje relativní růst položky v účetním výkazu,
- **rozdílová analýza** – sleduje absolutní růst položky v účetním výkazu.

Pro menší podniky je vhodnější použít rozdílový způsob, z důvodu kolísání některých položek v čase, byť jen nepatrného. U podílového způsobu analýzy by mohly vznikat velké rozdíly ve dvou po sobě jdoucích obdobích. V praktické části práce proto bude použit rozdílový způsob analýzy účetních výkazů. (Scholleová, 2017)

2.3 Metody finanční analýzy

Existuje mnoho členění metod finanční analýzy z různých hledisek. Nejčastější členění s nejširším záběrem metod, které mohou být použité pro finanční analýzu, rozlišuje **metody elementární** (základní) a **metody vyšší** (obrázek č. 1). Tyto metody jsou členěny z hlediska „náročnosti matematického aparátu, používaného pro zpracování výchozích absolutních dat z účetních výkazů či jiných zdrojů dat“ (Kubíčková, 2015, str. 65).

Vyšší metody pracují s náročnějšími matematickými postupy, které jsou využívány ve statistice. Elementární (základní) metody používají pro úpravu a zpracování absolutních dat (data, která lze vyčíst přímo v účetních výkazech) základní matematické operace. Výhodou těchto metod je jednoduchost a nenáročnost na výpočet. V praktické části bude zpracována finanční analýza pomocí analýzy poměrových ukazatelů (Kubičková, 2015).



Obrázek č. 1: Metody finanční analýzy
Zdroj: vlastní zpracování dle (Kubičková, 2015, str. 66)

2.3.1 Analýza poměrových ukazatelů

Základním prvkem finanční analýzy jsou právě poměrové ukazatele. Poměrové ukazatele dle Synka (2011, str. 342) „vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů“, rozšiřují tak data obsažená v účetních výkazech. Tyto ukazatele lze používat pro srovnání s jinými

firmami nebo k identifikaci silných a slabých stránek firmy. Při této analýze je také důležité brát ohled na ekonomické okolí firmy, zejména na typ trhu, na němž firma působí a na to zda firma dodává jen na místní trh nebo i do zahraničí (Kubičková, 2015), (Synek, 2011).

Mezi základní poměrové ukazatele patří (Hrdý, 2016, str. 215):

- ukazatele rentability (výnosnosti),
- ukazatele likvidity (platební schopnosti),
- ukazatele aktivity (obratovosti),
- ukazatele zadluženosti.

I. Ukazatele rentability

Pojem rentabilita se používá pro označení výkonnosti podniku a posuzuje tedy úspěšnost podnikatelské činnosti. Ukazatele rentability (výnosnosti) měří „*schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku*“ (Kubičková, 2015, str. 120).

Ukazatele rentability se počítají hned v několika obměnách. Pro účel práce budou vypočteny tyto varianty (Hrdý, 2016, str. 216–217):

- **rentabilita celkových aktiv** (Return on Assets, ROA) poměřuje zisk s celkovými vloženými aktivy, bez ohledu na zdroj financování. Vyjadřuje celkovou efektivnost firmy.

$$ROA = EBIT \text{ (zisk před zdaněním a úroky) / Celková aktiva } (\times 100 = \%)$$

- **rentabilita vlastního kapitálu** (Return on equity, ROE), hodnotí výnosnost vloženého kapitálu od vlastníků přímo i nepřímo. Lze ji vypočítat jako poměr čistého zisku a vlastního kapitálu.

$$ROE = EAT \text{ (zisk po zdanění) / Vlastní kapitál } (\times 100 = \%)$$

- **rentabilita tržeb = ziskové rozpětí** (Return on sales, ROS) měří „*schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb*“. Tato varianta rentability vyjadřuje, jakého zisku bylo dosaženo z jedné koruny tržeb. Čisté ziskové rozpětí získáme jako podíl čistého zisku a tržeb za zboží a vlastní výkony.

$$ROS = Zisk (EAT)/Tržby za vlastní výkony a zboží (\times 100 = \%)$$

Obecně lze říci, že čím vyšší je ukazatel rentability, tím lépe firma zhodnocuje své vložené prostředky.

II. Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele dle Synka (2011, str. 342) měří „*schopnost firmy uspokojit (vyrovnat) své splatné závazky*.“ O podniku lze říci, že je platebně schopný, pokud má ke dni splatnosti více pohotových oběžných prostředků než splatných závazků. Stabilní likvidita představuje základní podmínku úspěšného fungování firmy (Hrdý, 2016).

Likvidita se dělí do tří stupňů v závislosti na likvidnosti oběžného majetku (Synek, 2011, str. 343), (Scholleová, 2017, str. 179):

- **Běžná likvidita, likvidita 3. stupně** (Current Ratio, CR) vyjadřuje schopnost firmy přeměnit svá oběžná aktiva na peněžní prostředky a uhradit tak své krátkodobé závazky. Vypočítá se jako podíl oběžného majetku a krátkodobých závazků. Uspokojivá hodnota CR se pohybuje v rozmezí 1,5–2,5. Čím vyšší je hodnota, tím je menší riziko platební neschopnosti firmy.

$$CR = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Pohotová likvidita, likvidita 2. stupně** (Quick Asset Ratio, QR) měří platební schopnost firmy po odečtení zásob z oběžného majetku. Je tedy přísnější než CR. Zásoby tvoří nejméně likvidní část oběžných aktiv. Jsou nejhůře směnitelné za peníze. Optimální hodnoty se nachází v intervalu od 1–1,5.

$$QR = (\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky}$$

- **Okamžitá likvidita, likvidita 1. stupně** (Cash Position Ratio, CPR) se vypočítá jako poměr finančního majetku (hotovost v pokladně a na účtech, obchodovatelné

krátkodobé cenné papíry) a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2–0,5.

$$CPR = \text{Finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Obecné bilanční pravidlo říká, že je riskantní financovat stálá nelikvidní aktiva krátkodobými likvidními závazky.

III. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity dle Synka (2011, str. 344) zachycují, „*jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy*“. Signalizují, zda má firma nadměrné kapacity nebo naopak nedostatek produktivních aktiv a přichází tak o tržby, které by mohla získat. Ukazatele se počítají zvlášť pro každou skupinu aktiv (zásoby, pohledávky atd.).

Existují dva typy ukazatelů aktivity – **počet obrátů** a **doba obratu**. První z ukazatelů ukazuje počet obrátek za určité období. Čím vyšší je jejich počet, tím je doba, kdy je majetek vázaný v podniku kratší a zvyšuje se zisk. Ukazatelé doby obratu informují o průměrném trvání jedné obrátky majetku. Cílem firmy je mít tuto dobu co nejkratší (Scholleová, 2017).

V praktické části práce budou z této skupiny ukazatelů zpracovány pouze vybrané (Scholleová, 2017, str. 180-181):

- **Obrat aktiv** (Total Assets Turnover Ratio) udává, kolikrát za rok se obrátí celková aktiva. Žádoucí je hodnota větší než 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva}$$

- **Obrat zásob** (Inventory Turnover Ratio) informuje o tom, kolikrát se opakuje tzv. provozní cyklus zásob (od jejich pořízení, zpracování po prodej).

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

- **Doba obratu zásob** (Inventory Turnover) vyčíslí průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby vázány ve firmě až do jejich spotřeby.

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby} / 360)$$

- **Doba splatnosti pohledávek** (Average Collection Period) vyjadřuje dobu, kterou musí firma v průměru čekat, než obdrží platby za prodané zboží.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{Pohledávky}/(\text{Tržby}/360)$$

- **Doba splatnosti krátkodobých závazků** (Creditors Payment Period) informuje o počtu dní, kdy firma čerpá od svých dodavatelů bezplatný obchodní úvěr.

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \text{Krátkodobé závazky}/(\text{Tržby}/360)$$

Firma by měla usilovat o maximalizaci počtu obrátek a minimalizovat dobu obratu.

IV. Ukazatele zadluženosti

Tato skupina ukazatelů měří finanční stabilitu (finanční nezávislost a finanční strukturu) firmy, další stránku finančního zdraví podniku. Finanční struktura je složení celkového kapitálu firmy, odvíjí se od míry využití cizích zdrojů (bankovní úvěry). Určit optimální strukturu kapitálu je základ pro finanční řízení firmy (Kubíčková, 2015).

3. Analýza prostředí firmy

Pojem podnikatelské prostředí lze chápat jako soubor okolností, ve kterých podnik působí a které ho nějakým způsobem ovlivňují. Na podnik zpravidla působí mnoho vlivů prostředí, jak kladných, tak záporných. Tyto vlivy se označují jako faktory prostředí a rozhodují o současném, ale i budoucím vývoji podniku (Jakubíková, 2013).

Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby věděla, jaká je pozice podniku v prostředí, v němž působí a mohla tak efektivně reagovat na případné změny. Z výsledků analýzy může také podnik předvídat chování svých zákazníků a konkurentů, posoudit svůj potenciál pro další rozvoj a identifikovat rizikové faktory prostředí (Fotr, 2012).

3.1 Strategická situační analýza

Dle Jakubíkové (2013, str. 94) je strategická situační analýza „*komplexní přístup k zachycení podstatných faktorů ovlivňujících činnost firmy ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů možných strategií budoucího chování firmy*“. Situační analýza je pak „*všeobecná metoda zkoumání jednotlivých složek a vlastností prostředí*“.

Existuje několik způsobů členění podnikatelského prostředí. Kotler s Armstrongem člení podnikatelské prostředí na vnější a vnitřní viz obrázek č. 2 (Armstrong, Kotler, 2016, str. 94-95).

Obsah situační analýzy se také někdy označuje jako **5C**. (Chernev, 2014, str. 11):

- company – podnik,
- collaborators – společnosti a osoby spolupracující s podnikem,
- customers – zákazníci,
- competitors – konkurenti,
- context – makroekonomické vlivy.



