



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

SWOT analýza společnosti BENU Česká republika a.s.

SWOT Analysis of BENU Česká republika a.s.

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Barbora Joudalová, MBA

POKORNÝ

JAN

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Pokorný	Jméno:	Jan	Osobní číslo:	437579
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MUVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
SWOT analýza společnosti BENU Česká republika a.s.

Název bakalářské práce anglicky  
SWOT analysis of BENU Česká republika a.s.

Pokyny pro vypracování:  
Cílem bakalářské práce je SWOT analýza společnosti BENU Česká republika a.s.  
Přínosem bakalářské práce bude analýza vnějšího a vnitřního prostředí firmy a na jejím základě navrhnutá doporučení a rady pro budoucí fungování společnosti.  
Osnova: Úvod, 1. SWOT analýza, 2. Analýza prostředí, 3. Společnost BENU Česká republika a.s., 4. Analýza vnějšího prostředí, 5. Analýza vnitřního prostředí, 6. SWOT analýza, 7. Návrhy a opatření

Seznam doporučené literatury  
KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. Marketing.  
VEBER, Jaromír. Management - základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.  
HADRABA, Jaroslav. Marketing: produktový mix - tvorba inovací produktu.  
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce  
Ing. Barbora Joudalová, MBA, Masarykův ústav vyšších studií / oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5. 12. 2016      Termín odevzdání bakalářské práce: 5. 5. 2017  
Platnost zadání bakalářské práce: 31. 8. 2018

Podpis vedoucí(ho) práce: \_\_\_\_\_      Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: \_\_\_\_\_      Podpis děkana(ky): \_\_\_\_\_

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

12-04-2017      Jan Pařík  
Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)

Pokorný, Jan. *SWOT analýza společnosti BENU Česká republika a.s.* Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 19. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Dovoluji si touto cestou poděkovat vedoucí mé bakalářské práce Ing. Barboře Joudalové, MBA a vedení společnosti BENU Česká republika a.s. za poskytnutí všech podkladů, informací, rad a připomínek, které sloužily k vypracování celé práce.

# **Abstrakt**

Hlavním předmětem této bakalářské práce je zhodnocení situace vybraného podniku na základě analýz vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. Tyto analýzy jsou nejprve vysvětleny v teoretické části a následně aplikovány v části praktické. Výstupem práce je výsledná SWOT analýza, podle jejíchž výsledků jsou řečena určitá doporučení.

## **Klíčová slova**

SWOT, Vnitřní prostředí podniku, Vnější prostředí podniku, SLEPTE, Porterův model pěti konkurenčních sil

# **Abstract**

The main aim of this bachelor thesis is to evaluate the situation of the selected company on the basis of analyses of the external and internal environment of the company. These analyses are first explained in the theoretical part and subsequently applied in practical part. The output of the thesis is the resultant SWOT analysis, according to which results are given some recommendations.

## **Key words**

SWOT Analysis, Internal Environment, External Environment, PESTEL, Porter's 5 forces

# Obsah

<b>Obsah</b> .....	<b>8</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>11</b>
<b>1 SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>13</b>
1.1 Definice.....	13
1.1.1 Silné stránky (Strenghts) .....	13
1.1.2 Slabé stránky (Weaknesses) .....	14
1.1.3 Příležitosti (Opportunities).....	14
1.1.4 Hrozby (Threats).....	14
1.2 Historie SWOT analýzy.....	14
1.3 Analýza S-W a O-T.....	15
1.3.1 Analýza S-W.....	15
1.3.2 Analýza O-T.....	16
1.4 Strategie SWOT analýzy.....	17
1.4.1 Přístup SO (strategie Maxi – Maxi).....	17
1.4.2 Přístup ST (strategie Maxi – Mini) .....	17
1.4.3 Přístup WO (strategie Mini – Maxi).....	18
1.4.4 Přístup WT (strategie Mini – Mini) .....	18
1.5 Praktické užití SWOT analýzy.....	19
<b>2 Analýza prostředí</b> .....	<b>20</b>
2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku .....	20
2.1.1 SLEPTE analýza .....	22
2.1.1.1 Sociální oblast.....	22
2.1.1.2 Legislativní oblast .....	22
2.1.1.3 Ekonomická oblast.....	23
2.1.1.4 Politická oblast .....	23
2.1.1.5 Technologická oblast .....	23
2.1.1.6 Ekologická oblast .....	23
2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil .....	24
2.1.2.1 Konkurenti v odvětví .....	24
2.1.2.2 Potencionální nově vstupující firmy .....	24
2.1.2.3 Dodavatelé .....	25
2.1.2.4 Odběratelé.....	26



2.1.2.5	Substituty .....	26
2.2	Analýza vnitřního prostředí podniku .....	27
2.2.1	Metoda VRIO .....	27
2.2.2	Benchmarking.....	28
2.2.2.1	Externí benchmarking.....	28
2.2.2.2	Interní benchmarking .....	28
2.2.3	Finanční analýza – poměrové ukazatele .....	29
<b>3</b>	<b>BENU Česká Republika a.s. ....</b>	<b>32</b>
3.1	Finanční analýza – poměrové ukazatele.....	35
3.2	SLEPTE analýza.....	37
3.2.1	Politicko-legislativní oblast.....	37
3.2.1.1	Ministerstvo zdravotnictví České republiky .....	37
3.2.1.2	Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL) .....	39
3.2.1.3	Legislativa ve farmaceutickém průmyslu .....	40
3.2.1.4	Regulace reklamy .....	40
3.2.1.5	Cenová regulace .....	41
3.2.2	Ekonomická oblast .....	42
3.2.2.1	Hrubý domácí produkt (HDP) .....	42
3.2.2.2	Nezaměstnanost.....	43
3.2.2.3	Inflace .....	44
3.2.3	Sociální oblast.....	45
3.2.4	Technologická oblast.....	47
3.2.5	Ekologická oblast.....	48
3.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	49
3.3.1	Konkurenti v odvětví .....	49
3.3.2	Potencionální nově vstupující na trh.....	51
3.3.3	Dodavatelé .....	51
3.3.4	Odběratelé.....	51
3.3.5	Substituty .....	52
3.4	SWOT analýza .....	53
3.4.1	Silné stránky .....	54
3.4.2	Slabé stránky .....	54
3.4.3	Příležitosti.....	54
3.4.4	Hrozby .....	54
3.5	Návrhy a opatření vycházející ze SWOT analýzy.....	55

<b>Závěr .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>58</b>
<b>Internetové zdroje .....</b>	<b>60</b>
<b>Seznam obrázků.....</b>	<b>62</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>63</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>64</b>

# Úvod

V současném vysoce konkurenčním prostředí je zapotřebí umět strategicky plánovat do budoucna a analyzovat svou činnost. Analýzou prostředí lze získat lepší obraz, jak o konkurenci a různých potencionálních hrozbách, tak i o samotném okolí firmy, které na první pohled nemusí vypadat nijak důležitě. K samotné aplikaci strategie, je nutné provést strategickou analýzu podniku a jeho prostředí, včetně odvětví, ve kterých podnik působí. Na základě provedené analýzy je poté pro podnik stanovena vhodná strategie.

Cílem mé práce je zanalyzovat vnitřní a vnější prostředí společnosti BENU Česká republika a.s. V teoretické části nastíním základní pojmy a metody týkající se jednotlivých prostředí podniku. V praktické části se pokusím aplikovat jednotlivé analýzy na již zmíněnou společnost a pokusím se nastínit určitá doporučení a rady pro budoucí fungování podniku.

Společnost BENU Česká republika a.s. jsem si vybral hned z několika důvodů. Určitě jedním je velká odlišnost farmaceutického trhu od ostatních trhů, a to především díky svým početným regulacím. Dalším je ten fakt, že můj otec v této oblasti už několik let působí a může mi poskytnout mnoho relevantních informací.

