



## Zadání diplomové práce

<b>Název:</b>	Analýza konkurence a nových příležitostí v segmentu zdravotnictví
<b>Student:</b>	Bc. Štěpán Tužil
<b>Vedoucí:</b>	Ing. Petra Pavlíčková, Ph.D.
<b>Studijní program:</b>	Informatika
<b>Obor / specializace:</b>	Webové a softwarové inženýrství, zaměření Informační systémy a management
<b>Katedra:</b>	Katedra softwarového inženýrství
<b>Platnost zadání:</b>	do konce letního semestru 2022/2023

### Pokyny pro vypracování

Cílem diplomové práce je analyzovat zákazníky i konkurenty skupiny B. Braun a následně vyhodnotit nové příležitosti pro prodej. Výstupem bude podrobná analýza zákazníků a konkurence na základě stanovených metod a vytvoření nástroje pro přehledné sledování výsledků a porovnávání.

- 1) Stanovte metody hodnocení subjektů a jejich podrobný popis.
- 2) Použijte vybrané metody k analýze konkurence na základě veřejně dostupných dat.
- 3) Vyberte a použijte metody k analýze zákazníků na základě vlastních dat skupiny.
- 4) Implementujte dashboard zobrazení výsledků analýzy.
- 5) Výsledky analýzy a vytvořený nástroj zhodnoťte a navrhněte další postup.





**FAKULTA  
INFORMAČNÍCH  
TECHNOLÓGIÍ  
ČVUT V PRAZE**

Diplomová práce

## **Analýza konkurence a nových příležitostí v segmentu zdravotnictví**

*Bc. Štěpán Tužil*

Katedra softwarového inženýrství

Vedoucí práce: Ing. Petra Pavlíčková, Ph.D.

6. května 2021



---

## Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří mě při tvorbě práce podporovali a tím mi dopomohli k jejímu úspěšnému dokončení.



---

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předloženou práci vypracoval samostatně a že jsem uvedl veškeré použité informační zdroje v souladu s Metodickým pokynem o dodržování etických principů při přípravě vysokoškolských závěrečných prací.

Beru na vědomí, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorského zákona, ve znění pozdějších předpisů. V souladu s ust. § 2373 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů, tímto uděluji nevýhradní oprávnění (licenci) k užití této mojí práce, a to včetně všech počítačových programů, jež jsou její součástí či přílohou a veškeré jejich dokumentace (dále souhrnně jen „Dílo“), a to všem osobám, které si přejí Dílo užít. Tyto osoby jsou oprávněny Dílo užít jakýmkoli způsobem, který nesnižuje hodnotu Díla a za jakýmkoli účelem (včetně užití k výdělečným účelům). Toto oprávnění je časově, teritoriálně i množstevně neomezené. Každá osoba, která využije výše uvedenou licenci, se však zavazuje udělit ke každému dílu, které vznikne (byť jen zčásti) na základě Díla, úpravou Díla, spojením Díla s jiným dílem, zařazením Díla do díla souborného či zpracováním Díla (včetně překladu) licenci alespoň ve výše uvedeném rozsahu a zároveň zpřístupnit zdrojový kód takového díla alespoň srovnatelným způsobem a ve srovnatelném rozsahu, jako je zpřístupněn zdrojový kód Díla.

V Praze dne 6. května 2021

.....

České vysoké učení technické v Praze  
Fakulta informačních technologií

© 2021 Štěpán Tužil. Všechna práva vyhrazena.

*Tato práce vznikla jako školní dílo na Českém vysokém učení technickém v Praze, Fakultě informačních technologií. Práce je chráněna právními předpisy a mezinárodními úmluvami o právu autorském a právech souvisejících s právem autorským. K jejímu užití, s výjimkou bezúplatných zákonných licencí a nad rámec oprávnění uvedených v Prohlášení na předchozí straně, je nezbytný souhlas autora.*

### **Odkaz na tuto práci**

Tužil, Štěpán. *Analýza konkurence a nových příležitostí v segmentu zdravotnictví*. Diplomová práce. Praha: České vysoké učení technické v Praze, Fakulta informačních technologií, 2021.



---

## Abstrakt

Analýza segmentu zdravotnictví v České republice a metodická analýza hlavních hráčů v tomto segmentu a následné objevení nových příležitostí pro společnost B. Braun v tomto segmentu.

**Klíčová slova** B. Braun, segment zdravotnictví, SWOT analýza, SPACE analýza, PESTLE analýza, VRIO analýza, Porterových 5 sil, Power BI

---

## Abstract

Analysis of the healthcare segment in the Czech Republic and methodological analysis of the main players in this segment and subsequent discoveries of new opportunities for B. Braun in this segment.

**Keywords** B. Braun, healthcare segment, SWOT analysis, SPACE analysis, PESTLE analysis, VRIO analysis, Porter's 5 forces, Power BI



---

# Obsah

Úvod	1
<b>1 Teoretická část</b>	<b>3</b>
1.1 Popis segmentu lékařství . . . . .	3
1.2 Metody hodnocení konkurenčních subjektů . . . . .	4
1.2.1 SWOT Analýza . . . . .	4
1.2.2 Porterových 5 sil . . . . .	6
1.2.3 PEST . . . . .	10
1.2.4 IFE, EFE a IE Matice . . . . .	14
1.2.5 SPACE Analýza . . . . .	17
1.2.6 Blue Oceans . . . . .	21
1.2.7 VRIO Analýza . . . . .	25
<b>2 Praktická část</b>	<b>29</b>
2.1 Představení firmy B. Braun . . . . .	29
2.1.1 Popis společnosti . . . . .	29
2.1.2 Struktura společnosti . . . . .	29
2.1.3 Mise a vize společnosti . . . . .	30
2.2 Představení konkurence . . . . .	30
2.2.1 Celkový konkurenti . . . . .	31
2.2.2 Konkurenční distributoři . . . . .	34
2.2.3 Konkurenční výrobci . . . . .	42
2.2.4 Konkurenční nefrologická střediska . . . . .	43
2.3 Analýza konkurence . . . . .	44
2.3.1 Fresenius Česká republika, spol. s.r.o. . . . .	48
2.3.2 Johnson & Johnson, s.r.o. . . . .	52
2.3.3 Distribuční společnosti . . . . .	55
2.3.4 Promedica Praha Group, a.s. . . . .	61
2.3.5 PHARMOS, a.s. . . . .	61

2.3.6	PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o. . . . .	62
2.3.7	Alliance Healthcare, s.r.o. . . . .	63
2.3.8	BEZNOSKA, s.r.o. . . . .	63
2.3.9	Nefrologická střediska . . . . .	65
2.3.10	B. Braun Avitum s. r. o. . . . .	65
2.3.11	Ostatní nefrologická střediska . . . . .	65
2.3.12	Příležitost pro B. Braun Avitum . . . . .	66
2.4	Představení zákazníků . . . . .	67
2.4.1	Fakultní nemocnice Motol . . . . .	67
2.4.2	Fakultní nemocnice Brno . . . . .	68
2.4.3	Nemocnice Na Homolce . . . . .	69
2.4.4	Fakultní nemocnice Plzeň . . . . .	69
2.4.5	Fakultní nemocnice Královské Vinohrady . . . . .	70
2.4.6	Všeobecná fakultní nemocnice v Praze . . . . .	71
2.5	Analýza zákazníků . . . . .	72
2.5.1	Fakultní nemocnice Motol . . . . .	73
2.5.2	Nemocnice Na Homolce . . . . .	74
2.5.3	Fakultní nemocnice Brno . . . . .	75
2.5.4	Fakultní nemocnice Plzeň . . . . .	77
2.5.5	Fakultní nemocnice Královské Vinohrady . . . . .	78
2.5.6	Všeobecná fakultní nemocnice v Praze . . . . .	80
<b>3</b>	<b>Dashboard</b>	<b>83</b>
3.1	Představení prostředí pro tvorbu nástroje . . . . .	83
3.2	Návrh a představení nástroje . . . . .	84
3.3	Další postup . . . . .	84
<b>4</b>	<b>Nové příležitost a zhodnocení</b>	<b>85</b>
	<b>Závěr</b>	<b>87</b>
	<b>Literatura</b>	<b>89</b>
<b>A</b>	<b>Seznam použitých zkratk</b>	<b>95</b>
<b>B</b>	<b>Ukázky grafů z dashboardu</b>	<b>97</b>
<b>C</b>	<b>Obsah příloženého CD</b>	<b>99</b>

---

## Seznam obrázků

1.1	Šablona SWOT analýzy. . . . .	6
1.2	Originální vyobrazení 5 sil od Michael E. Porter z roku 1979. [1] . . . . .	7
1.3	Ukázka PESTLE analýzy a její šablona. . . . .	12
1.4	Ukázka IE Matice . . . . .	16
1.5	Ukázka SPACE analýzy. [2] . . . . .	22
1.6	Ukázka šablony pro VRIO analýzu. . . . .	28
2.1	Logo společnosti B. Braun, s.r.o. . . . .	30
2.2	Logo společnosti Fresenius Česká republika, spol. s.r.o. . . . .	31
2.3	Tržby společnosti Fresenius Medical Care - ČR, s.r.o. v mil. Kč. . . . .	32
2.4	Tržby společnosti Fresenius Medical Care - DS, s.r.o. v mil. Kč. . . . .	33
2.5	Logo společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. . . . .	34
2.6	Tržby společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. v mil. Kč. [3] . . . . .	35
2.7	Logo společnosti Promedica Praha Group, a.s. . . . .	35
2.8	Tržby společnosti PHARMOS, a.s. v mil. Kč . . . . .	38
2.9	Marže společnosti PHARMOS, a.s. v mil. Kč . . . . .	39
2.10	Tržby společnosti PHOENIX group v mil. Eur . . . . .	40
2.11	Logo společnosti PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o. . . . .	40
2.12	Logo společnosti BENU Česká republika, s.r.o. . . . .	40
2.13	Logo společnosti Alliance Healthcare s.r.o. . . . .	41
2.14	Tržby společnosti Alliance Healthcare s.r.o., v mil. Kč . . . . .	42
2.15	Marže společnosti Alliance Healthcare s.r.o., v mil. Kč . . . . .	42
2.16	Logo společnosti BEZNOSKA, s.r.o. . . . .	43
2.17	Graf SPACE analýzy pro distribuční společnosti. . . . .	60
2.18	Mapa s vyznačenými dialyzačními středisky NephroCare (Modrá) a B. Braun Avitum (Zelená) . . . . .	66
2.19	Logo fakultní nemocnice Motol . . . . .	67
2.20	Logo fakultní nemocnice Brno . . . . .	68
2.21	Logo nemocnice na Homolce . . . . .	69
2.22	Logo fakultní nemocnice Plzeň . . . . .	70

2.23	Logo fakultní nemocnice Královské Vinohrady . . . . .	70
2.24	Logo Všeobecná fakultní nemocnice v Praze . . . . .	71
2.25	Přehled prodejů divize Aeasculap po letech rozdělené do kategorií Fakultní nemocnice Motol . . . . .	73
2.26	Přehled prodejů divize Out Pacitent Market po letech rozdělené do kategorií Nemocnice Na Homolce . . . . .	74
2.27	Přehled prodejů divize Aeasculap po letech rozdělené do kategorií Fakultní nemocnice Brno . . . . .	76
2.28	Přehled prodejů divize Hospital Care po letech rozdělené do kate- gorií Fakultní nemocnice Plzeň . . . . .	77
2.29	Přehled prodejů všech divizí od roku 2015 až do roku 2020 Fakultní nemocnice Královské Vinohrady . . . . .	79
2.30	Přehled prodejů divize B. Braun Avitum po letech rozdělené do kategorií Všeobecná fakultní nemocnice v Praze . . . . .	80
3.1	Logo nástroje Microsoft Power BI . . . . .	83
B.1	Prodeje všech divizí společnosti B. Braun od roku 2015 do roku 2020	97
B.2	Prodeje všech divizí společnosti B. Braun od roku 2015 do roku 2020	98

---

## Seznam tabulek

2.1	Vypočítání průměrných skóre faktorů SPACE analýzy pro vnitřní faktory . . . . .	59
2.2	Vypočítání průměrných skóre faktorů SPACE analýzy pro vnitřní faktory . . . . .	60





---

# Úvod

Cílem práce je představit segment českého lékařství, z obchodního a podnikatelského pohledu, a ukázat příležitosti v něm ukryté.

V práci jsou představeny analytické a hodnotící nástroje a metody, pro analýzu a hodnocení jak odvětví jako celku tak i pro hodnocení jednotlivých subjektů figurujících na tomto trhu. Následně budou přestaveny hlavní subjekty, v podobě konkurentů společnosti B. Braun, kategorizované podle svého zaměření a pozici vůči našemu koncernu.

Představené analytické metody jsou následně použity na tyto konkurenční subjekty a na celé odvětví, tak aby byly objeveny nové příležitosti pro společnost B. Braun.

V neposlední řadě jsou v práci představeny hlavní zákazníci naší společnosti, a ti jsou dále zanalyzovány pomocí vývoje tržeb u těchto subjektů, podle obchodních divizí společnosti B. Braun.

V závěru práce je představen dashboard nástroj, pro přehlednou vizualizaci a analýzu těchto vybraných zákazníků.



---

## Teoretická část

Tato kapitola je zaměřena na představení celého segmentu lékařství a následně jsou zde popsány metody hodnocení konkurence.

### 1.1 Popis segmentu lékařství

Lékařství v České republice je velkou měrou určováno státními podniky v podobě státních nemocnic a pojišťoven. Každý občan České republiky, musí mít pravidelně placené povinné zdravotní pojištění. Podmínky zdravotního pojištění se řídí zejména zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů. V České republice je systém poskytování zdravotní péče založen na principu solidarity, kdy je podle Bismarckovského modelu zdravotnictví pro všechny občany povinné odvádět platbu za zdravotní pojištění do fondů zdravotních pojišťoven. Všichni pojištěnci odvádí platbu 13,5 % z vyměřovacího základu. Týká se to jak zaměstnanců (1/3 hradí zaměstnanec a 2/3 zaměstnavatel), tak osob samostatně výdělečně činných (OSVČ) a osob bez zdanitelných příjmů (OBZP). Za zákonem vymezené skupiny občanů (např. seniory, studenty, nezaopatřené děti atd.) je plátcem pojistného stát.

Odvody na zdravotní pojištění jsou přerozdělovány jednotlivým nestátním zdravotním pojišťovnám, které tyto finanční prostředky shromáždí v pojišťovacích fondech. Zdravotní péče (zdravotní služby) je hrazena z veřejného zdravotního pojištění a případná přímá finanční spoluúčast občanů nepřesahuje 15 %. Nejčastěji se jedná o finanční spoluúčast ve formě příplatků za léky, stomatologické služby a zdravotní pomůcky. Zdravotní prostředky a léčivé látky jsou rozděleny do skupin, přičemž v každé skupině je nejméně jeden, který je zdravotní pojišťovnou plně hrazen.

V České republice tvoří systém zdravotní péče pojištěnec (příjemce zdravotní péče), poskytovatel zdravotních služeb (zprostředkovatel zdravotní péče) a zdravotní pojišťovna (plátce zdravotní péče). [4]

Tento segment je velmi vázaný na organizace v přímé působnosti ministerstva zdravotnictví, mezi ně se například řadí fakultní nemocnice, či krajské nemocnice, a právě tyto nemocnice jsou největšími subjekty v segmentu zdravotnictví. A právě tyto subjekty čerpají největší objemy z veřejného zdravotního systému. A financování zdravotních zařízení je organizováno formou takzvaného *Year-to-Year*, tedy z roku na rok, což znamená, že když má nemocnice daný rozpočet na rok X, a celý ho utratí, tak na rok X+1 dostane stejný jako v roce X, ale na druhou stranu pokud celý rozpočet nevyčerpají, následující rok jim bude rozpočet přiměřeně ponížen. Celá tato situace vytváří z toho segmentu velmi zajímavé prostředí, kdy dodavatelé, kteří zvítězí ve státních zakázkách mají zajištěný příjem. Vznikají proto velké boje o tyto pozice ve státních nemocnicích.

Další příležitostí tohoto segmentu je, že nové nemocnice pravidelně nevznikají, ale populace stále roste a stárne. A stárnoucí populace má za následek, zvyšování výdajů na lékařské a pečovatelské služby.

## 1.2 Metody hodnocení konkurenčních subjektů

Tato sekce je věnována hodnocení konkurenčních subjektů. Na hodnocení konkurence můžeme nahlížet hned z několika pohledů. K hodnocení je vhodné využití známých metod, kdy k dosažení smysluplných výsledků musíme využít jejich kombinace, tak aby co nejlépe reflektovali současnou situaci trhu.

V následujících sekcích je teoretické představení použitých metod.

### 1.2.1 SWOT Analýza

#### 1.2.1.1 Popis metody

Jako vynálezce této metody je považován Albert Humphrey, který vedl výzkum na Stanfordské univerzitě v 70. letech minulého století. Jednalo se o výzkum důvodů selhání korporátního selhání v plánování. Výzkum identifikoval mnoho klíčových oblastí, pomocí takzvané SOFT analýzy tyto oblasti zkoumal.

Humphrey a jeho původní tým užíval čtyři kategorie:

- **Uspokojivost (Satisfactory)** – Byla kategorie, do které řadili věci, které byly dobré v současnosti.
- **Příležitost (Opportunity)** – Do této kategorie řadili věci co byly dobré v budoucnu.
- **Chyba (Fault)** – Chyba byla kategorie pro věci špatné v současnosti.
- **Hrozba (Threat)** – Hrozby byly špatné věci dějící se v budoucnosti.

A právě z těchto kategorií vznikla metoda SWOT. Tato metoda analýzy je plánovací nástroj užívaný pro pochopení silných a slabých stránek společnosti či projektu, a pro odhalení nových příležitostí a hrozeb, které jsou na trhu. Zahrnuje upřesnění cíle společnosti a identifikuje interní a externí faktory, které podporují či negativně ovlivňují cestu k dosažení tohoto cíle.

Analýza SWOT je často používána jako součást strategického plánování. Existuje mnoho způsobů jak lze graficky tuto analýzu prezentovat jak v matici tak i například pomocí mřížky.[5]

Jak už bylo zmíněno výše, SWOT analýza je postavena na identifikaci čtyřech hlavních kategoriích:

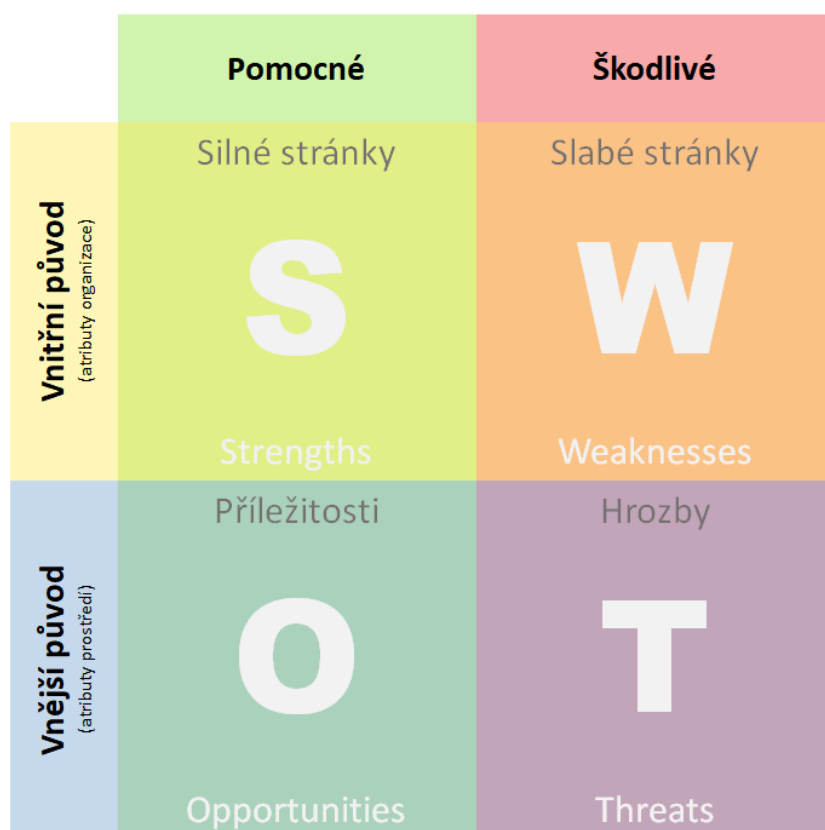
- **Silné stránky (Strengths)** – Jedná se o vlastnosti, ve kterých je společnost silná. Bývají to výhody nad konkurencí, které jí pomáhají uspět. Můžeme sem zařadit například patenty či know-how společnosti. Dále se například jedná o hmotné statky, jako je vhodná pozice firmy. Jedná se o interní faktor.
- **Slabé stránky (Weakness)** – Většinou sem zařazujeme věci, které naopak společnost postrádá. Věci, ve kterých je konkurence před společností napřed. Anebo se zde mohou objevit nedostatky v podobě nedostatku zdrojů. Jedná se o interní faktor.
- **Příležitosti (Opportunities)** – Do této kategorie, se řadí prvky z prostředí, které by podnik mohl využít ve svůj prospěch a k dosažení stanoveného cíle. Do příležitostí můžeme zařadit náhlou potřebu užívání produktu, z důsledku vládního rozhodnutí, dále problémy konkurence či objevení nového výrobního procesu. Jedná se o externí faktor.
- **Hrozby (Threats)** – Jedná se takové prvky prostředí, které mohou zamezit našemu dosažení stanoveného cíle. Mezi hrozby můžeme zařadit měnící se zákony, které nás mohou omezovat v našem odvětví. Vstup nové konkurence na trh anebo negativní pokrytí v médiích, způsobené nějakým problémem. Jedná se o externí faktor.

Grafická šablona metody SWOT analýzy je vyobrazena na obr. 1.1.

Výsledkem analýzy je přiblížení chování společnosti. Analýza ukáže, zda se společnost snaží maximalizovat své silné stránky a využívat příležitosti, či naopak převažují slabé stránky a hrozby jsou neslučitelné s dalším přežití společnosti.

### 1.2.1.2 Použití a zhodnocení metody

SWOT analýza může být použita na jakoukoliv situaci, nejen pro hodnocení společnosti. Pokud definujeme koncoví stav, je možné ji použít. Je používána v neziskových organizacích, státních institucích i v soukromé sféře.



Obrázek 1.1: Šablona SWOT analýzy.

Někdy je také, tato metoda, používána v před krizovým plánování a v preventivním strategickém řízení. Někdy se můžeme setkat s jejím užitím při tvoření doporučení ve výzkumech.

## 1.2.2 Porterových 5 sil

### 1.2.2.1 Popis metody

Metoda Porterových 5 sil byla představena v časopise Harvard Business Review, roku 1979 a jejím autorem je Michael E. Porter. [6] Ve článku nazvaném *How Competitive Forces Shape Strategy* Michael Porter tvrdí, že stav konkurence odvětví závisí na pěti hlavních silách, které jsou na vyobrazeny na obrázku 1.2.

Kde společná síla těchto sil ukazuje definitivní ziskový potenciál toho daného odvětví. Od *intenzivních* v odvětvích jako je výroba pneumatik či oceli, kde žádný hráč na trhu nemá nijak převratné zisky z investic, až po *mírné*, mezi



Obrázek 1.2: Originální vyobrazení 5 sil od Michael E. Porter z roku 1979. [1]

které patří ropný průmysl či výroba limonádových nápojů, kde se objevuje znatelný prostor pro nezanedbatelné výnosy.

1. **Hrozba nové konkurence** – Vstup nových subjektů na daný trh vždy představuje hrozbu, jelikož přináší nový kapitál a nápady. Ve většině případů se jedná o diverzifikaci subjektů z jiných odvětví, a ti většinou využívají kapitálu získaného jinde k otřesení současného stavu odvětví.

Závažnost hrozby nové konkurence závisí jak na překážkách vstupu do sektoru, tak i na reakci současné konkurence. Podle M. E. Portera se zde vyskytuje šest hlavních překážek pro vstup do odvětví:

- **Úspory z rozsahu** – Jedná se o překážku vycházející z ochoty vstupujícího zainvestovat velké množství kapitálu, tak aby byla výroba, či distribuce ve velkém rozsahu, a dokázal tak ponížít cenu výsledného produktu. Tento problém je možné pozorovat v oboru výroby elektroniky a počítačů.

- **Produktová diferenciacie** – Identita značky vytváří obrovskou překážku pro vstup nových hráčů, protože je nutí investovat velký kapitál do překonání zákaznické věrnosti k současným značkám. Toto je velmi viditelné v limonádovém průmyslu.
  - **Kapitálové požadavky** – Nutnost obrovských investic ještě před vstupem na trh, znamená pro mnoho odvětví skoro nepřekonatelný plot. Mezi tyto odvětví se řadí již už zmiňovaná výroba elektroniky a počítačů, tak i například těžba a zpracování vzácných kovů.
  - **Cenové znevýhodnění neodvítající se od velikosti** – Již zakořeněné společnosti mohou mít výhody, které se nenabízejí nové příchozí konkurenci. Tyto výhody mohou vycházet z výhodné pozice, z přístupu k nejlepším surovinám, vládních dotací či technologické patenty.
  - **Přístup k distribučním kanálům** – Tento problém může být zřetelný například v supermarketech, kde při vstupu nového výrobku, může být problém aby dané distribuční obchody, chtěli nový výrobek vůbec nabízet.
  - **Vládní politika** – Vládní nařízení mohou omezovat anebo dokonce zakazovat vstup nové konkurence na trh, a to pomocí certifikací či povolení. Tento problém může být například v těžbařském průmyslu, kde mohou být limity na znečišťování životního prostředí.
2. **Hrozba substitučního produktu nebo služby** – Existence substitučního produktu či služby má za následek regulaci ceny produktu respektive služby. Pokud současný produkt nedokáže zlepšit svou kvalitu anebo se nějakým způsobem odlišit od substitučního produktu, je odsouzen ke ztrátě prodejů či dalšímu růstu. S tímto problémem se potýká cukrovarnický průmysl, kdy se na trhu objevil substituční produkt v podobě kukuřičný sirup s velkým obsahem fruktózy.
- Substituční produkty nejsou problémem jen v normálních časech ale i v časech rozmachu, kde za příklad M. Porter uvádí rok 1978 v Severní Americe. Zde nastala silná zima, a poptávka po laminátové izolaci raketově vzrostla. Ale možnost výrobců zvyšovat cenu byla omezena obrovským množstvím substitučních produktů jako byla celulóza či skelná vata. Díky tomuto mohli své substituční produkty být zlevněny a jejich cena snížena natolik aby se z nich stali produkty konkurenční.
3. **Vyjednávací síla dodavatelů** – Dodavatelé mohou vyvíjet vyjednávací sílu na odvětví zvyšováním cen či snižováním kvality dodávaného produktu nebo služby. Silní dodavatelé tedy mohou zcela vymazat ziskovost, tak aby odběratelé museli navýšit své ceny. Síla dodavatele je vždy závislá na několika aspektech. Dodavatel je považován za silného, pokud:



- Jeho produkt je unikátní anebo náklady na změnu dodavatele jsou velké. To většinou nastane pokud odběratel pevně sváže výrobu svého produktu s produktem dodavatele. Jedná se například o nákup strojů na zpracování surového materiálu, či vybavení softwarem.
  - Není nucen soupeřit s dalšími produkty k prodeji v odvětví. Například konkurence mezi ocelářským průmyslem a hliníkovými společnostmi, které prodávají výrobcům plechovek, kontroluje sílu všech dodavatelů.
  - Představuje hrozbu integrace do odvětví. To vytváří silnou páku, kterou využívá k výhodným podmínkám.
  - Odvětví není důležitým zákazníkem dodavatele. Pokud je odvětví důležitým zákazníkem, dodavatelovi zisky budou úzce spjaty s odvětvím a bude se tedy snažit odvětví chránit pomocí konkurence schopných cen či pomocí lobbingu.
4. **Vyjednávací síla odběratelů (zákazníků)** – Zákazníci mohou taky tlačit ceny produktu dolů, požadováním vyšší kvality produktu nebo více služeb, a tím poštvat výrobce proti sobě tak, že se bude snižovat ziskovost odvětví. Zákazník se považuje za silného, pokud:
- Pokud figuruje jako odběratel velké odběrů. Nakupující v obrovských objemech jsou obzvláště mocní v odvětví, silně charakterizovanými fixními cenami - tak jako chemický průmysl či výroba kovových kontejnerů.
  - Jestliže produkt, který odebírají figuruje jako komponenta jejich produktu a silně se podílí na výsledné ceně jejich produktu. Odběratelé spíše hledají výhodnější ceny a odebírají vybíravě. Ale pokud je odebíraný produkt jen malou částí výsledné ceny, jsou odběratelé méně cenově citliví.
  - Má nízké marže, což vytváří velké podněty ke snížení pořizovacích cen. Naopak však nákupčí s velkými maržemi, bývají méně citliví na cenu.
  - Produkt odvětví je nedůležitý pro kvalitu zákaznickova produktu či služby. Kde ale kvalita nakoupeného produktu přímo koreluje s kvalitou zákaznickova produktu, nekladou zákazníci takový důraz na cenu. Toto nastává v odvětvích jakými jsou například ropné společnost, kde selhání zařízení může vést k obrovským ztrátám nebo například ve zdravotních přístrojích.
5. **Konkretní odvětví - intrikování stávající konkurence** – Rivalita mezi současnou konkurencí se projevuje využíváním taktik, jako jsou cenové snižování, představování nových produktů či obrovské boje v marketingu. Intenzivní rivalita souvisí s mnoha faktory:

- Velké množství konkurence podobné velikosti a síly, kdy obzvláště v nedávné době začali přibývat i zahraniční konkurenti.
- Pomalý růst odvětví, nahrává společnostem, jejichž boje jsou zaměřeny na rozšiřování nabídky.
- Produkty či služby postrádají odlišnosti či náklady na přechod, což zákazníky připoutává k jedné společnosti bez nutnosti a potřeby změny.
- Výstupní bariéry jsou příliš vysoké. Tyto bariéry nutí konkurenci mezi sebou zápasit, i když mají nízkou či dokonce zápornou návratnost investic. Přebytkové kapacity zůstávají funkční, a ziskovost zdravé konkurence klesá. Pokud celé odvětví trpí nadměrnou kapacitou, potřebuje většinou vládní pomoc, zvláště pokud je přítomna zahraniční konkurence.