Obrázek č. 2: Vnitřní a vnější prostředí
Zdroj: vlastní zpracování dle (Jakubíková, 2013, str. 98)

Vnější prostředí lze dělit na makroprostředí a mikroprostředí. Výsledkem vnější analýzy prostředí je seznam příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Při stanovení příležitostí a hrozeb je důležité sledovat pouze jevy a faktory, které jsou relevantní pro analyzovaný podnik. Pomocí vnitřní analýzy lze určit silné stránky (Strengths) a slabé stránky (Weaknesses) podniku (Fotr, 2012).

3.1.1 Analýza vnitřního prostředí firmy

Vnitřními faktory, které ovlivňují strategickou pozici podniku, jsou zejména zdroje a schopnosti firmy. Jedná se o aktiva, které podnik vlastní a schopnost podniku přetvořit aktiva tak, aby byly užitečné pro zákazníka. Aktivity firmy jsou (Tyll, 2014, str. 31):

- finanční zdroje,
- lidské zdroje (zaměstnanci),
- materiální zdroje (hmotný majetek, suroviny, zboží),
- nemateriální zdroje (znalosti, informace, image, know-how).

Dlouhodobé přežití firmy na trhu závisí ve velké míře právě na vnitřních zdrojích a schopnostech podniku. Firma může nalézt unikátní způsob provádění některých činností, nebo běžné činnosti kombinuje způsobem, který je nenapodobitelný konkurencí. Vnitřní

zdroje podniku představují výchozí bázi pro tvorbu hodnotového potenciálu podniku. Jsou základem a nezbytným předpokladem pro získání konkurenční výhody (Straková, 2017).

Pro zhodnocení silných a slabých stránek firmy bude použita analýza nástrojů marketingového mixu 4P. Marketingový mix dle Jakubíkové (2013, str. 190) „*soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby výrobní program firmy byl co nejlépe potřebám a přáním cílového trhu*”.

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena 4 prvky, tzv. **4P** (Jakubíková, 2013):

- produkt (**p**roduct),
- cena (**p**rice),
- místo prodeje (**p**lace),
- marketingová komunikace (**p**romotion).

Důležitým podkladem pro analýzu vnitřního prostředí podniku jsou výstupy z finanční analýzy, která je také součástí této práce.

3.1.2 Analýza makroprostředí

Při analýze makroprostředí se zkoumají faktory národního prostředí, které na podnik působí. Tyto vlivy nemůže firma nijak ovlivnit. K analýze makroprostředí existuje řada metod, které je možné kombinovat či modifikovat. Nelze obecně doporučit vhodnou metodu pro všechny podniky, vždy záleží na konkrétní situaci, charakteru a zvyklostech dané organizace. V této práci bude k analýze prostředí použita metoda PEST analýzy (Grasseová, 2010).

I. PEST analýza

Název pro tuto analýzu vznikl jako akronym prvních písmen označujících oblasti okolí firmy, na které by se firma měla zaměřit (Dvořáček, 2012, str. 9):

- **P** – politicko-legislativní faktory,
- **E** – ekonomické faktory,
- **S** – sociálně-demografické faktory,
- **T** – technicko-technologické faktory.

Postupně se začaly rozšiřovat oblasti zkoumání makroprostředí a PEST analýza se modifikovala na analýzy PESTLE, PESTEL, do kterých se také zahrnují environmentální faktory, či SLEPT analýzu, kde jsou jednotlivé faktory analýzy uspořádány v jiném pořadí (Dvořáček, 2012).

Faktory makroprostředí jsou shrnuty v následující tabulce:

Tabulka č. 2: Faktory makroprostředí

Politicko-legislativní faktory	Politické faktory: <ul style="list-style-type: none">• typ vlády a stabilita vlády• změny v politickém prostředí• regulace a deregulace ekonomiky• členství země v politicko-hospodářských organizacích Legislativní faktory: <ul style="list-style-type: none">• soubor obecně závazných právních norem
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none">• vývoj HDP• míra inflace• míra nezaměstnanosti• úrokové sazby• hospodářské cykly• měnové kurzy

Sociálně-demografické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • demografický vývoj • změny životního stylu • úroveň vzdělání
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none"> • vládní podpora vědy a výzkumu • celkový stav technologií • nové objevy • změny technologie

Zdroj: vlastní zpracování dle (Dvořáček, 2012, str. 10-12)

3.1.3 Analýza mikroprostředí

Mikroprostředí podniku je tvořeno a ovlivňováno zejména (Jakubíková, 2013, str. 102):

- partnery (dodavatelé, odběratelé, finanční instituce, pojišťovny),
- konkurenty,
- zákazníky,
- veřejností.

Mikrookolí podniku zahrnuje vlivy a okolnosti, které firma může ovlivnit svými aktivitami. Tato analýza bývá také označována jako analýza odvětví (Hanzelková, 2017).

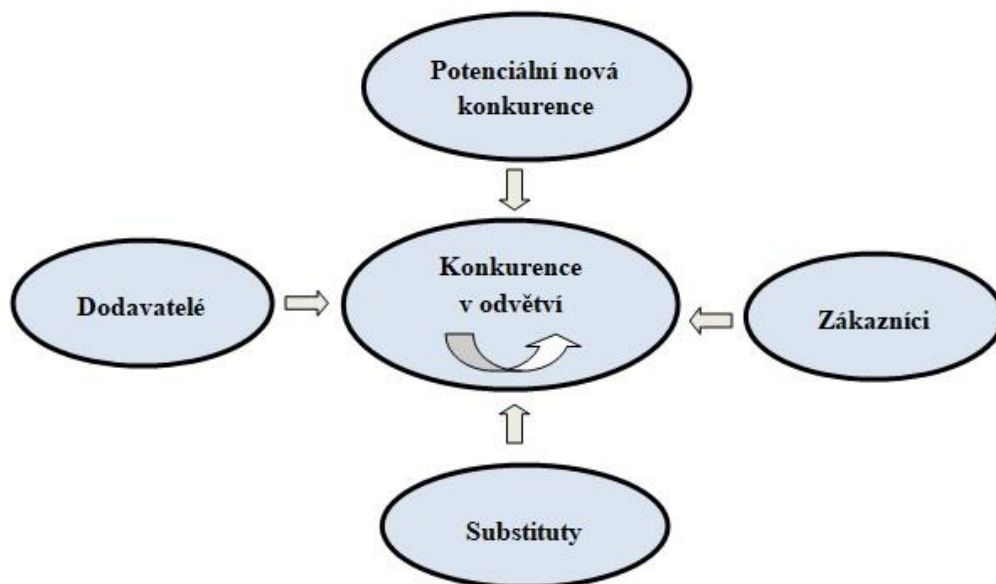
Analýzou odvětví lze zjistit, zda je vývoj odvětví stejný jako vývoj ekonomiky. Poté lze odvětví dělit na (Tyll, 2014, str. 19):

- **cyklická** - kde je typická velká závislost na hospodářském cyklu,
- **neutrální** – jsou nezávislá na hospodářském cyklu. Jedná se o statky s nízkou cenovou elasticitou (léky, potraviny). Toto je případ analyzovaného podniku – lékárna,
- **anticyklická** – vyvíjí se opačným směrem než hospodářský cyklus.

Cílem analýzy mikroprostředí je dle Jakubíkové (2013, str. 103) „*identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost podniku*“.

Často využívaným nástrojem pro analýzu odvětví je Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí. Model vychází z předpokladu, že „strategická pozice firmy působící v určitém odvětví je určována především působením pěti základních činitelů“ (Hanzelková, 2017, str. 46):

- potenciální nová konkurence,
- konkurence v odvětví,
- dodavatelé,
- zákazníci,
- substituty.

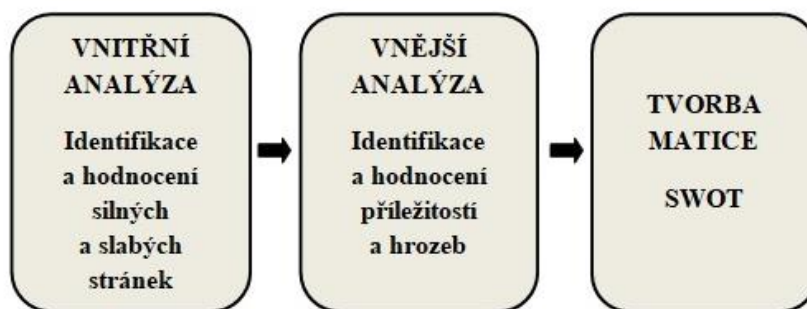


Obrázek č. 3: Porterův model 5 sil
Zdroj: (Grasseová, 2010, str. 191)

Porterův model zahrnuje všechny základní složky odvětvové struktury, které jsou v daném odvětví hnací silou konkurentů. Je však třeba uvažovat, že v jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny síly stejnou důležitost. Každé odvětví je specifické a má svou vlastní strukturu (Grasseová, 2010).

3.2 SWOT analýza

Analýza spočívá v hodnocení současného stavu firmy a současné situace okolí firmy. SWOT analýza je vhodným nástrojem k sumarizaci výstupů z dílčích analýz. Identifikuje silné stránky (Strengths), slabé stránky (Weaknesses), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats) podniku. Příležitosti a hrozby jsou výsledky analýzy vnějšího prostředí – PEST analýzy a Porterovy analýzy konkurence. Silné a slabé stránky naopak vyplývají z analýzy vnitřního prostředí podniku (Hanzelková, 2009).



Obrázek č. 4: Fáze SWOT analýzy
Zdroj: (Grasseová, 2010, str. 300)

Fakta, která byla získána pomocí dílčích analýz, se pro větší přehlednost zpracovávají do tabulky (matice). Matice je dále rozčleněna na 4 kvadranty viz obrázek č. 5 (Hanzelková, 2009).

SILNÉ STRÁNKY (Strengths) Zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě.	SLABÉ STRÁNKY (Weaknesses) Zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe.
PŘÍLEŽITOSTI (Opportunities) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch.	HROZBY (Threats) Zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků.