SWOT analýzu jsem zvolil především díky její komplexnosti, ale hlavně také díky její vlastnosti zmapovat několik různých faktorů najednou, na kterých může společnost stavět své budoucí plány.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 SWOT ANALÝZA

Každá firma se nachází uprostřed veškerého dění, kde na ní působí, jak negativní, tak pozitivní faktory. Ve výsledku ty, které převažují, tak rozhodují o celkové budoucnosti firmy. Proto je velmi důležité, aby daná firma byla na tyto faktory připravená a uměla se s nimi co nejlépe vypořádat. Jako nástroj k poznání těchto faktorů může sloužit SWOT analýza.

Na začátku každé firmy stojí podnikatel, který obvykle přichází na trh buď s novým produktem, nebo s inovací již stávajícího produktu, nebo jakožto následovatel ostatních. Ovšem před tímto vstupem by se mělo zvážit, zda daný produkt bude mít šanci na úspěch a vyplatí se do něj investovat, či nikoliv. Proto se sepisují veškerá pozitiva a negativa, která ač se to nemusí zdát na první pohled, tak souvisejí se samotnou SWOT analýzou.

## 1.1 Definice

SWOT spadá do tzv. strategických analýz firmy či podniku. Díky ní můžeme identifikovat jednotlivé vnitřní a vnější faktory, které ovlivňují celkový chod firmy. Dále tyto faktory rozdělujeme do čtyř klíčových bodů, podle kterých je odvozen celý název této analýzy. Jde o zkratky anglických slov – **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities a **T**hreats. Co se týče vnitřních faktorů, tak ty sledujeme pomocí S (silné stránky) a W (slabé stránky), vnější faktory pomocí O (příležitosti) a T (hrozby).

*„SWOT analýza by měla výrazně označit zásadní faktory, tzn. takové, které mají pro danou oblast rozhodování klíčový význam. Základní závěry SWOT analýzy proto představují nejdůležitější silné a slabé stránky podniku ve vztahu k nejzávažnějším příležitostem a hrozbám [Hadraba, 2004].“*

### 1.1.1 Silné stránky (Strengths)

Silné stránky spadají do tzv. vnitřních podmínek, které umožňují firmě vytvořit konkurenční výhodu nad konkurenty. Můžou být tvořeny například: příznivou finanční situací, historií firmy, vysokou úrovní marketingové přípravy nové výroby atd. Kvalitní využití silných stránek, je dobrým předpokladem pro úspěch na trhu.

### **1.1.2 Slabé stránky (Weaknesses)**

Stejně jako silné stránky, tak slabé stránky spadají do vnitřních podmínek. Ovšem tyto slabé stránky je třeba co nejdříve rozpoznat a snažit se eliminovat či úplně odstranit. Mezi tyto slabé stránky může například spadat: omezené výrobní kapacity, slabá propagace, nedostatečný počet kvalifikovaných pracovníků v určitých profesích atd. Samozřejmě se nedá zcela koncentrovat jen na odbourávání slabých stránek, protože to ve výsledku může mít špatný vliv na silné stránky i na celkovou pozici firmy.

### **1.1.3 Příležitosti (Opportunities)**

Příležitosti mohou být, jak současné, tak i budoucí podmínky vnějšího prostředí. Jejich správným využitím může podnik získat konkurenční výhodu, a tím dosáhnout větších obrátů. Mezi příležitostmi můžeme například zařadit: slabou současnou domácí a zahraniční konkurenci, snadný vstup nového produktu na nový trh, příležitost zlepšit celkovou reputaci firmy ve vztahu k zákazníkům atd.

### **1.1.4 Hrozby (Threats)**

Stejně jako příležitosti, tak hrozby jsou, jak současné, tak budoucí podmínky vnějšího prostředí. Na rozdíl, od již zmiňovaných příležitostí, mají hrozby negativní vliv na celkové tržby dané firmy. Do hrozeb můžeme zařadit: nebezpečí vstupu dalších konkurenčních podniků na daný trh, nepříznivé legislativní předpisy, možný růst cen některých surovin a energií používaných podnikem, ekonomické krize atd.

## **1.2 Historie SWOT analýzy**

Počátek SWOT analýzy není zcela jasný. Mnoho vědců se dodnes nemůže shodnout na tom, kdo byl u vzniku této analýzy. Podle studie Marilyn Helmsové a Judy Nixonové uvedu několik hlavních zmínek o aplikování SWOT analýzy.

Jako první uvádí autory Leonarda a kol. (1969), kteří popsali SWOT analýzu, jako klíčový nástroj k řešení komplexních strategických situací snížením počtu informací a tím značné ulehčení v celkovém rozhodování.

Další zmínku uvádí ze Stanfordu z výzkumného ústavu, kdy v letech 1960 až 1970 na ni pracoval Stanford Research Institute v čele s Albertem S. Humpreym. Úkolem bylo zjistit

příčiny selhání při plánovacím procesu u firem ve Fortune 500 v USA a UK (jedná se o žebříček sestavovaný časopisem Fortune, který řadí pět set soukromých i veřejných korporací dle jejich hrubého obrátu). Tento vědecký tým přišel s analýzou neúspěchů v podobě SOFT analýzy, která se lišila od té dnešní podoby, pouze v písmenu F – Faults.

Dle Kocha (2000) se na pokračování vývoje SWOT analýzy podíleli Weihrich (1982), Deatry (1992) a Wheelan a Hunger (1998). Deatry (1992) viděl SWOT analýzu, jako příčiny a vektory, které navzájem spojují vzájemná témata a interakce mezi nimi. Wheelan a Hunger využili SWOT analýzu k rozpoznání konfliktů a shod mezi kompetencemi, zdroji a tržním prostředím.

Ovšem Turner (2002) přikládá zásluhy Igoru Ansoffovi (1987), Naopak Haberberg (2000) tvrdí, že SWOT analýza byla používána harvardskými vědci v šedesátých letech. Jak je vidět, tak první průkopník opravdu není znám, ale co můžeme stoprocentně potvrdit, je ten fakt že tato analýza se využívá alespoň půl století.

### **1.3 Analýza S-W a O-T**

SWOT analýza se dělí na dvě základní části. Jednou z nich je analýza silných a slabých stránek, označována jako S-W. Druhou částí je analýza příležitostí a hrozeb, tedy O-T. Jak už může být z názvu zřejmé, tak analýza S-W se zaměřuje na vnitřní prostředí firmy, které může sama firma ovlivnit. Tato analýza sleduje faktory, jako například: finanční zdroje, schopnost inovace, slabou distribuční síť, vysoké náklady výroby atd. Naopak analýzou O-T sledujeme vnější prostředí firmy, které sama firma bude těžko ovlivňovat. Firma O-T analýzou posuzuje, jaká je pravděpodobnost úspěchu příležitostí a jejich přitažlivost. Prakticky totožně posuzuje hrozby, jak jejich pravděpodobnost výskytu, tak jejich důležitost. Může to být například: rychlý růst trhu, regulace státem, vstup konkurentů s nižšími cenami, ekonomická recese atd.