Po zhodnocení všech těchto faktorů se musí vedení společnosti rozhodnout, v jaké pozici se právě nachází a jakou strategii zvolí do budoucna.

### 1.2.2.2 Použití a zhodnocení metody

Tato metoda se příležitostně používá, pokud chtějí konzultanti vytvořit kvalitativní zhodnocení strategické pozice firmy na trhu. Nicméně pro většinu, tato metoda slouží jako počáteční bod, na který následně nabalují další metody, tak aby dosáhli hodnotných analýz.

Tato metoda, má mnoho kritiků jak z akademických kruhů, tak i z průmyslu. Například Kevin P. Coyne a Somu Subramanian tvrdí, že tři pochybné domněnky jsou základ pěti sil: [7]

- Zákazníci, konkurence a dodavatelé spolu nesouvisejí a neinteragují mezi sebou, či se nedomlouvají.
- Že zdroj hodnoty je strukturální výhoda (vytvářející vstupní bariéru).
- Že nejistota je nízká a dovoluje účastníkům na trhu plánovat jejich chování na změny v konkurenčním chování.

Někteří kritici také připisují bankrot Porterovi společnosti ke zastaralým modelům, které staví na konkurenci místo toho, aby byly více zaměřeny na zákazníky. [8]

### 1.2.3 PEST

#### 1.2.3.1 Popis metody

Metodu PEST, kde název vznikl jako akronym slov politický, ekonomický, sociální a technologický, vytvořil harvardský profesor Francis Aguilar, který

představil analytický nástroj ETPS ve své knize *Scanning the Business Environment*. Název metody byl později změněn do současné podoby.[9]

Tato metoda je především zaměřena na vnější faktory působící na společnost, a její vztah s nimi. PEST analýza pomůže určit, jak tyto vnější faktory ovlivňují výkonnost a další aktivity v dlouhodobém hledisku. Je často používána s metodami, které byly představeny výše, jako Porterových 5 sil anebo se SWOT analýzou, což nám pomůže lépe popsat a pochopit situaci, ve které se společnost nachází, v závislosti na vnitřních i vnějších faktorech.

Nyní si představíme oblasti, kterými se PEST analýza zabývá:

1. **Politické faktory** – Do těchto faktorů se řadí legislativní zákony, regulace a nařízení. Tyto faktory se společnosti týkají jak na lokální úrovni, tak i na úrovni nadnárodní. Obzvláště při expanzi do zahraničí musí podnik dávat pozor na zákony a regulace země, do které expandují.

Mezi konkrétní politické faktory patří daňová politika, pracovní právo, obchodní omezení či právo životního prostředí. Dále mohou politické faktory zahrnovat zboží a služby, kdy vláda rozhoduje co patří do nezbytného zboží a služeb a co ne.

2. **Ekonomické faktory** – Jsou to velmi zásadní faktory pro jakoukoliv společnost bez závislosti na oboru, či odvětví. Řadíme sem úrokové sazby, míru inflace, směnné kurzy či ekonomický růst, popřípadě propad.

Například úrokové sazby ovlivňují firemní náklady na kapitál, a tedy jak podnik roste a expanduje. Dalším vlivem v této kategorii může být míra nezaměstnanosti, která ovlivňuje společnost z pohledu hledání adekvátní pracovní síly a náklady na mzdy.

3. **Sociální faktory** – Jedná se hlavně o sociální a kulturní aspekty daného trhu. Je zde zařazen populační růst, povědomí o zdraví, věkové rozdělení či vzdělání populace. Například stárnoucí populace může znamenat horší přístup k pracovní síla a tudíž i draží pracovní síle. Společnosti by měli reagovat na tyto faktory, tak aby strategii adaptovali na tyto problémy.

4. **Technologické faktory** – Jak mohou technologie pozitivně, či negativně ovlivnit výrobu, prodej či služby společnosti. Jedná se o technologický pokrok, role internetu v odvětví, rozpočet společnosti na nové technologie nebo automatizace procesů.

Poté co se ale tato metoda začala používat, se dostavil problém, že je metoda nedostačující a vzniklo několik odnoží, které v sobě mají zakomponováno více kategorií faktorů:

- **PESTLE** – Někdy také nazývané PESTEL, je rozšíření metody PEST o kategorie:

<b>P</b> Politické	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vládní nařízení</li><li>▪ Politická stabilita</li><li>▪ Korupce</li><li>▪ Omezení trhu</li></ul>
<b>E</b> Ekonomické	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ekonomický růst</li><li>▪ Míra inflace</li><li>▪ Míra nezaměstnanosti</li><li>▪ Úroková sazba</li></ul>
<b>S</b> Sociální	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Míra růstu populace</li><li>▪ Věkové rozložení populace</li><li>▪ Kulturní bariéry</li><li>▪ Přístup ke kariéře</li></ul>
<b>T</b> Technologické	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Úroveň inovace</li><li>▪ Automatizace</li><li>▪ Technologické pobídky</li><li>▪ Výzkumné a vývojové činnosti</li></ul>
<b>E</b> Enviromentální	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Počasí a podnebí</li><li>▪ Klima</li><li>▪ Změna klimatu</li><li>▪ Enviromentální omezení</li></ul>
<b>L</b> Právní	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Bezpečnostní zákony</li><li>▪ Zákony na ochranu zákazníka</li><li>▪ Diskriminační zákony</li><li>▪ Antimonopolní zákony</li></ul>

Obrázek 1.3: Ukázka PESTLE analýzy a její šablona.

- **Právní faktory (Legal)** – Je zde zahrnuto hlavně diskriminační zákon, zaměstnanecký zákon, bezpečnostní zákon či antimonopolní

polní zákon. A tyto zákony samozřejmě také ovlivňují jak může společnost, na daném území, fungovat a jak vyrábět či prodávat své výrobky.

- **Enviromentální faktory (Environmental)** – Zahrnují ekologické a enviromentální aspekty jakými jsou počasí, klima či změna klimatu. Tyto faktory jsou zásadní pro turistické odvětví, či pro zemědělství. Změny klimatu mohou mít drastický vliv na společnosti po celém světě, někde jsou celé odvětví, která zmizí a na druhou stranu nové vzniknou.
- **Demografické faktory (Demographic)** – Zahrnují pohlaví, věk, etnický původ, znalost jazyků, zdravotní postižení, mobilitu, pracovní postavení, víru nebo praxi, kulturu a tradice.
- **Regulatorní faktory (Regulatory)** – Zahrnují vládní předpisy, mezinárodní a národní standardy, lokální vládu a mechanismy na monitorování a zajištění těchto nařízení.

Dále existuje rozšíření, které vytvořili June Schmieder-Ramirez a Leo A. Mallette v roce 2007, nazvané SPELIT výkonová matice (*The Spelit Power Matrix*). Přidali faktory jako interně-kulturní, etnické, edukační, fyzický, náboženský a bezpečnostní.

### 1.2.3.2 Použití a zhodnocení metody

PESTLE analýza se často používá jako rozsáhlá průzkumná činnost prostředí společnosti. Pomáhá organizaci stanovit vnější faktory, které by mohly ovlivnit rozhodnutí učiněná uvnitř organizace.

Organizace sama o sobě nemůže tyto faktory ovlivnit - ani tyto faktory nemohou přímo ovlivnit ziskovost organizace. Pochopením těchto vnějších faktorů je možné maximalizovat příležitosti a minimalizovat ohrožení organizace. Provedení strategické analýzy znamená skenování externího prostředí za účelem detekce a porozumění širokým a dlouhodobým trendům.

PESTLE analýzu je vhodný použít v řadě situací obchodního plánování. Mohou zahrnovat:

- Strategické obchodní plánování
- Plánování pracovní síly
- Marketingové plánování
- Vývoj produktů
- Organizační změna

## 1.2.4 IFE, EFE a IE Matice

### 1.2.4.1 Popis metody

Metody IFE Matice (Internal Faktor Evaluation Matrix) a EFE Matice (External Faktor Evaluation Matrix), jsou založeny na hodnocení interních a externích faktorů společnosti či projektu, které představil Fred R. David ve své knize "Strategic Management" (Strategický management) v roce 1997, jedná se tedy o vcelku novou metodu, z pohledu analýzy společností.[10]

Autor v knize zmiňuje, že se oba nástroje používají ke shrnutí informací z externího a interního prostřední společnosti.[David, F.R. (2009). Strategic Management: Concepts and Cases. 12th ed. FT Prentice Hall] Tyto informace jsou následně vyhodnoceny a použity pro v dalších analyzačních nástrojích jako například SWOT analýza nebo IE matice (Internal-External forces matrix).[11]

I když jsou oba tyto nástroje relativně zjednodušující, jsou to jedny z nejlepších nástrojů pro identifikaci a hodnocení klíčových faktorů.

Kombinace výsledků matic EFE a IFE může být použita k vyhodnocení strategie organizace a různých strategických záměrů. Nejvyšší výsledky sečtených vážených průměrů lze zvolit pro nová strategická rozhodnutí.[12]

Pomocí matice EFE lze identifikovat nejdůležitější vnější příležitosti a hrozby, které mohou mít na společnost vliv. Obecně lze tato data studovat například PEST analýzou, Porterovými pěti silami. Nejsnazším způsobem je získání externích faktorů z PEST analýzy, která byla představena dříve.

Prostřednictvím matice IFE jsou silné a slabé stránky používány jako klíčové vnitřní faktory při hodnocení organizace. Při hledání silných interních stránek se společností musí zamyslet, v čem jsou dobří a co přináší přidanou hodnotu pro jejich zákazníky v porovnání s tím, co nabízejí jejich konkurenti.

Společnosti si musejí položit otázky jako na co jsou zaměstnanci hrdí a co se v organizaci daří? K odhalení slabých stránek mohou společnosti zkoumat, jak by mohly zlepšit sebe a své služby a produkty. Co v současné době nejde optimálně a jaké prvky jsou u jejich konkurence více rozvinuty?

Pro použití těchto metod musíme nejdříve stanovit klíčové faktory, jak interní tak i externí. Obecným pravidlem je identifikovat 10 až 20 klíčových externích faktorů a 10 až 20 klíčových interních faktorů. Následně se tyto faktory ohodnotí pomocí těchto ukazatelů:[13]

- **Váhy (Weights)** – Každý klíčový faktor v matici EFE a IFE musí být ohodnocen číslem v rozsahu od nízkého významu (0,0) až po vysoký význam (1,0). Číslo označuje, jak důležitý je faktor, když si společnost přeje uspět v konkrétním odvětví.

Bez přiřazení váhy by byly všechny faktory stejně důležité. Jednotlivé faktory nesmí být příliš zdůrazňovány, protože úspěch v odvětví je zřídka určován jedním nebo jen několika faktory. Je důležité, aby váhy měly stejný význam jak v matici EFE, tak v matici IFE.

- **Hodnocení (Ratings)** – Hodnocení matice EFE odkazuje na účinnost současné strategie společnosti a na to, jaký to má význam pro vnější příležitosti a hrozby. Hodnocení se pohybují od 1 do 4, kde 1 je špatné hodnocení, 2 průměrné, 3 nadprůměrné a 4 nejlepší hodnocení. Myšlenka je, že hodnocení jsou subjektivně přiřazována každému faktoru.

Hodnocení v matici IFE odkazují na silné a slabé vnitřní faktory ve společnosti. I zde se hodnocení pohybuje od 1 do 4, kde 1 a 2 souvisejí se slabostí a 3 a 4 souvisejí se silou; 1 představuje významnou slabost, 2 menší slabost, 3 představuje menší sílu a 4 označuje hlavní sílu.

- **Vážené skóre (Total score)** – Skóre faktoru je výsledkem vynásobení vah s hodnocením jednotlivých faktorů. Je důležité, aby každému klíčovému faktoru bylo přiřazeno skóre. Celkové vážené skóre je součtem všech jednotlivých vážených skóre.

V EFE i IFE matici může vzniknout stejné vážené skóre, a to od 1 do 4. Celkové skóre 2,5 je průměr pro obě matice.

Výsledek nízkého skóre v externím hodnocení naznačuje, že strategie společnosti nejsou správně nastaveny, aby plně využívaly příležitosti a chránily před hrozbami.

Nízké skóre interního hodnocení naznačuje, že společnost je ve srovnání se svými konkurenty slabší.

**Matice IE (Internal-External forces Matrix)** Tato metoda navazuje na metodu IFE a EFE Matic. A je založena na základních dvou kritériích:

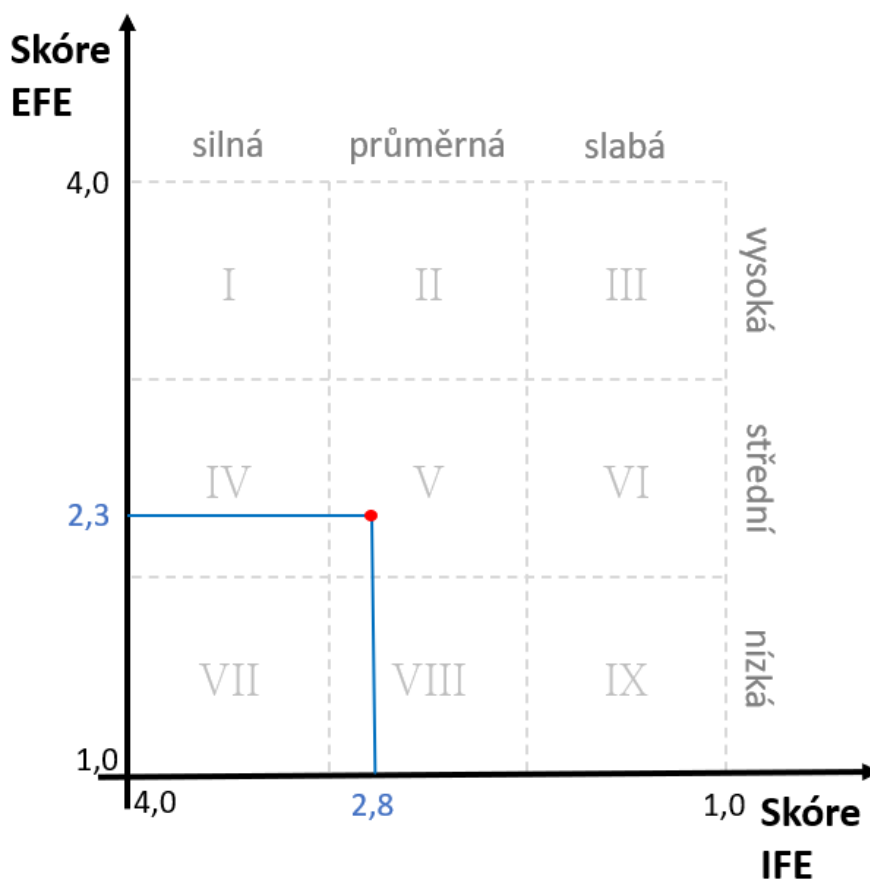
- **Skóre z matice EFE** – toto skóre je vyneseno na ose y
- **Skóre z matice IFE** – toto skóre je vyneseno na ose x

Matice IE funguje tak, že vykreslíte celkové vážené skóre z matice EFE na ose y a nakreslíte vodorovnou čáru kolmo na rovinu y. Poté vezmete skóre vypočítané v matici IFE, vynesete je na osu x a nakreslíte svislou čáru kolmo na rovinu x. Bod, kde se vaše vodorovná čára setkává s vaší svislou čarou, je určujícím faktorem vaší strategie. Tento bod ukazuje strategii, kterou by se měla vaše společnost řídit.

Na ose x matice IE představuje celkové vážené skóre IFE 1,0 až 1,99 slabou vnitřní pozici. Skóre 2,0 až 2,99 je považováno za průměrné. Skóre 3,0 až 4,0 je silná pozice.

Na ose y je celkové vážené skóre EFE od 1,0 do 1,99 považováno za nízké. Skóre 2,0 až 2,99 je střední. Skóre 3,0 až 4,0 je vysoké.

Ukázka níže vyobrazená (obr. 1.4) je pro vážený průměr ohodnocení matice externích faktorů 2,3 a vážený průměr ohodnocení matice interních faktorů 2,8.



Obrázek 1.4: Ukázka IE Matice

Následně se musíme podívat, kde se obě přímky protnou, vždy to bude v jednom z devíti sektorů jako na obrázku. Doporučená strategie se odvíjí od sektoru, kde se nachází výsledek, IE Matice může být rozdělena do tří hlavních kategorií:

1. **Sektory I, II a III** – Tyto sektory naznačují strategii růstu a budování. To znamená intenzivní a agresivní taktické strategie. Vaše strategie by se měly zaměřit na pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj produktů. Z provozního hlediska je třeba zvážit také zpětnou integraci, dopřednou integraci a horizontální integraci.
2. **Sektory IV, V a VI** – Zde se navrhuje strategie zadržování a udržování. V takovém případě by se vaše taktické strategie měly zaměřit na proniknutí na trh a vývoj produktů.
3. **Sektory VII, VIII a IX** – Tyto segmenty jsou charakterizovány strategií skluzně nebo úniku. Pokud jsou náklady na omlazení podniku nízké,



je třeba se pokusit podnik oživit. V ostatních případech je agresivní řízení nákladů způsob, jak se udržet na živu.

### 1.2.4.2 Použití a zhodnocení metody

Obě matice mají několik výhod, zaprvé jsou snadno pochopitelné. Vstupní faktory mají jasný význam pro každého uvnitř nebo vně společnosti. Neexistují žádné nejasnosti ohledně použitých termínů nebo důsledků matic. Dále jsou relativně snadné k použití. Matice nevyžadují rozsáhlé odborné znalosti, mnoho personálu nebo spoustu času na stavbu. A v neposlední řadě se zaměřují na klíčové vnitřní a vnější faktory. Na rozdíl od některých jiných analýz (např. Analýza hodnotového řetězce, která identifikuje všechny činnosti v hodnotovém řetězci společnosti, navzdory jejich důležitosti), IFE a EFE zdůrazňují pouze klíčové faktory, které ovlivňují společnost nebo její strategii.

Na druhou stranu mají i několik nevýhod, například lze obě matice plně nahradit PEST analýzou, SWOT analýzou a částečně nějakou další analýzou. Dále nepomáhají přímo při formování strategie. Obě analýzy pouze identifikují a hodnotí faktory, ale společnosti nepomáhají přímo při určování dalšího strategického kroku nebo nejlepší strategie. K tomu je třeba použít jiné strategické nástroje.

### 1.2.5 SPACE Analýza

#### 1.2.5.1 Popis metody

SPACE analýza usnadňuje vrcholovému vedení strategické rozhodování a vytváření plánů. SPACE je zkratka pro strategii (strategy), pozici (position), akci (action) a ohodnocení (evaluation). Externí a interní prostředí organizací hrají v SPACE analýze hlavní roli. Většinou je analýza znázorněna v matici, v horní části osy Y je uvedena finanční síla a ve spodní části osy Y je uvedena environmentální stabilita, dále jsou v levé části osy X konkurenční výhody a vpravo atraktivita odvětví.[14]

Po zkombinování se dostáváme ke čtyřem pozicím; konzervativní, agresivní, defenzivní a konkurenceschopný. Analýza SPACE pak může vést k kreativním nápadům s vhodnou firemní strategií.[15]

Nejdříve si představíme dvě kritéria ze SPACE analýzy, které popisují vnější prostředí společnosti:[16]

- **Environmentální stabilita (Environmental Stability)** – Jedná se o stabilitu prostředí, kterou lze najít na dolním konci osy Y na matici. Stablní faktory prostředí jsou ovlivňovány řadou dílčích faktorů. Čím větší má dopad, tím výše je na ose Y vyobrazeno. Mezi tyto dílčí faktory patří:

- **Technologie** – Technologie se rychle vyvíjí a mají významný dopad na organizace i celou společnost. Aby podniky přežily, musí se technologiím přizpůsobit anebo je vyvíjet.
- **Ekonomika** – Jako příklad si můžeme vzít inflaci, která odkazuje na rostoucí ceny produktů a klesající hodnotu měny, a tím i ovlivnění podniků, hlavně závislých na exportu, či importu.
- **Akciové trhy** – Pokud na trzích vládne vysoká volatilita, ať už nastává velký růst, či naopak, je prostředí pro společnosti nejisté, a obtížně se tvoří strategie.
- **Konkurence** – Pokud je v odvětví silný konkurenční boj, je pro společnosti těžší zůstat životu schopným.
- **Cenová elasticita** – Čím silnější je reakce ceny na poptávku po produktu, tím náročnější je pro společnosti stanovit stabilní ceny.
- **Nahraditelnost** – Čím snazší je nahradit produkt nebo službu, tím těžší je pro podniky na tomto trhu konkurovat.
- **Atraktivita odvětví (Industry Attractiveness)** – Napravo na ose X matice SPACE Analýzy se vyznačuje atraktivita odvětví. Ukazuje, jak atraktivní je pro podniky působit v určitém sektoru. Čím vyšší je IA, tím dále vpravo je na ose X. Následující dílčí faktory ovlivňují tento vnější faktor:
  - **Růstový potenciál** – Pokud by existovala jistota či šance na růst působením v určitém sektoru, bylo je doporučováno, aby se společnosti tuto příležitosti snažily využít.
  - **Potenciál zisku** – Ten přímo souvisí s růstovým potenciálem - možnost zvýšení zisků je rozumné rozhodnutí zaměřit se na ten sektor, který tuto možnost nabízí.
  - **Finanční stabilita** – Pokud by vstup na nový trh vedl k vysoké finanční nejistotě. Společnosti musí vytvořili kvalitní strategii, tak aby minimalizovali ztráty či jiná potenciální rizika.
  - **Komplexita odvětví** – Čím složitější je vstup do sektoru, tím menší jsou šance na úspěšný vstup. Ve většině odvětvích je nastaveno mnoho regulačních nařízení či jsou nutná povolení, což může zásadně ovlivnit vstup do tohoto odvětví.
  - **Vytváření pracovních míst** – Do jaké míry vytvoří vstup na nový trh nová pracovní místa? Čím více, vstup společnosti na nové prostředí, vytvoří nových pracovních míst, tím je toto odvětví atraktivnější.

Nyní si představíme faktory vnitřního prostředí, které stejně jako u vnějších faktorů, jsou rozděleny na dvě hlavní kategorie:

- **Konkurenční výhoda (Competitive Advantage)** – Konkurenční výhodu se nachází na levé straně osy X SPACE analýzy. Čím větší je tato výhoda, tím dále se pohybuje. To může být také ovlivněno řadou faktorů, zvláště:
  - **Podíl na trhu** – Čím větší je podíl na trhu, tím větší je nutná produkce, což má za následky zvýšené požadavky na pracovní sílu, potřebu zdrojů či stroje a nástroje.
  - **Kvalita produktu** – Pokud se kvalita výrobků sníží, může to výrazně ovlivnit prodej či dokonce jméno značky. Proto je důležité, aby podniky vždy sledovaly proces vnitřní kontroly kvality a snažily se ho stále vylepšovat.
  - **Životní cyklus produktu** – Tento faktor úzce souvisí s kvalitou produktu - čím déle produkt vydrží, tím spolehlivější si spotřebitel bude myslet, že výrobek je, a dobrá pověst zlepšuje jméno značky. Tento faktor také silně závisí na nepřetržitém sledování kvality produkce a neustálém zlepšování.
  - **Inovační cyklus** – Je nutné neustále zlepšovat výrobky a výrobní cykly, tak aby bylo možné využívat nové technologie a také je vytvářet a tím udávat směr daného odvětví.
  - **Věrnost zákazníků** – Aby byli zákazníci loajální, budou muset podniky těmto zákazníkům dělat ústupky. Musí uplatnit to, co zákazníci považují za důležité pro jejich produkty.
- **Finanční síla (Financial Strength)** – Horní část osy Y matice SPACE analýzy ukazuje finanční sílu organizace. Čím silnější je organizace finančně, tím vyšší je její pozice na ose Y. I zde je řada faktorů, které to ovlivňují:
  - **Návratnost investic** – Pokud mají společnosti vysoké návraty, z investic, je předpoklad, že jsou finančně silní.
  - **Likvidita** – Jedná se o schopnost různých aktiv přeměnit se rychle a bez větších ztrát v peníze a tím firmě posloužit k úhradě závazků.[17] Vysoká likvidita je pozitivním ukazatelem ve finanční síle podniku.
  - **Úroveň zadlužení** – Čím nižší úroveň dluhu, tím finančně silnější podnikání. Velké množství půjček a nesplacených poukázek vytváří vyšší úroveň dluhu, což negativně ovlivňuje finanční sílu.
  - **Obrat zásob** – Čím vyšší je hodnota zásob, tím silnější je společnost finančně. Je však důležité, aby byl také zajištěn vysoký poměr obratu zásob, nebo může existovat riziko neprodejných zásob. Poměr obratu zásob je dobrým ukazatelem celkové hodnoty zásob společnosti a rychlosti, s jakou se prodává .

Abychom mohli určit strategii, musíte nejprve zjistit pozici organizace. Teprve potom můžete provádět akce, které lze vyhodnotit později. Mezi osou Y a osou matice SPACE Analýzy jsou čtyři pozice. Každý konec představuje dílčí faktor, kterému lze přiřadit hodnotu mezi 0 a 6 v absolutní hodnotě. Pro Konkurenční výhoda (CA) a Obranná strategie (ES) je to rozmezí mezi 0 a -6. Hodnoty jednotlivých faktorů jsou poté zaznamenány na osách v matici. Tam, kde je povrch největší vzhledem k hodnotě těchto faktorů, bude nejlepší volbou pro strategický plán. Čtyři strategické pozice můžete vidět ze SPACE analýzy níže:

- **Konzervativní strategie** – Konzervativní strategie se nachází mezi finanční silou společnosti a konkurenční výhodou. Jedná se obvykle o stabilní organizaci s nízkým růstem. Následující akce by byly potenciálními možnostmi pro společnost v této pozici:
  - Zaměření se na stávající úspěšné produkty a snaha o jejich udržení a zlepšení.
  - Vytvoření prostoru pro vývoj nových produktů.
  - Potenciální penetrace produktu prostřednictvím expanze.
- **Agresivní strategie** – Agresivní strategie se nachází mezi finanční silou a atraktivitou odvětví. Jedná se o stabilní organizaci, která aktivně zvládne konkurovat podobným podnikům. Následující akce by byly potenciálními možnostmi pro společnost v této pozici:
  - Zaměření se na produkty, které mohou skutečně konkurovat jiným podnikům.
  - Vytvoření marketingové kampaně k získání většího podílu na trhu.
  - Zaměření se na nabídku nejnižší ceny ve srovnání s konkurencí.
  - Hledejte potenciální společnosti, které by převzaly a zvýšily podíl na trhu
- **Obranná strategie** – Defenzivní strategie SPACE analýzy se nachází mezi stabilitou prostředí a konkurenční výhodou. Jedná se o podniky, které jsou vytlačovány konkurencí. Pokud nebudou jednat, je pravděpodobné, že tuto situaci nemusí zvládnou a budou nuceni odejít z trhu. Následující akce by byly potenciálními možnostmi pro společnost v této pozici:
  - Snížení nákladů, tak aby získala silnější konkurenční pozici vůči ostatním hráčům na trhu.
  - Zmenšení počtu a množství investic a zavést výrobu za nízké náklady.