Obrázek č. 5: Matice SWOT analýzy
Zdroj: (Jakubíková, 2013, str. 129)

4. Představení společnosti Lékárna Svět s.r.o.

Společnost Lékárna Svět s.r.o. byla založena 26. ledna 2009 PharmDr. Zdeňkem Krajbichem. Právní formou podniku je společnost s ručením omezeným. Jednateli a zároveň společníky firmy jsou manželé Zdeňk a Lenka Krajbichovi. Počáteční vklad do podnikání činil 200 000 Kč. Každý společník vložil 100 000 Kč. V současné době je vklad splacen v plné výši (MS, 2018). Základní údaje o firmě shrnuje následující tabulka:

Tabulka č. 3: Základní informace

Obchodní firma	Lékárna Svět s.r.o.
Datum vzniku	26. 1. 2009
Sídlo	Ještědská 557, Liberec VII-Horní Růžodol, 460 07 Liberec
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200 000 Kč
IČO	286 88 031

Zdroj: (MS, 2019)

Společnost Lékárna Svět s.r.o. je nestátní zdravotnické zařízení. Jedná se o lékárnou základního typu. Poskytuje standardní lékárenskou péči, sortiment léčivých přípravků vázaných na lékařský předpis, ale i léčivé přípravky volně prodejné. Dále nabízí širokou škálu potravinových doplňků, vitamínů, dětské výživy, čajů, homeopatik, zdravotnického materiálu a pomůcek. Okrajově také nabízí vybrané veterinární přípravky, drogerii a léčebnou kosmetiku.

Sídlo společnosti se nachází v Ještědské ulici. Lékárna se nachází na okraji města Liberec. Budovu lékárny zachycuje obrázek č. 6.



*Obrázek č. 6: Lékárna Svět s.r.o.
Zdroj: (Firmy.cz, 2018)*

4.1 Organizační struktura společnosti

Společnost Lékárna Svět s.r.o. má v současnosti 3 zaměstnance. Majitel podniku PharmDr. Zdeněk Krajbich je zároveň také vedoucím lékárny. Dalšími zaměstnanci jsou lékárnice a sanitárka.

Vedoucí lékárník odpovídá za řádný chod provozovny a vede veškerou odbornou dokumentaci (např. vede knihu omamných a psychotropních látek, knihu o likvidaci nebezpečného odpadu). Zajišťuje zásoby léčiv, objednává a přebírá dodávky zboží. Vydává léky a zároveň poskytuje i odborné informace. Součástí je také příprava a míchání mastí, čípků či tobolek. V případě kontroly ze Státního ústavu pro kontrolu léčiv (SÚKL) je jeho povinností předložit kompletní dokumentaci a spolupracovat s pověřenými úředníky.

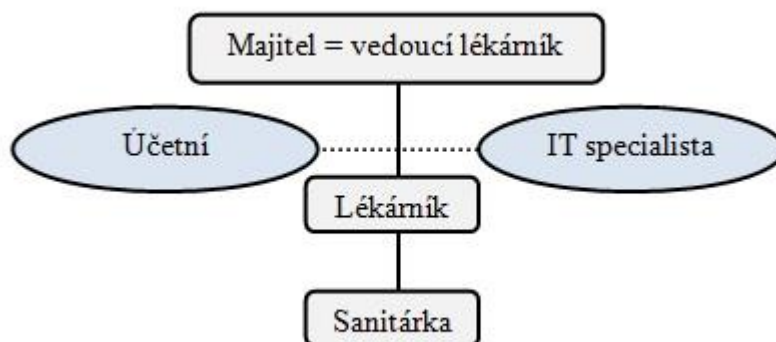
V nepřítomnosti vedoucího lékárníka ho zastupuje lékárník. Mezi jeho hlavní činnosti patří zadávání přijatého zboží do systému, třídění a výdej léků na recept, léků volně prodejných i dalšího sortimentu lékárny. Zároveň také poskytuje odborné poradenství zákazníkům. Další činnosti vykonává dle potřeby na pokyn vedoucího.

O hygienu a čistotu provozovny se stará sanitárka. Jejím úkolem je pravidelný úklid prostor lékárny, mytí a dezinfekce laboratorního skla a pomůcek. Pod odborným dohledem asistuje při přejímce zboží a v případě potřeby vykonává pomocné práce při přípravě léčiv.

Na vedení účetní agendy si podnik najímá externí účetní. Ta komunikuje s úřady, kontrolními orgány a spravuje datovou schránku společnosti. Podklady pro účetní připravuje jednatelka paní Lenka Krajbichová. Současně také vede mzdovou agendu podniku.

Provoz lékárny se neobejde bez lékárnického softwaru. Kompletní správu počítačového systému a potřebné aktualizace programů má na starosti externí IT specialista.

Lékárna také v minulosti zaměstnávala farmaceutického asistenta (laboranta). Jeho hlavní náplní práce byla příprava mastí, čípků, kapek a tobolek. Pod dohledem vedoucího lékárníka nebo lékárníka také vypomáhal při výdeji léčiv. Z důvodu snižování nákladů, musela společnost v roce 2013 po vzájemné dohodě laboranta propustit.



Obrázek č. 7: Organizační struktura společnosti Lékárna Svět s.r.o.
Zdroj: vlastní zpracování

5. Finanční analýza Lékárny Svět s.r.o.

Cílem této finanční analýzy je zjistit a zhodnotit finanční situaci Lékárny Svět s.r.o. Jedná se zejména o rozbor účetních výkazů tzn. sledování vývoje vybraných položek výkazů v čase (horizontální analýza účetních výkazů) a identifikování příčinné souvislosti změn.

Hlavními zdroji dat pro tuto finanční analýzu jsou základní účetní výkazy – rozvaha a výkaz zisku a ztráty, v období od roku 2009, kdy byla firma založena až po současnost.

5.1 Provozní náklady

Lékárna Svět s.r.o. vznikla v roce 2009. V roce 2010 se společníci firmy (manželé Krajbichovi) rozhodli, pro odkup budovy. Měsíční nájemné se zvyšovalo, a proto bylo pro majitele výhodnější, vzít si úvěr a budovu koupit.

Mezi základní a nezbytné náklady na provoz lékárny patří:

- náklady na nákup zboží a surovin,
- mzdové náklady – vedoucí lékárník, lékárnice, sanitárka, IT, externí účetní (včetně plateb zdravotního a sociálního pojištění),
- pravidelné splátky bankovního úvěru,
- vodné, stočné a energie, odpady a také jejich likvidace,
- internetové připojení, telefony,
- ostraha objektu.

Výše uvedené náklady patří k pravidelným nákladům firmy. Samozřejmě, že se vyskytují i náklady nepravidelné (či nečekané) v případě oprav, nutné údržby nebo nákupu vybavení.

5.2 Vývoj tržeb

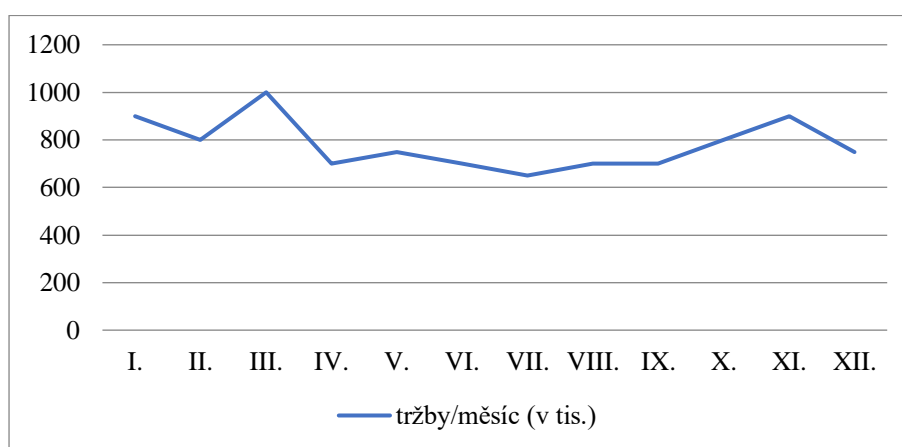
V tabulce níže je zachycen vývoj tržeb firmy. Tržby mají klesající tendenci. Se zavedením regulačních poplatků v roce 2008 a s rozvojem lékárenských řetězců lékárna Svět ztratila mnoho svých zákazníků, kteří využívali nabízených bonusů a přešli ke konkurenci. Regulační poplatky byly zrušeny v roce 2015. V roce 2017 lze již zachytit mírný nárůst tržeb.

Tabulka č. 4: Vývoj tržeb Lékárny Svět s.r.o. (2009–2018)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Tržba (v tis.)	10 110	9 746	10 167	10 100	9 056	8 530	8 428	8 052	8 791	9 210

Zdroj: účetní závěrka firmy (2009–2018)

Výkyvy v tržbách firmy lze pozorovat i během roku. Od listopadu do března jsou tržby vyšší než v letních měsících. Důvodem je větší počet nemocných v zimních měsících (období chřipek). Lékárna se tedy snaží v tomto období maximalizovat tržby a vytvořit finanční rezervu na letní měsíce. Vývoj tržeb v jednotlivých měsících zachycuje graf č. 1.



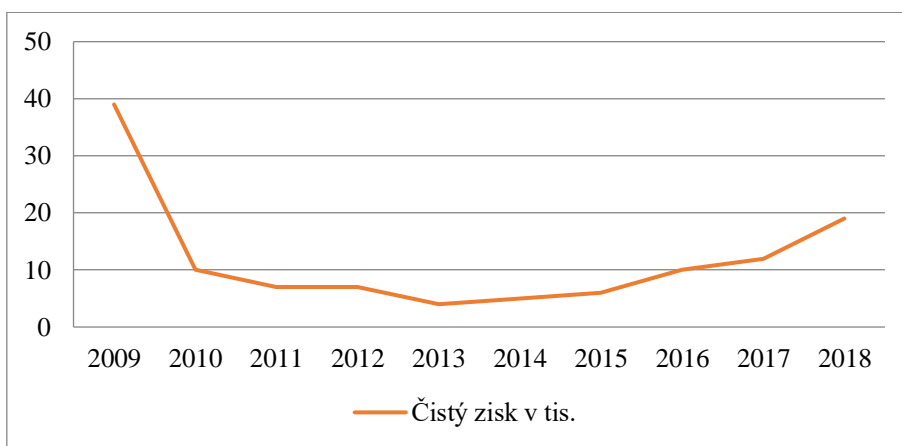
Graf č. 1: Vývoj tržeb Lékárny Svět s.r.o. (2018)

Zdroj: účetní závěrka firmy (2018)

Většinu tržeb firma získá prodejem zboží přímo zákazníkům (konečným spotřebitelům). Firma má také několik pravidelných odběratelů např. DISSTO s.r.o., FC Slovan Liberec, Laird s.r.o. a další. Další část tržeb firma obdrží od zdravotních pojišťoven.