#### **1.3.1 Analýza S-W**

Jak už bylo zmíněno, tak analýza S-W monitoruje interní působení podniku. Díky tomu formuluje jeho silné a slabé stránky, díky kterým se snaží naplno využít příležitostí a co nejlépe odvrátit hrozby. *„Rozbor by měl poskytnout dostatečné objektivní informace o silných, resp. Slabých stránkách organizace. Je v jejím zájmu, aby byl prováděn pravidelně*

a objektivně. Nejlépe nezávislou, specializovanou firmou, která může vedení poskytnout objektivní, nezávislé informace [Soukalová, 2004].“

Soukalová dále uvádí klíčové vlivy, které je při S-W analýze nutné stanovit, jedná se o tyto vlivy:

- **Výrobní zařízení a technologie** – kvalita strojů a jejich stáří a opotřebení, vybavenost firmy, užití technologie, možnost inovací, náklady výroby, vlastnictví licencí
- **Personální faktory** – lidské zdroje, kvalifikovanost vedení a zaměstnanců, fluktuace, motivace a jejich vztah k firmě, produktivita práce
- **Financování** – velikost vlastních zdrojů, finanční situace firmy, likvidita, kapitál, dosažitelnost finančních cílů, vztahy s financující bankou, peněžní toky
- **Organizace a řízení** – efektivita organizační struktury, schopnosti managementu, podnikatelské zaměření firmy, organizace a rozdělení práce a pravomocí, týmové nasazení
- **Marketingová síla firmy** – úroveň propagace, zisk, velikost obrátu a vývoj v čase, tržní podíl, kvalita servisu a služeb, distribuce, konkurenceschopnost
- **Úroveň marketingové komunikace** [Soukalová, 2004]

### 1.3.2 Analýza O-T

Analýza O-T sleduje vnější faktory ovlivňující celý chod podniku. Mezi tyto faktory spadá:

- **Legislativa** – daňové zákony, regulace exportu a importu, obchodní právo, státní regulace ekonomiky, antimonopolní zákony, investiční pobídky, ...
- **Demografie** – národnostní složení obyvatel, věková struktura, migrace obyvatel v dané oblasti, vzdělanostní struktura populace, hranice odchodu do důchodu, ...
- **Ekonomika** – kurzy měn, inflace, úrokové sazby, vývoj HDP, průměrné mzdy, míra nezaměstnanosti, daně a jejich vývoj, ceny jednotlivých komodit, ...
- **Sociologie/Kultura** – kulturní programy, tradice, náboženství, životní úroveň a životní styl, mobilita pracovní síly, míra korupce, dostupnost požadovaných profesí, ...



- **Technologie** – sledování změn tempa vývoje technologie v dané oblasti, nástup nových technologií, míru vládní podpory vědy a výzkumu, ...
- **Politika** – politický systém, uplatnění lobbyismu, vývoj státního rozpočtu a rozpočtovou politiku, regulační a deregulační zásady, ...
- **Ekologie** – nakládání s odpady a recyklace, vnímání ochrany životního prostředí, důraz na obnovitelné energie a jejich využití, síla a postoje ekologických iniciativ, ...

## 1.4 Strategie SWOT analýzy

Matice SWOT analýzy obsahuje čtyři základní strategie, které vznikají vzájemnou kombinací interních a externích faktorů, jedná se o přístupy: SO (Maxi – Maxi), WO (Mini – Maxi), ST (Maxi – Mini), WT (Mini – Mini). Slouží především k posuzování a realizaci podnikatelských záměrů. Tyto podnikatelské záměry mohou mít ve finále podobu jako, tvorba nových produktů, rozšíření produkce, navýšení prodeje stávajících produktu apod.

### 1.4.1 Přístup SO (strategie Maxi – Maxi)

Jak vyplývá z matice SWOT, pro tuto strategii je typické využívat vnitřních silných stránek firmy a vnějších příležitostí. Jedná se zejména o útočný podnikatelský přístup, jehož předpokladem je silná pozice na trhu.

Typickým příkladem pro tuto strategii je uvedení nového produktu na trh, kdy se firmě naskytne možnost uvést daný produkt dříve než konkurenci. Společnost využije svých silných stránek pro výzkum a vývoj, marketing, oblast finančních zdrojů atd., k tomu, aby danou příležitost využil co nejlépe.

### 1.4.2 Přístup ST (strategie Maxi – Mini)

Jak už je z názvu zřejmé, bude tato strategie zaměřená na vnitřní silné stránky podniku a na vnější hrozby. Firma používající tuto strategii se především snaží o maximální využití svých silných stránek k eliminaci hrozeb. Jednoduše řečeno se jedná o střet silných stránek podniku s vnějšími hrozbami, za účelem anulovat nebo značně omezit jejich negativní dopad.

Příkladem může být situace, kdy konkurenční podnik přišel na trh s novým produktem, který ohrožuje danou firmu. Tuto hrozbu se bude firma snažit zneškodnit využitím svých

silných stránek. Jednou z variant může být, zavedení taktéž nového produktu, za kterým bude stát kvalitní marketing, který by měl být lepší, nebo alespoň stejně dobrý, jako u konkurence.

### **1.4.3 Přístup WO (strategie Mini – Maxi)**

Strategie Mini – Maxi se vyznačuje snahou eliminovat vnitřní slabé stránky za výpomoci vnějších příležitostí. Jedná se o situaci, kdy například daná firma zjistí díky průzkumu trhu, že je dobrá příležitost k uvedení nového produktu na trh. Nicméně jedná se o firmu, která například nemá dostatečné finanční prostředky k uskutečnění tohoto podnikatelského plánu, a proto tuto situaci může řešit mezipodnikovou spoluprací na základě vytvoření aliance s jinou firmou.

### **1.4.4 Přístup WT (strategie Mini – Mini)**

*„Tento přístup reprezentuje pro podnik nejméně příznivou pozici. Znamená například redukování nebo likvidaci určitých stávajících produktů či produktových řad, redukcí nebo likvidací předpokládaných (budoucích) podnikatelských záměrů. Určitým řešením daného nepříznivého postavení může být také spojení podniku se silným podnikem (podniky) s využitím různých forem kooperací. K tomuto spojení nezřídka dochází i za tu cenu, že v zájmu přežití bude muset podnik v této nepříznivé pozici výrazně změnit svůj dosavadní produktový mix [Hadraba, 2004].“*

	<b>Slabé stránky (W)</b> 1, ... 2, ...	<b>Silné stránky (S)</b> 1, ... 2, ...
<b>Příležitosti (O)</b> 1, ... 2, ...	<b>WO strategie</b> <b>„HLEDÁNÍ“</b> (překonání slabé stránky využitím příležitosti)	<b>SO strategie</b> <b>„VYUŽITÍ“</b> (využití silné stránky ve prospěch příležitosti)
<b>Ohrožení (T)</b> 1, ... 2, ...	<b>WT strategie</b> <b>„VYHÝBÁNÍ“</b> (minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení)	<b>ST strategie</b> <b>„KONFRONTACE“</b> (využití silné stránky k odvrácení ohrožení)

Obrázek 1 [Tichá, Hron, Strategické řízení]

## 1.5 Praktické užití SWOT analýzy

Existují dva základní postupy, jak SWOT analýzu sestavit. Tím prvním a jednodušším způsobem je, vypsát jednotlivé silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby a z nich, pak sestavovat určité závěry. Tou druhou je těžší a praktičtější metoda, která je založena na bodovém hodnocení jednotlivých faktorů.

U bodové metody je nutné si určit stupnici hodnocení. Nejčastější je u silných stránek a příležitostí od 1 do 5 s tím, že 5 znamená nejvyšší spokojenost a 1 nejnižší. U slabých stránek a hrozeb je stupnice identická od 1 do 5, ale zde 5 znamená nejvyšší nespokojenost a 1 nejnižší nespokojenost.

Dále je nutné si určit váhy jednotlivých faktorů. Jejich součet musí dát dohromady hodnotu rovnou jedné v každé sekci (S, W, O, T). Samotná váha pak ukazuje důležitost jednotlivých faktorů mezi sebou.

Samotný výpočet a vyhodnocení fungují na základě násobení hodnoty a váhy u každého z faktorů. Následně výsledné hodnoty sečteme a u každé ze čtyř sekcí dostaneme výsledek, dle kterého určíme závěry a doporučení.