- Zaměřit se na hlavní činnost podnikání a odejít či prodat ostatní, neziskové části společnosti.
- **Konkurenční strategie** – Konkurenční strategie SPACE analýzy se nachází mezi atraktivitou průmyslu a stabilitou životního prostředí. Jedná se o společnosti, které jsou konkurenceschopné, ale nejsou stabilní. Následující akce by byly potenciálními možnostmi pro společnost v této pozici:
  - Snaha zaměřit se na hledání partnerství se stabilními společnostmi.
  - Zvýšení produktivity, aby se dodávky spolehlivější a oni se tak stabilizovali.
  - Kromě hlavní činnosti podnikání hledat další produkty či odvětví ke zvýšení prodeje.

Znázornění SPACE analýzy (obr. 1.5) je vidět výsledek pro ohodnocení:

- **Environmentální stabilita** -4,0 bodu
- **Atraktivita odvětví** 3,0 bodu
- **Konkurenční výhoda** -2,0 bodu
- **Finanční síla** 2,0 bodu

A je tedy doporučená Konkurenční strategie.

### 1.2.5.2 Použití a zhodnocení metody

Společnost může přijmout opatření, pouze pokud byla stanovena výše uvedená pozice. Na základě této pozice mohou zvážit nejlepší možnosti strategického řízení a opatření, která je třeba podniknout.

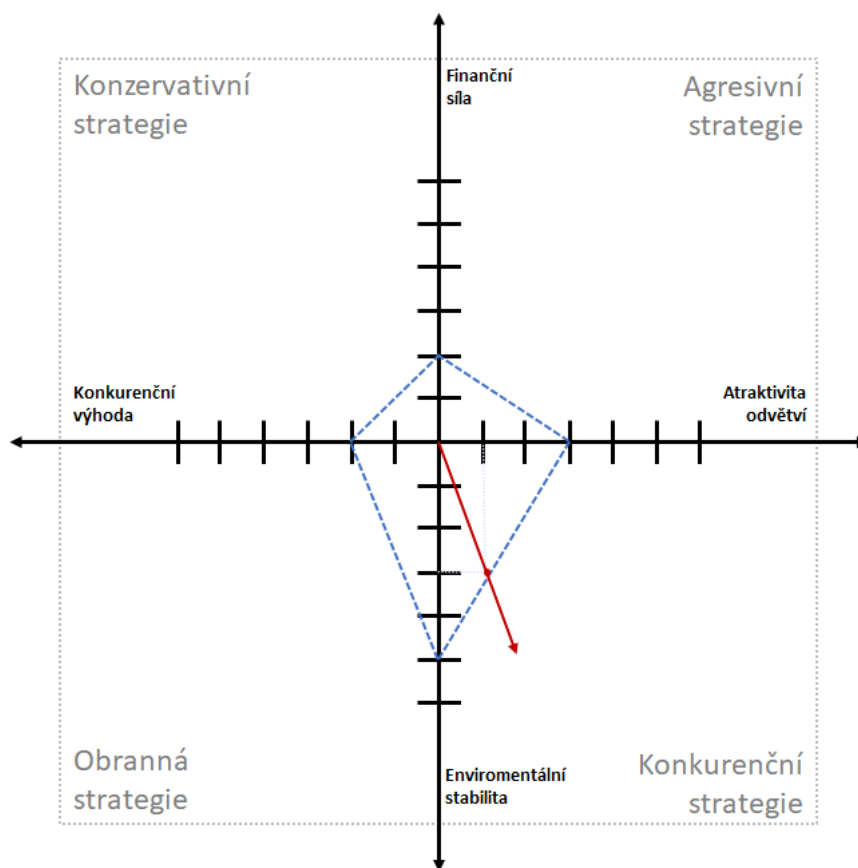
Po více než roce by měl být pokrok vyhodnocen vytvořením nové matice a její analýzou. Pokud dojde k posunům, je důležité, aby vedení zvážilo klady a zápory. Pokud dojde k vzestupu, mohou se držet své strategie. Pokud však existují nevýhody, musí zvážit implementaci změn.

## 1.2.6 Blue Oceans

### 1.2.6.1 Popis metody

The Blue Ocean Strategy (BOS) je strategický organizační přístup, který je založen na principu, že společnosti by se neměly zapojit do konkurenčního boje, ale že by se měly více zaměřit na nesporné trhy.

Strategii Blue Ocean vyvinuli W. Chan Kim a Renée Mauborgne a je založena na studii 150 strategických kroků v průběhu sto let a více než třiceti průmyslových odvětví, jako je Apple, Cirque Du Soleil, Yellow Tail a Air Asia.



Obrázek 1.5: Ukázka SPACE analýzy. [2]

W. Chan Kim a Renée Mauborgne tvrdí, že budoucí přední společnosti pravděpodobně uspějí tím, že se zaměří na nesporné trhy, které jsou připraveny na růst a rozvoj. Tyto trhy nazývají modré oceány.

Tento strategický krok zajišťuje rozvoj hodnoty jak pro samotné organizace, tak pro potenciální kupce. Základním principem strategie Blue Ocean je zmapovat vedle (již) známých trhů („červené oceány“) také „modré oceány“. Tyto modré oceány dokumentují nové trhy a nové příležitosti.

Navíc je překvapivé, že „modré oceány“ již stratégové v současných strategiích nevědomky používají. Tato strategie se zejména pokouší kompenzovat tuto nevědomou část v analytickém rámci. S nezbytnými zdroji lze úspěšně vytvořit a zaznamenat „modré oceány“.

Na rozdíl od mnoha konvenčních přístupů k formování strategie se Chan Kim a Mauborgne rozhodli nezaměřovat na konkurenci, ale na zákazníka. V jejich logice je věnována stejná pozornost vytváření hodnot jako inovacím. To vede k nové koncepci: inovace hodnot. Kombinace těchto dvou zajišťuje, že

inovace není poháněna pouze technologií, ale tím, co je pro zákazníky lepší.

O hodnotové inovaci se mluví pouze tehdy, když společnosti zaměřují své inovační aktivity na užitek, náklady a cenu. To například znamená, že společnosti obecně musí opustit teorie založené na konkurenci, jako třeba Porterových 5 sil. Uvádí se v nich například, že společnosti si musí vybrat mezi nízkými náklady a diferenciací. Manažeři, kteří chtějí rozvíjet strategie Modrý Oceán, usilují o diferenciaci a nízké náklady zároveň. Jde o snížení nákladů, ale zároveň o zvýšení hodnoty pro kupující. Pokud dojde ke zlepšení užítku nebo ceny nebo nákladů, zvýší se hodnota pro spotřebitele. I když se struktura nákladů zlepší, náklady se sníží. Společně tato opatření umožní hodnotovou inovaci ve prospěch zákazníka i organizace.

Ještě si představíme rozdíl mezi touto strategií a strategií červeného oceánu. Červené oceány jsou všechna odvětví a trhy, které v současné době existují, jedná se tedy o známý trh. V červených oceánech jsou hranice již dlouho definovány a přijímány. Pravidla soutěže jsou dobře známá a celá věc funguje hladce. V takovém prostředí se společnosti snaží překonat ostatní společnosti, aby ovládly větší část stávajícího trhu. Vzhledem k tomu, že tržní prostor je plný poskytovatelů, jsou zisky a růst potlačeny. Z určitého pohledu se na výrobky pohlíží jako na suroviny, což vede ke, takzvané krvavé konkurenci. Z tohoto důvodu byl této celkové strategii přiřazen také pojem „Červený Oceán“.

Modré oceány jsou na druhé straně všechna průmyslová odvětví, která neexistují nebo jsou dnes známá. Toto je neznámý trh. Soutěž není zcela ovlivněna, v modrých oceánech se vytváří poptávka místo boje. V takovém prostředí existuje dostatek příležitostí k růstu, který je rychlý a ziskový. V těchto modrých oceánech je konkurence irelevantní. Pravidla hry ještě musí být vypracována, neexistují žádní velcí držitelé podílu na trhu a existuje dostatečný potenciál. Modrý oceán je analogií, která popisuje hlubší potenciál, který lze nalézt v prostředích, kde nikdy nebyla přítomna žádná společnost. Modrý oceán je hluboký, silný a velký, stejně jako potenciál zisku.

Aby bylo možné zjistit, jak lze dosáhnout hodnotové inovace, používá se takzvané „Strategické plátno modrého oceánu“. Toto strategické plátno je součástí stejné studie W. Chan Kim a Renee Mauborgne. Metoda má dva hlavní cíle:

- Je zde zachycený současný stav ve známém tržním prostoru, který uživatelům umožňuje jasně vidět faktory, v nichž průmysl konkuruje, a do kterých investuje, co dostávají kupující a jaké jsou strategické profily hlavních hráčů.
- Podporuje uživatele k akci přeorientováním jejich zaměření z konkurence na alternativy a ze zákazníků, daného odvětví, na zákazníky, kteří zatím nejsou v tomto odvětví, a umožňuje nám představit si, jak se strategický krok modrého oceánu odtrhuje od stávající reality červeného oceánu.

Autoři této strategie, současně vytvořili 4 akční rámce, tak aby pomohli v tvorbě strategického plátna. Rámec 4 akcí pomáhá posoudit, zda jsou kolem výroby správně vynakládány peníze. Optimalizací tohoto je maximalizován zisk a minimalizovány problémy. Do rámce 4 akcí by měly být zahrnuty pouze problémy, které jsou pro spotřebitele skutečně důležité.

V rámci strategie Modrého oceánu je vhodné uplatnit akční rámec jako manažer, který hledá způsoby, jak být při výrobě produktů inovativnější. Tyto 4 kroky jsou:

1. **Eliminovat** – Nejprve si položte otázku, o které faktory společnosti dlouhodobě soutěží. Pomyslete na faktory, které vyžadují velké investice, ale nevytvářejí velké příjmy, nebo jiné faktory, které statistiku nezlepšují.
2. **Redukovat** – Ve druhém kroku se zamyslete nad tím, které faktory je třeba snížit výrazně pod úroveň odvětví. Přemýšlejte o vlastnostech určitého produktu, které byly navrženy tak, aby porazily konkurenci, ale které stojí spoustu času a zdrojů. Lze tuto iniciativu snížit na něco jednoduššího s nižšími náklady, ale přesto zůstat konkurenceschopnou, zajímavou a zajímavou pro uživatele?
3. **Zvýšit** – Zamyslete se nad tím, které faktory jsou výrazně nad průmyslovým standardem. Které vlastnosti, nevyhovující uživatelům, současný trh ještě neřeší? Jak mohu přijít s funkcemi, díky nimž vyřeší problémy, na které si uživatelé stěžují anebo se jim nelíbí.
4. **Vytvořit** – Poslední bod akce se týká faktorů, které je třeba vytvořit, které toto odvětví nikdy nenabídlo. To je jedna z nejnáročnějších otázek, ale zároveň ta s největším potenciálem. Vyžaduje důkladné pochopení organizace a odvětví, jakož i zájmů a přání spotřebitelů a směru, kterým se trh ubírá. Cílem tohoto posledního akčního bodu je přemýšlet o budoucnosti a výzvách, které zákazníci dosud nevyslovili nebo je ještě ani nenapadli.

Po splnění všech těchto kroků by měl být výsledkem, nějaký strategický plán pro nový produkt či vyhlídka na nový trh, který skýtá slibné zisky.

### 1.2.6.2 Použití a zhodnocení metody

Nejdříve si představíme výhody, které strategie Modrého Oceánu nabízí:

- Zaměřuje se na hledání nových trhů a vyhýbání se nasyceným trhům.
- Provádění této strategie pomáhá překonat překážky hospodářské soutěže v rámci stávající struktury trhu a nákladů, a pomáhá postupně proměnit konstruktivní zlepšení v hodnoty.



- Hodnotová inovace je základem této strategie. V doslovném slova smyslu vytváří novou hodnotu a poptávku pro spotřebitele, a tím zvyšuje pravděpodobnost růstového potenciálu.
- Další výhodou této strategie je, že umožňují zásadní transformace mentality a tím i pomáhá při rozpoznávání příležitostí.
- Je založena spíše na ověřených datech než na neprokázaných teoriích.

Některé nevýhody používání strategie Modrý Oceán jsou:

- Může být obtížné přijít s futuristickými nápady a identifikovat kolosální a nevyužité trhy.
- Vývoj úspěšné strategie Modrého oceánu je výsledkem vypočítaného a podrobného výzkumu podporovaného rozsáhlými analýzami.
- Vstup na trh v počáteční fázi nového trhu je riskantní. Je pravděpodobné, že zákazníci nerozumí základům produktu nebo služby kvůli nedostatku plně vyvinuté technologie.
- Vstup na nový trh není snadný. Společnost musí mít jasnou a rozumnou představu o své zákaznické základně a způsobech jejího rozšiřování. Vyžaduje tedy velkou jasnost ohledně uvažovaných úvah i překážek.
- Volba jiného oceánu než Strategie Modrého oceánu vyžaduje hodně trpělivosti, vytrvalosti, přípravy a víry. Stávající trh není zcela uzavřen, ale vstup na nový trh s inovativním produktem je podle tvůrců strategie lepších věcí.

### 1.2.7 VRIO Analýza

#### 1.2.7.1 Popis metody

Na začátku tohoto století vyvinul americký profesor managementu Jay B. Barney tuto metodu. Analýza VRIO se dokonale hodí k hodnocení využití zdrojů společnosti.

Po této technické analýze bude společnost schopna lépe se postavit ve srovnání se svými konkurenty. Koneckonců, VRIO analýza také poskytuje pohled na výhody organizace vůči jejím konkurentům. VRIO je zkratka, která znamená Hodnotu (Value), vzácnost (Rarity), napodobitelnost (Imitability) a Organizaci (Organization).[18]

Pomocí VRIO analýzy lze zdroje společnosti hodnotit i na mikroúrovni. Pokud si je společnost vědoma všech svých dostupných zdrojů, stejně tak i silných a slabých stránek každého zdroje, může poskytnout konkurenční výhodu.[19]

Hodnotící dimenze rámce VRIO analýzy je součástí interní analýzy, ve které jsou podrobně zkoumány zdroje i kapacity společnosti. Konkurenční

výhoda společnosti je analyzována pomocí čtyř komponent. VRIO se zaměřuje na zdroje společnosti a pro čtyři z nich stanoví následující dimenze hodnocení:

- **Hodnota (Value)** – Dimenze hodnoty odkazuje na hodnotu zdroje, jak drahý či dostupný je. Uvažuje se zda je nutnost ho koupit či pouze pronajmou. Pokud by byl zdroj příliš drahý, může být lepší jej outsourcovat. Vždy jde o využití příležitosti a hodnotu, kterou pro společnost zdroj nakonec vygeneruje.

Vezměme například pronájem velké kancelářské budovy. Pokud výpočty ukážou, že poplatek za pronájem je příliš přemrštěný a nákup nemovitosti by byl z dlouhodobého hlediska levnější, je dobré ukončit nájemní smlouvu a koupit nemovitost pomocí půjčky.

Další dobrou metodou identifikace potenciálně cenných zdrojů nebo kapacit je zkoumání hodnotového řetězce organizace. U surových materiálů, jako ruda, či uhlí, musí být kupní cena posouzena kriticky.

- **Vzácnost (Rareness)** – Jedná se o vzácnost zdroje nebo jeho nedostatek, pokud jde o nákup. Jak vzácný nebo nedostatečný zdroj je? Pokud je zdroj cenný, ale není nedostatečný, může jej organizace porovnat se zdroji konkurence.

Pokud se jedná o velmi drahý a vzácný zdroj, může jej společnost použít k odlišení od svých konkurentů. Čím vzácnější nebo nedostatečnější zdroj je, tím větší konkurenční výhodu nabízí. Společnost pak bude moci používat naprosto jedinečný produkt, který může vytvářet skoro monopolní trh. Vezměte si například exkluzivní rybářskou společnost, která se vyznačuje tím, že je jedním z mála dodavatelů černého kaviáru do prvotřídních rybích restaurací.

- **Napodobitelnost (Imitability)** – Jedná se o stupeň napodobování, pokud jde o zdroje. Do jaké míry je možné napodobit produkt a umožnit tak konkurenci vyrábět podobné produkty? Pokud je zdroj cenný a jeho replikace je vzácná a levná, nebude poskytovat konkurenční výhodu. Na druhou stranu, pokud bude obtížné zdroj replikovat, bude konkurenční výhoda významná.

Například pokud je výše zmíněný kaviár nahrazen vajíčky z růžového lososa, která jsou mnohem levnější. Chuť konečného produktu rozhoduje, zda se jedná o dobrou náhražku. Pokud se restaurace rozhodnou nezakoupit tuto alternativu kvůli nedostatečné kvalitě, pak je konkurenční výhoda velká, z pohledu napodobitelnosti.

Pokud je obtížné napodobit zdroj, musí si společnost uvědomit, že zdroj vyžaduje značné náklady. Hledání podobných produktů nebo napodobení může být riskantní, protože to mohou dělat i konkurenti. To jen nepříznivě ovlivní kvalitu konečného produktu.

V určitých případech může organizace zdroj vyrobit sama a požádat o patent. To zajišťuje organizaci, že ostatní producenti nebudou napodobovat její jedinečný zdroj. I kdyby k tomu došlo, mohlo by to vést k pokutě. Ačkoli je používání patentů obzvláště rozšířené ve farmaceutickém odvětví, i společnost jako Coca-Cola se spoléhá na tajný recept, který nelze napodobit významnými konkurenty, jako je Pepsi Cola.

- **Organizace (Organisation)** – Jedná se o uspořádání úkolů a pořadí všech akcí, které je ještě třeba provést. Je samozřejmé, že vytvoření produktu vyžaduje spoustu zdrojů. Tyto zdroje musí být objednány, musí být uzavřeny dohody o ceně, mělo by být provedeno srovnání dostupných nabídek a musí proběhnout montáž. Toto je výčet pouze několika procesů, které potřebují odpovídající organizaci.

Organizace úkolů zahrnuje více oddělení na taktické úrovni. Provozní zaměstnanci na pracovišti zároveň musí přesně vědět, co se od nich očekává. Zdroje musí být zpracovány a použity co nejefektivněji. Společnost by proto měla vždy zvážit, zda je její vnitřní správa v pořádku a zda jsou strukturální prvky řádně přizpůsobeny zpracování těchto konkrétních zdrojů.

Jakmile analýza VRIO určí hodnotu, nedostatek a úroveň napodobování produktu, je důležité, aby byly všechny následné akce dobře organizovány, aby bylo možné plně realizovat konečný produkt nebo službu. Čím lepší je vnitřní správa, tím větší je konkurenční výhoda. Součástí této dimenze je také vnitřní kultura společnosti.

Jak se k sobě zaměstnanci chovají? Jsou motivovaní, fungují hladce a bez stagnace? Vedoucí týmy zde hrají důležitou roli. Stimulují zaměstnance pomocí bonusů, zvyšování platů, dovolené navíc nebo pěkného a příjemného pracovního prostoru? Bez řádného zavedení všech těchto prvků nebude žádná konkurenční výhoda.

### 1.2.7.2 Použití a zhodnocení metody

VRIO se také uvažuje o rozšíření externí analýzy PESTLE, kterou jsme si představili dříve.

VRIO je o hodnocení vnitřní situace organizací, zejména o analýze zdrojů, nástrojů a o tom, jakou roli hrají, pokud jde o vnější konkurenci, a o to, jak může organizace implementovat možná zlepšení napříč určitou dimenzí.

Po implementaci VRIO analýzy bude následovat hodnocení. To pak může být použito pro strategická a informovaná rozhodnutí do budoucna. Právě proto, že analýza VRIO je interní analýzou, ale zároveň hodnotí také vnější konkurenci, poskytuje společností mnoho cenných informací. Například po této analýze může společnost provést úpravy, aby významně zlepšila svou konkurenční výhodu. V některých případech to může dokonce vést k outsourcingu určitých komponent, protože to bude z dlouhodobého hlediska levnější.[20]

## 1. TEORETICKÁ ČÁST

---

Value <b>V</b> Hodnota	Rareness <b>R</b> Vzácnost	Imitability <b>I</b> Napodobitelnost	Organisation <b>O</b> Organizace	Výsledek
NE				Konkurenční nevýhoda
ANO	NE			Konkurenční rovnost / parita
ANO	ANO	NE		Dočasná konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	NE	Nevyužitá konkurenční výhoda
ANO	ANO	ANO	ANO	Dlouhodobá konkurenční výhoda

Obrázek 1.6: Ukázka šablony pro VRIO analýzu.

Současně lze analýzu VRIO použít také v kombinaci s dalšími analytickými technikami, včetně analýz nákladů a přínosů, analýz kvality a průzkumů spokojenosti zákazníků. Tyto podrobné informace poskytují velké množství údajů, které mohou následně vést k zásadním změnám obchodních praktik. Co činí analýzu VRIO obzvláště efektivní, je jednoduchost a přehlednost jejího modelu.

---

## Praktická část

V praktické části této práce nejdříve představíme společnost B. Braun a všechny sektory a odvětví, na kterých se vyskytuje. A následně představíme naše největší konkurenty v těchto odvětvích a použijeme metody, představené v teoretické části této práce, na tyto subjekty.

V druhé sekci této práce budou představeni naši hlavní zákazníci, kterými jsou z větší části Fakultní nemocnice, a ty zanalyzujeme pomocí metod představených v předešlé části práce.

### 2.1 Představení firmy B. Braun

#### 2.1.1 Popis společnosti

B. Braun Medical, s.r.o. je součástí německého koncernu B. Braun, jehož hlavní sídlo se nachází ve městě Melsungen. Za více než století od svého vzniku stačila společnost zaujmout důležité místo na trhu a otevřít pobočky v 57 zemích, tedy skoro po celém světě.

V roce 2015 měla více jak 55 tisíc zaměstnanců. Celkem obsahuje koncernové portfolio až na 5000 produktů, které jsou z 95 % vyráběné přímo v B. Braun. Česká dceřiná společnost byla založena 22.2.1993 v Praze.

Do Skupiny B. Braun patří nejen mnou rozebíraný B. Braun Medical s.r.o. pro Českou republiku, ale také B. Braun Medical s.r.o. pro Slovenskou republiku a společnost B. Braun Avitum s.r.o. taktéž sídlící v Čechách a na Slovensku. Ta se zabývá poskytováním dialyzační péče pro pacienty s chronickým onemocněním ledvin (B. Braun Avitum, 2017). Hlavní činností B. Braun Medical je dovoz a distribuce zdravotnických materiálů, lékařských přístrojů, technologií a služeb.

#### 2.1.2 Struktura společnosti

Společnost B. Braun Medical, s.r.o. je rozdělena do tří divizí:



Obrázek 2.1: Logo společnosti B. Braun, s.r.o.

- **B. Braun Avitum** – se zaměřuje na problematiku mimotělního ošetření krve, především pak na oblast technologií a přístrojového vybavení určeného k akutní a chronické dialýze a terapeutické a fereze. Patří sem zejména dialyzátory, dialyzační monitory a dialyzační sety.”
- **Divize Hospital Care** – dodává zdravotnickým zařízením individuálně navržené koncepty. Jedná se například o zavádění moderních léčebných a ošetrovatelských standardů, snížení rizik nemocí z povolání zdravotnického personálu (Safety Concept) či komplexní individuálně navržené řešení pro infuzní terapii
- **Divize Aesculap** – poskytuje výrobky a služby pro veškeré operační obory, od kloubních implantátů a chirurgických spotřebních materiálů přes komplexní vybavení operačních sálů až po záruční a pozáruční servis.
- **Out Patient Market** – se orientuje především na mimonemocniční trh – pacienti, ambulantní lékaře, ambulantní a stacionární ošetrovatelskou péči. Široká a logicky provázaná nabídka výrobků zahrnuje zdravotní prostředky pro diabetiky, stomické pomůcky, prostředky pro péči o chronické i akutní rány, výrobky pro dezinfekci a hygienu, pomůcky pro inkontinenci, lubrikované katetry, sádry a doplňkový sortiment a rukavice.

### 2.1.3 Mise a vize společnosti

#### 2.1.3.1 Mise společnosti B. Braun

Umožnit dostupnou domácí péči pro dialyzované pacienty, tak aby nemuseli trávit čas v nemocnici. A produkovat co nejkvalitnější zdravotnický materiál.

#### 2.1.3.2 Vize společnosti B. Braun

Snížit cenu a zlepšit podmínky, tak aby pacienti mohli být dialyzováni v domácím prostředí. A aby byla všem lidem zajištěna co nejkvalitnější zdravotní péče.

## 2.2 Představení konkurence

Jelikož je působnost společnosti B. Braun Medical, s.r.o. velmi rozsáhlá, rozhodl jsem se rozdělit konkurenci na více kategorií, a to podle toho zda nám

konkurují jako celek, tedy nabízejí podobné množství produktů jako my, a na konkurenty, kteří jsou zaměřeni pouze na jeden segment.

### 2.2.1 Celkový konkurenti

V této kategorii se nenachází velké množství hráčů, jelikož takto velkých společností mnoho není. Tyto společnosti jsou konkurencí jak ve výrobě či distribuci léčiv, tak i v provozování dialyzačních středisek, výrobě implantátů či zdravotnického materiálu. Jedná se hlavně o tyto dvě společnosti:

#### 2.2.1.1 Fresenius Česká republika, spol. s.r.o.

V České republice působí od roku 1992 dvě dceřiné společnosti koncernu Fresenius Medical Care - ČR, s.r.o. a Fresenius Medical Care - DS, s.r.o., první zmíněná se na českém trhu vyskytuje hlavně pod značkou *NephroCare*. *NephroCare* je společnost provozující dialyzační střediska, což z ní činí přímého konkurence naší společnosti B. Braun Avitum.[21]



Obrázek 2.2: Logo společnosti Fresenius Česká republika, spol. s.r.o.

**Fresenius Medical Care - ČR, s.r.o.** pomáhá od roku 1992 svým zákazníkům zajišťovat kvalitní zdravotní péči zejména o pacienty s chronickým i akutním selháním ledvin a jater, dle nejnovějších požadavků současné medicíny. Hlavním cílem dlouhodobého snažení společnosti je zajištění kvalitní a bezpečné dialyzační léčby, prodloužení délky života dialyzovaných pacientů a zvýšení kvality života pacientům s touto chronickou chorobou.

Společnost Fresenius Medical Care - ČR disponuje kompletním sortimentem přístrojů a spotřebního materiálu potřebného pro provádění standardních i specifických léčebných postupů mimotělního očištění krve. Je rovnocenným partnerem pro nemocnice různých velikostí, regionů i specializací a díky široké síti vlastních obchodních zástupců, aplikačních specialistů i servisních techniků dokáže poskytovat služby na míru a dle specifických požadavků konkrétního oddělení v dané nemocnici.

Dlouhodobě stabilní tým společnosti je připraven se podělit o zkušenosti získané každodenní prací se zdravotnickými profesionály na území České republiky.

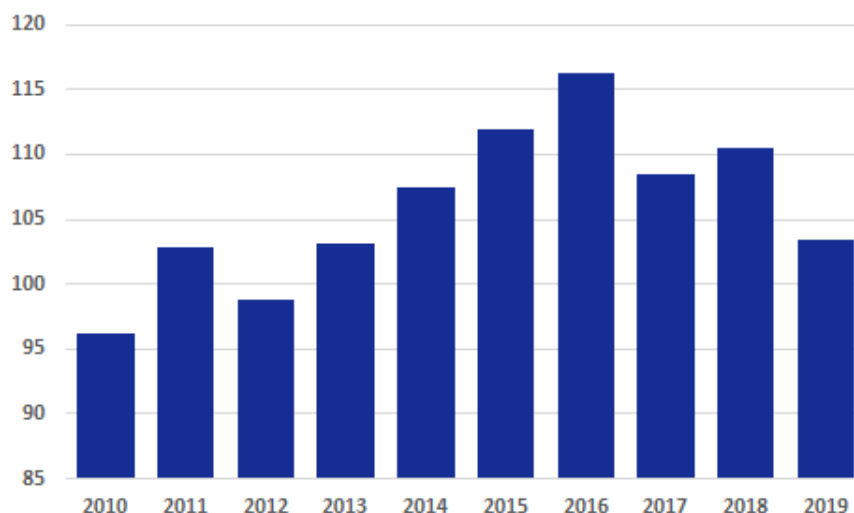
Současně také společnost využívá získaných zkušeností k inovaci ve vývoji nových postupů, metod a technologií, aby o do budoucna společnost

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

naplňovala stále rostoucí nároky všech zúčastněných stran na vedoucí postavení na trhu v daném oboru.[22]

Na grafu (obr. 2.3) je vidět vývoj tržeb společnosti Fresenius Medical Care - ČR, s.r.o. v období od roku 2010 do roku 2019.