5.3 Vývoj čistého zisku

Lékárna Svět s.r.o. vznikla v roce 2009 změnou právní formy. Na trhu působila již od roku 1995. V době vzniku firmy byla česká ekonomika zasažena hospodářskou krizí, což se projevilo i na činnosti Lékárny Svět s.r.o., zejména na poklesu ročních tržeb a v souvislosti s tím došlo také k výraznému snížení zisku firmy. Zároveň na trh vstoupilo několik lékárenských řetězců, což také značně znevýhodnilo malé lékárny. V dalších letech lékárna Svět s.r.o. dosahovala malého, ale stabilního zisku, od roku 2015 lze dokonce zaznamenat i mírný růst. V roce 2018 již zisk lékárny roste. Pro firmu je důležité zejména nebyť ve ztrátě.



Graf č. 2: Vývoj čistého zisku Lékárny Svět s.r.o. (2009–2018)
Zdroj: účetní závěrka firmy (2009–2018)

5.4 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci praktické části práce bude provedena analýza poměrových ukazatelů. Pro potřeby práce byly vybrány pouze některé ukazatele.

5.4.1 Ukazatele rentability

Mezi nejvýznamnější poměrové ukazatele patří ukazatele rentability. Všechny tři ukazatele rentability (viz tabulka č. 5) jsou ve sledovaném období kladné z důvodu dosahování zisku, firma nevykazuje ztrátu. Ukazatele mírně kolísají, což znamená, že ziskovost aktiv, vlastního kapitálu a tržeb je poměrně stabilní, tj. zisk z každé vložené koruny je přibližně

stejný. Větší rozdíl je pouze u rentability vlastního kapitálu v roce 2009, z důvodu několikanásobně vyššího čistého zisku oproti zbývajícím rokům. V tomto roce firma vydělala z každé vložené koruny vlastního kapitálu 0,16 Kč čistého zisku.

Tabulka č. 5: Vybrané ukazatele rentability Lékárny Svět s.r.o. v % (2009–2018)

	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	3,592	3,840	3,710	3,870	3,871
ROE	16,317	4,016	2,734	2,662	1,498
ROS	0,386	0,103	0,0689	0,0693	0,0441
	2014	2015	2016	2017	2018
ROA	3,485	4,052	5,107	4,434	2,869
ROE	1,838	2,158	3,472	4	5,292
ROS	0,0586	0,071	0,124	0,137	0,206

Zdroj: účetní závěrka firmy (2009–2018)

5.4.2 Ukazatele likvidity

Pro dlouhodobé fungování firmy jsou důležité ukazatele likvidity. Ukazatelé likvidity za sledované období vykazují stabilní hodnoty, ale nepohybují se v požadovaných mezích. Riziko platební neschopnosti je velké, ale snižují ho společníci svými vklady, kterými se splácí závazky vůči dodavatelům. Další výhodou firmy je velké procento tržeb v hotovosti plynoucí z prodeje zboží přímo konečným spotřebitelům. Zbývající část tržeb je fakturována zdravotním pojišťovnám, u kterých je jistota, že firmě pohledávky uhradí ve splatnosti. Velkou část oběžného majetku firmy tvoří zásoby zboží, což významně snižuje hodnoty pohotovostní a okamžité likvidity. Zároveň se však jedná o zásoby, které jsou vysoce likvidní, v případě ukončení činnosti by za ně firma snadno získala hotovost. Vývoj ukazatelů likvidity v čase zachycuje tabulka č. 6.

Tabulka č. 6: Ukazatele likvidity Lékárny Svět s.r.o. (2009–2018)

	2009	2010	2011	2012	2013
CR	1,212	0,685	0,624	0,588	0,553
QR	0,703	0,341	0,182	0,153	0,227
CPR	0,257	0,130	0,053	0,102	0,131
	2014	2015	2016	2017	2018
CR	1,174	1,136	0,447	0,466	0,461
QR	0,241	0,098	0,047	0,080	0,055
CPR	0,083	0,026	0,052	0,014	0,037

Zdroj: účetní závěrka firmy (2009–2018)

5.4.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity aktiv a zásob vykazují příznivé hodnoty. Jejich vývoj zachycuje tabulka č. 7. V roce 2017 se celková aktiva za rok obrátila 2,7 krát, provozní cyklus zásob se opakoval 14 krát a zásoby byly ve firmě vázány přibližně 26 dní.

Doba splatnosti pohledávek je velmi krátká z důvodu velkého procenta tržeb v hotovosti (prodej zboží konečným spotřebitelům). Doba splatnosti krátkodobých závazků v roce 2017 vykazuje hodnotu 66,67 dní, což znamená, že firma po tuto dobu čerpá obchodní úvěr od svého hlavního dodavatele. Dodavatel díky dlouhodobé spolupráci firmě poskytuje delší dobu splatnosti.

Tabulka č. 7: Vybrané ukazatele aktivity Lékárny Svět s.r.o. (2009–2018)

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	7,412	2,879	2,902	2,792	2,636
Obrat zásob	17,644	30,080	18,730	15,538	22,088
Doba obratu zásob	20,404	11,968	19,156	23,168	16,299
Doba splatnosti pohledávek	17,875	7,351	5,595	2,709	4,810
Doba splatnosti krátk. záv.	40,059	34,759	43,340	53,251	50,009
	2014	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv	2,457	2,548	2,478	2,726	2,969
Obrat zásob	14,656	14,023	13,008	13,998	14,413
Doba obratu zásob	35,958	25,672	27,675	25,717	24,977
Doba splatnosti pohledávek	4,136	1,794	2,280	1,843	1,094
Doba splatnosti krátk. záv.	26,293	24,732	69,076	66,668	61,524

Zdroj: účetní závěrka firmy (2009–2018)

5.4.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti měřící finanční stabilitu (finanční nezávislost a finanční strukturu) firmy nejsou příliš příznivé, neboť finanční struktura firmy je do velké míry tvořena cizími zdroji (bankovní úvěr, obchodní úvěr, závazky vůči společníkům). Firma je dlouhodobě

zatížena hlavně nákladovými úroky. Společníci firmy si nepřejí, aby hodnoty těchto ukazatelů byly v práci zveřejněny.

5.5 Shrnutí finanční analýzy

Z výsledků této finanční analýzy plyne, že finanční situace firmy není příliš příznivá. Navzdory tomu Lékárna Svět s.r.o. působí na trhu již od roku 1995. Lékárna vykazuje rysy rodinného podniku. Společníci vkládají do firmy mnoho své energie (např. nadstandardní péče o zákazníky – dovoz zboží až do domu) a soukromých peněžních prostředků a udržují tak firmu v chodu. Do budoucna společníci očekávají postupně se zmenšující zadlužení a zlepšení finanční situace.

6. Analýza prostředí společnosti Lékárna Svět s.r.o.

V následující kapitole bude provedena analýza lékárenského prostředí. Nástrojem analýzy vnějšího prostředí je PEST analýza a také Porterův model pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí podniku bude analyzováno pomocí rozboru marketingového mixu firmy. Výsledky dílčích analýz pak budou shrnuty a vyhodnoceny ve SWOT analýze.

6.1 Analýza makroprostředí

Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena zejména na odhalení budoucího vývoje prostředí firmy a jeho možného dopadu na podnik. Spolu s vedoucím lékárny byla vytvořena analýza těchto faktorů:

6.1.1 Politicko-legislativní faktory

Ve farmacii existuje mnoho zákonů, předpisů, nařízení či vyhlášek, které upravují činnost lékárny. Legislativa lékárenské činnosti je přísnější v souvislosti se zdravím pacientů. V případě pochybení může být vážně ohroženo. Léčivé látky a léčiva jsou definovány zákonem i ceny léků jsou regulovány státem. Samotné otevření a následný provoz lékárenského zařízení musí splňovat řadu podmínek a hygienických předpisů. Pracovníci musí mít odborné vzdělání a způsobilost pro výkon zdravotnického povolání. Obor farmacie je velmi proměnlivý a dochází v něm k častým změnám legislativy.

Činnost lékařů, zubních lékařů, farmaceutů, ale i jiných nelékařských zdravotnických pracovníků, se řídí dle zákona č. 284/2018 Sb, o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů (Ipodnikatel.cz, 2012).

Oprávnění k provozu lékárny lze získat pouze v případě splnění zákonných požadavků na její provozování (O lécích, 2008):

- **zajištění technických a věcných požadavků na vybavení** (velikost prostor, nutné přístroje a vybavení pro běžný chod lékárny) – dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ve znění pozdějších předpisů,
- **splnění hygienických požadavků na provoz zdravotnického zařízení** – dle zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů,
- **zajištění kvalifikovaného personálu** – dle zákona č. 284/2018 Sb., kterým se mění zákon č. 96/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů (Zákony pro lidi.cz, 2019).

Věcné a technické vybavení lékárny ověřuje Státní ústav pro kontrolu léčiv, hygienické požadavky kontroluje Krajská hygienická stanice (Sellner, 2011).

Činnost lékáren je ale upravena i dalšími zákony např. zákonem č. 36/2018 Sb., kterým se mění zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, zákonem č. 290/2017 Sb., o veřejném zdravotním pojištění, zákonem č. 526/1990 Sb., o cenách, zákonem č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy nebo vyhláškou č. 204/2018 Sb., o správné lékařské praxi, vše ve znění pozdějších předpisů (Zákony pro lidi.cz, 2019).