## 2 Analýza prostředí

*„Analýza podnikatelského prostředí je rozhodujícím krokem, který musí strategický manažer zajistit. Konfrontace záměru s prostředím je také jedním z hlavních prvků, odlišujících práci strategického manažera od manažera podnikatelských projektů. Firma musí analyzovat své podnikatelské prostředí proto, aby:*

- *znala svoji pozici v prostředí, v němž působí*
- *reagovala efektivně na neustálé změny prostředí*
- *uměla posoudit svůj potenciál dalšího rozvoje*
- *uměla předvídat chování zákazníků a konkurentů*
- *identifikovala rizikové faktory relevantní ke svému strategickému záměru [TVORBA, 2012]*

Dále by se měl celkový postup analýzy řídit podle zásad **MAP**. Tato zásada je tvořena třemi hlavními body, které tvoří každé písmeno v názvu. **M** – monitoruj, **A** – analyzuj, **P** – predikuj.

Prostředí firmy či podniku můžeme rozdělit do dvou základních vrstev. Jedná se o tzv. vnitřní a vnější prostředí, nebo se také uvádí interní a externí prostředí.

### 2.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Vnější neboli externí prostředí podniku představuje faktory, které působí na všechny podniky daného podnikatelského prostředí a ty je svou činností nemohou nijak ovlivnit. I přes tento fakt, je dobré vědět o všech faktorech, které jakkoliv ovlivňují samotný chod firmy.

Vnější prostředí podniku lze rozdělit do dvou vrstev. První vrstvou je makroprostředí, které je především tvořeno širším okolím podniku (například ekonomické, demografické, technologické, politické, legislativní, sociální a kulturní, přírodní faktory). Druhou vrstvou je vnější mikroprostředí, někdy také nazýváno jako mezoprostředí (spadá sem například zákazníci, konkurence, dodavatelé, distribuční mezičlánky).

Skupiny faktorů vnějšího prostředí dle Jaroslava Hadraby:

- **koneční spotřebitelé** (zákazníci), jejich potřeby a požadavky, rozsah a struktura poptávky na trhu, stupeň nasycenosti trhu, dynamika vývoje trhu (tempo růstu trhu), atd.,
- **distribuční mezičlánky** (např. velkoobchodní, maloobchodní), možnost přístupu k distribučním mezičlánkům při realizaci podnikatelských aktivit, ochota distribučních mezičlánků zajišťovat distribuci nových produktů, hustota a rozsah distribučních mezičlánků, kvalita jimi poskytovaných služeb při prodeji, jejich personální a technická vybavenost, přizpůsobivost mezičlánků tržním a dalším změnám, atd.,
- **konkurence** (analýza konkurence v daných oblastech podnikání),
- **dodavatelé** (surovin a materiálů, strojů, zařízení, dodavatelé služeb atd.),
- **vědeckotechnické prostředí** (analýza vlivu vědeckotechnického rozvoje na oblast tvorby inovací produktů a na další posuzované podnikatelské aktivity),
- **trh práce** (pokud je významný pro provozování daných podnikatelských aktivit – např. z hlediska možností jejich zajištění pracovníky v potřebné profesní a kvalifikační struktuře),
- **finanční trh** (tj. peněžní a kapitálový trh, devizový trh) a instituce finančního trhu (zde se například rozebírají možnosti a podmínky získávaných externích finančních zdrojů pro tvorbu nových produktů ve formě různých druhů úvěrů a jiných půjček apod.),
- **politické a legislativní prostředí** vytvářené orgány státní moci a státní správy, jeho působení na současné a budoucí portfolio podnikatelských aktivit firmy (např. zákony a další právní předpisy, hospodářská politika vlády, např. finanční, daňová, cenová politika, sociální politika, ekologická politika atd.),
- **přírodní podmínky** (např. klimatické poměry, pokud jsou významné pro dané podnikatelské aktivity), atd. [Hadraba, 2004]

Pro analýzu vnějšího prostředí existuje řada metod, jako jsou například: matice příležitostí a hrozeb (O-T), metoda SLEPTE, benchmarking, analýza vnějšího prostředí s využitím Porterova modelu pěti konkurenčních sil, ...

### **2.1.1 SLEPTE analýza**

Jednou z nejznámějších analytických metod zkoumajících makroprostředí je SLEPTE analýza. Stejně jako u SWOT analýzy, tak i u této metody každé písmeno v názvu označuje hlavní oblasti makroprostředí, které jsou předmětem analýzy: sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. Tato analýza vychází z původní PEST analýzy. Další existující modifikace jsou například PESTLE, STEEPLED analýza, kde jsou přidány faktory etické a demografické.

Co se týče samotné aplikace, tak je velmi důležité se vyvarovat zahlcení informacemi, které nejsou pro daný podnikatelský plán nijak podstatné, nebo mají minimální vliv. Naopak klíčové faktory pro identifikaci příležitostí a hrozeb, je dobré důsledně analyzovat. Selektce daných faktorů by měla být v souladu s činností firmy. Dalším podstatným bodem je brát v úvahu dynamické hledisko. Tím je myšleno to, že by se mělo počítat s určitým vývojem v čase. Nevýznamné faktory se po určité době mohou stát významnými a naopak.

#### **2.1.1.1 Sociální oblast**

Sociální oblast dělíme na dvě části: demografické a kulturní faktory.

Demografické faktory sledují obyvatelstvo jako celek. Jde především o změny věkové struktury, změny v úrovni vzdělanosti, migraci, hustotu osídlení, počet domácností či struktura zaměstnanosti.

Jak se nemusí na první pohled zdát, tak kulturní prostředí je velmi důležité. Jedná se o názory a hodnoty obyvatelstva, které se postupem času vyvíjejí určitým směrem. Zásahu na tom samozřejmě mají rodiče, kteří předávají svým dětem názory a hodnoty, ale také samotná společnost. Tyto převzaté názory a hodnoty se posléze projevují v spotřebním chování, proto je důležité kulturní prostředí nebrat na lehkou váhu.

#### **2.1.1.2 Legislativní oblast**

Pod touto oblastí si můžeme představit veškerou legislativu v dané zemi. Jde zejména o právní normy, kterých se musí každý podnik řídit, pokud nechce podnikat nezákonnou formou. Normy týkající se této oblasti můžeme rozhodit do dvou částí. V jedné budou právní normy související s podnikáním obecně, jako například Zákoník práce, Zákon na

ochranu spotřebitele, daňové zákony atd. V druhé části se budou nacházet předpisy, technické normy, certifikační požadavky atd.

### 2.1.1.3 Ekonomická oblast

*„Trhy vyžadují kupní sílu a lidi. Použitelná kupní síla v ekonomice závisí na současných příjmech, cenách, úsporách, dluzích a úvěrových možnostech. Marketéři musí věnovat pečlivou pozornost trendům, které ovlivňují kupní sílu, protože mohou mít silný dopad na podnikatelské činnosti, zvláště u společností, jejichž výrobky jsou zaměřeny na zákazníky s vysokými příjmy a kteří jsou citliví k cenám [Kotler, 2007].“*

Jedná se asi o nejdůležitější oblast. Veškeré faktory jsou provázány, jak s ekonomikou dané země, tak i s ekonomikou celého světa. Firmy se snaží zejména sledovat: trendy vývoje HDP, míru inflace, úrokové sazby, skutečné příjmy, dostupnost cen a energie.

### 2.1.1.4 Politická oblast

Tato oblast je si velmi blízká s legislativní, především díky tomu že v obou těchto oblastech úřaduje stát. Celkové politické dění může mít značný vliv na situaci daného trhu, proto se mnoho velkých firem snaží korigovat politická rozhodnutí, tak aby jim co nejvíce vyhovovala. Toho se snaží dosáhnout za pomoci lobbování. Ovšem tento tlak na politiky nevytvářejí jen firmy, ale také odboráři, Sdružení zemědělců, či zdravotníků.