Obrázek 2.3: Tržby společnosti Fresenius Medical Care - ČR, s.r.o. v mil. Kč.

**Fresenius Medical Care - DS, s.r.o.** Tato dceřiná společnost provozuje síť dialyzačních středisek a nefrologických ambulancí v nichž pacientům s onemocněním ledvin poskytuje komplexní diagnostickou, preventivní a léčebnou nefrologickou a dialyzační péči. V současnosti se specializovanými odděleními lůžkových zařízení poskytuje také akutní dialyzační léčbu při náhlém selhání ledvin. Společně s příslušnými transplantačními centry rozvíjí úzkou spolupráci při zajištění transplantčního programu pro pacienty.

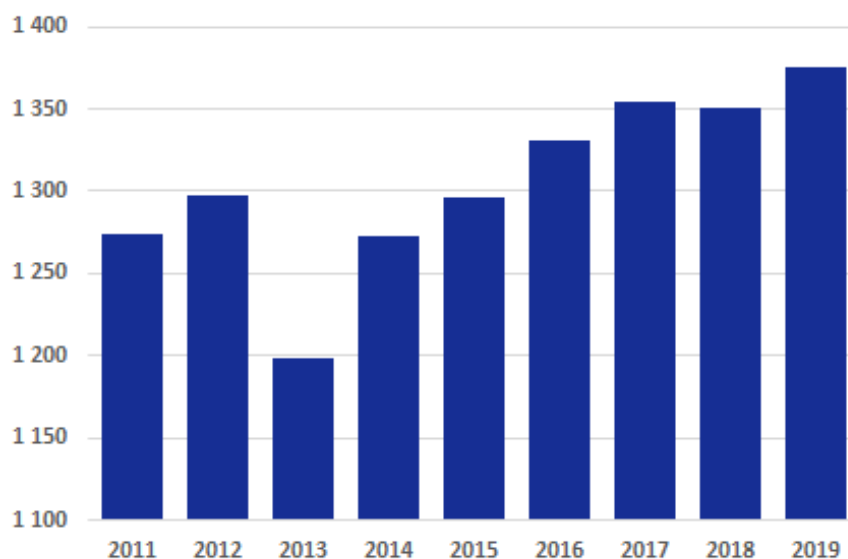
Společnost provozuje 25 dialyzačních středisek v České republice a stará se o více jak 1 500 pacientů se selháním ledvin a o více než 15 000 pacientů s onemocněním ledvin.

Smluvními zákazníky společnosti jsou zejména zdravotní pojišťovny, které hradí poskytnuté zdravotní služby za své pojištěnce. Přehled tržeb dle jednotlivých pojišťoven za rok 2019: [23]



Zdravotní pojišťovny/ostatní odběratelé	Výše tržeb (v tis. Kč)
VZP	996 471
ZPMV	116 019
OZP	65 056
VoZP	72 378
ČPZP	91 213
ZP Škoda	5 907
Revizní ZP	881
Ostatní odběratelé	28 269
<b>Celkem</b>	<b>1 376 194</b>

Na tomto grafu (obr. 2.4) je ukázaný vývoj tržeb v období od roku 2010 do roku 2019.[24]



Obrázek 2.4: Tržby společnosti Fresenius Medical Care - DS, s.r.o. v mil. Kč.

Je zřejmé, že tržby společnosti Fresenius Medical Care - DS, s.r.o. jsou řádově asi desetkrát vyšší, než zisky druhé dceřiné společnosti, tudíž tvoří hlavní podíl tržeb mateřské společnosti Fresenius Česká republika, spol. s.r.o..

### 2.2.1.2 Johnson & Johnson, s.r.o.

Konsolidační skupina Johnson & Johnson, působí v České republice a dále prostřednictvím sv dceřiné společnosti i na Slovensku. Je součástí globální skupiny společností Johnson & Johnson, která nabízí nejširší škálu zdravotnických produktů na světě a poskytuje komplexní služby v oblasti zdravotnických prostředků.



Obrázek 2.5: Logo společnosti Johnson & Johnson, s.r.o.

Konsolidační skupina Johnson & Johnson působí v České republice a na Slovensku jako obchodní a distribuční společnost od roku 1991. Skupina je rozdělena do sektorů MD (zdravotnické prostředky), spotřební zboží (spotřební zboží: kosmetika a toaletní potřeby a volně prodejné léky) a farmaceutických léčiv. Kromě uvedených obchodních sektorů společnost disponuje dále také sektorem sdílených služeb, který poskytuje především účetní a další administrativní a poradenské služby pro sektory zdravotnických prostředků a spotřebního zboží.

Společnosti skupiny Johnson & Johnson nabízejí komplexní sortiment produktů a služeb ve třech sektorech. Spotřebitelský sektor zahrnuje širokou škálu kosmetiky a výrobků osobní péče v následujících kategoriích: péče o tělo, péče o děti, ústní hygieny a ženské hygieny. Do tohoto sektoru patří dále doplňky stravy, volně prodejné léky a produkty pro preventivní péči. Uvedené řady jsou určeny široké veřejnosti a prodávají se prostřednictvím maloobchodních jednotek a distributorů po celém světě.

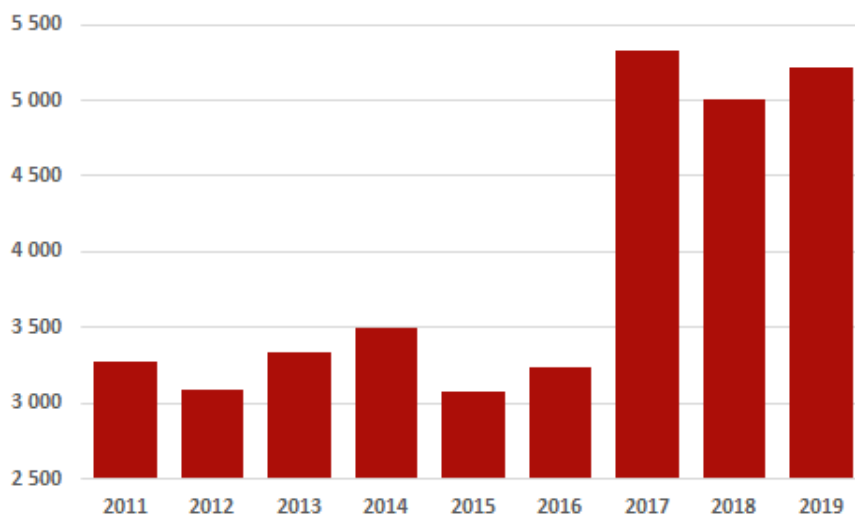
Sektor zdravotnických prostředků se specializuje na technologie, řešení a poskytování služeb v následujících oblastech: chirurgie, kardiovaskulární onemocnění, ortopedie, traumatologie, sportovní lékařství, estetická chirurgie, oční péče. Příslušné produkty jsou s výjimkou kontaktních čoček dodávány k přímému prodeji přímo do zdravotnických zařízení, kde jsou používány odborně proškoleným zdravotnickým personálem.[25]

Široké portfolio farmaceutického sektoru zahrnuje produkty, které pomáhají celému spektru terapeutických oblastí, včetně onkologie, infekční onemocnění, imunologie, neurologie a kardiovaskulární a metabolické péče. Mezi produkty v této oblasti patří antikoncepce, léčiva proti infekcím, léky používané k léčbě duševních poruch, gastrointestinálních poruch, dále léky používané v dermatologii, hematologii, imunologii, neurologii, onkologii, urologii a virologii. Jedná se o léky na předpis, které jsou distribuovány maloobchodním a velkoobchodním prodejcům a zdravotnickým pracovníkům.[25]

Na grafu (obr. 2.6) jsou vidět tržby společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. za roky 2011 až 2019.

### 2.2.2 Konkurenční distributoři

Jelikož firma B. Braun je jedním z hlavních distributorů vlastních výrobků, řadí se mezi naše velké konkurenty i distributoři. Tato skupina konkurentů můžeme rozdělit do dvou skupin:



Obrázek 2.6: Tržby společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. v mil. Kč. [3]

**Distributoři zdravotnického materiálu a léčiv** Tato skupina je zaměřena převážně na distribuci zdravotnického materiálu a léčiv.

### 2.2.2.1 Promedica Praha Group, a.s.

Společnost Promedica je jeden z nejvýznamnějších distributorů zdravotnického materiálu a dodává jak pro zdravotníky, dodavatele tak i pro výrobce zdravotnických prostředků. Patřím k nejvýznamnějším společnostem na trhu a jedná se o českou firmou postavenou výhradně na českém kapitálu.[26]



Obrázek 2.7: Logo společnosti Promedica Praha Group, a.s.

Jejich distribuce je rozčleněna do 16 divizí podle specializace, a zaměstnává přes 80 reprezentantů společnosti. Dodávají zboží kamkoli v ČR do 24 nebo 48 hodin. Promedica působí od roku 2017 také na slovenském zdravotnickém trhu prostřednictvím svých poboček a společností Unique medical SK a Ultramed. Od roku 2020 působí na finském a maďarském zdravotnickém trhu prostřednictvím společnosti Hitachi jako Promedica Healthcare Finland a Promedica Healthcare Hungary.

Společnost Promedica zajišťuje ke všem přístrojům, které dodává, autorizovaný servis a náhradní díly přímo od výrobců. Jejich servisní technici poradí s výběrem, postarají se o zaškolení personálu a softwarovou podporu včetně napojení na informační systémy zdravotnického zařízení.

Jak už bylo zmíněno společnost Promedica je rozdělena do 16 divizí:[27]

- **Dezinfekce a sterilizace** – Zajišťuje odborné poradenství v oblasti dezinfekčních procesů. Spolupracujeme s odbornou veřejností i všemi významnými výrobci dezinfekčních prostředků. Dodává dezinfekční prostředky pro všechny oblasti nemocničního prostředí a nabízí i ochranné pracovní prostředky pro práci s nebezpečnými látkami. Dále dodáváme sterilizační obaly a dekontaminační rohože.
- **Diabetologie** – Nabízí výrobky společnosti Ascensia Diabetes Care. Společnost patří mezi světové lídry v monitoringu glukózy v krvi a přináší inovace do oboru diabetologie.
- **Diagnostika** – Spolupracuje s mnoha zdravotnickými zařízeními a klinickými laboratořemi po celé ČR, kam dodává odběrové systémy, laboratorní přístroje a reagentie předních světových výrobců. Mezi jejich partnery patří Roche Diagnostics, Siemens Healthcare a DiaSorin Czech, přední světoví výrobci diagnostických systémů pro biochemické a imunochemické analýzy, molekulární a tkáňovou diagnostiku a systémů na měření koagulace.
- **HINZ a Dokumentační systém NANCY** – Jedná se o produkty určené k záznamu péče o pacienta v listinné a též elektronické podobě. Nabízí také vlastní software NANCY 7, který slouží k dokumentaci péče i tvorbě statistických podkladů pro vedoucí pracovníky. Systém umožňuje rychlý přístup k aktuálním informacím o pacientovi a nabízí zpracování ošetrovatelského procesu – anamnéza, plán ošetrovatelské péče a její realizace a hodnocení. Poskytují také deskový systém HINZ pro ukládání dokumentace (karty a pořadače) a možnost přípravy listinné formy na míru potřebám klientů.
- **Hygienický program** – Pro nemocnice a zdravotnická zařízení dodává veškeré papírové produkty pro hygienu. Poskytuje a zajišťuje testovací provozy pro nová systémová řešení včetně instalací a dodává nemocnicím nové zásobníky v rámci systémových změn.
- **Intenzivní medicína** – Dodává speciální zdravotnický materiál (SZM) pro oddělení ARO a JIP, který umožňuje kvalitní, bezpečnou a komfortní péči o kriticky nemocné pacienty. Zaměřujeme se na složení produktového portfolia tak, aby umožnili co nejlepší prevenci VAP a jiných nozokomiálních nákaz.
- **Intervenční radiologie a kardiologie** – Dodávají vysoce specializované produkty pro obory intervenční kardiologie, radiologie a kardiochirurgie.

- **Léčba ran** – Věnují se odbornému poradenství a edukační činnosti v oblasti léčby nehojících se ran. Spolupracujeme s nemocničním i mimo nemocničním segmentem, odbornými ambulancemi, specializovanými centry a klinikami, domácí a hospicovou péčí.
- **Operační program** – Dodávají kompletní sortiment výrobků pro operační sály, nemocnice po celé ČR, oddělení kardiochirurgie, ortopedie, COS, plastiky, chirurgie, dětské kardiochirurgie, urologie, kardiologie a angiologie.
- **ORL - otorinolaryngologie** – Zaměřují se na přístroje k operačním zákrokům, dále vyšetřovací a diagnostické přístroje a pomůcky pro pooperační péči.
- **Ortopedie** – Na český trh dodáváme sortiment jednoho z největších světových výrobců ortopedických implantátů – britské společnosti Smith & Nephew.
- **Pharma** – Nabízíme široký výběr základních roztoků, parenterální výživy a speciálních roztoků od společností Baxter a Ardeapharma. Dodáváme výrobky pro operační sály, JIP a ARO.
- **Porgès** – Od roku 2013 je výhradním distributorem široké škály produktů pro oblast urologie a gynekologie od společnosti Porgès. Výrobky Porgès se zaměřují na léčbu urologických a gynekologických onemocnění, mezi něž patří například močové kameny, benigní hyperplazie prostaty či inkontinence. Mimo výše uvedené společnost Porgès nabízí ženám řešení pro léčbu poruch pánevního dna (močová inkontinence a prolapse pánevních orgánů)
- **Spotřební zdravotnický materiál** – Dodává spotřební zdravotnický materiál do všech typů zdravotnických zařízení po celé ČR. Zastupujeme renomované výrobce, jako jsou česká společnost Gama nebo americká společnost Halyard Health.
- **Technologie Visionaire** – VISIONAIRE je speciální technologie zaměřená na potřeby pacienta, která se používá při artroplastice kolene vyžadující MRI a kompletní rentgenový snímek pacienta vestoje v zátěži.
- **Zdravotnické technologie** – Tato divize zdravotnických technologií nabízí široké portfolio produktů, do kterých spadá mimo jiné rentgenová a ultrazvuková technika a dále operační stoly a operační lasery pro všechny typy zdravotnických zařízení. Pro všechny tyto produkty zajišťuje servis naše vlastní autorizované středisko s techniky vyškolenými přímo u výrobců.

### 2.2.2.2 PHARMOS, a.s.

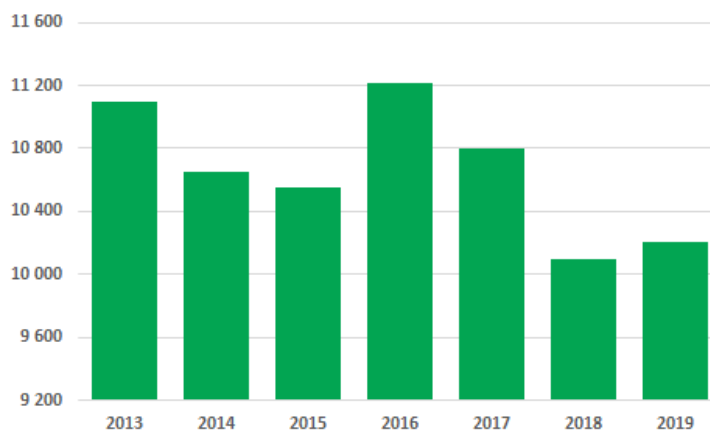
Hlavní činností společnosti PHARMOS, a.s. bylo a nadále je zajištění nákupu, řádné zacházení s látkami a přípravky (léčivý a léčivými přípravky), jejich skladování, vyskladnění a prodej zdravotnickým zařízením či dalším distribučním společnostem, a to v souladu se zněním zákona o léčivech v platném znění.

Společnost se zejména zaměřuje na dodávky léčiv a léčivých přípravků do veřejných a nemocničních lékáren, a také dodávky zdravotnického a dentálního materiálu. Mimo tento základní sortiment dodává společnost PHARMOS, a.s. svým odběratelům také doplňkový sortiment, který představují parafarmaka, kosmetické přípravky a doplňky výživy.

Společnost provádí vlastní distribuci zboží do lékáren a nemocnic z vlastních skladů v Ostravě, Brně, Hradci Králové, Brandýsku, Plzni, Táboře a prodeje z konsignačního a komisního skladu v Pcherách.

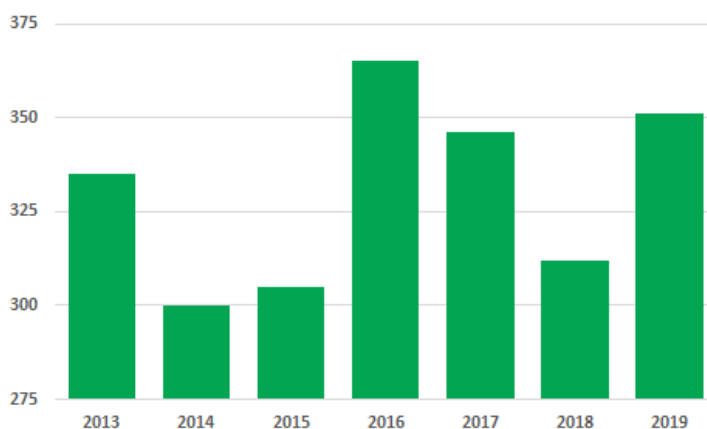
Společnost provozuje v rámci svých vlastních skladů také konsignační sklady, z nichž je prováděna distribuce jak v rámci jednotlivých distribučních společností představujících členy skupiny firem České lékarnické, a.s., tak i na ostatní distributory v rámci trhu v celé České republice. Tyto konsignační sklady jsou umístěny v Brně a na Brandýsku. Pro některé dodavatele/výrobce poskytuje společnost PHARMOS, a.s. i formou komplexních služeb, a to kompletní servis v podobě zajištění služeb skladování, distribuce a obhospodaření skladovaných zásob dodavatele/výrobce dle jeho dispozic.

Tržby společnosti PHARMOS, a.s. od roku 2013 do roku 2019, jsou zobrazeny na grafu (obr. 2.8).[28]



Obrázek 2.8: Tržby společnosti PHARMOS, a.s. v mil. Kč

Jelikož se jedná o distribuční společnost, a ty mají tržby celkem vysoké, protože mají relativně nízké marže. A proto je zde ukázán graf (obr. 2.9) marží společnosti PHARMOS, a.s. od roku 2013 až do roku 2019.



Obrázek 2.9: Marže společnosti PHARMOS, a.s. v mil. Kč

**Distributoři léčiv** Tato skupina je zaměřena převážně na distribuci léčiv a to jak do lékáren, tak i do zdravotních zařízení.

### 2.2.2.3 PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o.

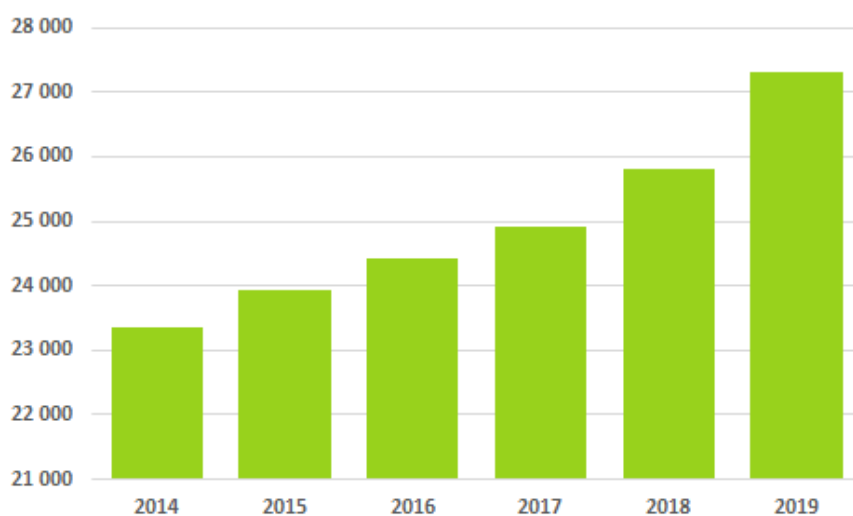
PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o. již řadu let zaujímá vedoucí pozici na farmaceutickém distribučním trhu v České republice. Od roku 1994 je součástí nadnárodní skupiny PHOENIX group, která patří k největším evropským společnostem zabývajícím se velkodistribucí léčiv. Tato skupina působí ve 26 zemích Evropy, kde své služby poskytuje tisícům obchodních partnerů, převážně lékáren a nemocnic, ale i farmaceutických výrobních firem.

Společnost PHOENIX group s hlavním sídlem v Mannheimu v Německu, je vedoucím evropským poskytovatelem zdravotnických služeb a tím patří, jak v Německu, tak také v Evropě, k největším rodinným podnikům. Hlavním oborem činnosti je farmaceutický velkoobchod a lékárenský malo-obchod. Mimo to působí jeho dceřiné společnosti v oblasti doplňujících obchodních činností. Jejich aktivity zahrnují služby pro farmaceutický průmysl, lékárenské systémy IT a logistická řešení. Cílem PHOENIX group je být poskytovatelem integrovaných služeb v oblasti zdravotnictví – všude tam, kde působí.[29]

Za dobu své existence vybudoval PHOENIX lékárenský velkoobchod v České republice silnou základnu šesti obchodních center, které slouží pro skladování a distribuci léčiv v regionech Čech a Moravy. Společnost zajišťuje zásobování více než 4.000 lékáren, nemocnic, výdejen zdravotnických potřeb, kterým nabízí téměř 25.000 sortimentních položek z oblasti léčiv, zdravotnických pomůcek a doplňkového sortimentu. Pro téměř 200 českých a zahraničních partnerů zabezpečuje provoz konsignačních, celních či jejich vlastních skladů, pro některé z nich dokonce pro celý středoevropský

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---



Obrázek 2.10: Tržby společnosti PHOENIX group v mil. Eur

region.[30]



Obrázek 2.11: Logo společnosti PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o.

Její dceřiná společnost BENU Česká republika, s.r.o., provozovatel sítě lékáren BENU, která má na území České republiky více jak 240 kamenných lékáren a velmi populární internetovou lékárnou [www.benu.cz](http://www.benu.cz). [31]



Obrázek 2.12: Logo společnosti BENU Česká republika, s.r.o.



#### 2.2.2.4 Alliance Healthcare, s.r.o.

Alliance Healthcare je předním distributorem léků v České republice a je součástí první globální společnosti nabízející služby v oblasti „healthcare“-Walgreens Boots Alliance.

Klíčovými aktivitami společnosti jsou distribuce léčivých přípravků do nezávislých lékáren či nemocnic a poskytování služeb výrobcům léčiv. Jejich distribuční síť zahrnuje čtyři distribuční centra, s hlavním distribučním skladem v Praze. V rámci společnosti poskytuje pre-wholesalingové služby samostatnou divizí Alloga.[32]



Obrázek 2.13: Logo společnosti Alliance Healthcare s.r.o.

Alloga svým partnerům nabízí široký rozsah služeb, respektuje jejich potřeby a dodržuje vysoké etické standardy. Poskytované služby zahrnují skladování, distribuci, nadnárodní řízení smluvních vztahů, výrobu v rozsahu úpravy sekundárního obalu, logistiku klinických studií atd.[33]

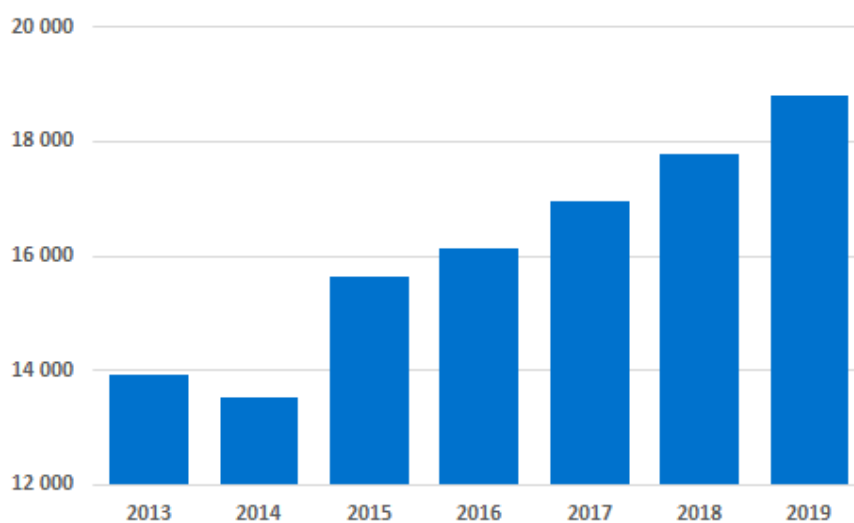
Společnost rozpoznala nenahraditelnost lékáren v distribučním řetězci. Již několik let se společnost snaží podporovat lékárny přímo řízené vlastníky/lékárníky stejně tak jako lékárny jako nezávislé na distributorech. Z tohoto důvodu společnost Alliance Healthcare s.r.o. založil virtuální řetěz nezávislých lékáren nazvaný Alphege, který čítal v loňském roce 2020 přes 300 členů. Zákazníci společnosti jsou i takzvané lékarnické franšizy, které získaly relevantní pozici na českém trhu. Díky tomuto společnost získala v podstatě plnou penetraci, a mezi její zákazníky se řadí skoro všechny lékárny na trhu.

Nemocnice, a hlavně universitní nemocnice, hrají zásadní roli v poskytování zdravotní péče v České republice. Kromě toho velkou měrou přispívají ke konzumaci medikamentace v České republice. Velká část spotřeby zahrnuje inovativní léky, které jsou často předepisovány pacientům přímo nemocnicemi. Společnost Alliance Healthcare s.r.o. bývá významným parterem českých nemocnic. Prodeje nemocnicím mají za příčinu okolo 30 % prodeje společnosti.

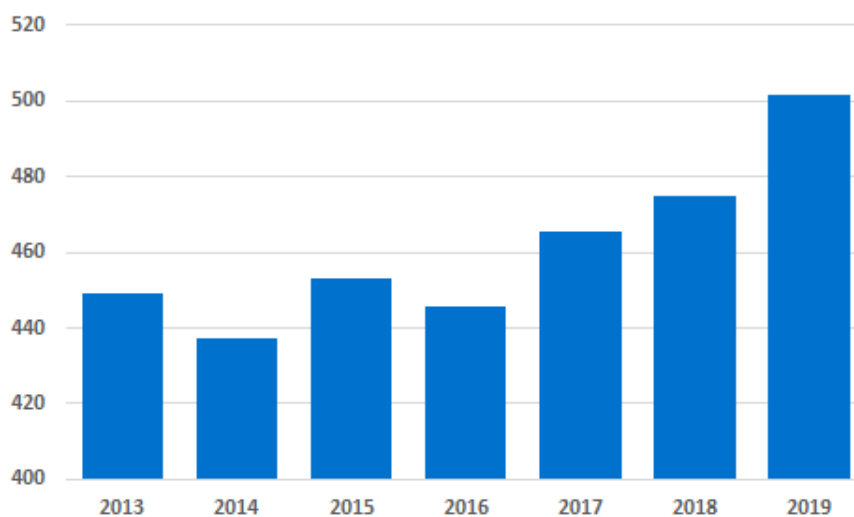
Na grafu (obr. 2.14) jsou vidět tržby společnosti Alliance Healthcare s.r.o. mezi roky 2013 až 2019. A pro upřesnění informací jsou na grafu (obr. 2.15) znázorněny marže této společnosti. Jsou zde opět patrné velmi nízké marže stejně tak jako u dříve zmíněné distribuční společnosti PHOENIX lékárenský velkoobchod.

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---



Obrázek 2.14: Tržby společnosti Alliance Healthcare s.r.o., v mil. Kč



Obrázek 2.15: Marže společnosti Alliance Healthcare s.r.o., v mil. Kč

### 2.2.3 Konkurenční výrobci

V této kategorii se zaměříme hlavně na výrobce kloubních implantátů.