I. Stanovení ceny léků

Ceny léků způsobují velmi často zmatek mezi pacienty, ale i mezi zdravotníky. Současný systém stanovení cen je pro veřejnost velmi nepřehledný. Ceny některých léků jsou regulované státem a dochází u nich k častým změnám. Ceny dalšího lékařského sortimentu jsou zcela ponechány trhu (Lékařnické kapky, 2016).

Prodejní cena léku pro konečného spotřebitele je složena z ceny výrobce, obchodní přírážky (distributora a lékárny) a daně z přidané hodnoty (DPH). U léků vázaných na lékařský předpis může část nebo i celou cenu léku hradit za pacienta jeho zdravotní pojišťovna. Rozdíl mezi cenou a úhradou zdravotní pojišťovny je označován jako doplatek. Částky a podmínky úhrad ze zdravotního pojištění jsou určeny SÚKLEM. Ten aktuální výši úhrad zveřejňuje pravidelně každý měsíc. SÚKL reguluje ceny výrobců léků, dle pravidel vymezených zákonem, stanoví u některých přípravků tzv. maximální cenu výrobce. Je to cena, za kterou je možné lék dodávat na český trh. Některé léky tak zahraniční výrobci do České republiky ani nedovážejí. Distributor a lékárna, mohou uplatnit obchodní přírážku také pouze ve výši stanovené MZ. Časté změny v úhradách, ale i v cenách výrobců mají velký vliv na výši doplatku (Lékárnické kapky, 2016), (O lécích, 2012).

Česká lékárnická komora (ČLnK) se již dlouhou dobu snaží prosadit návrh *„jednotných a co nejnižších doplatků pro pacienty ve všech lékárnách“* (ČLnK, 2017).

II. Regulační poplatky

K zásadnímu zvratu v lékárenství došlo v roce 2008, kdy bylo zahájeno vybírání tzv. regulačního poplatku 30 Kč za každou položku na receptu. Cílem mělo být usměrnění preskripce (předepisování receptů). Tento systém byl velmi silně kritizován a tak v roce 2012 došlo k úpravě. Poplatek 30 Kč se tak nově vybíral za celý recept. V roce 2015 došlo k úplnému zrušení poplatků (Apatykář, 2015).

Dle slov Marka Hampela předsedy představenstva Grémia majitelů lékáren byl *„regulační poplatek příjmem lékárny, zrušení tedy znamenalo velký zásah do hospodaření zejména malých lékáren“* a hrozil tak jejich zánik (Hampel, 2014).

Ztráta příjmů lékárny byla kompenzována pouze zčásti tzv. dispenzačním poplatkem, který lékárna obdrží proplacený od zdravotních pojišťoven za odeslání jednoho receptu. Zároveň však došlo relativně rychle k vytvoření systémů (zejména v řetězcových lékárnách či krajských nemocničních lékárnách) tzv. „bonusování“ poplatků. Poplatky byly úředně vybrány, ale obratem vyrovnány poskytováním bonusů. A tak zejména menší lékárny (i lékárna Svět s.r.o.), které poplatky vybíraly a nemohly si dovolit poskytování premií, velmi rychle pocítily pokles počtu receptů a zákazníků a některé z nich musely být

dokonce prodány či zavřeny. Široká veřejnost nechápala účel těchto poplatků, když v některých lékárnách se poplatky nemusely hradit (Apatykář, 2015), (Cikrt, 2014).

III. Zavedení eReceptu

eRecept dle SÚKLu (2018) je „lékařský předpis (recept) vystavený v elektronické podobě.“ Každému eReceptu náleží unikátní identifikátor. Identifikátor je 12místný kód složený z kombinace číslic, písmen a čárového kódu. V lékárně lékárník načte identifikátor eReceptu a pokud je eRecept nalezen v centrálním uložení, vydá pacientovi předepsaný léčivý přípravek. Lékař může identifikátor pacientovi předat v různých formách. Nejčastěji v papírové podobě (papírová průvodka), ale také emailem, SMS či pomocí speciální mobilní aplikace. Od klasického receptu se eRecept liší pouze identifikátorem, zároveň lékař nedává razítko a podpis. Ten je nahrazen tzv. elektronickým podpisem. Platnost eReceptu je 14 dní. Existuje však několik výjimek, kde je platnost receptu delší či naopak kratší (SÚKL, 2018).

Elektronický recept má řadu výhod, zejména ve zvýšení bezpečnosti pacienta při výdeji léku. Dále ho nelze zfalšovat a lékař může zaslat identifikátor pacientovi vzdáleně, bez návštěvy ordinace např. při chronických onemocněních. Lékař může zkontrolovat, zda si pacient léky vyzvednul a také pacienti mohou mít přehled o svých receptech pomocí bezplatné mobilní aplikace (MZ, 2018).

Od 1. ledna 2018 jsou všichni lékaři povinni vydávat a lékárníci přijímat elektronické recepty. Zejména starší lékaři se zavedením eReceptů nesouhlasí. Je třeba si zřídit elektronický podpis a mnoho z nich dosud nemá v ordinaci počítač ani internetové připojení. Kromě toho je provoz eReceptu lékařům kompenzován částkou 1,70 Kč za položku na receptu. Lékaři i lékárníci se mohli na elektronickou preskripci připravovat již od roku 2009, kdy byl spuštěn dobrovolný zkušební provoz. I přesto hrozí, že starší (praktičtí) lékaři budou ordinace ve velké míře uzavírat či prodávat. V České republice je však dlouhodobý nedostatek lékařů, a tak nebudou mít ordinace komu prodat (MZ, 2018).

ČLnK také usiluje o vytvoření pravidel a kritérií vzniku sítě lékáren. Tato pravidla by měla zajistit, aby nedocházelo k zániku lékáren na místech, kde jsou potřebné (zejména v menších městech a vesnicích) a nevznikaly tam, kde již jsou. Kritéria by určila např.

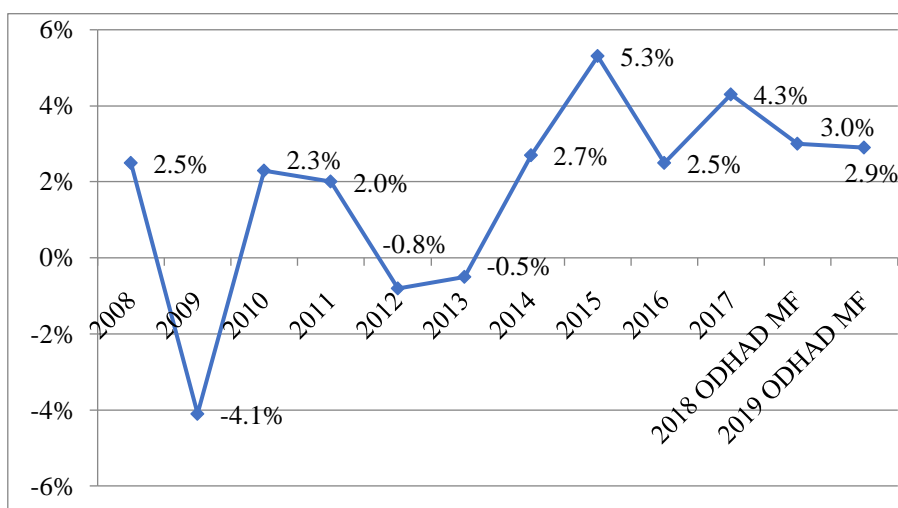
počet lékáren na počet obyvatel v obci, nebo minimální vzdálenost mezi dvěma lékárnami (ČLnK, 2017).

Dalším velmi diskutovaným tématem je odměňování za lékařskou péči. Prezident ČLnk Lubomír Svoboda uvedl, že „*Česká republika je jedna z posledních zemí Evropské unie, v níž je příjem lékární závislý na ceně vydávaných léků. Lékárníci by podle něj měli být placeni za svou práci a ne podle ceny léku.*“ (ČLnK, 2017).

6.1.2 Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, které působí na podnik, patří zejména základní makroekonomické ukazatele – HDP, inflace a nezaměstnanost. Velký vliv na podnik má také daňová politika státu.

Před deseti lety postihla Českou republiku ekonomická krize, v současné době se naopak česká ekonomika pohybuje na vrcholu hospodářského cyklu. Hospodářský růst by měl stále přetrvávat. Ministerstvo financí odhaduje (listopad 2018) růst ekonomiky v roce 2019 o 2,9%. Vývoj české ekonomiky zachycuje graf č. 3. Nejvýznamnějším faktorem bude zvýšená spotřeba domácností, v návaznosti na stále dynamický vzestup mezd při extrémně nízké míře nezaměstnanosti i prudkým nárůstem důchodů (MF, 2018).



Graf č. 3: Meziroční růst HDP v ČR (2011–2018)
Zdroj: vlastní zpracování dle (MF, 2011–2018)

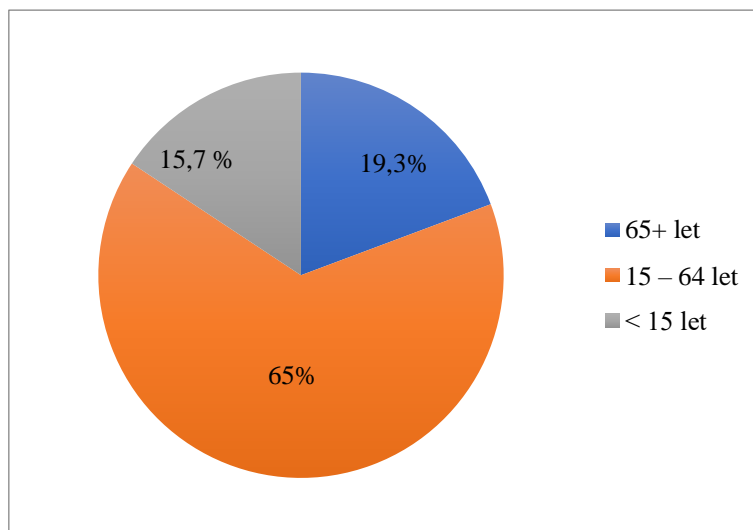
Další ukazatelem, který je třeba sledovat, je míra inflace. Průměrná míra inflace (prosinec, 2018) je v současnosti 2,1 %. Pro rok 2019 se očekává nárůst na 2,3 %, míra inflace tak bude i nadále nad inflačním cílem ČNB 2 %. Pro podnik je žádoucí stabilní a nízká míra inflace. Roste spotřeba domácností i zisk podniku (ČSÚ, 2018 a), (MF, 2018).