### 2.1.1.5 Technologická oblast

V této oblasti se analýza zaměřuje na faktory technického vývoje. V dnešní době je prakticky pro každou firmu nutné držet krok s technologickým vývojem, pakliže to nevydrží je velká pravděpodobnost, že značně ohrozí svou existenci. Technologické vymoženosti se samozřejmě nemusí týkat samotného produktu, ale může mít velký vliv na jeho výrobu, ať už z pohledu rychlosti výroby či kvality finálního produktu.

### 2.1.1.6 Ekologická oblast

V současné době je ekologie hodně probíraným tématem, a to má negativní dopady pro firmy, které jsou pod palbou legislativních či právních předpisů. Především se jedná o redukování nákladů spjatých s ochranou přírody, ovzduší, vody, zemské půdy. Pravděpodobně nejvíce probíraným tématem je globální oteplování, které zasahuje prakticky do všech oblastí společenského života, a tím pádem i do oblasti podnikání.

## 2.1.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

Model pěti konkurenčních sil vypracoval ekonom Michael Eugene Porter v roce 1980. Jak už je asi z názvu patrné, tak tento model řeší problematiku konkurence z pěti oblastí v mezoprostředí. Snaží se nám ukázat, jak které konkurenční prostředí ovlivňuje přitažlivost určitého trhu. Model vymezuje pět sil významně ovlivňující přitažlivost trhu a ve vztahu k nim pět skupin hrozeb.

1. konkurenti v odvětví → hrozba intenzivního odvětvového soupeření
2. potenciální nově vstupující firmy → hrozba vstupu nových konkurentů do daného odvětví
3. dodavatelé → hrozba rostoucí kompetence dodavatelů (ve smyslu vyjednávací síly dodavatelů)
4. odběratelé → hrozba rostoucí kompetence zákazníků
5. substituční a komplementární produkty → hrozba substitučních a komplementárních produktů

### 2.1.2.1 Konkurenti v odvětví

Při analýze odvětvové konkurence je dobré počítat s předpokladem, že přitažlivost určitého trhu je tím menší, a hrozby větší, čím intenzivnější je stávající konkurence v tomto odvětví. Jednoduše řečeno atraktivita určitého segmentu trhu především závisí na počtu silných nebo agresivních konkurentů a na tempu růstu v daném segmentu.

V případě, že firma identifikovala své konkurenty, nabízí se využití tzv. Scoring modelu konkurence. Tento model slouží ke srovnání s konkurencí ve vybraných atributech. Z praktického hlediska se jedná o tabulku, v které si sama firma určí, v jakých vlastnostech chce být hodnocena a jakou váhu přidělí každé z nich. Součet vah se ve výsledku musí rovnat 1. Poté nastává bodování jednotlivých atribut, které se vynásobí s přiřazenou váhou. Z výsledné tabulky, je pak zřetelné, kde má firma ještě rezervy oproti konkurenci, a kde naopak dominuje.

### 2.1.2.2 Potencionální nově vstupující firmy

Velikost nově vstupujících konkurentů na trh závisí hlavně na tom, jak snadný nebo obtížný je samotný vstup. Jinak řečeno, jaké existují bariéry pro vstup do odvětví. E. Porter rozdělil



bariéry na vstupní a výstupní/vysoké a nízké, které se mezi sebou kombinují. Díky tomu vznikají čtyři různé kombinace těchto bariér.

1. situace – vysoké vstupní bariéry – nízké výstupní bariéry

Tato situace je hlavně výhodná pro stávající firmy na trhu hned ze dvou důvodů. Jedním z nich jsou vysoké vstupní bariéry, které zabraňují většímu počtu nových konkurentů vstoupit na trh, a zároveň pro případné opuštění jsou zde nízké výstupní bariéry.

2. situace – vysoké vstupní i výstupní bariéry

*„Tato vlastnost odvětví může výrazně pozitivně ovlivňovat výši rentability podnikání. Například proto, že vysoké vstupní bariéry významně zeslabují hrozby vstupu nových konkurentů.*

*Nicméně negativní stránkou z hlediska rozsahu atraktivity takového odvětví často bývá vysoké riziko podnikání (daně např. značnou kapitálovou náročností, která je potřebná k překonání vstupních bariér, vysokou ztrátovostí redukce či likvidace podnikání v daném odvětví, obtížemi při „přelévání“ prostředků do jiných odvětví podnikání apod.) [Hadraba, 2004]“*

3. situace – nízké vstupní a výstupní bariéry

V této situaci je pro firmy jednoduché vstoupit, ale i vystoupit z daného trhu. To samozřejmě sebou nese nízké riziko podnikání. Například při vstupu není tento trh, tak kapitálově náročný, a zároveň při opuštění budou ztráty relativně malé. Tento fakt má ovšem také negativní stránku, a tou je poměrně nízká rentabilita podnikání (rentabilita je ukazatelem výnosnosti, je to poměr výnosu k nákladům).

4. situace – vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké

Z krátkodobého hlediska se jedná o dobrou situaci, kdy podnik za relativně malý kapitál může jednoduše vstoupit na trh. Ovšem z dlouhodobého hlediska se jedná o nejhorší situaci. Když se firma dostane do fáze úpadku, tak je z tohoto odvětví těžké odstoupit. Proto v této situaci může často dojít k přesycení trhu.

### 2.1.2.3 Dodavatelé

Každá firma si vybírá svého dodavatele, na základě ceny, kvality, spolehlivosti atd. Hrozba v podobě dodavatele nastává v situaci, kdy má dodavatel více odběratelů a může si sám

stanovovat vyšší cenu, nebo kdy je firma závislá pouze na jednom dodavateli. Faktory ovlivňující sílu dodavatelů mohou být například: silné renomé dodavatele, kartelové dohody mezi dodavateli, vysoké náklady na změnu dodavatele, ...

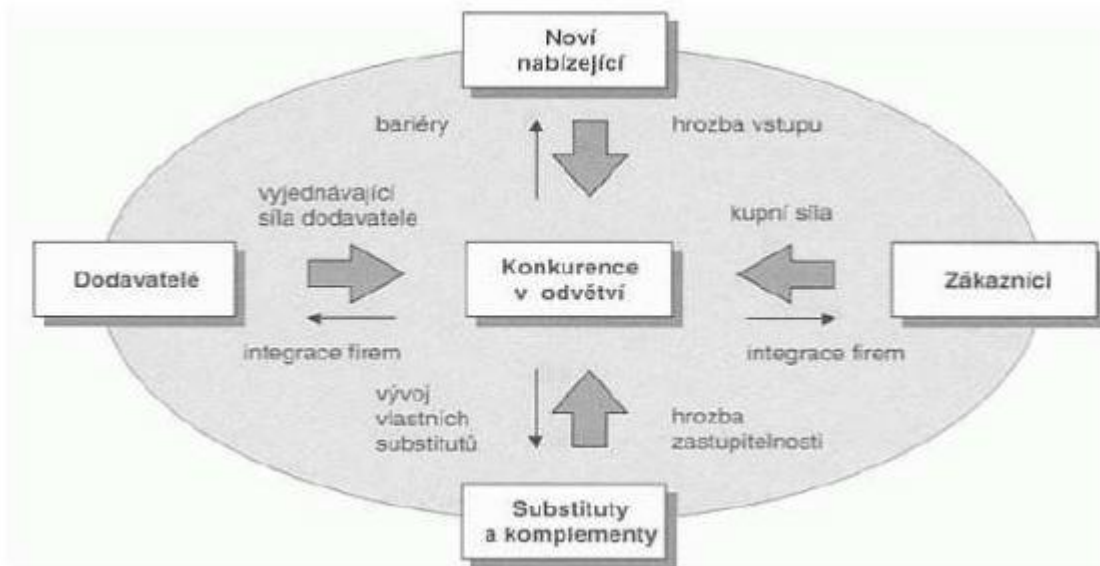
#### 2.1.2.4 Odběratelé

Síla odběratelů je hlavně založena na jejich smluvním spojení. Jeden spotřebitel toho moc sám nezmůže, ale pokud je vytvořena určitá početnější „komunita“, tak ta už dokáže vytvářet tlak na podnik. Vyvinutí nátlaku se většinou zaměřuje na cenu produktu či jeho kvalitu, ale samozřejmě i na další atributy.