#### 2.2.3.1 BEZNOSKA, s.r.o.

Společnost BEZNOSKA, s.r.o., je český rodinný podnik, bez cizího kapitálu. Její zázemí je v kladenském regionu. Jejím hlavním zaměřením je český trh

a slovenský, kde mají dceřinou společnost BEZNOSKA SLOVAKIA s.r.o. v Bánské Bystrici. Dále se zaměřují hlavně na Ukrajinu, Libanon, Bulharsko, Belgie, Portugalsko, Estonsko a další země Evropské unie.

Společnost je zaměřená na výrobu implantátů, nástroje a operačních pomůcek určených pro potřeby ortopedie a traumatologie. Toto specifické zaměření výroby vyžaduje široký rozsah odborných znalostí technického a lékařského charakteru, proto úzce spolupracují s předními odborníky z řad lékařů i metalurgů. Vzhledem k dlouhodobé spolupráci s četnými klinickými pracovišti na vývoji a díky neustálé inovaci výrobních technologií a výrobního programu zrealizovali několik patentů, například patent Kyčelní kloubní jamky TC či patent v řízení pro vazivový aparát a pro způsob modifikace UHMWPE ve spolupráci s ústavem makromolekulární chemie AV ČR.

Společnost má uzavřený výrobní cyklus zahrnující všechny činnosti od vývojové konstrukce po vlastní výrobu a navazující obchodní styk. Produkce je dodávána do zdravotnických zařízení v tuzemsku, dále pak na Slovensko, kde je prodej realizován prostřednictvím již zmíněné dceřiné společnosti, a do dalších zemí.



Obrázek 2.16: Logo společnosti BEZNOSKA, s.r.o.

### 2.2.4 Konkurenční nefrologická střediska

Jako jediný významný konkurenční subjekt v této kategorii figuruje společnost Fresenius Medical Care - DS, s.r.o., která již byla představena výše.

Další subjekty v této kategorii jsou zastoupeny většinou jednotlivými městskými nemocnicemi, kteří vždy provozují vlastní dialyzační střediska, či subjekty provozující pouze jedno středisko. Mezi tyto subjekty se řadí například:

- **AGEL Dialýza s.r.o.** – Tato dialýza zajišťuje specializovanou zdravotnickou péči o pacienty s nefrologickými onemocněními, a to ve spádové oblasti Šumperka a okolí Červené Vody.[34]
- **ČAD Česká aliance pro dialýzu s.r.o.** – Společnost ČAD Česká aliance pro dialýzu ve spolupráci s Hamzovou odbornou léčebnou pro děti a

dospělé (HL) připravila unikátní společný projekt - zřízení Hamzova dialyzačního centra v areálu HL, s cílem poskytování speciální rehabilitační péče dialyzovaným pacientům v Lužích.[35]

- **Fakultní nemocnice Hradec Králové** – Jedná se o dialyzační středisko patřící pod tuto fakultní nemocnici.
- **Hemodialýza Boskovice - hedica s.r.o.** – Hemodialýza a nefrologická ambulance v Boskovicích umístěná v prostoru místní nemocnice ale ne ve vlastnictví nemocnice Boskovice. Kapacita centra je osm kompletně vybavených dialyzačních míst s možností tří-směnného provozu.[36]
- **IKEM Praha** – Klinika nefrologie IKEM zajišťuje vysoce specializovanou a komplexní péči o pacienty s onemocněním ledvin. Hlavním předmětem činnosti je péče o nemocné po transplantaci ledviny.[37]
- **INMED Svitavy** – INMED s.r.o. je nestátní zdravotnické zařízení ve Svitavách, které zahájilo činnost v roce 1993. Hlavní činnost je zaměřena na interní choroby se specializací na nefrologii, dialyzační léčbu a péči o transplantované nemocné, v nejbližší době plánujeme otevření chirurgicko-kosmetologické ambulance se zaměřením na komplexní laserovou léčbu.[38]

### 2.3 Analýza konkurence

V této kapitole jsou použity analytické metody na vybrané představené konkurenty společnost B. Braun.

#### 2.3.0.1 Celkový konkurenti - PESTEL Analýza

V této části bude vytvořena PESTLE analýza trhu pro celkové konkurenty, a následně už budou jen ukázány specifčnosti jednotlivých společností.

#### Politické faktory

Při určování faktorů, které mohou ovlivnit dlouhodobou ziskovost společnosti v určité zemi nebo na trhu, hrají významnou roli politické faktory. Tato společnost působí ve specializovaných zdravotnických službách a je tudíž velmi závislá na aktuálním politickém prostředí.

- **Politická stabilita a význam specializovaných zdravotních služeb** je v České republice na dobré úrovni, politické zázemí je v celku stabilní a povinnost zdravotního pojištění zajišťuje stabilní politické prostředí.

- **Míra korupce na úrovni regulace ve zdravotnictví** je v České republice, podle nedávných korupčních kauz, na celkem aktivní úrovni. Tento faktor může být záporným jelikož je pro společnost obtížné s takovou nekalou soutěží zápasit. Jedinou možností je boj proti této korupci anebo aktivní účast na ní, v tom případně se může jednat o zajímavou příležitost.
- **Obchodní předpisy a tarify se zdravotní péčí** je hodně regulovaný trh. Jelikož již ale společnosti figurují na tomto trhu, jeví se tento faktor jako výhoda, jelikož je obtížné na tento trh vstoupit, čímž je nižší riziko vzniku či vstupu nové konkurence.
- **Státní zakázky** ve zdravotnictví slouží jako jeden z hlavních zdrojů tržby těchto společností. Z tohoto důvodu, je pro ní tento faktor nezanedbatelný. Společnost musí splnit všechny podmínky stanovené státem a snažit se mít co nejlepší vztahy s politickým řízením České republiky, jinak by se mohlo jednat o velký problém se snížením příjmů z veřejných zakázek.
- **Změna vládnoucí strany** je další faktor, který by mohl ohrozit fungování těchto společností. Je proto důležité aby se společnost vyhýbala jakékoliv politické angažovanosti. Protože následná změna politického řízení, by mohla mít za následek rozvázání státních smluv.
- **Povinné zdravotní pojištění** je v České republice povinné, ať už u dětí, studentů či důchodců hrazené státem, či hrazené zaměstnavatelem. Toto má za následek, že většina zdravotních prostředků a procedur či zákroků je hrazeno z tohoto pojištění. Hrozba by u tohoto faktoru mohla nastat tehdy, pokud budou zdravotní pojišťovny vyčerpány, například následkem globální pandemie, poté by mohl být tento zdroj plateb ohrožen.

### Ekonomické faktory

Ekonomické faktory velkou měrou ovlivňují tyto společnosti nejen ze strany směnného kurzu ale i z pohledu státního zásahu do volného prodeje.

- **Míra nezaměstnanosti** je v České republice dlouhodobě na relativně nízké úrovni v rámci evropské unie. To může mít za následek zvyšování plátů u kvalifikovaných profesí z důvodu ztrátní zaměstnavatele.
- **Míra úrokových sazeb** nemá zásadní vliv na fungování ani jedné společnosti z důvodu velkého peněžního kapitálu.
- **Úroveň vzdělání v zdravotnickém oboru** je v České republice na vysoké úrovni a zároveň je vysokoškolské vzdělání hrazené státem, tedy je dostupné pro velkou část obyvatel. To má za následek relativně vysoký

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

počet, dostatečně vzdělaných, potencionálních zaměstnanců ve zdravotnickém oboru.

- **Mzdové náklady** jsou zásadním faktorem v oboru zdravotnictví. Nutnost vysokoškolsky vzdělaných lidí v kombinaci, s již dříve zmíněnou nízkou nezaměstnaností, má za následek nadprůměrné platy v oblasti zdravotnictví oproti jiným oborům.

### Sociální faktory

Sdílené přesvědčení a postoje populace hrají velkou roli v tom, jak obchodníci ve společnostech porozumí zákazníkům daného trhu a jak navrhnou marketingovou zprávu pro spotřebitele v oboru specializovaných zdravotnických služeb.

- Úroveň vzdělání je v České republice na vysoké úrovni, to má za následek i zvýšený zájem o zdraví a starost o sama sebe. Také to může mít za následek zvýšené množství kapitálu u obyvatelstva, které je ochotné ho za kvalitní zdravotní materiály utratit.
- **Zájem o zdraví a životním prostředí** se v České republice i obecně ve světě zvyšuje. Na jednu stranu se může zdát, že zvýšený zájem o zdraví, ze strany obyvatel, může být negativním faktorem ze strany zdravotnické společnosti, na stranu druhou se ale z tohoto důvodu zvyšuje počet lidí v důchodovém věku, a lidé se dožívají čím dál vyššího věku, a náklady na péči o tyto pacienty každoročně narůstá, jedná se tedy o velkou příležitost a pozitivní faktor.

### Technologické faktory

Společnost by měla provádět nejen technologickou analýzu odvětví, ale také sledovat rychlost, jakou technologie odvětví narušují.

- **Technologický rozvoj produktů** ve zdravotnickém odvětví je čím dál větším faktorem. Rozvoj nových technologií pro léčbu a výrobu léčiv, je jedním z nejvýznamnějších konkurenčních nástrojů. Dále je nutné udržovat zdravotní přístroje na úrovni potřebné pro splnění podmínek dané legislativou.
- **Automatizace** má obrovský dopad na jak na výrobní prostředí firmy tak i na její obchodní část, a pokud společnost nezvládá dostatečně automatizovat spravování zvyšujícího se počtu pohledávek, může to mít za následek zahlcení systém, tím způsobené prodlení při vyřízení a v důsledku toho, i ztrátu zákazníka.
- **Digitalizace** se v roce 2020 stala velkou výzvou pro většinu společností, z důvodu potřeby digitalizace, která se před tím zdála být zbytečná a drhá. Pokud nemají společnosti dostatečně zdigitalizované prostředí,

může to mít za následek i snížení prodejů ze strany obchodních zástupců, kteří mají nyní ztížené podmínky.

- **Difuze inovací** je teorie ohledně rychlosti rozšiřování nových myšlenek technologií. Pro společnosti je velmi zásadní, aby byly v kategorii inovátorů, či časných osvojitelů, tak aby mohli trendy v nových zdravotnických technologiích buď udávat anebo na ně alespoň rychle reagovat a osvojit si je.

### Enviromentální faktory

Různé trhy mají různé normy nebo environmentální standardy, které mohou ovlivnit ziskovost organizace na těchto trzích. I v rámci země mohou často státy mít různé zákony na ochranu životního prostředí a zákony o odpovědnosti. V mnoha evropských zemích poskytuje zdravé daňové úlevy společnostem působícím v odvětví obnovitelných zdrojů.

Před zahájením nového podnikání na stávajícím trhu je pro společnosti velmi důležité pečlivě vyhodnotit enviromentální standardy, které jsou pro fungování na těchto trzích zásadní.

- **Klimatické změny a počasí** nejsou velmi zásadním faktorem pro správné a ziskové fungování společnosti, nemusí se tedy nutně těmito faktory zabývat.
- **Zákony upravují znečištění životní prostředí** v České republice a Evropské unii je přibývajícím počet zákonů a nařízení o ochraně životního prostředí, je tedy důležité, aby společnost tyto zákony a nařízení neporušovala, a vyhnula se tak vysokým pokutám, což by mohlo ohrozit její fungování, či zapříčinit její zánik.
- **Recyklace a nakládání se zdravotnickým odpadem** je velmi důležitý faktor pro toto odvětví. V České republice se jedná hlavně o vyhlášku č. 93/2016 Katalog odpadů, jedná se o skupinu 18 01, tedy odpady z diagnostiky, z léčení nebo prevence nemocí lidí. Následné skladování těchto zdravotních prostředků je stanoveno touto vyhláškou.[39]
- **Postoj k ekologickým výrobkům** je v této době čím dál populárnější, a právě proto je pro společnosti velmi důležité aby dávala na odiv, že se snaží své produkty touto cestou vyrábět, a tím získala popularitu.

### Právní faktory

Mezi tyto faktory se z pohledu zdravotnických prostředků a zařízení řadí hlavně antimonopolní zákony v odvětví specializovaných zdravotnických služeb, či autorské a patentové právo.

- **Antimonopolní zákon** se v České republice nazývá zákon o ochraně hospodářské soutěže, který se zabývá omezováním volné soutěže na trhu s výrobky a službami. Pokud je společnost, či provozovatel v dominantním postavení vůči trhu, jsou jeho posuzovány. V tomto zákoně ale existují výjimka pro soutěžitele, kteří provozují obecně prospěšné práce, a do této kategorie se právě řadí zdravotnické zařízení. A antimonopolní úřad nesmí narušit fungování společnosti pokud by to mohlo ohrozit zdraví občanů.
- **Autorské právo, patenty a právo duševního vlastnictví** jsou velmi závažné faktory v oboru zdravotnictví a hlavně ve výrobě a technologické inovace. Společnosti musí velmi obezřetně tyto patenty sledovat, a být si jistá, že je může používat, či naopak pokud vyvine nějaké nový vynález, musí zajistit patenty, všude, kde s ním chce obchodovat, tak aby jí tím vznikla velká konkurenční výhoda.
- **Zákon o bezpečnosti a ochraně zdraví** je důležité aby společnosti dodržovala tento zákon, jak už z pohledu ochrany zdraví svých zaměstnanců při práci, tak i z pohledu poskytování služeb svým zákazníkům, tak aby se nevystavili riziku soudních sporů a následným finančním trestům.
- **Ochrana dat** je velmi zásadní faktor, obzvláště ve zdravotnictví a zdravotnických zařízeních. Zákon ošetřující tuto problematiku v České republice se nazývá Zákon o ochraně osobních údajů. Je velmi důležité, aby společnosti dodržovala, všechny nařízení stanové v tomto zákoně, jak už skladování citlivých dat o svých zaměstnancích, tak i o zákaznících. Špatné nakládání s těmito daty, je postihnutelné vysokými pokutami.

### 2.3.1 Fresenius Česká republika, spol. s.r.o.

Tato kapitola je zaměřena na použití analytických metod na společnosti Fresenius Česká republika, spol. s.r.o.

#### 2.3.1.1 PESTEL Analýza

V této sekci jsou vypsány rozdíly od společné PESTLE analýzy (sekce 2.3.0.1), pro společnost Fresenius Česká republika.

#### Politické faktory

Většina faktorů je stejných jako ve společné analýze, jelikož se jedná o společnosti operující v České republice. Jediným rozdílem je země sídla mateřské společnosti. Kde u společnosti Fresenius se jedná o Německo, je tedy pro společnost nutné mít pod kontrolou i německé zákony, které se týkají dceřiných společností, německých společností.



### **Ekonomické faktory**

Směnné kurzy a stabilita měny je jeden z nejdůležitějších faktorů pro tuto společnost, jelikož se jedná o dceřinou společnost německé skupiny Fresenius Medical Care AG & Co. KGAA. Směnný kurz je zásadní právě pro financování ze strany mateřské společnosti, která disponuje měnou eurozóny, eurem. Dále je zásadní stabilita české měny, české koruny z pohledu vytváření dlouhodobých strategií. Nevýhodou české koruny vůči euro je finanční kapitál v této měně uložený. V dobách finanční krize je takto malá měna daleko náchylnější k vysoké volatilitě, a tím i znamená určité riziko.

### **Sociální faktory**

Sociální konvence a zvyky mají v české republice za následek jednu z největších spotřeb alkoholu na světě, vysoká konzumace uzenin a skoro 25 % denních či příležitostných kuřáků. Všechny tyto faktory přispívají k selhávání ledvin a obecně ke zhoršenému zdravotnímu stavu. Toto je pozitivní faktor pro celé odvětví společnost Fresenius, která provozuje okolo 25 dialyzačních středisek v České republice.

### **Technologické faktory**

U těchto faktorů se společnost Fresenius neliší od analýzy odvětví.

### **Enviromentální faktory**

U těchto faktorů se společnost Fresenius neliší od analýzy odvětví.

### **Právní faktory**

Většina faktorů je stejných jako ve společné analýze, jelikož se jedná o společnost operující v České republice. Jediným rozdílem je země sídla mateřské společnosti. Kde u společnosti Fresenius se jedná o Německo, je tedy pro společnost nutné mít pod kontrolou i německé zákony, které se týkají dceřiných společností, německých společností.

#### **2.3.1.2 SWOT Analýza**

##### **Silné stránky (vnitřní strategické faktory)**

Jako jedna z předních organizací ve svém oboru má Fresenius řadu silných stránek, které mu pomáhají prospívat na trhu. Tyto silné stránky mu nejen pomáhají chránit tržní podíl na stávajících trzích, ale také pomáhají při pronikání na nové trhy.

- Úspěšné výsledky vývoje nových produktů a inovace produktů.
- Vysoce kvalifikovaná pracovní síla prostřednictvím úspěšných výcvikových a vzdělávacích programů. Fresenius investuje obrovské prostředky do školení a rozvoje svých zaměstnanců, což vede k pracovní

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

síle, která je nejen vysoce kvalifikovaná, ale také motivovaná k dosažení více.

- Síla portfolia značky, kterou si v průběhu let společnost Fresenius investovala do budování silného portfolia značek. Toto portfolio značek může být nesmírně užitečné, pokud chce organizace expandovat do nových kategorií produktů.
- Společnost Fresenius má silnou základnu spolehlivých dodavatelů surovin, což společnosti umožňuje překonat překážky v dodavatelském řetězci.
- Automatizace činností přinesla konzistenci kvality produktů Fresenius a umožnila společnosti škálovat a snižovat na základě podmínek poptávky na trhu.
- Společnost Fresenius má silné volné peněžní toky, které poskytují zdroje v rukou společnosti k expanzi do nových projektů.
- Dobrá návratnost kapitálových výdajů, kdy společnost Fresenius je relativně úspěšná při realizaci nových projektů a dobrou návratnost kapitálových výdajů vytvořil budováním nových toků příjmů.

### **Slabé stránky (vnitřní strategické faktory)**

Slabé stránky jsou oblasti, kde se Fresenius může zlepšit. Strategie je o výběru a slabé stránky jsou oblasti, kde se organizace může zlepšit například pomocí SWOT analýzy a snažit se stavět na své konkurenční výhodě a strategickém umístění.

- Finanční plánování se nedělá správně a efektivně. Aktuální poměr aktiv a poměry likvidních aktiv naznačují, že společnost může hotovost využívat efektivněji než v současné době.
- Inventář dní je vysoký ve srovnání s konkurencí - díky čemuž společnost získává více kapitálu, aby investovala do kanálu. To může mít dopad na dlouhodobý růst Fresenius.
- Společnost nevykazuje dobrou vlastností předpovědi poptávky po produktech, což vede k vyšší míře promarněných příležitostí ve srovnání s konkurencí. Jedním z důvodů, proč je denní inventář vysoký ve srovnání s jeho konkurencí, takže nakonec udržuje vyšší inventář jak interně, tak v kanálu.
- Investice do výzkumu a vývoje nedosahují nejrychleji rostoucích hráčů v tomto odvětví. Přestože Fresenius utrácí nad průměrem odvětví v oblasti výzkumu a vývoje, nebyl schopen konkurovat předním hráčům v tomto odvětví v oblasti inovací.

- V sortimentu prodávaném společnostmi existují mezery. Tento nedostatek volby může dát novému konkurentovi oporu na trhu.
- Společnost není schopna čelit výzvám, které představují noví účastníci v tomto segmentu, a ztratila malý podíl na trhu ve specializovaných kategoriích.

### **Příležitosti (vnější strategické faktory)**

Příležitosti jsou oblasti, kde by společnost Fresenius mohlo získat nové části trhů či oslovit nové zákazníky, za účelem zvýšení zisku. Může se jednat o možnou konkurenční výhodu, která by společnosti Fresenius poskytla převahu nad stávajícími konkurenty.

- Nové politiky v oblasti životního prostředí mohou být příležitostí, tím že vytvoří rovné podmínky pro všechny hráče v tomto odvětví. Pro společnost Fresenius to představuje skvělou příležitost, jak využít své výhody v oblasti nových technologií a získat podíl na trhu v kategorii nových produktů.
- Nové trendy v chování spotřebitelů mohou společnosti Fresenius otevřít nový trh. Poskytuje organizaci skvělou příležitost vybudovat nové zdroje příjmů a diverzifikovat je také do nových kategorií produktů.
- Stabilní volný peněžní tok poskytuje příležitosti k investování do ostatních produktových segmentů. Díky větší hotovosti může společnost investovat do nových technologií i do nových segmentů produktů. To by mělo společnosti Fresenius otevřít příležitost v dalších kategoriích produktů.
- Nová technologie poskytuje společnosti Fresenius příležitost uplatnit na novém trhu diferencovanou cenovou strategii. Umožní firmě udržet si věrné zákazníky se skvělými službami a přilákat nové zákazníky prostřednictvím dalších hodnotově orientovaných nabídek.
- Snížení nákladů na dopravu z důvodu nižších cen za přepravu může také snížit náklady na produkty společnosti Fresenius, což společnosti poskytne příležitost - buď zvýšit její ziskovost, nebo přenést výhody na zákazníky, aby získali podíl na trhu.

### **Hrozby (vnější strategické faktory)**

Hrozby jsou takové vnější faktory, které by společnosti Fresenius mohli způsobit ztrátu tržeb, či dokonce části trhů.

- Nové předpisy v oblasti životního prostředí podle Pařížské dohody by mohly být hrozbou pro některé stávající kategorie výrobků.

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

- Nové české zákony omezující reklamy zdravotnických prostředků se jeví jako velká hrozba pro odbyt a nabídku produktů této společnosti.
- Intenzivní konkurence - Stabilní ziskovost zvýšila za poslední dva roky počet hráčů v tomto odvětví, což vedlo k tlaku nejen na ziskovost, ale také na celkový prodej.
- Společnost může čelit soudním sporům na různých trzích - různým zákonům a neustálým výkyvům ohledně standardů produktů na těchto trzích.
- Rostoucí ceny surovin může představovat hrozbu pro ziskovost Fresenius.
- Poptávka po vysoce ziskových produktech má sezónní povahu a jakákoli nepravděpodobná událost během vrcholné sezóny může v krátkodobém až střednědobém horizontu ovlivnit ziskovost společnosti.

### 2.3.2 Johnson & Johnson, s.r.o.

V této sekci budou aplikovány dvě analytické metody na společnost Johnson & Johnson, s.r.o..

#### 2.3.2.1 PESTEL Analýza

V této sekci jsou vypsány rozdíly od společné PESTLE analýzy (sekce 2.3.0.1), pro společnost Johnson & Johnson.

##### **Politické faktory**

Většina faktorů je stejných jako ve společné analýze, jelikož se jedná o společnost operující v České republice. Jediným rozdílem je země sídla mateřské společnosti. Kde u společnosti Johnson & Johnson se jedná o Spojené státy americké, je tedy pro společnost nutné mít pod kontrolou i německé zákony, které se týkají dceřiných společností, německých společností.

##### **Ekonomické faktory**

Směnné kurzy a stabilita měny je jeden z nejdůležitějších faktorů pro tuto společnost, jelikož se jedná o dceřinou společnost americké rodinné společnosti Johnson & Johnson. Směnný kurz je zásadní právě pro financování ze strany mateřské společnosti, která disponuje americkým dolarem. Dále je zásadní stabilita české měny, české koruny z pohledu vytváření dlouhodobých strategií. Nevýhodou české koruny vůči euro je finanční kapitál v této měně uložený. V dobách finanční krize je takto malá měna daleko náchylnější k vysoké volatilitě, a tím i znamená určité riziko.

##### **Sociální faktory**

U těchto faktorů se společnost Johnson & Johnson neliší od analýzy odvětví.

### **Technologické faktory**

Společnost Johnson & Johnson je jedním z předních celosvětových inovátorů v oboru lékařství a kosmetiky. Jeho posledním úspěchem je jednorázová vakcína proti nemoci COVID-19. Z tohoto pohledu, musí společnost Johnson & Johnson nadále tuto vakcínu rozvíjet, tak aby mohla reagovat na nové mutace této nemoci, a její nové verzi vakcíny, byly přijaty vládami všech zemí schváleny k vakcinaci.

### **Enviromentální faktory**

U těchto faktorů se společnost Johnson & Johnson neliší od analýzy odvětví.

### **Právní faktory**

U těchto faktorů se společnost Johnson & Johnson neliší od analýzy odvětví.

### **2.3.2.2 SWOT Analýza**

#### **Silné stránky (vnitřní strategické faktory)**

Jako jedna z předních společností v mnoha oborech má Johnson & Johnson, s.r.o. řadu silných stránek, které mu pomáhají prospívat na trhu. Tyto silné stránky mu nejen pomáhají chránit tržní podíl na stávajících trzích, ale také pomáhají při pronikání na nové trhy.

- Výzkum a vývoj je velmi silnou stránkou společnosti Johnson & Johnson, s.r.o., podle výkazu příjmů společnosti Johnson & Johnson za 3. čtvrtletí roku 2020 společnost vynaložila 20,13 % svého hrubého zisku na výzkum a vývoj. Vzhledem k tomu, že výzkum a vývoj je kritickou součástí vývoje léčiv ve farmaceutickém a zdravotnickém průmyslu, je vysoký rozpočet na výzkum a vývoj na vrcholu.
- Příjmy mateřské společnosti jsou až o polovinu vyšší než jejich největší konkurence společnosti Pfizer. Tato skutečnost znamená silnou jistotu i pro českou dceřinou společnost Johnson & Johnson, s.r.o., tak že má silnou základnu a podporu.
- Společnost Johnson & Johnson vyrábí výrobky pro zdraví spotřebitelů, zdravotnické prostředky a farmaceutické výrobky. Vlastní značky pro domácnost, jako je Listerine, Band-aid, Tylenol a Pepcid. Janssen, farmaceutické společnosti Johnson & Johnson, vyrábí více než 380 produktů. Tato široká škála produktů je jednou z hlavních silných stránek společnosti Johnson & Johnson.

#### **Slabé stránky (vnitřní strategické faktory)**

Slabé stránky jsou oblasti, kde se Johnson & Johnson, s.r.o. může zlepšit. Strategie je o výběru a slabé stránky jsou oblasti, kde se organizace může

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

zlepšit například pomocí SWOT analýzy a snažit se stavět na své konkurenční výhodě a strategickém umístění.

- Jednou z nejzávažnějších slabých stránek je nerovnoměrné rozdělení výnosů, 50,7 % příjmů společnosti Johnson & Johnson pochází z farmaceutického segmentu. A 32 % farmaceutického prodeje pochází z produktů souvisejících s imunologií. Přesněji řečeno, tři léky zvyšují prodej imunologie. Velká část příjmů společnosti Johnson & Johnson tedy závisí na několika klíčových produktech. Tyto klíčové produkty jsou citlivé na vypršení platnosti patentu a konkurenci.
- Neetické praktiky její mateřské společnosti byly už v USA potvrzeny i u soudu, kdy byly usvědčeny z falešných, zavádějících a nebezpečných marketingových kampaní pro opiáty, a tím způsobily exponenciální nárůst míry závislosti a úmrtí z důvodu předávkování. Společnost už vynaložila oficiálně více jak 4 miliardy amerických dolarů na urovnání soudních sporů z touto problematikou.
- Obvinění z úplatků, které společnost nabízela lékařům provize za nabízení jejích léků na předpis. Oznamovatel obvinil společnost Johnson & Johnson z nabízení bezplatných služeb lékařům za účelem zvýšení předpisu přípravků Remicade a Simponi. Získání nespravedlivé výhody prostřednictvím provizí negativně ovlivňuje reputaci společnosti Johnson & Johnson.[40]

### **Příležitosti (vnější strategické faktory)**

Příležitosti jsou oblasti, kde by společnost Johnson & Johnson, s.r.o. mohla získat nové části trhů či oslovit nové zákazníky, za účelem zvýšení zisku. Může se jednat o možnou konkurenční výhodu, která by společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. poskytla převahu nad stávajícími konkurenty.

- Jedno dávková vakcína proti nemoci COVID-19. Oproti konkurenčním vakcínám od Pfizeru a Moderny, které jsou dvou dávkové, má Johnson & Johnson obrovskou výhodu, a daleko vyšší zisky na jednu dávku.
- Fúze a akvizice umožňují společností rozšířit své portfolio bez investic do rozvoje vlastních schopností. Společnost Johnson & Johnson nedávno získala společnost Momenta za 65 miliard dolarů. Akvizice posílila pozici společnosti Johnson & Johnson ve výrobě a vývoji léků pro autoimunitní onemocnění.
- Robotický chirurgický systém Ottava, který společnost představila a plánuje provést klinické zkoušky již v roce 2022. Robotický chirurgický trh je teprve v počátcích ale potenciál využití, z něj dělá obrovskou příležitost.