Míra nezaměstnanosti v Libereckém kraji (prosinec, 2018) je pouhých 3,18 %. Celorepubliková míra nezaměstnanosti (2018) se pohybuje mezi 2,2 - 2,3 %. Rekordně nízká nezaměstnanost způsobuje i nárůst průměrné mzdy. Průměrná mzda v Libereckém kraji (prosinec, 2018) činí 29 078 Kč. Vyšší příjmy obyvatel pozitivně ovlivňují četnost návštěv lékařských zařízení (ČSÚ, 2018 b), (ČSÚ, 2018 c).

Daňová politika státu je také velmi důležitým faktorem. Výrazně ovlivňuje výsledek hospodaření podniku. Pro lékárnu Svět s.r.o. mají největší význam daň z přidané hodnoty (DPH) a daň z příjmů právnických osob. V lékárenském sortimentu se vyskytují všechny sazby DPH – 21 %, 15 % i 10 %. Sazba DPH je u každého lékárenského produktu dána individuálně. Léky lze však obecně zařadit do první snížené sazby 10 %.

6.1.3 Sociálně-demografické faktory

Významným demografickým faktorem současnosti je stárnutí populace v důsledku prodlužování délky života a současně nižší porodností. Pro Lékárnu Svět s.r.o. je tento jev příležitostí do budoucna. Lidé ve vyšším věku potřebují zdravotní péči častěji a ve větší míře než mladší lidé. Věkovou strukturu obyvatel ČR v roce 2017 zachycuje graf č. 4 (Raška, 2013).



Graf č. 4: Věková struktura obyvatel ČR (2017)
Zdroj: vlastní zpracování dle (ČSÚ, 2017 b)

Dle ČSÚ (2017) průměrný věk obyvatel České republiky dosáhl 41,5 let. Věkový průměr Libereckého kraje (prosinec, 2017) je ještě vyšší 41,9 let. Prodlužuje se také délka života, střední délka života je v ČR (2017) u mužů 70 let a u žen 73,3 let. Ve věkové struktuře obyvatelstva ČR tak došlo k velkým změnám (ČSÚ, 2017 a), (ČSÚ, 2018 d).

Dalším trendem současnosti je zdravý životní styl. Stále více lidí mění zejména stravovací návyky a více se pohybuje. Stoupá tak zájem zejména o doplňky stravy. Život v moderní civilizaci, ale zatím přináší spíše větší výskyt tzv. civilizačních chorob (cukrovka, obezita, deprese, rakovina), které souvisí s životem ve velkých městech, stresem a nezdravým životním stylem (Makarová, 2010).

6.1.4 Technologické faktory

Výzkum a vývoj léčiv má ve farmacii důležitou roli. Výzkumem a vývojem nových léků se zabývají zejména velké farmaceutické společnosti. Před uvedením nového léku na trh může jeho výzkum trvat i několik let. Cílem je prokázat kvalitu, účinnost a bezpečnost použití daného léku (SÚKL, 2016).

6.2 Analýza mikroprostředí

K analýze mikroprostředí byl využit Porterův model, který vytyčuje pět konkurenčních sil ovlivňujících činnost podniku – stávající konkurence v odvětví, potenciální nová konkurence, dodavatelé, substituty a zákazníci podniku.

6.2.1 Stávající konkurence

K největším konkurentům lékárny Svět s.r.o. patří lékárny Dr. Max, které jsou provozovány společností Česká lékárna holding a.s. (ČLH) a lékárny BENU, provozované společností BENU Česká republika a.s. Obě společnosti jsou členy nově vzniklé Asociace provozovatelů lékárenských sítí (Dr Max Lékárna, 2015).

Lékárenská síť DR. MAX vznikla v roce 2006. Pozice na trhu postupně sílila, v roce 2012 došlo k akvizici lékáren Lloyds a distribuční firmy Gehe Pharma. V současnosti je tato síť lékáren „jednička“ na trhu v České republice. Celkem provozuje 439 lékáren po celé ČR a zaměstnává přes 3000 zaměstnanců (Dr. Max Lékárna, 2015).

BENU ČR je druhou nejsilnější lékárenskou sítí v České republice. Celkem provozuje 222 lékáren po celé ČR (BENU Česká republika a.s., 2018).

Oba lékárenské řetězce využívají svého strategického umístění. Většina z nich se nachází v obchodních centrech a vyhovují tak zákazníkům, kteří chtějí uspokojit více potřeb na jednom místě (Dr. Max Lékárna, 2018 a).

Mohou si dovolit nabízet svým zákazníkům nízké ceny, díky nízkým nákladům. S velkými odběry léků dostávají od svých dodavatelů množstevní slevy. Z počátku jsou tyto řetězce rovněž financovány „silnými skupinami“, které za nimi stojí (Jirsová, 2010).

Sítě lékáren BENU a Dr. Max mají také věrnostní programy a karty výhod. Po předložení karty lze např. v lékárně Dr. Max získat slevu, až polovinu z doplatku na recept (Dr. Max Lékárna, 2018 b).

Zejména Dr. Max v posledních letech investoval mnoho prostředků do marketingové komunikace. Společnost komunikuje se svými zákazníky pomocí sociálních sítí, webových stránek, papírových akčních letáků, ale zejména skrze televizní reklamu.

Malé lékárny (i Lékárna Svět s.r.o.) nemohou řetězcovým lékárnám konkurovat. Ztrácejí své zákazníky, neboť nemohou léky prodávat za nízké ceny a poskytovat řadu výhodných benefitů. Mnoho malých lékáren již muselo ukončit svou činnost.

Nejbližšími konkurenty v okolí Lékárny Svět s.r.o. jsou Lékárna U Pekáren v Hanychovské ulici, Lékárna Nisa v nedalekém stejnojmenném obchodním centru, ale i nemocniční lékárna v areálu Krajské nemocnice Liberec.

Lékárna U Pekáren se nachází nedaleko Podještědské polikliniky s.r.o, která je druhým největším zdravotnickým zařízením v Liberci po Krajské nemocnici Liberec. Tuto lékárnu tak hlavně navštěvují pacienti polikliniky, jejichž počet je větší než ve zdravotnickém středisku nedaleko Lékárny Svět s.r.o. Největší výhodou Lékárny Nisa je její umístění v obchodním centru. Mnoho lidí v současnosti preferuje, když pořídí veškerý svůj nákup na jednom místě. Mnoho návštěvníků centra, tak navštíví i lékárnu, která má také oproti jiným lékárnám prodlouženou pracovní dobu. Nemocniční lékárna vítězí nad svými konkurenty zejména v ceně léčiv. Poskytuje slevy z doplatků na léčiva hrazená ze zdravotního pojištění, které si ostatní lékárny nemohou dovolit. Má také nejširší sortiment léčiv a důvěru zákazníků. Největší slabinou Lékárny Svět s.r.o. je tak její poloha a také fakt, že nemůže poskytovat slevy z doplatku léčiv.

Situace v oboru není příznivá i pro nově příchozí lékárny. Malé soukromé lékárny téměř nevznikají a více se rozšiřují lékárenské řetězce.

6.2.2 Zákazníci

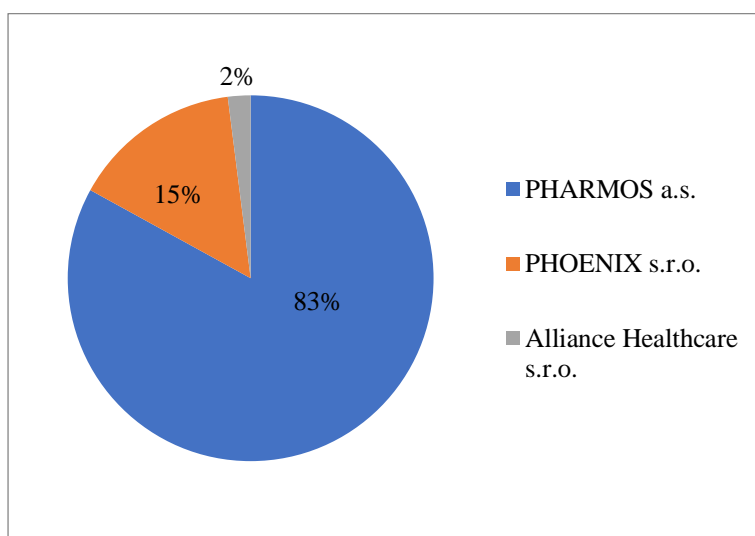
Klíčovými zákazníky a odběrateli Lékárny Svět s.r.o. jsou pacienti nedalekého zdravotního střediska. Zdravotní středisko se nachází v těsné blízkosti lékárny, a tak většina pacientů následně navštíví i lékárnu. Ve zdravotním středisku ordinují 3 praktičtí lékaři, 1 dětský lékař a 3 stomatologové.

Mezi další odběratele společnosti patří i některé liberecké podniky např. PRECIOSA, a.s. nebo Laird s.r.o. nebo místní fotbalový klub FC Slovan Liberec.

6.2.3 Dodavatelé

Mezi hlavní dodavatele Lékárny Svět s.r.o. patří lékárenské velkoobchody PHARMOS a.s., PHOENIX s.r.o. a Alliance Healthcare s.r.o. Lékárna Svět s.r.o. odebírá od těchto velkoobchodů veškerý sortiment. Společným cílem společností je „*distribuce léčivých přípravků do nezávislých lékáren či nemocnic a poskytování služeb výrobcům léčiv*“ (Alliance Healthcare, 2014).