#### 2.1.2.5 Substituty

Velikost konkurence v odvětví je dána počtem substitučních a komplementárních produktů. Čím více je/bude potenciálních substitutů či komplementů, tím méně bude trh atraktivní. Podnikatelé by se měli zaměřit na:

- konkurenční produkci, zda neposkytuje vyšší užitnou hodnotu a kvalitu
- možnost zmírnit riziko substituce prostřednictvím dodatečných služeb či výrobků k vlastnímu produktu
- obtížnost přechodu k nákupu a užívání substitutu



Obrázek 2 [Porter, Metody konkurenční analýzy a strategie podnikání]

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Základním smyslem analýzy vnitřního prostředí je zjistit, kde má podnik silné a slabé stránky. Tato analýza je pro samotnou firmu důležitější než analýza vnějšího prostředí, hlavně z důvodu, že na svých silných a slabých stránkách může zapracovat a značně je ovlivnit. S analýzou mikroprostředí se z pravidla pracuje hůře, protože jsou zapotřebí interní informace firmy a různé její statistické údaje.

### 2.2.1 Metoda VRIO

Jedná se o analýzu interního prostředí, hledá konkurenční výhodu ve zdrojích podniku. Základní segmentace zdrojů, je na finanční, lidské, hmotné a nehmotné. Mezi finanční zdroje řadíme například výši a dynamiku cash flow, rozsah finančních zdrojů a jejich struktura, možnosti zvyšování vlastního kapitálu a možnosti získání cizího kapitálu, atd. Lidské zdroje jsou zastoupeny flexibilitou a adaptabilitou zaměstnanců, počtem kvalifikovaných zaměstnanců, dále se také jedná o loajalitu zaměstnanců, sociální klima v podniku, proinovační klima, atd. Hmotné nebo také fyzické zdroje jsou stroje, technologické vybavení, výrobní plochy, skladovací plochy, atd. Do nehmotných zdrojů řadíme jisté know-how firmy, různé formy licencí, dobré jméno firmy, ochranné známky apod.

Název metody VRIO je dán počátečními písmeny anglických názvů čtyř kritérií posuzování zdrojů. Veber uvádí tyto kritéria:

- **V** – Value (hodnota, hodnota zdroje). Je zdroj schopen pomoci využít příležitost a neutralizovat hrozby?
- **R** – Rareness (vzácnost, výjimečnost zdroje). Kolik konkurenčních firem tento zdroj vlastní?
- **I** – Imitability (napodobitelnost zdroje). Bude pro firmy, které tento zdroj nevlastní, nákladné jej napodobit?
- **O** – Organization (organizace). Má firma takové schopnosti, aby mohla zdroje využít? [Veber, 2009]

Při aplikaci metody VRIO je důležité respektovat, že zdroje a jejich význam pro podnik se v průběhu času mění, proto je dobré dělat tuto analýzu v nějakých časových horizontech.

Firma musí neustále se snažit o nalezení nových zdrojů a nalézání nových způsobů, jak co nejlépe využívat zdrojů stávajících. Zdroje musíme posuzovat aktuálně, a tedy zohledňovat mnoho působících faktorů.

## 2.2.2 Benchmarking

Benchmarking můžeme považovat za jeden ze specifických manažerských nástrojů. Lze ho využívat jak k analýze vnějšího prostředí, tak k analýze vnitřního prostředí. Poprvé byl definován APQC (American Productivity and Quality Center).

Benchmarking především slouží k poznání vlastní pozice na trhu a k posílení pozice podniku. Jde o soustavný proces poznání své konkurence, především těch nejúspěšnějších konkurentů, s cílem učit se od nich. Samozřejmě do toho spadá i učení z chyb neúspěšných konkurentů. Základní dělení je na benchmarking externí a interní.

### 2.2.2.1 Externí benchmarking

Za použití externího benchmarkingu podnik získává informace z vnějšího prostředí, od jiných subjektů. Největším problémem bývá nalézt vhodného partnera, ještě v případě, kdy si firmy navzájem konkurují. Na druhou stranu porovnat a poučit se od těch nejlepších na trhu, už přinese nějaké ovoce.

- **odvětvová forma benchmarkingu** – V této formě jsou subjekty srovnávány z řad konkurentů v daném odvětví či oboru.
- **mimoodvětvová forma benchmarkingu** – Předmětem srovnávání jsou firmy vně daného odvětví. Při hledání inspirací, jde dost často o procesy, které jsou ve firmách stejné, ale nijak se nevztahují na samotný produkt. Dost často se jedná o oblast manažerských funkcí, nebo s tím spjaté informační technologie.

### 2.2.2.2 Interní benchmarking

Interní benchmarking je aplikován v rámci jednoho podniku mezi jednotlivými vnitropodnikovými útvary. Jde především o nalezení nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti.

*„Uplatňování benchmarkingu podnikem předpokládá systematicky a vysoce organizovaně provádět monitorování, analýzu a vyhodnocování úrovně vlastních parametrů, parametrů jiných subjektů a jejich vzájemné porovnávání [Hadraba, 2004].“*

### 2.2.3 Finanční analýza – poměrové ukazatele

„Finanční analýza je soubor činností, jejímž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku. Uživatelé jsou všichni tzv. stakeholders, tj. osoby, které jsou nějakým způsobem zainteresovány na činnosti podniku – vlastníci, investoři, banky a jiní věřitelé, stát a orgány státní správy, zákazníci, dodavatelé, konkurenti, manažeři, zaměstnanci [Scholleová, 2012].“

Mezi základní poměrové ukazatele, které nám poskytují rychlý obraz o finančním zdraví podniku, řadíme rentabilitu a likviditu. Rentabilita nám ukazuje výnosnost či ziskovost podniku, jinak řečeno, jak moc je firma schopna zhodnotit vložené prostředky. Existují čtyři základní výpočty rentability, a to:

**ROA (Return on Assets)** – je hlavním ukazatelem rentability, protože poměřuje zisk podniku se všemi vloženými prostředky.

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{aktiva}}$$

**ROE (Return on Equity)** – nám ukazuje návratnost vlastního kapitálu, která ukazuje vlastníkům, zdali jejich kapitál vynáší dostatečný zisk v poměru s investičním rizikem.

$$ROE = \frac{EAT \text{ (čistý zisk)}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**ROS (Return on Sales)** – vyjadřuje kolik zisku je podnik schopný vytvořit ze svých tržeb.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

**ROCE (Return on Capital Employed)** – počítá hospodářský výsledek, kterého podnik dosáhl díky investicím a dlouhodobým věřitelům

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{bankovní úvěry}}$$

Druhým ukazatelem je již zmíněná likvidita. Likvidita představuje schopnost podniku přeměnit svoje aktiva na peníze. Dostatečná likvidita je velmi důležitá pro dobré finanční fungování podniku. Existují tři základní druhy likvidity:

**Běžná likvidita** – se počítá poměrem oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Výpočet nám pak ukazuje, jak je podnik schopen uspokojit své věřitele, v případě že by svá oběžná aktiva proměnil na peníze. (doporučené hodnoty: 1,5-2,5)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Pohotovná likvidita** – nám ukazuje kolika korunami našich pohledávek a hotovosti je pokryta 1 Kč našich krátkodobých závazků. (doporučené hodnoty: 0,7-2,5)

$$\text{Pohotovná likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Okamžitá likvidita** – je nejpřesnější likvidní ukazatel, který nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned.“ (doporučené hodnoty: 0,2-0,5)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

V praktické části aplikuji tři základní analýzy na firmu BENU Česká Republika a.s. a na konci celé práce navrhu určitá doporučení do budoucna. Výběr daných analýz je postaven tak, aby hromadně popsaly celkové prostředí firmy.