- Tele-zdraví sektor zahrnuje distribuci zdraví a služeb souvisejících se zdravím prostřednictvím elektronických médií. Umožňuje péči na dálku a konzultace. Společnost Johnson & Johnson, která vidí potenciál v tomto sektoru, investovala do spuštění tele-zdraví, Thirty Madison.

### **Hrozby (vnější strategické faktory)**

Hrozby jsou takové vnější faktory, které by společnosti Johnson & Johnson, s.r.o. mohli způsobit ztrátu tržeb, či dokonce části trhů.

- Společnost Johnson & Johnson nedávno prohlásila, že vyplácí 100 milionů dolarů za urovnání více než 1000 případů souvisejících s mastenecovým pudr (dětský pudr) společnosti Johnson & Johnson. Žalobci tvrdí, že dlouhodobé používání mastekového prášku společnosti Johnson & Johnson způsobilo, že se u žalobců vyvinula rakovina vaječníků. Takové žaloby ničí pověst a důvěru společnosti a jsou jednou z největších hrozeb společnosti Johnson & Johnson.
- Největšími konkurenty společnosti Johnson & Johnson je společnost Pfizer. Společnost Pfizer přichází s vysoce účinnou vakcínou proti viru COVID-19. Rivalové společnosti Johnson & Johnson mají tedy výhodu včasného příchodu s vakcínou, a může to znamenat, že návratnost vývoje vakcíny společnosti Johnson & Johnson bude minimální anebo nebude.
- Dodávání lékařských přístrojů je jednou ze tří hlavních obchodních oblastí společnosti Johnson & Johnson. Toto je také jediné odvětví, které v posledních dvou čtvrtletích vykázalo pokles tržeb. Společnost Johnson & Johnson připisuje pokles prodejů odkladu operací kvůli COVID-19.
- Johnson & Johnson investuje značné prostředky do výzkumu a vývoje. Duševní vlastnictví společnosti Johnson & Johnson je přirozeně citlivé na korporátní špionáž. Například nedávno se severokorejští hackeři pokusili ukrást informace o výzkumu společnosti Johnson & Johnson na vakcíně COVID-19.

### **2.3.3 Distribuční společnosti**

V této části budou ukázány metody Porterových 5 sil a SPACE analýza na odvětví distribuce léčiv a lékařského materiálu a následně pro každou společnost bude určeno jaké odlišnosti se u nich vyskytují.

#### **2.3.3.1 Porterových 5 sil**

##### **Hrozba nových konkurentů**

V tomto odvětví distribuce zdravotnického materiálu, jejich servis a léčiv je hrozba vstupu nové konkurence na trhu malá či střední. Pro fungování v tomto

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

odvětví jsou nutná mnohá certifikace a povolení, která jsou velmi obtížná dostat. Navíc již zažití distributoři mají uzavřené dlouhodobé smlouvy na spolupráci, což je další důvod obtížného vstupu na tento trh.

Nový konkurenti mají dvě možnosti jak vstoupit na tento trh, za prvé buď se bude jednat o malého nového distributora, který bude exklusivním dodavatelem nějaké sítě lékáren. A druhou je vstup zahraničního distributora, který se snaží rozšířit své působí na český trh, tento nový konkurent by měl výhodu kapitálu ze zahraničí, mnoho zkušeností s fungováním v tomto odvětví a pravděpodobně i mnoho licencí, pokud by se jednalo o společnost fungující na území evropské unie.

### **Hrozba substitučního produktu nebo služby**

Tato hrozba v odvětví distribuce zdravotnického materiálu a léčiv malá až velmi malá. Jelikož společnost není závislá na žádném exklusivním produktu, a její hlavní způsob tržeb vzniká z distribuce a servisu dodávaných zdravotních zařízení, je hrozba substituce této služby v podstatě vyloučená.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

Dodavatelé se z pohledu společnosti dělí na dvě nezávislé skupiny, první z nich jsou výrobci léčiv a zdravotního materiálu. Druhá skupina z pohledu distribuce, jsou výrobci nákladních aut.

Druhá skupina, tedy výrobci automobilů, nemají pro tuto společnost v podstatě žádnou vyjednávací sílu, na trhu se pohybuje velké množství konkurence, kteří nabízejí v podstatě stejné výrobky.

Dodavatelé léčiv a zdravotního materiálu mají velkou sílu v tomto oboru. Sice je zde, nízká hrozba nové konkurence a substituční produkt v podstatě neexistuje ale síla konkurence je velmi silná a pro dodavatele je velmi snadné vyměnit zákazníka.

Pro společnost je nutné se výrobcům léčiv podřídit, tak aby si za ně nenašli substituci. Z tohoto důvodu má společnost velmi malé marže v porovnání s velkými tržbami.

### **Vyjednávací síla zákazníků**

Mezi zákazníky společnosti se řadí lékárenské společnosti, drobné lékárny, a nemocniční zařízení. Tito zákazníci mají stejnou vyjednávací sílu jako dodavatelé, pro zákazníka není obtížné vyměnit dodavatele léčiva, pokud nemá distributor výhradní právo na distribuci tohoto léčiva.

### **Hrozba stávající konkurence**

Tato hrozba je pro společnost asi největší ze všech 5 Porterových sil. Ostatní konkurenti nabízejí úplně stejné produkty a služby jako právě tato společnost. Z toho důvod je obrovský tlak na cenu nabízených služeb, protože se z tohoto



ukazatele stala jediná možná konkurenční výhoda. A to je další důvod tak nízkých marží.

### 2.3.3.2 SPACE Analýza

#### Identifikace faktorů SPACE analýzy

Rozdělení faktorů podle kategorií SPACE analýzy:

##### 1. Konkurenční výhody

- **Životní cyklus produktu** se u společnosti, dá považovat za vcelku dlouhý proces, kdy fáze představení a růstu trvají nejdéle. Tento problém se odvíjí i od skutečnosti, že nové produkty v tomto odvětví skoro neexistují.
- **Kvalita produktu** je jeden z hlavních faktorů v tomto odvětví, pokud bude distribuce léčiv nekvalitní - tedy opožděné dodávky, distribuce ve špatných podmínkách, pro distribuci léčiv. Pokud distributor ztratí dobré jméno důsledkem nekvalitních služeb, může to pro něj znamenat konec podnikání.
- **Věrnost zákazníků** je druhý stěžejní faktor této kategorie. Společnost potřebuje mít věrné nasmlouvané zákazníky, kterým distribuuje. Všechny tržby jsou postavené na věrnosti zákazníků, pokud nějaký lékarnický řetězec přeruší spolupráci s distributorem, je to velký problém.
- **Rychlost přijetí nového produktu** jak už bylo zmíněno v životní cyklu, nové produkty v tomto odvětví skoro nejsou a když ano, tak přijetí trvá velmi dlouho, tak aby se na ně zvládli přizpůsobit stávající zákazníci.

##### 2. Atraktivita odvětví

- **Růstový potenciál** je významný faktor této kategorie. Počet lékáren se v České republice pohybuje okolo 2500 plus další stovky zdravotních zařízení. Pokud společnost získá exklusivní právo distribuce některých léků, její atraktivita ohromně vyrostě.
- **Ziskový potenciál** tento faktor je možné skoro zanedbat, jelikož se jedná o přeprodej produktů, tak marže v tomto odvětví jsou minimální.
- **Technologické know-how** je v odvětví distribuce, nevýznamné, jelikož se jedná pouze o převoz zboží, a to není závislé na patentech či know-how.
- **Obtížnost vstupu nového konkurenta** je zásadní faktor, vstup je drahý a obtížný pro nové konkurenty. Což se jeví jako zásadní výhoda pro stávající hráče na trhu.

### 3. Finanční síla

- **Návratnost investic** v tomto odvětví není nejrychlejší. Marže jsou velmi malé a tedy i návratnost jakékoliv investice, kromě distribuovaného zboží je velmi nízká.
- **Likvidita** by měla být v oboru distribuce vysoká, když společnost dokáže rychle nakoupené zboží předprodat. Pokud se likvidita sníží z důvodu nějakého problému, či havárie, mohlo by to být pro firmu až likvidační.
- **Rizika podnikání** je silný faktor v této kategorii. Rizika spojená s tímto druhem podnikání jsou vysoká.
- **Obtížnost odchodu z odvětví** je vysoká. Jelikož společnost má nasmlouvané pravidelné dodávky, pod hrozbou vysokých pokut, bylo by velmi finančně náročné z odvětví rychle odejít.

### 4. Environmentální stabilita

- **Míra inflace** se v České republice dlouhodobě pohybuje do 3 % pouze v posledním roce, který byl zasažen finanční krizí spojenou s pandemií, míra inflace překročila tříprocentní hranic, která je obecně přijímána jako zdravá - tedy míra do 3 % je dobrá pro ekonomiku a její růst.
- **Technologické inovace** do tohoto oboru nezasahuje, proto mu přiřkládáme malou váhu v této kategorii.
- **Tlak substitučních produktů** v tomto odvětví substituční produkty neexistují, je zde pouze soutěž mezi konkurenty.
- **Variabilita poptávky** je velmi zásadní faktor této kategorie. Sezonní zboží v době chřipkových epidemií, či nabídka spojená se zimním obdobím, ve spojení se špatným plánováním, může mít za následek velké ztráty.

### Ohodnocení faktorů SPACE analýzy a spočítání průměrů

Každá ze čtyř skupin SPACE faktorů sestávajících se z dílčích faktorů, přiřadíme numerické vyjádření - skóre přisuzovaná Finanční síla a Atraktivita odvětví se pohybují mezi 0 (nejhorší) a +6 (nejlepší) - skóre, která lze připsat Konkurenční výhody a Environmentální stabilita, se pohybují mezi 0 (nejlepší) a -6 (nejhorší). Tabulka 2.2 zobrazuje přiřazené ohodnocení všech vnitřních faktorů s jejich průměry v každé kategorii a druhá tabulka 2.1 zobrazuje naopak vnější faktory.

Následně na obrázky 2.17 jsou hodnoty zaneseny do SPACE grafu. Z výsledku SPACE analýzy je zřetelné, že společnost je vytlačována konkurencí. Pokud nebude jednat, je pravděpodobné, že tuto situaci nemusí zvládnou a budou nucena odejít z trhu.

<b>Vnitřní strategická pozice</b>	
<b>Konkurenční výhody</b>	
<b>Faktor</b>	<b>Ohodnocení</b>
Životní cyklus produktu	-4,5
Kvalita produktu	-3,4
Věrnost zákazníků	-3,8
Rychlost přijetí nového produktu	-4,7
<b>Průměrné ohodnocení</b>	<b>-4,1</b>
<b>Finanční síla</b>	
<b>Faktor</b>	<b>Ohodnocení</b>
Návratnost investic	1,7
Likvidita	2,6
Rizika podnikání	0,8
Obtížnost odchodu z odvětví	2,3
<b>Průměrné ohodnocení</b>	<b>1,8</b>

Tabulka 2.1: Vypočítání průměrných skóre faktorů SPACE analýzy pro vnitřní faktory

Následující akce by byly potenciálními možnostmi pro společnost v této pozici:

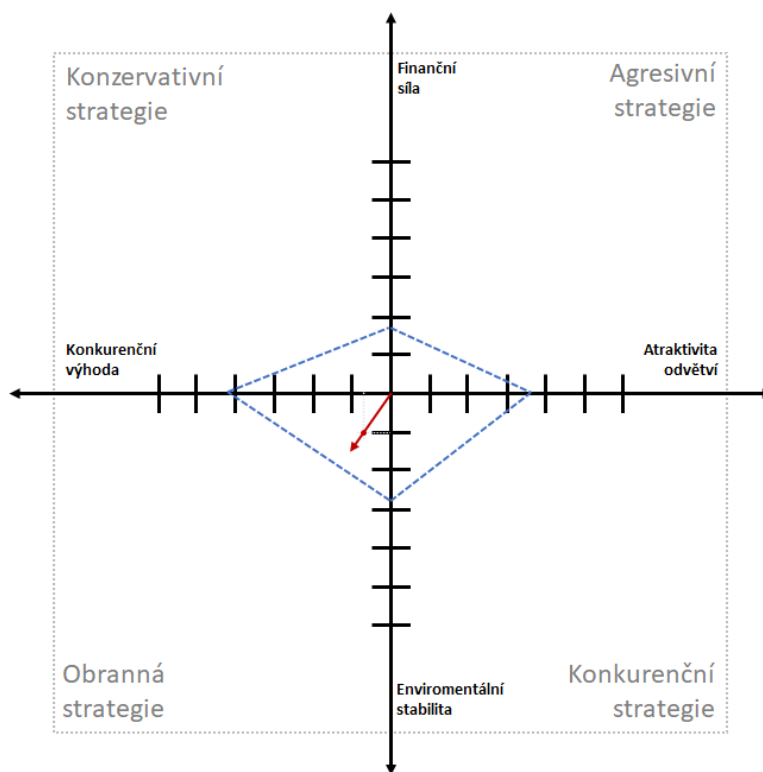
- Snížení nákladů, tak aby získala silnější konkurenční pozici vůči ostatním hráčům na trhu.
- Zmenšení počtu a množství investic a zavést výrobu za nízké náklady.
- Zaměřit se na hlavní činnost podnikání a odejít či prodat ostatní, ne-ziskové části společnosti.

### Vytvoření grafu SPACE analýzy

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

Vnější strategická pozice	
Atraktivita odvětví	
Faktor	Ohodnocení
Růstový potenciál	5,5
Ziskový potenciál	1,2
Technologické know-how	3,3
Obtížnost vstupu nového konkurenta	4,7
<b>Průměrné ohodnocení</b>	<b>3,7</b>
Environmentální stabilita	
Faktor	Ohodnocení
Míra inflace	-2,2
Technologické inovace	-4,3
Tlak substitučních produktů	-1,1
Variabilita poptávky	-3,5
<b>Průměrné ohodnocení</b>	<b>-2,8</b>

Tabulka 2.2: Vypočítání průměrných skóre faktorů SPACE analýzy pro vnitřní faktory



Obrázek 2.17: Graf SPACE analýzy pro distribuční společnost.

### 2.3.4 Promedica Praha Group, a.s.

#### 2.3.4.1 SPACE Analýza

Společnost Promedica Praha Group je všech kategoriích, kromě konkurenčních výhod, stejná jako společná SPACE analýza ze sekce 2.3.3.2. Dále bude popsána další konkurenční výhoda společnosti Promedica Praha Group.

#### **Konkurenční výhody**

Společnost Promedica Praha Group ke všem přístrojům, které dodává, zajišťuje dostupný autorizovaný servis a náhradní díly přímo od výrobců. Její servisní technici poradí s výběrem, postarají se o zaškolení personálu a softwarovou podporu včetně napojení na informační systémy zdravotnického zařízení.

Tyto služby poskytují významnou konkurenční výhodu, které společnosti poskytuje rozšiřování svých služeb za pomoci služeb jimi dodávaných produktů.

Tato výhoda změní faktory SPACE analýzy, pro konkurenční výhody:

- **Životní cyklus produktu** -2,6
- **Kvalita produktu** -0,7
- **Věrnost zákazníků** -2,3

Rychlost přijetí nového produktu zůstává stejná tedy **-4,7**.

Nově tedy průměrné ohodnocení konkurenčních výhod je **-2,56** a výsledek analýzy je *Konkurenční strategie*. Jedná se tedy o společnosti, která je konkurenceschopná, ale nestabilní. Následující akce by byly potenciálními možnostmi pro toto odvětví:

- Snaha zaměřit se na hledání partnerství se stabilními společnostmi.
- Zvýšení produktivity, aby se dodávky spolehlivější a oni se tak stabilizovali.
- Kromě hlavní činnosti podnikání hledat další produkty či odvětví ke zvýšení prodeje.

### 2.3.5 PHARMOS, a.s.

#### 2.3.5.1 SPACE Analýza

Společnosti PHARMOS se nijak neliší od obecné distribuční společnosti, pro kterou byla vytvořena SPACE analýza v sekci 2.3.3.2.

### 2.3.6 PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o.

#### 2.3.6.1 SPACE Analýza

Společnost PHOENIX lékárenský velkoobchod je všech kategoriích, kromě finanční síly a konkurenční výhody, stejná jako společná SPACE analýza ze sekce 2.3.3.2. Dále bude popsána další finanční síla společnosti PHOENIX lékárenský velkoobchod.

#### **Finanční síla**

Společnost PHOENIX lékárenský velkoobchod vlastní dceřinou společností BENU Česká republika s.r.o., provozovatel sítě lékáren BENU. Tento provozovatel má přes 250 poboček jen v České republice.

Tento provozovatel lékáren, vlastní i lékárenský e-shop, kde nabízí doplňky stravy, volně prodejné léky, kosmetiku, zdravotnických pomůcky i veterinární potřeb.

Tato výhoda změny faktory SPACE analýzy, pro finanční síly:

- **Návratnost investic** 3,8
- **Likvidita** 4,6
- **Rizika podnikání** 2,5

Obtížnost odchodu z odvětví zůstává stejná tedy **2,3**.

Nově tedy průměrné ohodnocení finanční síly je **3,3**

#### **Konkurenční výhody**

Internetový obchod, síť 250 vlastních lékáren a 6 vlastních distribučních center tvoří společnosti PHOENIX lékárenský velkoobchod obrovskou konkurenční výhodou. Tato výhoda změny faktory SPACE analýzy, pro konkurenční výhody:

- **Životní cyklus produktu** -2,4
- **Kvalita produktu** -1,1
- **Věrnost zákazníků** -2,0
- **Rychlost přijetí nového produktu** -3,5

Nově tedy průměrné ohodnocení konkurenčních výhod je **-2,25**.

Výsledkem SPACE analýzy pro společnost PHOENIX lékárenský velkoobchod je *Agresivní strategie*. Jedná se tedy o stabilní organizaci, která aktivně zvládne konkurovat podobným podnikům. Následující akce by byly potenciálními možnostmi pro společnost v této pozici:

- Zaměření se na produkty, které mohou skutečně konkurovat jiným podnikům.

- Vytvoření marketingové kampaně k získání většího podílu na trhu.
- Zaměření se na nabídku nejnižší ceny ve srovnání s konkurencí.
- Hledejte potenciální společnosti, které by převzaly a zvýšily podíl na trhu

### 2.3.7 Alliance Healthcare, s.r.o.

#### 2.3.7.1 SPACE Analýza

Společnosti Alliance Healthcare se nijak neliší od obecné distribuční společnosti, pro kterou byla vytvořena SPACE analýza v sekci 2.3.3.2.

### 2.3.8 BEZNOSKA, s.r.o.

#### 2.3.8.1 VRIO Analýza

Společnost BEZNOSKA, s.r.o. má několik zajímavých zdrojů, které ohodnotíme VRIO analýzou a zhodnotíme zda tyto zdroje vytváří nějakou konkurenční výhodu pro tuto společnost.

#### 1. Vlastní výroba chirurgické oceli

- **Hodnota** – Tento zdroj se jeví být velmi hodnotný. Vlastní výroba kvalitní chirurgické oceli, kterou má společnost k dispozici, aniž by musela jejímu výrobcí platit provizi, je velmi hodnotná.
- **Vzácnost** – Na vzácnost toho zdroje se musíme nahlížet z pohledu, kdy výrobce kloubních implantátů a chirurgického náčiní, vlastní i výrobu základního materiálu pro tyto produkty. A právě z tohoto pohledu je zdroj velmi vzácný.
- **Napodobitelnost** – Je velmi obtížné a drahé napodobit zdroj v podobě metalurgického zpracování ocele, a proto je tento zdroj špatně napodobitelný.
- **Organizace** – Společnost BEZNOSKA, s.r.o. tento zdroj využívá velmi zdařile, a je to proto zdroj organizovaný.

Z výsledků analýzy je zřetelné, že zdroj v podobě vlastní výroby chirurgické oceli představuje dlouhodobou konkurenční výhodu.

#### 2. Vlastní výzkumná část

- **Hodnota** – U tohoto zdroje je hodnota stanovena velmi vysoko, jelikož společnost nemusí spoléhat na výzkum cizích společností, a následný nákup patentů či průmyslových vzorů.

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

- **Vzácnost** – Vlastní výzkum je velmi nákladný. Většina společností nemá dostatečné finanční prostředky k jeho založení. Navíc návratnost vlastního výzkumného střediska je velmi dlouhá, kdy některé výzkumné směry se mohou vyjevit jako slepé, tudíž bylo jejich financování prodělečné.
- **Napodobitelnost** – Tento zdroj je sice finančně náročný ale je zcela určitě napodobitelný.
- **Organizace** – Nebude hodnoceno.

Z výsledků analýzy je zřetelné, že zdroj v podobě vlastní výzkumné části představuje dočasnou konkurenční výhodu.

### 3. Úzká spolupráce se specialisty

- **Hodnota** – Spolupráce s odborníky na danou problematiku má velkou hodnotu, bez které by společnost nemohla mít kvalitní výrobky.
- **Vzácnost** – Tento zdroj se nedá považovat za vzácný, jelikož většina výrobců kloubních implantátů spolupracuje se specialisty na danou problematiku.
- **Napodobitelnost** – Nebude hodnoceno.
- **Organizace** – Nebude hodnoceno.

Z výsledků analýzy je zřetelné, že zdroj v podobě úzké spolupráce se specialisty představuje konkurenční paritu.

### 4. Vlastní patenty a průmyslové vzory

- **Hodnota** – Vlastnění patentů a průmyslových vzorů se odvíjí od už již zmíněného zdroje vlastnictví vlastní výzkumné části. Tento zdroj je tedy velmi hodnotný.
- **Vzácnost** – Tento zdroj je docela vzácný, jelikož vlastní patenty jsou velmi drahé na vytvoření i následně na udržení.
- **Napodobitelnost** – Vlastnictví patentů a průmyslových vzorů je sice napodobitelné, ale jak z podstaty patentu vychází, samotný patent napodobitelný není, a proto je tento zdroj špatně napodobitelný.
- **Organizace** – Společnost tohoto zdroje využívá v maximální možné míře, a je jedním z hlavních zdrojů jejího úspěchu.

Z výsledků analýzy je zřetelné, že zdroj v podobě vlastní výroby chirurgické oceli představuje dlouhodobou konkurenční výhodu.

### 5. Výroba implantátů pro psy



- **Hodnota** – Hodnota toho zdroje vychází z předpokladu, že je to výrobek do daleko menšího odvětví, než jsou lidské implantáty, a proto je konkurence daleko menší a marže vyšší.
- **Vzácnost** – Tento zdroj je vzácný, jelikož implantáty pro zvířata nejsou široce rozšířeny, a společnost BEZNOSKA, s.r.o. z této skutečnosti těží.
- **Napodobitelnost** – Tento zdroj je velmi těžce napodobitelný, jelikož výzkum v oblasti ortopedie zvířat není tak rozšířený jako u lidí.
- **Organizace** – Společnost tento zdroj nevyužívá dostatečně a z tohoto důvodu tento zdroj nemůžeme považovat za organizovaný.

Z výsledků analýzy je zřetelné, že zdroj v podobě výroby implantátů pro psy představuje nevyužitou konkurenční výhodu.

### 2.3.9 Nefrologická střediska

#### 2.3.9.1 Fresenius Medical Care - DS, s.r.o.

Dceřiná společnost, společnosti Fresenius, nazvaná NephroCare vlastní a provozuje v České republice 25 dialyzačních středisek. Tyto střediska jsou hlavně situována na západě země a ve středních a východních Čechách.

Z mapy (obr. 2.18), kde jsou vyznačeny modře všechny jejich dialyzační střediska. Je zřejmé, že tyto střediska jsou situovány ve většině velkých měst, což je vždy spádová oblast největšího počtu lidí, a tedy i největší pravděpodobnost počtu lidí, potřebujících dialyzační ošetření.

#### 2.3.10 B. Braun Avitum s. r. o.

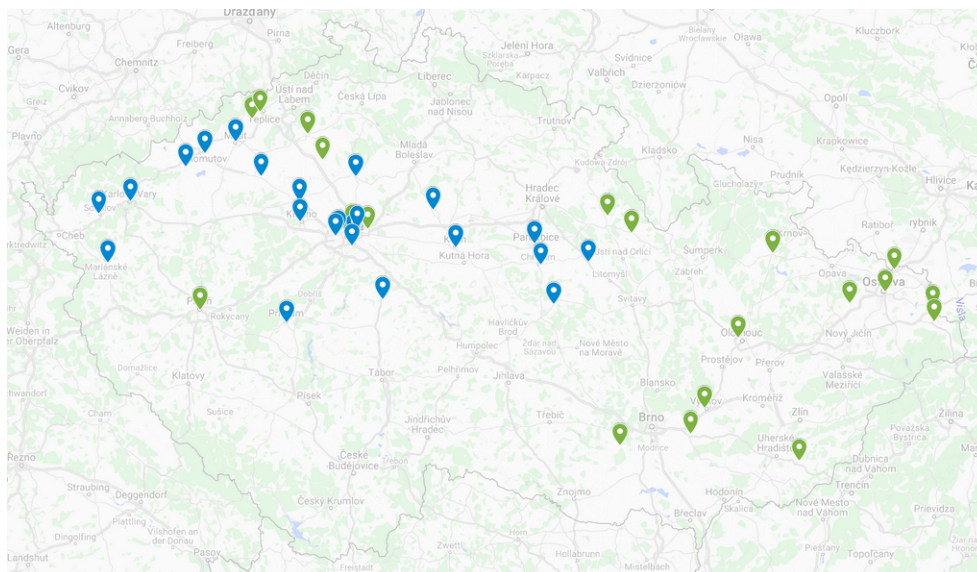
Jedná se dialyzační střediska společnosti B. Braun, tedy naše. Tato společnost má v České republice 23 dialyzačních středisek. Podle mapy (obr. 2.18), kde jsou tyto dialyzační střediska označeny zelenou, je vidět, že jsou spíše situovány na východě České republiky a v Praze.

#### 2.3.11 Ostatní nefrologická střediska

Ostatní nefrologická střediska jsou samostatné jednotky, většinou vlastněné nemocnicí anebo malou společností. Z tohoto pohledu jsou pro nás jen malou konkurencí.

Dalším faktorem je také to, že většina těchto malých středisek, je vybavena buď našimi zařízeními na dialýzu anebo konkurenčními od firmy Fresenius.

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST



Obrázek 2.18: Mapa s vyznačenými dialyzačními středisky NephroCare (Modrá) a B. Braun Avitum (Zelená)

### 2.3.12 Příležitost pro B. Braun Avitum

Jak je z mapy (obr. 2.18) zřetelné, největší koncentrace dialyzačních středisek je ve velkých městech a v průmyslových oblastech. To je zapříčiněno zvýšeným znečištěním ovzduší a tím i větší šancí na zhoršené zdraví u obyvatelstva [41] - jedná se o Ostravsko, kde má společnost B. Braun Avitum hned 5 svým dialyzačních středisek a dále okolo Chomutova a Mostu, kde jsou 3 konkurenční střediska firmy Fresenius a 2 naše střediska. V nynější době se však těžký průmysl v těchto oblastech omezuje a proto, se zde i zlepšuje ovzduší.

Nyní je zhoršená kvalita ovzduší okolo Mladé Boleslavi, kde se kvůli rozmachu automobilového průmyslu, vzniklo mnoho podpůrných průmyslových oblastí pro automobilku ŠKODA AUTO a.s., to navíc přineslo zvýšený počet jak nákladních tak osobních automobilů do oblasti což zapříčinilo zhoršení kvality ovzduší. Což bude mít za následek v několika dalších letech nárůst počtu nemocných obyvatel, mezi nimiž budou i osoby s ledvinovými problémy [42]. Nabízelo by se vytipovat oblasti, kde by bylo doporučeno postavit nová střediska ale ze zkušeností a historie, se jako lepší varianta jeví vytipování si vhodné lokality, ve které nalezneme středisko vhodné k akvizici. V případě akvizice, se středisko přebírá jak s pacienty tak hlavně se smlouvami od zdravotních pojišťoven, a je to tedy s velkou přidanou hodnotou.

Z tohoto důvodu zhoršujícího se stavu ovzduší bylo vytipováno několik středisek, které by byly vhodné k akvizici, v okolí Mladé Boleslavi:

- **Dialýza - Oblastní nemocnice Mladá Boleslav, a.s.**

- **Dialýza - Oblastní nemocnice Jičín a.s.**
- **Dialýza - Krajská nemocnice Liberec, a.s.**

Všechny tyto dialyzační střediska jsou ale ve vlastnictví místních nemocnic, což by mohlo způsobit určitý problém při akvizici, a proto se jeví jako ideální volba stavba vlastních středisek v této oblasti.