Dalšími dodavateli společnosti jsou specializovaní distributoři farmaceutických surovin a chemikálií Dr. Kulich Pharma s.r.o. z Hradce Králové a Fagron a.s. z Olomouce. Dodavatelem veterinárních přípravků je společnost NOVIKO s.r.o. Viz graf č. 5.



Graf č. 5: Dodavatelé Lékárny Svět s.r.o. – dle dodávaného množství (2018)
Zdroj: interní informace podniku (2018)

6.2.4 Generické léky – substituty

Farmaceutická společnost Zentiva Group (2018) definuje generické přípravky jako „*přípravky, které obsahují stejnou aktivní látku jako originální farmaceutický přípravek*“. Mají také stejnou lékovou formu a účinnost. Generické léky však lze uvést na trh až po

skončení patentové ochrany původního přípravku. Největší výhodou generik je jejich cena, která je nižší než u značkových ekvivalentů (Zentiva Group, 2018).

6.3 Analýza vnitřního prostředí podniku

Silné a slabé stránky firmy lze dobře zjistit z analýzy jejího marketingového mixu. Klasická podoba je tvořena 4 prvky (produktem, cenou, místo prodeje a marketingovou komunikací). V následujících kapitolách budou jednotlivé prvky marketingového mixu lékárny více rozebrány.

Produkt (služba)

Lékárna Svět s.r.o. poskytuje standardní lékárenskou péči, sortiment léčivých přípravků vázaných na lékařský předpis, ale i léčivé přípravky volně prodejné. Dále nabízí širokou škálu potravinových doplňků, vitamínů, dětské výživy, čajů, homeopatik, zdravotnického materiálu a pomůcek. Okrajově také nabízí vybrané veterinární přípravky, drogerii a léčebnou kosmetiku.

Lékárna Svět s.r.o. také připravuje a míchá masti, čípky a tobolky podle individuálního předpisu lékaře pro každého pacienta. Ve výjimečných případech (nemohoucí, osamocení senioři) vedoucí lékárny dováží léky až do domu.

Cena

Cena léků je regulována státem. Lékárna Svět s.r.o. nemůže cenu léku nijak ovlivnit. Ceny dalšího lékárenského sortimentu jsou zcela ponechána trhu.

Místo prodeje

Lékárna Svět s.r.o. se nachází na okraji města Liberce v Ještědské ulici v městské části Horní Růžodol. Lékárna přímo sousedí se zdravotním střediskem.

Marketingová komunikace

Nejdůležitějším komunikačním nástrojem společnosti je osobní prodej. Lékárenská činnost a péče vyžaduje přímý kontakt se zákazníkem a individuální komunikaci.

Lékárna Svět s.r.o. je členem sdružení Moje lékárna. Zákazníci si mohou na webových stránkách sdružení vytvořit online objednávku a zvolit jako místo odběru právě Lékárnu Svět s.r.o. Samotná lékárna své webové stránky nemá. Kontakt a provozní dobu lékárny však lze nalézt na www.firmy.cz.

Lékárna Svět s.r.o. nabízí svým častým zákazníkům věrnostní karty, kde mohou sbírat body a posléze získat slevu. V lékárně je možné platit kromě hotovosti a platební karty také papírovými poukázkami nebo elektronickými kartami – např. Sodexo.

6.4 Shrnutí analýzy prostředí firmy

Na základě provedených analýz nyní můžeme identifikovat významné příležitosti, hrozby, silné, slabé stránky firmy, vytvořit a posléze zhodnotit matici SWOT. Samozřejmě, že existuje mnoho dalších faktorů, které působí na podnik. Pro tuto práci bylo vybráno jen několik nejvýznamnějších z každé kategorie.

6.4.1 Shrnutí příležitostí a hrozeb Lékárny Svět s.r.o.

Pro tvorbu přehledu příležitostí a hrozeb firmy byly vybrány na základě analýzy makroprostředí a mikroprostředí tyto faktory (viz tabulka č. 8):

Tabulka č. 8: Příležitosti a hrozby Lékárny Svět s.r.o.

	Faktor
	Příležitosti (O)
1.	Hospodářský růst ČR
2.	Nárůst průměrné mzdy
3.	Stabilní míra inflace
4.	Trend stárnutí populace, prodlužování délky života
5.	Výskyt civilizačních chorob
6.	Trend zdravého životního stylu
7.	Výzkumy farm. společností
8.	Návrh na vytvoření pravidel a kritérií pro vznik lékárenských sítí
9.	Návrh na změnu principu odměňování farm. pracovníků
	Hrozby (T)
1.	Časté změny legislativy
2.	Zásahy a regulace státu v oblasti farmacie (regulace cen, reklamy)
3.	Vysoká míra konkurence na trhu
4.	Nízká porodnost
5.	Ekonomická krize

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvýznamnější příležitostí pro lékárnou je trend stárnutí populace, který se bude v budoucnosti stále zvyšovat. Starší lidé užívají léky častěji a ve větší míře. Další podstatnou příležitostí pro je hospodářský růst země a s tím související nárůst průměrné mzdy. Největší hrozbou pro Lékárnu Svět s.r.o. je vysoká míra konkurence na trhu. V současnosti dochází k velkému rozvoji lékárenských řetězců, které vytlačují menší lékárny z trhu. Významnou hrozbou jsou také zásahy a regulace lékárenské činnosti ze strany státu a časté změny v legislativě. V zákonech bývají nesrovnalosti a firmy nacházejí způsoby, jak toho využít ve svůj prospěch. Dle mého názoru je důležité, aby stát zajistil rovné podmínky pro všechny subjekty v tomto odvětví. Svou důležitost v budoucnosti mají také výzkumy farmaceutických společností.

6.4.2 Shrnutí silných a slabých stránek firmy.

Pro tvorbu přehledu silných a slabých stránek byly vybrány na základě analýzy vnitřního prostředí tyto faktory (viz tabulka č. 9):

Tabulka č. 9: Silné a slabé stránky Lékárny Svět s.r.o.

Faktor	
Silné stránky (S)	
1.	Kvalifikovaný, příjemný personál
2.	Tradice a důvěra zákazníků
3.	Široká nabídka sortimentu a služeb
4.	Příprava mastí, čípků a tobolek
5.	Věrnostní karty, příjem poukázek
6.	Online objednávky (Moje lékárna)
7.	Krátké fronty, čekání
8.	Rodinnost firmy
Slabé stránky (W)	
1.	Poloha objektu (okraj města)
2.	Finanční situace firmy (využití převážně cizího kapitálu)
3.	Slabá marketingová komunikace
4.	Velikost firmy v porovnání s konkurencí
5.	Rodinnost firmy
6.	Malý počet zaměstnanců (problém zastupitelnosti, dovolených)

Zdroj: vlastní zpracování

Významným faktorem je rodinnost podniku. Ve firmě se rodinnost projevuje pozitivně, ale i negativně. Negativním projevem je zcela jistě ne příliš efektivní řízení firmy. Vedoucí lékárník a společník Zdeněk Krajbich téměř sám zajišťuje všechny oblasti podniku (od prodeje léků, až po personalistiku, marketing) a v některých oblastech jsou jeho znalosti a dovednosti značně omezené. Pozitivní rodinností je, že tato firma nesleduje pouze ekonomické cíle. Lékárna Svět s.r.o. poskytuje zaměstnání vedoucímu a zároveň společníkovi Zdeňku Krajbichovi. V případě ukončení činnosti by tak pan Krajbich musel hledat jiné zaměstnání. Firma se zejména snaží dlouhodobě vybudovat pozitivní firemní reputaci.

Pozitivně lze hodnotit i širokou nabídku sortimentu, která se nijak zásadně neliší od konkurence (možnost i online objednávek), zavedení věrnostních karet a příjem poukázek.

Slabou stránkou podniku je zcela jistě poloha objektu. Lékárna se nachází na okraji města. Nicméně v její blízkosti je zastávka MHD i parkoviště. Další slabinou je malá marketingová komunikace z důvodu omezených zdrojů.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současnou situaci firmy, identifikovat příležitosti a hrozby podniku z vnějšího okolí a silné, slabé stránky na základě interní analýzy a odhadnout vývoj firmy v budoucnosti.

Z výsledků analýzy je patrné, že změny v podnikatelském prostředí mají velký vliv na činnost firmy. Politicko-legislativní zásahy ze strany státu, s cílem vyvážit podmínky v oboru, mají často opačný efekt. Lékárenská politika se také velmi často stává prostředkem politického boje. Pozitivním jevem je ekonomický růst a nárůst mezd doprovázený zvýšenou spotřebou obyvatelstva. Významným faktorem je také trend stárnutí populace, který by se měl v budoucnosti stupňovat.

S ekonomickou krizí a rozvojem lékárenských řetězců, tedy rapidním zvýšením konkurence v odvětví Lékárna Svět s.r.o. ztratila mnoho svých zákazníků a zaznamenala výrazný pokles tržeb. Řetězce těží zejména ze strategického umístění v obchodních centrech, z poskytování slev, výhod a intenzivního marketingu. Nabízejí svým zákazníkům nízké ceny díky nízkým nákladům. Nezávislé lékárny jim tak nejsou schopny konkurovat. Mnoho z nich již muselo ukončit svou činnost nebo bylo převzato právě lékárenskými řetězci. Z mého pohledu je situace v oboru alarmující.

Finanční situace firmy není příliš příznivá. Firma je dlouhodobě zatížena splácením bankovního úvěru a v chodu ji udržují společníci svými vklady a nepřetržitou energií. Firma vykazuje rysy rodinného podniku, nesleduje tak pouze ekonomické cíle. V budoucnosti společníci očekávají postupně se zmenšující zadlužení a zlepšení finanční situace.

Největší slabinou firmy je zcela jistě poloha objektu a slabá marketingová komunikace. Mezi silné stránky patří příjemný a kvalifikovaný personál a široká nabídka sortimentu.