Jako první použiji SLEPTE analýzu, abych zjistil, jaké vlivy z makroprostředí působí na firmu a její prosperitu. Dále budu zkoumat mezoprostředí. Pro tuto oblast použiji Porterův model pěti konkurenčních sil, v kterém rozeberu stávající a potencionální konkurenci, vliv dodavatelů a odběratelů a v neposlední řadě substituční produkty. Poslední zkoumanou částí bude interní prostředí firmy, jinak nazývané jako mikroprostředí. Zde použiji SWOT analýzu, která zároveň bude i výslednicí těchto tří analýz. U SWOT analýzy samotné budu zjišťovat a hodnotit, jak které silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby budou mít vliv na celkový chod firmy. Veškeré tyto aspekty oboduji dle jejich důležitosti a navrhu již zmiňovaná řešení či doporučení. Všechny analýzy jsou podrobněji vysvětleny v teoretické části.

### 3 BENU Česká Republika a.s.



**Obchodní firma:** BENU Česká republika a.s.

**Sídlo:** K Pérovně 945/7 102 00 Praha 10

**Právní forma:** Akciová společnost

**Základní kapitál:** Základní kapitál 156 000 000 Kč, splaceno 100 %



**Datum zápisu:** 16.11. 1993

**IČO:** 49621173

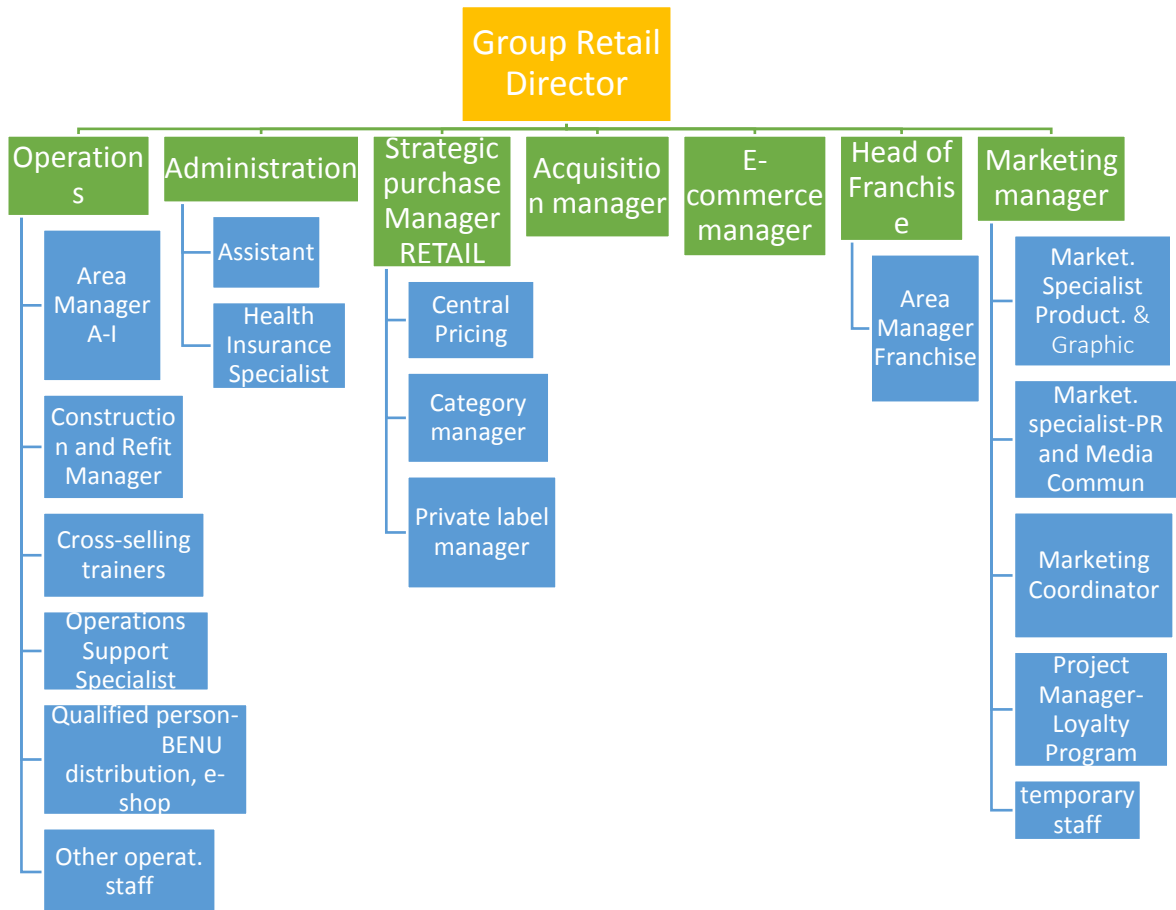
**Spisová značka:** 10247B Městský soud v Praze

**Obor působnosti:** Maloobchod s farmaceutickými přípravky, distribuce léčiv, provozování lékární na základě rozhodnutí o registraci nestátního zdravotnického zařízení, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

**Členství v holdingu:** Společnost BENU Česká Republika a. s. je dceřinou společností PHOENIX lékárenský velkoobchod a. s. a v současnosti v ČR provozuje 200 vlastních franšizových lékáren pod značkou BENU lékárna (200. lékárna byla otevřena v dubnu 2017). Současně společnost PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s. je dceřinou společností PHOENIX International Beteiligungs GmbH, která patří do koncernu PHOENIX se sídlem v německém Mannheimu. Na českém trhu společnost PHOENIX lékárenský velkoobchod, a. s. působí od roku 1992 a v současné době je nejúspěšnější na trhu farmaceutické distribuce.

Společnost PHOENIX se zabývá především profesionálním zásobování lékáren, nemocnic a ostatních zákazníků léčivými přípravky, zdravotnickým materiálem a ostatním sortimentem převážně zdravotnického charakteru.

**Organizační struktura společnost BENU Česká republika a.s. k roku 2016:**



*Obrázek 3 Organizační struktura*

Zdroj: interní informace společnosti BENU Česká republika a.s.