Další oblast, která byla vytipována pro akvizici dialyzačních středisek je jich České republiky, tato oblast je nenasytlena z pohledu počtu dialyzačních středisek. Největší spádové oblasti tohoto území jsou dvě města České Budějovice a Jihlava, v každém z těchto měst je momentálně pouze po jedno dialyzačním středisku:

- **Dialýza - Nemocnice Jihlava, příspěvková organizace**
- **Dialýza - Nemocnice České Budějovice, a.s.**

Obě tyto dialýzy jsou pod správou místních nemocnic, je tedy na zváženu, zda nemocnice nechají své dialýzy akvírovat, v opačném případě je silně doporučeno v těchto městech dialyzační střediska vybudovat.

## 2.4 Představení zákazníků

Tato sekce je zaměřena na představení hlavních zákazníků společnosti B. Braun, z pohledu objemu zakázek.

### 2.4.1 Fakultní nemocnice Motol



Obrázek 2.19: Logo fakultní nemocnice Motol

Fakultní nemocnice v Motole se řadí mezi největší zdravotní zařízení v Evropě. S počtem lůžek převyšující 2 200 se jedná o největší zdravotní zařízení

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

v České republice. Ročně hospitalizuje více jak 79 000 pacientů, což je nejvíce u nás.[43]

Stavebně jí tvoří 2 propojené monobloky a mnoho samostatných pavilonů. Poskytuje základní, specializovanou a super specializovanou zdravotní péči a služby v lékařských oborech, formou ambulantní a lůžkové péče pro děti, dospělé a seniory.

Základní údaje	
Rok založení	1943
Aktiva (v tis. Kč)	11 283 197
Celkový obrat (v tis. Kč)	10 348 373
Lůžkový fond	2 231
Počet zaměstnanců	5 954
Počet hospitalizací	80 354
Počet ambulantních ošetření	1 251 485
Mateřská organizace	Ministerstvo zdravotnictví České republiky

### 2.4.2 Fakultní nemocnice Brno



Obrázek 2.20: Logo fakultní nemocnice Brno

Fakultní nemocnice Brno je druhá největší nemocnice v České republice a zároveň nemocnice evropského významu. Pacientům všech věkových kategorií poskytuje specializovanou a superspecializovanou péči ve všech oborech medicíny v souladu s dostupnými poznatky současné lékařské vědy.

FN Brno tvoří tři pracoviště: Pracoviště medicíny dospělého věku s areálem v Brně-Bohunicích na Jihlavské ulici, Pracoviště dětské medicíny s areálem v Černých Polích (Dětská nemocnice) a Pracoviště reprodukční medicíny na Obilním trhu (Porodnice). V jejich rámci pracují desítky specializovaných odborných klinik, ústavů, center a laboratoří.[44]

Základní údaje	
Rok založení	1998
Aktiva (v tis. Kč)	7 126 055
Celkový obrat (v tis. Kč)	7 876 348
Lůžkový fond	1889
Počet zaměstnanců	5 572
Počet hospitalizací	67 479
Počet ambulantních ošetření	1 102 033
Mateřská organizace	Ministerstvo zdravotnictví České republiky

### 2.4.3 Nemocnice Na Homolce



Obrázek 2.21: Logo nemocnice na Homolce

Nemocnice Na Homolce patří mezi organizace přímo řízené Ministerstvem zdravotnictví ČR. Jedná se o nadstavbové klinické zdravotnické zařízení, které se od velkých fakultních nemocnic odlišuje tím, že neposkytuje kompletní spektrum zdravotnických služeb, ale zaměřuje se na mimořádně kvalifikovanou a technologicky vyspělou léčbu v určitých oborech.

Pro výběr pacientů nemá předurčenou žádnou tzv. spádovou oblast, ale přijímá pacienty na doporučení praktických lékařů a specialistů, a to z celé republiky, popř. i ze zahraničí. Má status vědecko-výzkumného pracoviště a je držitelem prestižní akreditace SAK, která pacientům garantuje vysokou kvalitu péče a bezpečí.[45]

Základní údaje	
Rok založení	1985
Aktiva (v tis. Kč)	5 454 450
Celkový obrat (v tis. Kč)	3 479 146
Lůžkový fond	357
Počet zaměstnanců	1 766
Počet hospitalizací	21 620
Počet ambulantních ošetření	1 184 439
Mateřská organizace	Ministerstvo zdravotnictví České republiky

### 2.4.4 Fakultní nemocnice Plzeň

Fakultní nemocnice Plzeň zajišťuje pro oblast Plzeňského kraje nemocným základní, specializovanou i takzvaně vysoce specializovanou medicínskou péči ve všech oblastech, s výjimkou popáleninové medicíny, transplantací kostní dřeně u dětí, nejsložitějších transplantací orgánů a operací srdce u dětí.

V některých oborech zajišťujeme zdravotní péči také pro obyvatele přilehlých regionů, zejména jižních a severních Čech, Karlovarska a části



Obrázek 2.22: Logo fakultní nemocnice Plzeň

středních Čech. Ale například v oblasti umělého oplodnění, transplantací kostní dřeně, operací jater, prostaty či ledvinových nádorů je význam Fakultní nemocnice Plzeň celorepublikový. Velice důležitá jsou též akreditovaná odborná centra. Nemocnice je provázána s Lékařskou fakultou Univerzity Karlovy v Plzni. Zejména v oblasti takzvané speciální a super speciální lůžkové i ambulantní péče je její úloha v kraji a okolí nezastupitelná.[46]

Základní údaje	
Rok založení	1991
Aktiva (v tis. Kč)	6 857 651
Celkový obrat (v tis. Kč)	6 364 148
Lůžkový fond	1 739
Počet zaměstnanců	4 970
Počet hospitalizací	59 898
Počet ambulantních ošetření	951 056
Mateřská organizace	Ministerstvo zdravotnictví České republiky

#### 2.4.5 Fakultní nemocnice Královské Vinohrady



Obrázek 2.23: Logo fakultní nemocnice Královské Vinohrady

Fakultní nemocnice Královské Vinohrady je vysoce specializovaným zdravotnickým zařízením poskytujícím zdravotní péči v téměř celém rozsahu medicínského spektra pro své spádové oblasti Prahy 3 a Prahy 10, v některých oborech i pro pacienty z celé Prahy, východních Čech a v případě popálených pacientů z celých Čech.[47]

Jedná se o soubor ústavů, lékárn, klinik, oddělení a budou poskytujících preventivní, diagnostickou a ambulantní péči obyvatelstvu, stejně jako vzdělání zdravotníků a lékařů. Je také klinickou a preklinickou výukovou bází posluchačům 3. lékařské fakulty Univerzity Karlovy a postgraduálního doktorského studia v biomedicině.

Základní údaje	
Rok založení	1902
Aktiva (v tis. Kč)	3 240 101
Celkový obrat (v tis. Kč)	3 887 362
Lůžkový fond	1249
Počet zaměstnanců	2 714
Počet hospitalizací	24 687
Počet ambulantních ošetření	432 978
Mateřská organizace	Ministerstvo zdravotnictví České republiky

#### 2.4.6 Všeobecná fakultní nemocnice v Praze

Všeobecná fakultní nemocnice v Praze je samostatnou příspěvkovou organizací s právní subjektivitou v přímé řídicí působnosti Ministerstva zdravotnictví ČR. Všeobecná fakultní nemocnice je významným poskytovatelem zdravotních služeb, a to nejen v České republice.



Obrázek 2.24: Logo Všeobecná fakultní nemocnice v Praze

Všeobecná fakultní nemocnice poskytuje základní, specializovanou a zvláště specializovanou péči ambulantní i lůžkovou, dětem i dospělým pacientům. Zajišťuje také komplexní lékárenskou péči, včetně technologicky náročných

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

příprav cytostatik a sterilních individuálně připravovaných léčivých přípravků, dále transfuzní službu a zdravotní dopravní službu.[48]

Na pracovištích společných s 1. lékařskou fakultou Univerzity Karlovy vytváří širokou základnu nejen pro diagnostickou, léčebnou a ošetrovatelskou péči, ale také pro výuku, vědu a výzkum. Nemocnice má nejdelší tradici akademické medicíny v ČR a od svého založení v roce 1790 až do současnosti je největším výzkumným medicínským pracovištěm a hlavním výukovým pracovištěm 1. LF UK. Spolupracuje s mnoha dalšími vzdělávacími institucemi z celé ČR.

Základní údaje	
Rok založení	1790
Aktiva (v tis. Kč)	4 966 123
Celkový obrat (v tis. Kč)	5 123 489
Lůžkový fond	1 560
Počet zaměstnanců	4 658
Počet hospitalizací	120 165
Počet ambulantních ošetření	786 976
Mateřská organizace	Ministerstvo zdravotnictví České republiky

Základní nosné programy Všeobecná fakultní nemocnice v Praze jsou: [48]

- diagnostika a léčba nádorových onemocnění
- péče o matku a dítě
- diagnostika a léčba kardiovaskulárních chorob
- komplexní stomatologická a maxilofaciální péče
- diagnostika a léčba chorob krve a krvetvorných orgánů
- výzkum a léčba metabolických poruch
- diagnostika a léčba demyelinizačních onemocnění

Komplexní multi-oborová spolupráce mezi klinikami a ústavy je základem moderní medicínské péče, kterou pro Vás zajišťujeme na 44 klinikách, ústavech a odděleních Všeobecné fakultní nemocnice v Praze.

### 2.5 Analýza zákazníků

V této sekci budou analyzována data prodeje společnosti B. Braun Medical vybraným zákazníkům, od roku 2015 do roku 2020.

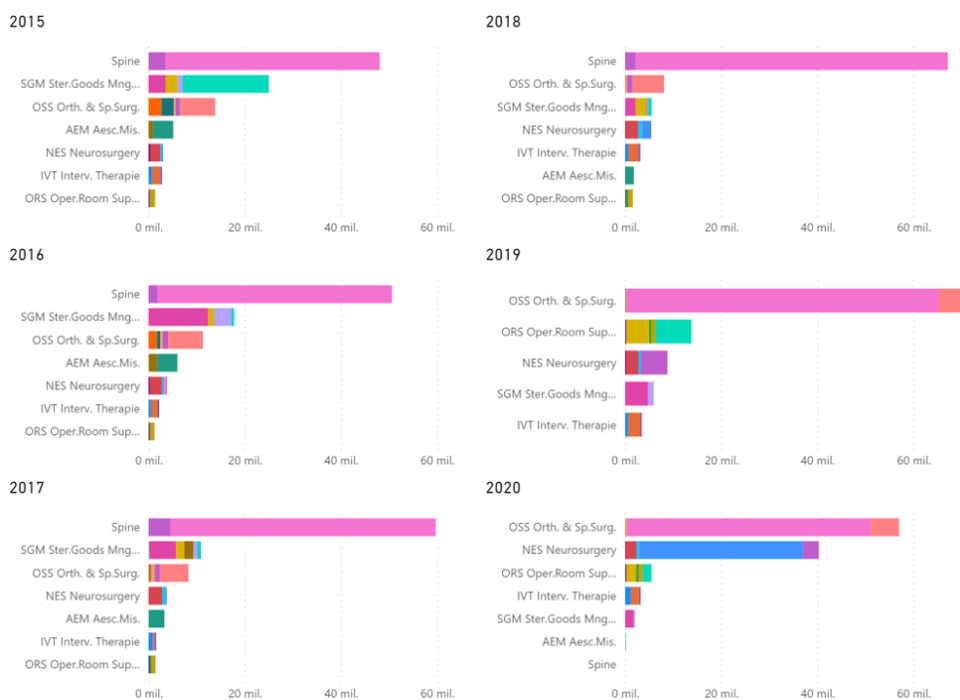
Jelikož je pro analýzu důležitý akorát poměrový vývoj tržeb z pro určité divize a zákazníky, jsou všechny tržby násobeny náhodným koeficientem, tak aby bylo zachované vnitřní tajemství firmy B. Braun.



### 2.5.1 Fakultní nemocnice Motol

Pro fakultní nemocnici Motol byla vybrána divize Aesculap.

Aesculap je divize poskytující ucelený soubor výrobků a služeb pro veškeré operační obory - od zajištění implantátů a chirurgických spotřebních materiálů, přes komplexní vybavení operačních sálů a centrálních sterilizací až po kvalitní servis. Široké spektrum produktů a služeb zahrnuje především ortopedický endoprotetický program, spondylochirurgické systémy, neurochirurgické a kardiovaskulární speciality, sterilizační kontejnery, motorové a endoskopické systémy, tradiční chirurgická instrumentária, šicí materiály a rukavice pro veškeré operační zákroky, implantabilní porty.



Obrázek 2.25: Přehled prodejů divize Aesculap po letech rozdělené do kategorií Fakultní nemocnice Motol

Z grafu (obr. 2.25) je zřetelné, že oblast Ortopedie a Spinální systémy je nejzásadnější pro tuto divizi v této nemocnici, kdy v roce 2019 tvořila okolo 70 % celých prodejů divize Aesculap pro fakultní nemocnici Motol.

#### Ortopedie a Spinální systémy (OSS Orth. & Sp.Surg.)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	+ 9,46 %	+ 13,23 %	+ 17,79 %	- 0,15 %	- 21,99 %

V tabulce 2.5.1 je vidět pravidelný růst prodejů produktů z kategorie Or-

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

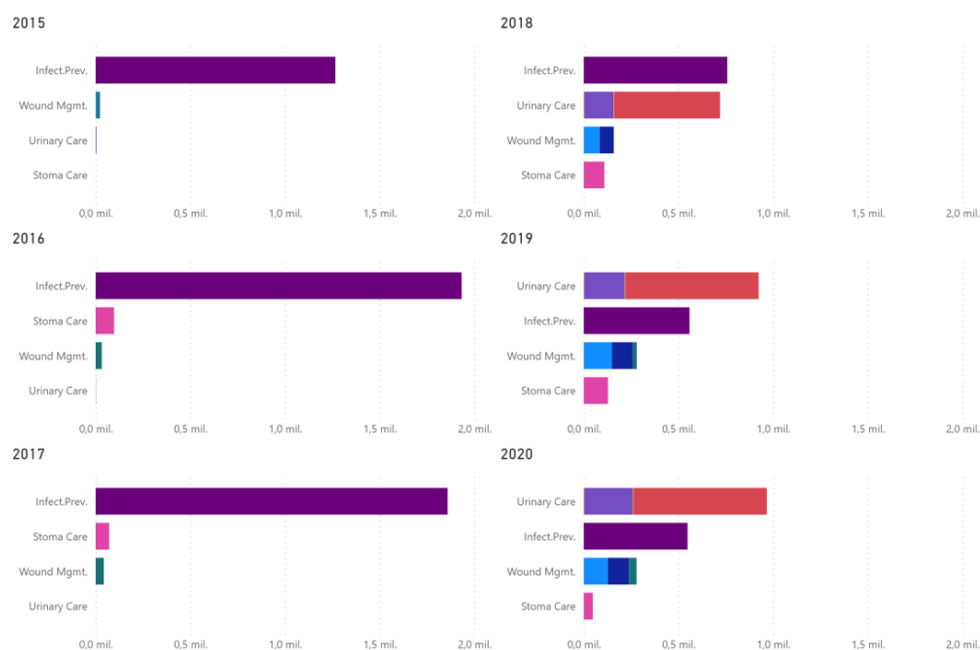
*topedie a Spinální systémy* až do roku 2019 a následně v roce 2020 je strmý pád těchto produktů o více jak 20 %. Tento jev byl zapříčiněn nástupem pandemie nemoci COVID-19, kdy všechny operativní zákroky byly pozastaveny a po celém roce velmi omezeny.

Po zvážení těchto dat, a nalezení příčiny pádu tržeb v této kategorii, lze jen doporučit aby obchodní zástupci společnosti B. Braun byli vytrvalí, a v současné době, kdy se situace pandemie COVID-19 začíná být pod kontrolou, neztratili dříve zajištěnou výsadní pozici výrobků B. Braun ve Fakultní nemocnici Motol.

### 2.5.2 Nemocnice Na Homolce

Pro fakultní nemocnici Motol byla vybrána divize Out Patient Market.

Divize Out Patient Market se orientuje především na mimo-nemocniční trh – pacienti, ambulantní lékaře, ambulantní a stacionární ošetrovatelskou péči. Široká a logicky provázaná nabídka výrobků zahrnuje zdravotní prostředky pro diabetiky, stomické pomůcky, prostředky pro péči o chronické i akutní rány, výrobky pro dezinfekci a hygienu, pomůcky pro inkontinenci, lubrikované katetry, sádry a doplňkový sortiment a rukavice.



Obrázek 2.26: Přehled prodejů divize Out Patient Market po letech rozdělené do kategorií Nemocnice Na Homolce

Z grafu (obr. 2.26) je zřejmé že oblast Prevence infekce byl dominantním pro tuto divizi do roku 2018, kdy tržby této kategorie zásadně klesly a tržby z

kategorie Péče o močové cesty (urologie a inkontinence) naopak rostly, a tento trend pokračuje až do současnosti.

#### Prevence infekce (Infection prevention)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	+ 52,65 %	- 3,83 %	- 59,24 %	- 26,31 %	- 1,84 %

#### Péče o močové cesty (Urinary Care)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	+ 70,00 %	- 100,00 %	+ 100,00 %	+ 28,35 %	+ 4,68 %

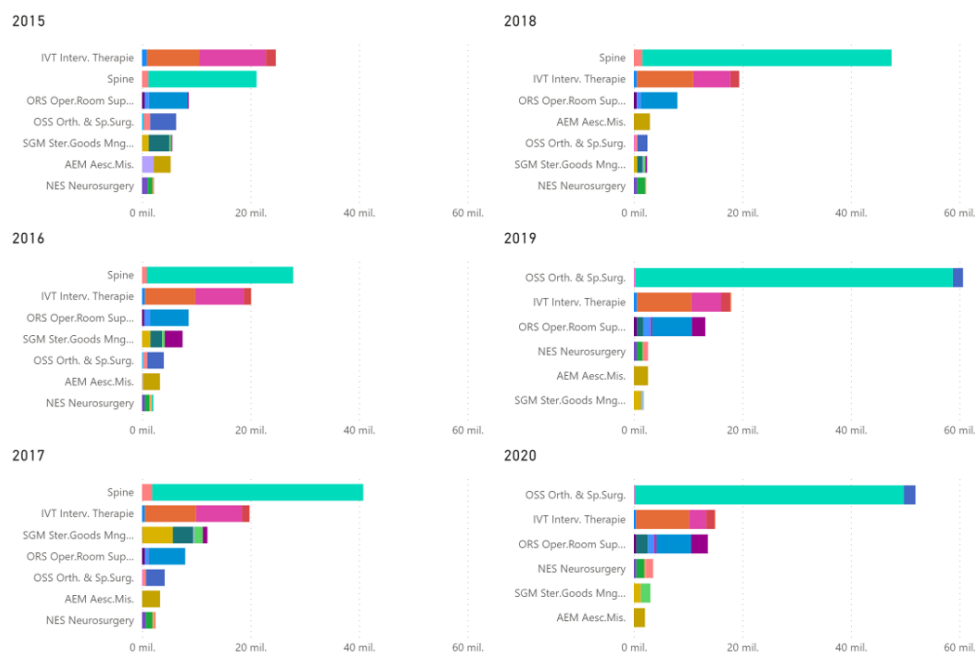
Z tabulky 2.5.2 je vidět od roku 2018 strmý pád prodeje v kategorii, kontrola infekce, který tvořil stěžejní artikl pro divizi Out Patient Market, a v čele ho nahradila kategorie Péče o močové cesty. Z tohoto plyne příležitost obnovení prodeje v kategorii Prevence infekce a další podpora prodeje kategorie Péče o močové cesty, kde poptávka po našich produktu z této řady roste, jedná se například o močové vaky, či urinační katetry.

### 2.5.3 Fakultní nemocnice Brno

Pro fakultní nemocnici Brno byla vybrána divize Aesculap.

Aesculap je divize poskytující ucelený soubor výrobků a služeb pro veškeré operační obory - od zajištění implantátů a chirurgických spotřebních materiálů, přes komplexní vybavení operačních sálů a centrálních sterilizací až po kvalitní servis. Široké spektrum produktů a služeb zahrnuje především ortopedický endoprotetický program, spondylochirurgické systémy, neurochirurgické a kardiovaskulární speciality, sterilizační kontejnery, motorové a endoskopické systémy, tradiční chirurgická instrumentária, šicí materiály a rukavice pro veškeré operační zákroky, implantabilní porty.

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST



Obrázek 2.27: Přehled prodejů divize Aesculap po letech rozdělené do kategorií Fakultní nemocnice Brno

Z grafu (obr. 2.27) je zřetelné, že oblast Ortopedie a Spinální systémy je nejzásadnější pro tuto divizi v této nemocnici, kdy v roce 2019 tvořila přes 60 % všech prodejů divize Aesculap pro fakultní nemocnici Brno, kde největší podíl na tržbách má podíl Spinální operace.

Dále je zřetelné, že kategorie Intervenční terapie byla hlavním artiklem pro Aesculap divizi v Brněnské nemocnici.

### Ortopedie a Spinální systémy (OSS Orth. & Sp.Surg.)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	+ 16,37 %	+ 40,96 %	+ 11,27 %	+ 21,29 %	- 14,42 %

### Intervenční terapie (IVT Interv. Therapie)

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	- 18,44 %	- 1,45 %	- 1,98 %	- 7,87 %	- 16,33 %

V tabulce 2.5.3, kde jsou vyobrazeny prodeje za kategorii Ortopedie a Spinální systémy je zjevné, že i přes to, že se jedná o hlavní prodejní kategorii pro Aesculap, tak pandemie způsobená nemocí COVID-19, která zapříčinila přerušování mnoha operací pro ortopedii a spinální operace, tak v roce 2020 poklesly tržby skoro o 15 %. Příležitostí tedy je v roce 2021, opět zajistit

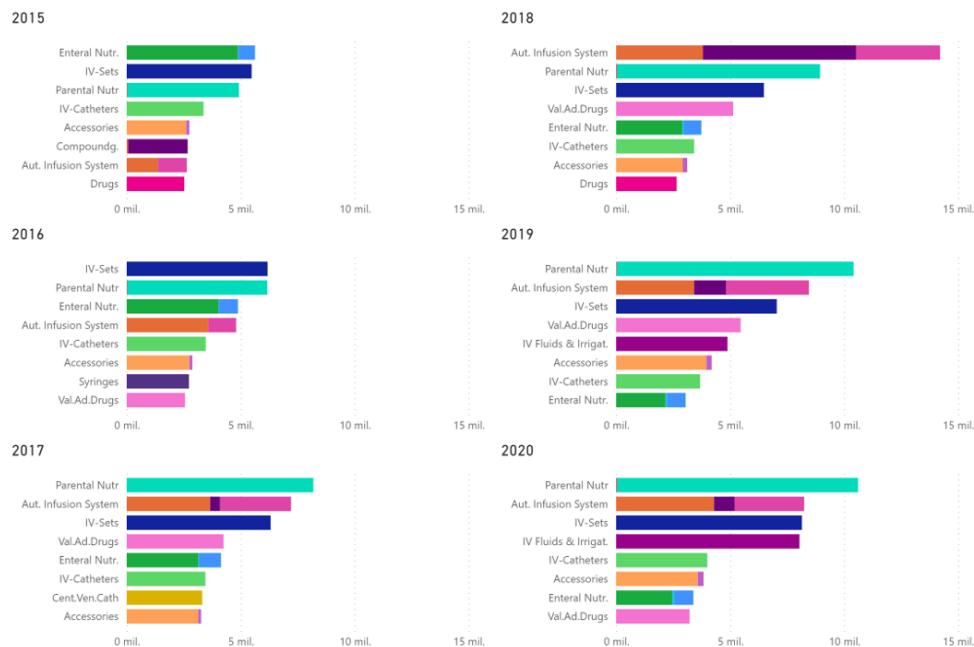
vedoucí pozici v prodeji do této kategorie, kdy se zlepšující se situací s pandemií, se opět začínají tyto operace provádět.

Dále je z tabulky 2.5.3 vidět trvalý pokles tržeb v Intervenční terapii, jedná se o velký problém, který vytváří další příležitost k navrácení se ke stavu před rokem 2016.

#### 2.5.4 Fakultní nemocnice Plzeň

Pro fakultní nemocnici Plzeň byla vybrána divize Hospital Care.

Divize Hospital Care je rozdělena na 2 základní obchodní týmy - Critical Care a Advanced Care. Součástí divize je také obchodně servisní tým AIS specialistů a mezi-divizní tým konzultantů pro mimo-nemocniční péči. Divize zajišťuje i prodej a zastoupení pro OEM/Hospital Industry zákazníky.



Obrázek 2.28: Přehled prodejů divize Hospital Care po letech rozdělené do kategorií Fakultní nemocnice Plzeň

Z grafu (obr. 2.28), je zajímavé celkem rovnoměrné rozdělení tržeb mezi prvních 3 vedoucí kategorie - Automatické infúzní systémy, Parentální výživu a IV-Sety. To vytváří obrovskou výhodu, kdy tržby této divize Hospital Care nejsou závislé na jedné kategorii, a mohou pomocí těchto několika upevňovat svoji pozici ve fakultní nemocnici Plzeň.

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

---

### Parenterální výživa

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	+ 25,27 %	+ 32,74 %	+ 9,28 %	+ 16,40 %	+ 1,91 %

### Automatické Infúzní Systémy

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	+ 81,98 %	+ 50,20 %	+ 97,07 %	- 40,49 %	- 2,47 %

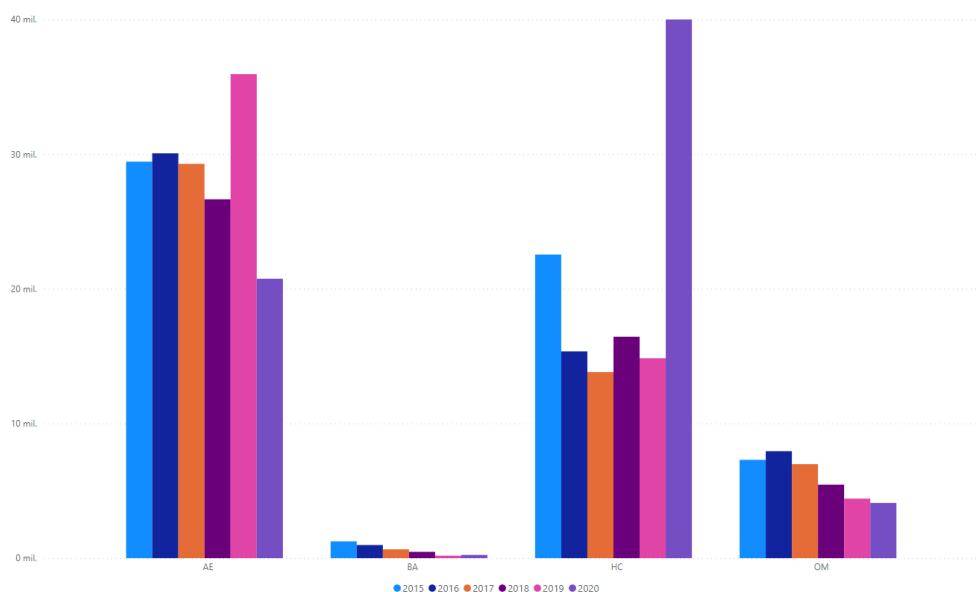
Z vybraných dvou nejvíce zásadních kategorií, je vidět v tabulce 2.5.4, zpomalující rostoucí tendenci tržeb v parentální výživě. Příležitostí z toho plynoucí, je otočení tohoto negativního trendu. Další, větší příležitostí jsou tržby v automatických infúzních systémech (tabulka 2.5.4), které jsou tvořeny službami spojenými s infúzními systémy a prodejem IT řešení. Bohužel z tohoto neplyne, žádná možná příležitost, jelikož IT systémy již byly zakoupeny, a ty v roce 2018 vytvářely obrovský skoro 100 % nárůst tržeb v této oblasti.

### 2.5.5 Fakultní nemocnice Královské Vinohrady

Pro fakultní nemocnici Královské Vinohrady byly vybrány dvě divize, a to Hospital Care a Aesculap.