Nové zákazníky a vyšší zisky by lékárně mohlo přinést otevření další ordinace v nedalekém zdravotnickém středisku či rekonstrukce supermarketu v blízkém okolí. V minulosti také lékárna pravidelně dodávala léky praktickému lékaři v Mníšku. Po jeho

smrti však jeho nástupce o dodávky neměl dále zájem. Lékárna by mohla tuto činnost opět obnovit.

Možností rozšíření povědomí o Lékárně Svět s.r.o. je například vytvořením letáčků či plakátu v okolí lékárny, který by na ní upozorňoval. Jedná se o poměrně častý způsob reklamy a v tomto případě by mohl být prospěšný. Umístěný plakát by mohl přilákat nové zákazníky. Další alternativou je zřízení webových stránek nebo umístění reklamy na internetu či na sociálních sítích. Lze využít také přímého marketingu na podporu prodeje, a to přesněji formou rozesílání e-mailů zákazníkům za účelem informování o aktuálních výhodných nabídkách.

Pokud se finanční situace firmy v blízké budoucnosti nezlepší, budou muset společníci přistoupit buď na pronájem objektu, nebo jeho prodej. Ceny realit se v současnosti pohybují velmi vysoko, společníci však považují prodej za nejzazší možnost. Pokud se firma udrží na trhu, ani jeden z potomků není možným nástupcem pana Krajbicha. Prostory lékárny však v budoucnosti mohou sloužit jako ordinace pro některého z potomků.

Seznam použité literatury

ALLIANCE HEALTHCARE. 2014. *O nás* [online]. Alliance-healthcare.cz, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah/web/onas/ah>.

APATYKÁŘ. Od ledna skončily regulační poplatky v lékárnách. In: *Apatykář.info* [online]. 2015, [cit. 2019-01-15]. ISSN 1214-0252. Dostupné z: <https://lekarenstvi.apatykar.info/lekarenstvi-u-nas/clanek-3031/>.

ARMSTRONG, Gary a Philip KOTLER. 2016. *Principles of marketing*. 16th ed. USA: Pearson Education Limited. ISBN 978-0-133-79502-8.

BENU Česká republika a.s. 2018. *Lékárny BENU* [online]. Praha: Benu.cz, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.benu.cz/lekarny>.

CIKRT, Tomáš. Lékárníci doplácí na drastickou regulaci cen léků, chtějí větší kompenzace. In: *Zdravotnický deník* [online]. 2014, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.zdravotnickydenik.cz/2014/11/lekarnici-doplaci-na-drastickou-regulaci-cen-leku-chteji-vetsi-kompenzace/>.

ČLnK. 2017. *Pevné doplatky, změna odměňování lékařské péče a vytvoření pravidel vzniku sítě lékáren v České republice* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.lekarnici.cz/Media/Tiskove-zpravy/Pevne-doplatky,-zmena-odmenovani-lekarenske-pece-a.aspx>.

ČSÚ. 2018 a). *Nejnovější údaje* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/domov>.

ČSÚ. 2018 b). *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

ČSÚ. 2018 c). *Nejnovější údaje o kraji* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl>.

ČSÚ. 2018 d). *Ne všechny státy stárnou stejně rychle* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ne-vsechny-staty-starnou-stejne-rychle>.

ČSÚ. 2017 a). *Věkové složení obyvatel Libereckého kraje k 31. 12. 2017* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xl/vekove-slozeni-obyvatel-libereckeho-kraje-k-31-12-2017>.

ČSÚ. 2017 b). *Age structure on December 31st, 2017 Czech Republic* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/staticke/animgraf/cz/>.

DR. MAX LÉKÁRNA. 2018 a). *O společnosti* [online]. Praha: Dr. Max.cz, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/o-dr-max/o-spolecnosti>.

DR. MAX LÉKÁRNA. 2018 b). *Sleva až POLOVINA Z DOPLATKU na recept. PRO KAŽDÉHO. KAŽDÝ DEN* [online]. Praha: Dr. Max.cz, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://kartavyhod.drmax.cz/benefity/sleva-az-polovina>.

DR MAX LÉKÁRNA. 2015. *ČLH zakládajícím členem asociace lékárenských sítí* [online]. Praha: Dr Max.cz, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/tiskove-centrum/tiskove-zpravy/clh-zakladajicim-clenem-asociace-lekarenskych-siti>.

DVOŘÁČEK, Jiří a Petr SLUNČÍK. 2012. *Podnik a jeho okolí: Jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-224-3.

FOTR, Jiří et al. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.

GRASSEOVÁ, Monika et al. 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

HAMPEL, Marek. 2014. *Regulace lékového trhu a potřebné legislativní změny – dispenzační poplatky za výdej léku v lékárnách* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11573517/>.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

HANZELKOVÁ, Alena et al. 2009. *Strategický marketing: Teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-120-8.

HRDÝ, Michal a Michaela KRECHOVSKÁ. 2016. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 2. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-449-2.

CHERNEV, Alexander. 2014. *Strategic Marketing Management*. 8th ed. USA: Cerebellum Press. ISBN 978-1-936572-19-9.

IPODNIKATEL.CZ. 2012. *Patří vaše plánované podnikání mezi činnosti, které nejsou živností? Ověřte si to* [online]. Ipodnikatel. cz, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Zalozeni-zivnosti/patri-vase-planovane-podnikani-mezi-cinnosti-ktere-nejsou-zivnosti-overte-si-to/Seznam-cinnosti-ktere-nejsou-zivnosti.html>.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing: Strategie a trendy*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.

JIRSOVÁ, Miroslava. Řetězec Dr. Max válčuje malé lékárny. In: *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Archiv.ihned.cz, 2010, [cit. 2019-01-15]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-44242480-retezec-dr-max-valcuje-male-lekarny>.

JUREČKA, Václav et al. 2010. *Mikroekonomie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3259-6.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.

LÉKÁRNICKÉ KAPKY. 2016. *Ceny léků* [online]. [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.lekarnickekapky.cz/leky/aktuality/ceny-leku.html>.

MAKAROVÁ, Anna. Civilizační choroby. In: *Zdravě.cz* [online]. 2010, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://civilizacni-choroby.zdrave.cz/civilizacni-choroby/>.

MARINIČ, Pavel. 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2432-4.

MF. 2018. *Makroekonomická predikce - listopad 2018* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-listopad-2018-33386>.

MF. 2016. *Makroekonomická predikce – listopad 2016* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2016/makroekonomicka-predikce-listopad-2016-26616>.

MF. 2011. *Makroekonomická predikce – říjen 2011* [online]. Praha: Ministerstvo financí České republiky, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2011/makroekonomicka-predikce-rijen-2011-7998>.

MZ. 2018. *Nejčastější otázky a odpovědi k elektronickým receptům* [online]. Praha: Ministerstvo zdravotnictví České republiky, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: https://www.mzcr.cz/dokumenty/nejcastejsi-otazky-a-odpovedi-k-elektronickym-receptum-_14427_1.html.

O LÉCÍCH. 2012. *Kdo rozhoduje o cenách léků?* [online]. Praha: O lécích.cz, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/kdo-rozhoduje-o-cenach-leku?highlightWords=stanoven%C3%AD+ceny+I%C3%A9ku>

O LÉCÍCH. 2008. *Jak vzniká nová lékárna?* [online]. Praha: O lécích.cz, [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jak-vznika-nova-lekarna>.

PROQUEST. 2018. *Databáze článků ProQuest* [online]. Ann Arbor, MI, USA: ProQuest. [cit. 2018-09-30]. Dostupné z: <http://knihovna.tul.cz/>

RAŠKA, Jan. Stárnutí populace a jeho důsledky. In: *i60.cz* [online]. Portál pro aktivní seniory. *i60.cz*, 2013, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.i60.cz/clanek/detail/6424/starnuti-populace-a-jeho-dusledky>.

SELLNER, Michal. 2011. *Postup při zřízení NZZ* [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupný v PDF z: https://is.muni.cz/el/1451/podzim2011/bp1167/um/Postup_pri_zrizeni_NZZ.pdf.

SEZNAM.CZ, a.s. 2019. *Lékárna Svět s.r.o* [online]. Praha: Firmy.cz, [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://www.firmy.cz/detail/2503344-lekarna-svet-liberec-vii-horni-ruzodol.html>.

SCHOLLEOVÁ, Hana. 2017. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0413-0.

STRAKOVÁ, Jarmila. Význam interních zdrojů a jejich vliv na ekonomickou stabilitu a rozvoj podniků v České republice. In: *Mladá věda* [online]. Prešov: Vydavateľstvo UNIVERSUM-EU, s.r.o, 2017, 5 (5): 75-82 [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1954172392/fulltext/6208381417C44A28PQ/3?accountid=17116>.

SÚKL. 2018. *eRecept v roce 2018* [online]. Praha: Státní ústav pro kontrolu léčiv, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.epreskripce.cz/erecept-v-roce-2018>.

SÚKL. 2016. *Klinické hodnocení léků* [online]. Praha: Státní ústav pro kontrolu léčiv, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/klinicke-hodnoceni-leku?highlightWords=klinick%C3%A9+hodnocen%C3%AD+1%C3%A9k%C5%AF>.

SYNEK, Miloslav et al. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3494-1.

TULEJA, Pavel a Pavel NEZVAL. 2011. *Základy mikroekonomie*. 2. aktualizované vydání. Praha: Computer Press. ISBN 978-80-251-3577-8.

TYLL, Ladislav. 2014. *Podniková strategie*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-507-7.

Účetní závěrka Lékárny Svět s.r.o 2009–2018. Liberec: Lékárna Svět s.r.o. 2009–2018.

Veřejný rejstřík a Sběrka listin: Výpis z obchodního rejstříku. 2019. *Justice.cz* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, [cit. 2019-01-13]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=28039&typ=PLATNY>.

ZÁKONY PRO LIDI.CZ. 2019. [online]. [cit. 2019-03-03]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>.

ZENTIVA GROUP, a.s. 2018. *Generické léčivé přípravky* [online]. Praha: Zentiva.cz, [cit. 2019-01-15]. Dostupné z: <https://www.zentiva.cz/products/generic-faq>.

ZUZÁK, Roman. 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4008-7.