Aesculap je divize poskytující ucelený soubor výrobků a služeb pro veškeré operační obory - od zajištění implantátů a chirurgických spotřebních materiálů, přes komplexní vybavení operačních sálů a centrálních sterilizací až po kvalitní servis. Široké spektrum produktů a služeb zahrnuje především ortopedický endoprotetický program, spondylochirurgické systémy, neurochirurgické a kardiovaskulární speciality, sterilizační kontejnery, motorové a endoskopické systémy, tradiční chirurgická instrumentária, šicí materiály a rukavice pro veškeré operační zákroky, implantabilní porty.

Divize Hospital Care je rozdělena na 2 základní obchodní týmy - Critical Care a Advanced Care. Součástí divize je také obchodně servisní tým AIS specialistů a mezi-divizní tým konzultantů pro mimo-nemocniční péči. Divize zajišťuje i prodej a zastoupení pro OEM/Hospital Industry zákazníky.



Obrázek 2.29: Přehled prodejů všech divizí od roku 2015 až do roku 2020 Fakultní nemocnice Královské Vinohrady

Z grafu 2.29 je u divize Aesculap zřetelný klesající pokles prodejů, již od roku 2016, s výjimkou v roce 2019, kdy byla vybavována nové operační sály a tržby v kategorii *Obecné operační nástroje* meziročně vzrostly 700 %. Bohužel toto byly jednorázové zakázky, které nejsou pravidelné.

Naopak vcelku pozitivní vývoj je vidět u divize Hospital Care v roce 2020.

#### Hospital Care

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	-31,90 %	- 10,02 %	+ 19,02 %	- 9,71 %	+ 169,47 %

#### Aesculap

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	+ 2,10 %	- 2,60 %	- 8,99 %	+ 34,87 %	- 42,27 %

Z tabulky 2.5.5, kde jsou zobrazeny meziroční změny tržeb pro divizi Hospital Care, je velmi zjevný nárůst prodejů za rok 2020, je překvapivé, že tento nárůst není způsobený pandemií nemoci COVID-19 ale prodeji v kategorii Automatických infúzních systémů (AIS), a hlavně v její podkategorii *AIS vybavení a IT řešení*, kde při vybavování nového oddělení narostly tržby o více jak 2100%. Z tohoto pozorování bohužel neplynou žádné příležitosti.

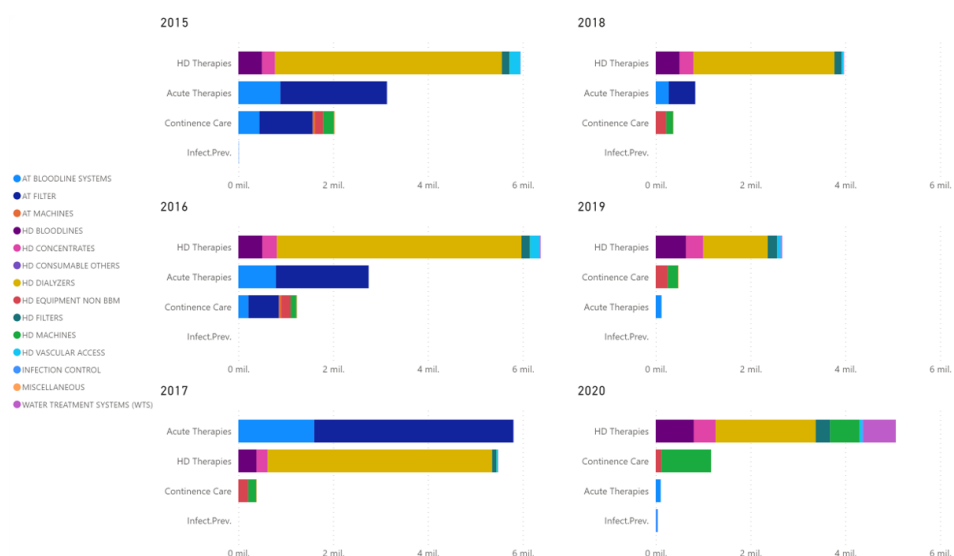
Naopak velká příležitost je zřetelná z tabulky 2.5.5, kde náhlí pokles tržeb, je zapříčiněn poklesem ortopedických operací, a to hlavně operací páteře.

## 2. PRAKTICKÁ ČÁST

### 2.5.6 Všeobecná fakultní nemocnice v Praze

Pro Všeobecná fakultní nemocnice v Praze byla vybrána divize B. Braun Avitum.

Divize se zaměřuje na problematiku mimotělního ošetření krve, především pak na oblast technologií a přístrojového vybavení určeného k akutní a chronické dialýze a terapeutické aferéze. Mezi produkty této divize patří zejména dialyzátory, dialyzační monitory a dialyzační sady.



Obrázek 2.30: Přehled prodejů divize B. Braun Avitum po letech rozdělené do kategorií Všeobecná fakultní nemocnice v Praze

Z grafu (obr. 2.30) je vidět, že dominantní složku tržeb divize B. Braun Avitum jsou HD Terapie, kdy tržby z této kategorie byly překonány jen v roce 2017 druhou zásadní kategorií Akutní terapie. Poté zase obsadili hlavní zdroj tržeb pro tuto divizi.

#### HD terapie

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	+ 7,05 %	- 14,02 %	- 27,52 %	- 32,88 %	+90,00 %

#### Akutní terapie

Rok	2016	2017	2018	2019	2020
Změna	- 12,32 %	+ 111,15 %	- 85,65 %	- 85,39 %	- 13,71 %

Z tabulky ?? je zjevné, že byl pozitivně otočen negativní klesající trend prodejů kategorie Hemodialyzačních Terapií, kde se jedná hlavně o dialyzační



přístroje. K tomuto došlo po pěti letech až v roce 2020 po neustálém poklesu, je tedy důležité se tento vývoj udržet i v sledujících letech, tak aby se tržby navrátili do dřívějších hodnot. V tabulce 2.5.6 je vidět pouze jedno období, kdy tržby z akutní terapie byly zásadní pro tuto divizi, jednalo se o filtry akutní terapie. Ideální by bylo se zaměřit na návrat k těmto tržbám u této nemocnice.



---

# Dashboard

V této části bude předveden Dashboard nástroj, prostředí, ve kterém byl vytvořen a data, která jsou důležitá pro jeho správnou funkci.

## 3.1 Představení prostředí pro tvorbu nástroje

Pro vývoj dashboard nástroje bylo zvažováno 3 hlavní možnosti:

- **Microsoft Power BI**
- **Tableau**
- **Vytvoření nástroje v jazyce Python**

Z důvodu kvality nástroje a již vlastněných licencí společnosti Microsoft společností B. Braun Medical, byl jako nejvhodnější nástroj vybrán Microsoft Power BI. Jednou z hlavních výhod bylo snadné publikování přístupné všem



Obrázek 3.1: Logo nástroje Microsoft Power BI

uživatelům společnosti B. Braun.

## 3.2 Návrh a představení nástroje

Hlavním požadavkem bylo přehledné zobrazení všech prodejů vybraným 6 fakultním nemocnicím od roku 2015 až do roku 2020. Ze společnosti B. Braun byly poskytnuty data prodejů.

Následně bylo potřeba spravovat data tak, aby pro vybraný nástroj byly čitelné, a správně kategorizované.

Data byly rozřazeny podle zákazníka, divize a let. Následně byly jednotlivé divize rozděleny podle nabízených kategorií a svých podkategorií, případně už konečný produktů.

Zdrojová data byla stažena z interního systému SAP, následně byly zpracovány do čitelné a použitelné podoby a nahrány do nástroje Power BI. Zde bylo dále měněno zpracování dat pomocí transformovací části, která je opět velmi intuitivní.

Po vytvoření všech požadovaných grafů byl nástroj publikován do cloudu společnosti Microsoft, odkud je přístupný všem oprávněným uživatelům společnosti B. Braun - tyto oprávnění je možné nastavit pro každý jednotlivý report či graf.

Nástroj je navržen, tak aby byl co nejvíce přehledný, a data se dala dobře mezi sebou porovnávat.

Ukázky výsledného nástroje je možné vidět v sekci Analýza zákazníků (sekce 2.5), kde jsou grafy z výsledné nástroje použity k ukázání prodejů jednotlivých divizí do vybraných nemocničních zařízení.

Dále jsou ukázky z tohoto nástroje v Příloze B, tak aby byly co nejvíce čitelné.

## 3.3 Další postup

Pro zlepšení tohoto nástroje by bylo správně automatizovat nahrávání aktuálních dat do dashboard nástroje, a zajištění automatické publikování verze na firemní intranet.

Dále je zde několik podnětů na přidání dalších důležitých dat do dashboard nástroje:

- Doplnit dalších zákazníků v podobě nemocnic a zdravotních zařízení.
- Vytvoření pohledů, které budou obsahovat naše dialyzační střediska jak v České republice, tak na Slovensku. A budou zde zobrazovány například počet pacientů, nebo vykázaný spotřebovaný materiál na středisku.

Dále by bylo zajímavé snížit granularitu zobrazovaných dat, tak aby bylo možné sledovat vývoje jednotlivých prodejů pro jednotlivé měsíce, a bylo možné vysledovat sezónní změny tržeb, a adekvátně na ně reagovat.

## Nové příležitost a zhodnocení

Na základě hodnocení našeho velkého konkurenta, společnosti Johnson & Johnson, vyplynulo, že jeho úspěch plyne z inovace a nadprůměrně velké diverzifikaci celého nabízeného portfolia, kdy se snaží pohltnout co nejvíce společností z oboru. Naopak velké slabiny má ve své pověsti, především v zahraničí, čelí stovkám soudních žalob, z důvodu neetického chování a nekalé soutěže. Z toho plyne pro společnost B. Braun příležitost, kdy by mohl napodobit tuto společnost, a vstoupil do oboru kosmetiky a dalšího nelékařského materiálu, a využil svého dobrého jména, pověsti a kvality výrobků k získání silné pozice na trhu v tomto, pro B. Braun, novém odvětví.

Při hodnocení společnosti Fresenius, byla nalezena velká podobnost obou společností. Obrovskou příležitostí pro společnost B. Braun, se z tohoto pohledu zdá být obsazení, zatím volných území České republiky, vlastními dialyzačními středisky, tak aby měla již vybudovanou pozici, při snaze společnosti Fresenius tyto oblasti využít. Jedná se především o oblasti kolem Mladé Boleslavi, kde je předpokládán velký nárůst nemocnosti spojený, s nárůstem automobilového průmyslu. Druhou vytipovanou oblastí jsou Jižní Čechy. V obou oblastech bylo vybráno několik vhodných dialyzačních středisek k akvizici.

Z analýzy odvětví distribuce léčiv a lékařského materiálu, je zřejmé, že lídři v této oblasti využívají hlavně vlastních prodejních míst. Toto je vidět u společnosti PHOENIX lékárenský velkoobchod, která vlastní dceřinou společností BENU, která je provozovatelem více jak 250 kamenných lékáren jen v České republice a navíc provozuje jeden z největších lékárenských e-shopů. Druhým výrazným distributorem je společnost Promedica Praha Group, která posiluje svoji pozici na trhu, poskytováním a zprostředkováváním doplňkových služeb k dodávaným přístrojům. Příležitostí pro společnost B. Braun je určitě inspirace první zmíněnou distribuční společností, tedy rozšířením již fungující sítě lékáren Zelená hvězda. A podpořit marketing zaměřený na koncové zákazníky a rozšíření nabízených produktů. Z druhé zmíněné příležitosti již neplynou, jelikož společnost B. Braun tyto služby již nabízí u vlastních produktů.

#### 4. NOVÉ PŘÍLEŽITOST A ZHODNOCENÍ

---

Z analýzy našich největších zákazníků v podobě fakultních nemocnic plyne, že celosvětová pandemie COVID-19, pozitivně ovlivnila prodeje dezinfekčních prostředků a ochranných pomůcek ale naopak, velmi negativně zasáhla trh s ortopedickými náhradami. Tato situace nabízí jen málo příležitostí, které může společnost B. Braun ovlivnit. Prvním je obsazení výsadní pozice ve sterilizovaném odvětví, tak abychom i po pandemii, byli hlavním dodavatelem těchto produktů do většiny nemocnic. A druhou je časně vyjednávání, případný lobbying za co nejrychlejší obnovení ortopedických operací, ze kterých má společnost největší tržby.

Narůstají příležitosti pro celý obor zdravotnictví je narůstají počet lidí v důchodovém věku a stále se zhoršující průměrný zdravotní stav obyvatel západních zemí. Důsledkem stárnoucí populace, je obrovská příležitost v podobě pečovatelských domů. Důsledkem druhého problému je neustále se zrychlující se výdaje na zdravotnictví.

---

## Závěr

Prvním cílem této práce bylo představit a pospat použití jednotlivých analytických metod, které je možné použít k analýze segmentu lékařství. Tento cíl byl úspěšně splněn a vybrané metody byly podrobně popsány a ukázaná.

Dalším cílem práce bylo představení hlavních hráčů v segmentu lékařství kategorizovaných podle kategorií, a následné použití představených analytických metod na tyto subjekty. Tento dílčí cíl byl úspěšně splněn. Celé odvětví i jednotlivé subjekty v něm byly ohodnoceny a závěry byly vytvořeny. Z analýz vyplynulo několik zajímavých příležitostí pro společnost B. Braun.

Dílčí cíl v podobě představení a zanalyzování předních zákazníků v podobě fakultních nemocnic, byl také úspěšně splněn. Z analýz tržeb jednotlivým zákazníkům byly identifikovány trendy, a z nich následně vytvořeny příležitosti, které by pro společnost B. Braun byly vhodné.

Posledním cílem celé práce bylo vytvoření dashboard nástroje pro přehledné zobrazení interních dat o zákaznících, který má sloužit k ulehčení analýzy trendů v prodeji u vybraných zákazníků. Tento cíl byl úspěšně realizován za pomoci BI nástroje od společnosti Microsoft. Dashboard nástroj byl úspěšně publikován do firemního intranetu, tak aby byl přístupný všem žadáným zaměstnancům.





---

## Literatura

- [1] Porter, M. E. How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, březen 1979, [cit. 2021-04-01]. Available from: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- [2] Výroční zprávy - Pharmos. *Vítejte na marketingu Ing. Michael Doležal*, duben 2019, [cit. 2021-04-19]. Available from: <https://slideplayer.cz/slide/13006934/>
- [3] Sbírka listin Johnson & Johnson, s.r.o. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*, leden 2021, [cit. 2021-04-18]. Available from: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=64591535&subjektId=196875&spis=94988>
- [4] Veřejné zdravotní pojištění – Ministerstvo zdravotnictví. srpen 2020, [cit. 2021-05-03]. Available from: <https://www.mzcr.cz/verejne-zdravotni-pojisteni-2/>
- [5] SWOT Analysis - History, Definition, Templates & Worksheets. *RapidBI*, duben 2016, [cit. 2021-04-01]. Available from: <https://rapidbi.com/swotanalysis/>
- [6] Porter, M. E. How competitive forces shape strategy. In *Readings in strategic management*, Springer, 1989, pp. 133–143.
- [7] Coyne, K. P.; Subramaniam, S. Bringing discipline to strategy. *The McKinsey Quarterly*, , no. 4, 1996: p. 14.
- [8] Denning, S.; Hamel, G. *The age of agile*. Amacom, 2018.
- [9] PEST Analysis - Strategy Tools. srpen 2019, [cit. 2021-04-03]. Available from: [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)

- [10] David, F. R.; David, F. R.; et al. *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson Upper Saddle River, 2013.
- [11] Capps III, C. J.; Glissmeyer, M. D.; et al. Extending the competitive profile matrix using internal factor evaluation and external factor evaluation matrix concepts. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, volume 28, no. 5, 2012: pp. 1059–1062.
- [12] EFE matrix & IFE matrix analysis methods practically explained. *toolshero*, březem 2020, [cit. 2021-03-25]. Available from: <https://www.toolshero.com/strategy/efe-ife-matrix/>
- [13] Cassidy, C. M.; Glissmeyer, M. D.; et al. Mapping an internal-external (IE) matrix using traditional and extended matrix concepts. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, volume 29, no. 5, 2013: pp. 1523–1528.
- [14] Radder, L.; Louw, L. The SPACE matrix: A tool for calibrating competition. *Long range planning*, volume 31, no. 4, 1998: pp. 549–559.
- [15] Mulder, P. SPACE Analysis. *toolshero*, březem 2019, [cit. 2021-03-25]. Available from: <https://www.toolshero.com/strategy/space-analysis/>
- [16] Porter, M. E.; Advantage, C. Creating and sustaining superior performance. *Competitive advantage*, volume 167, 1985: pp. 167–206.
- [17] Seminární práce Základy podnikové ekonomiky. květen 2009, [cit. 2019-06-12]. Available from: [seminarky.mujblog.centrum.cz](http://seminarky.mujblog.centrum.cz)
- [18] Barney, J. B.; Wright, P. M. On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, volume 37, no. 1, 1998: pp. 31–46.
- [19] Hesterly, W.; Barney, J. *Strategic management and competitive advantage*. Essex: Pearson Education Limited., 2008.
- [20] Knott, P. J. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision*, 2015.
- [21] Fresenius Medical Care v České republice. *Fresenius Medical Care – ČR*, březem 2021, [cit. 2021-04-18]. Available from: <https://www.freseniusmedicalcare.cz/cs/o-nas/fresenius-medical-care-v-ceske-republice/>

- 
- [22] Sbírka listin Fresenius Medical Care - ČR, s.r.o. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*, červen 2020, [cit. 2021-04-18]. Available from: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62126013&subjektId=730656&spis=103378>
- [23] NephroCare - O nás. *NephroCare*, březen 2020, [cit. 2021-04-18]. Available from: <https://www.nephrocare.cz/o-nas.html>
- [24] Sbírka listin Fresenius Medical Care - DS, s.r.o. *Ministerstvo spravedlnosti České republiky*, červen 2020, [cit. 2021-04-18]. Available from: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=62128156&subjektId=444665&spis=103385>
- [25] Johnson & Johnson o společnosti. *Johnson & Johnson, s.r.o.*, únor 2021, [cit. 2021-04-18]. Available from: <https://www.jnj.cz/o-spolecnosti>
- [26] O nás - Promedica. *Promedica Praha*, únor 2021, [cit. 2021-04-19]. Available from: <https://www.promedica-praha.cz/o-nas/>
- [27] Divize - Promedica. *Promedica Praha*, únor 2021, [cit. 2021-04-19]. Available from: <https://www.promedica-praha.cz/divize/>
- [28] Výroční zprávy - Pharmos. *Pharmos, a.s.*, duben 2021, [cit. 2021-04-19]. Available from: <https://www.pharmos.cz/Vyrocnizpravy>
- [29] Veřejný rejstřík a Sbírka listin - Ministerstvo spravedlnosti České republiky. září 2020, [cit. 2021-04-22]. Available from: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63032896&subjektId=681910&spis=1075064>
- [30] PHOENIX lékárenský velkoobchod, s.r.o. - Profil společnosti. srpen 2017, [cit. 2021-04-20]. Available from: <http://www.phoenix.cz/o-nas/profil-spolecnosti/>
- [31] O BENU — BENU.cz. únor 2021, [cit. 2021-04-22]. Available from: <https://www.benu.cz/o-benu>
- [32] Alliance Healthcare. prosinec 2021, [cit. 2021-04-22]. Available from: <https://www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah/web/o-nas/ah>
- [33] alloga. březen 2021, [cit. 2021-04-22]. Available from: [https://www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah/web/sluzby/pro\\_vyrobce/alloga](https://www.alliance-healthcare.cz/wps/portal/ah/web/sluzby/pro_vyrobce/alloga)
- [34] O nás — AGEL Dialýza. srpen 2020, [cit. 2021-04-20]. Available from: <https://dialyza.agel.cz/o-nas.html>

- [35] ČAD - Hamzovo dialyzační centrum (HDC). prosinec 2020, [cit. 2021-04-22]. Available from: <http://www.cad-dialyza.cz/hamzovo-dialyzaalni-centrum-hdc>
- [36] Hemodialyzační centrum s nefrologickou ordinací. březen 2021, [cit. 2021-04-22]. Available from: <https://www.hedica.cz/>
- [37] Klinika nefrologie — IKEM. březen 2021, [cit. 2021-04-22]. Available from: <https://www.ikem.cz/cs/transplantcentrum/klinika-nefrologie/a-32/>
- [38] INMED - Interní, nefrologické a dialyzační centrum Svitavy. březen 2021, [cit. 2021-04-22]. Available from: <http://www.inmed.cz/>
- [39] Nakládání s odpady ze zdravotnictví - EnviWeb.cz. srpen 2019, [cit. 2021-04-30]. Available from: <http://www.enviweb.cz/114270>
- [40] J&J offered doctors free services and profit-making advice to boost Remicade scripts: whistleblower suit. leden 2020, [cit. 2021-04-30]. Available from: <https://www.fiercepharma.com/pharma/janssen-helped-set-up-infusion-suites-and-offered-doctors-other-services-as-kickbacks-to>
- [41] Kvalita ovzduší - Ministerstvo životního prostředí. únor 2020, [cit. 2021-05-02]. Available from: [https://www.mzp.cz/cz/kvalita\\_ovzdusi](https://www.mzp.cz/cz/kvalita_ovzdusi)
- [42] Znečištění ovzduší může způsobit onemocnění ledvin - Ledviny.cz - o životě s dialýzou. leden 2020, [cit. 2021-05-02]. Available from: <http://www.ledviny.cz/clanky/zneclisteni-ovzdusi-muze-zpusobit-onemocneni-ledvin-1>
- [43] O nás - FN Motol. duben 2021, [cit. 2021-04-24]. Available from: <https://www.fnmotol.cz/o-nas/>
- [44] Prezentační publikace o FN Brno. duben 2021, [cit. 2021-04-24]. Available from: <https://www.fnbrno.cz/prezentacni-publikace-o-fn-brno/f3642>
- [45] O nemocnici - Nemocnice Na Homolce. duben 2021, [cit. 2021-04-24]. Available from: <https://www.homolka.cz/o-nemocnici/>
- [46] Kdo jsme — Fakultní nemocnice Plzeň. duben 2021, [cit. 2021-04-24]. Available from: [https://www.fnplzen.cz/cs/kdo\\_jsme](https://www.fnplzen.cz/cs/kdo_jsme)
- [47] Fakultní nemocnice Královské Vinohrady. duben 2021, [cit. 2021-04-24]. Available from: <https://www.fnkv.cz/vize-nasi-nemocnice.php>

- [48] Současnost - Všeobecná fakultní nemocnice v Praze. duben 2021, [cit. 2021-04-24]. Available from: <https://www.vfn.cz/o-nemocnici/o-nas/soucasnost/>



## Seznam použitých zkratek

**IFE** Internal Factor Evaluation

**EFE** External Factor Evaluation

**SPACE** Strategy, Position, ACtion a Evaluation

**VRIO** Value, Rarity, Imitability and Organization

**PESTLE** Political, Economical, Social, Technological, Legal a Enviromental

**IKEM** Institut Klinické a Experimentální Medicíny

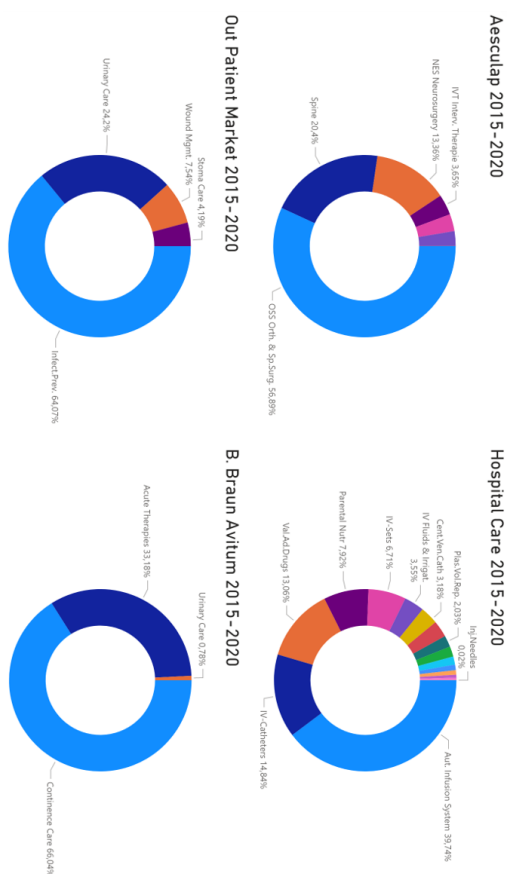
**FN** Fakultní Nemocnice

**BI** Business intelligence



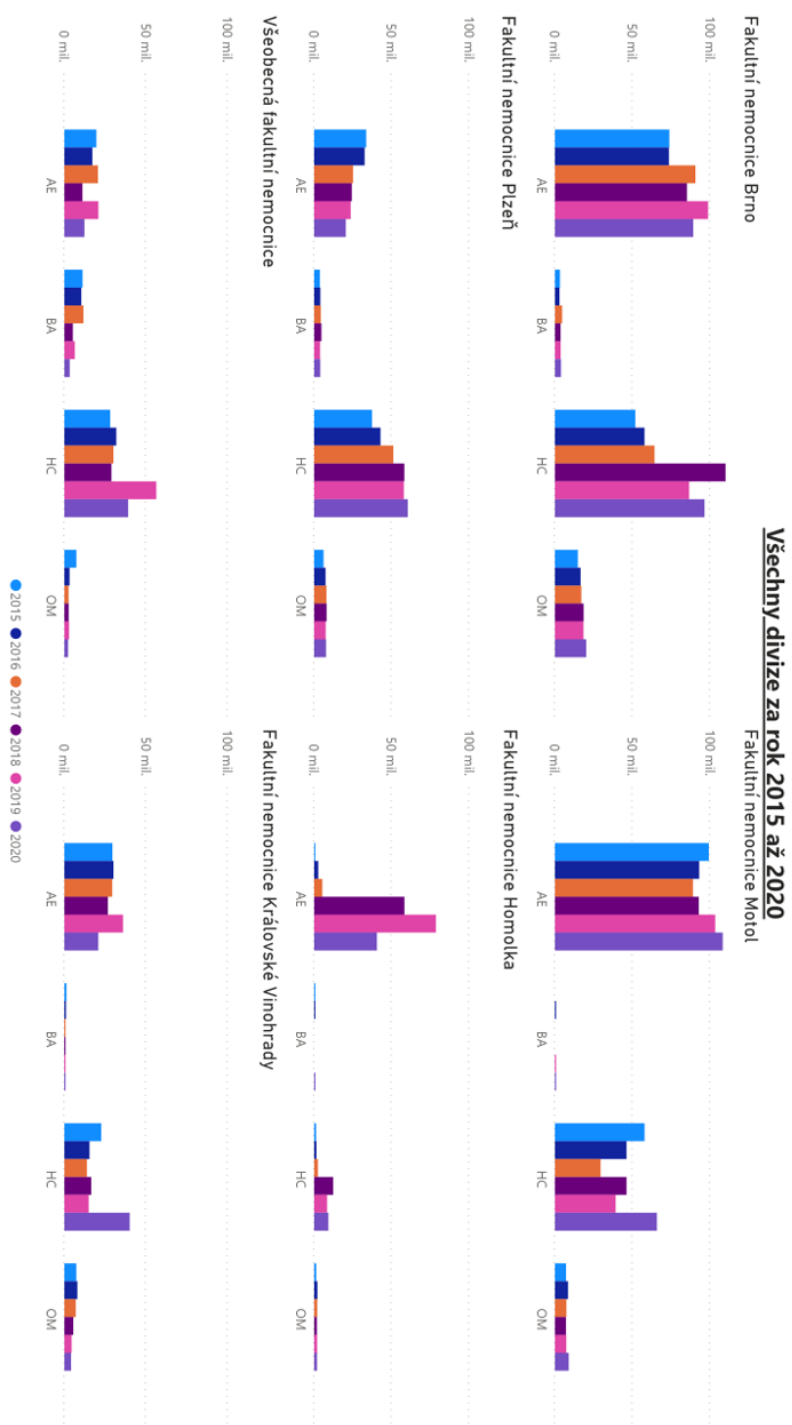


## Ukázky grafů z dashboardu



Obrázek B.1: Prodeje všech divízi společnosti B. Braun od roku 2015 do roku 2020

## B. UKÁZKY GRAFŮ Z DASHBOARDU



Obrázek B.2: Prodeje všech divízi společnosti B. Braun od roku 2015 do roku 2020

## Obsah přiloženého CD

<code>src</code>	
├── <code>impl</code> .....	zdrojové kódy implementace
├── <code>thesis</code> .....	zdrojová forma práce ve formátu $\text{L}^{\text{A}}\text{T}_{\text{E}}\text{X}$
<code>text</code> .....	text práce
├── <code>thesis.pdf</code> .....	text práce ve formátu PDF