## Působnost společnost BENU Česká republika a.s. v Evropě:



Obrázek 4 Působnost BENU v Evropě

Zdroj: [benu.cz/benu-v-evrope](http://benu.cz/benu-v-evrope)

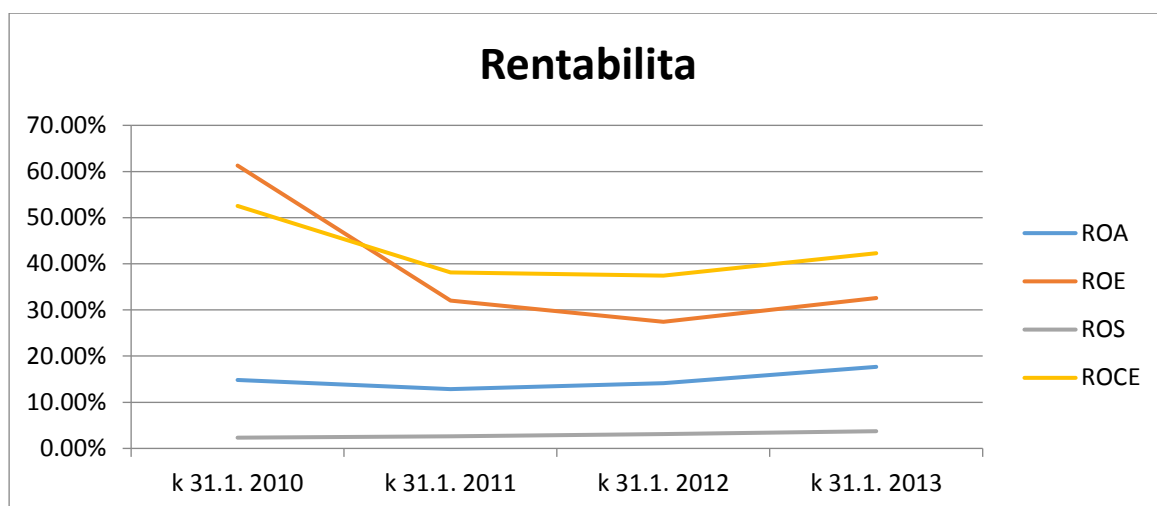
### 3.1 Finanční analýza – poměrové ukazatele

rok	k 31.1. 2010	k 31.1. 2011	k 31.1. 2012	k 31.1. 2013
ROA	14,81 %	12,84 %	14,14 %	17,67 %
ROE	61,29 %	32,03 %	27,43 %	32,57 %
ROS	2,33 %	2,65 %	3,10 %	3,72 %
ROCE	52,54 %	38,11 %	37,44 %	42,27 %

Tabulka 1 Rentabilita společnosti BENU Česká republika a.s.

Zdroj: BENU – výroční zpráva 2010-2013

Podle této tabulky můžeme posoudit, že hodnota nezdaněné rentability celkového kapitálu (ROA) má rostoucí trend, který je především způsoben stále rostoucí rentabilitou výnosů (ROS). Je to pozitivní jev, který nám ukazuje, jak efektivně firma vytváří zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů.



Graf 1 Rentabilita

Zdroj: BENU – výroční zpráva 2010-2013

rok	k 31.1. 2010	k 31.1. 2011	k 31.1. 2012	k 31.1. 2013
<b>Běžná likvidita</b>	0,715	0,793	0,83	1,169
<b>Pohotová likvidita</b>	0,419	0,479	0,477	0,718
<b>Okamžitá likvidita</b>	0,027	0,086	0,027	0,035

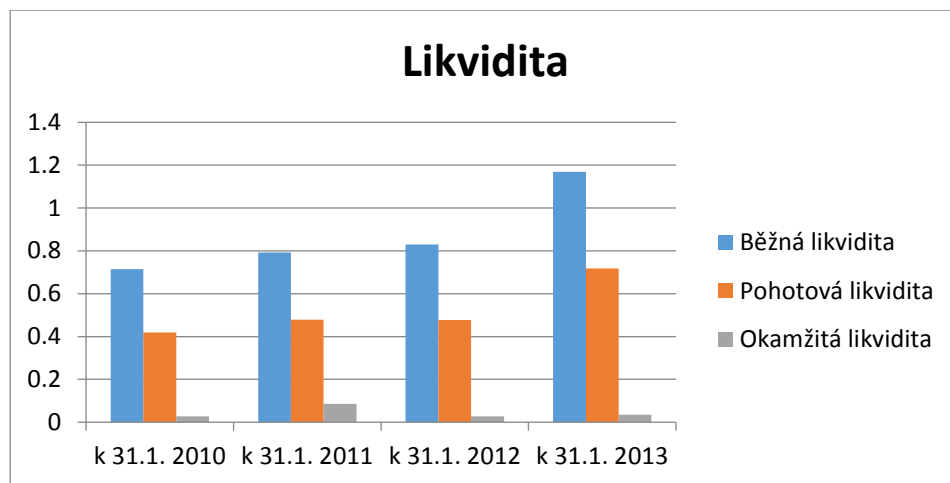
Tabulka 2 Likvidita společnosti BENU Česká republika a.s.

Zdroj: BENU – výroční zpráva 2010-2013

Jak vidíme z tabulky, běžná likvidita se každý rok držela pod hodnotou 1,5, to znamená, že firma vede agresivní politiku běžné likvidity, tj. se snaží udržet hodnotu nižší, než je úroveň požadovaná bankou při poskytování úvěru. Roste-li hodnota běžné likvidity, tak společnost dává přednost nižšímu riziku, ale zároveň nižším výnosům.

Co se týče pohotové likvidity, tak se řídí taktéž agresivním způsobem, až v posledním roku můžeme vidět zvýšenou hodnotu, která naznačuje více umírněnou strategii.

Hodnota okamžité likvidity naší společnosti je dostatečně vysoká. Důvodem mohou být vysoké stavy peněžních prostředků, které společnost drží. Je v podstatě ideální držet hodnotu okamžité likvidity na úrovni, kterou v současnosti společnost dosahuje. Protože vysoká hodnota by vedla ke vzniku nákladů obětovaných příležitostí.



Graf 2 Likvidita

Zdroj: výroční zpráva BENU 2010-2013

## 3.2 SLEPTE analýza

### 3.2.1 Politicko-legislativní oblast

Farmaceutické odvětví podléhá vysoké míře regulace, které vytváří jak česká legislativa, tak i mezinárodní dohody. Je to poměrně logické, protože tato opatření musí zajistit ochranu veřejného zdraví před nebezpečnými a neúčinnými léčivy či dokonce jejich falzy. Veškerá opatření či regulace tohoto odvětví zasahují jak do výzkumu, vývoje, výroby, tak i do samotného marketingu a distribuce.

V České republice působí hned dva hlavní regulační orgány v oblasti farmacie. Jedná se o Ministerstvo zdravotnictví a o Státní ústav pro kontrolu léčiv. Z právního hlediska pod oblast farmacie řadíme především léčivé přípravky, zdravotnické prostředky a další související produkty.

#### 3.2.1.1 Ministerstvo zdravotnictví České republiky

*„Ministerstvo zdravotnictví je ústředním orgánem státní správy pro zdravotní služby, ochranu veřejného zdraví, zdravotnickou vědeckovýzkumnou činnost, poskytovatele zdravotních služeb v přímé řídicí působnosti, zacházení s návykovými látkami, přípravky, prekursory a pomocnými látkami, vyhledávání, ochranu a využívání přírodních léčivých zdrojů, přírodních léčivých zdrojů, přírodních léčebných lázní a zdrojů přírodních minerálních vod, léčiva a prostředky zdravotnické techniky pro prevenci, diagnostiku a léčení lidí,*

*zdravotní pojištění a zdravotnický informační systém, pro používání biocidních přípravků a uvádění biocidních přípravků a účinných látek na trh (Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky, ve znění pozdějších předpisů, § 10 odst. 1.).“*

Činnost ministerstva zdravotnictví v oblasti farmacie je vymezena zákonem č. 378/2007 Sb., který pojednává o léčivech a změnách některých souvisejících zákonů. Mezi hlavní činnosti Ministerstva zdravotnictví v oblasti farmacie patří:

- povoluje použití pro humánní použití léčivé látky a pomocné látky neuvedené v seznamu stanoveném prováděcím právním předpisem
- zúčastňuje se přípravy Evropského lékopisu a odpovídá za zajištění jeho přípravy a zveřejnění v České republice, a to i pro oblast veterinárních léčiv
- vydává Český lékopis, který stanovuje postupy a požadavky pro výrobu léčivých látek a pomocných látek, výrobu a přípravu léčivých přípravků, zkoušení a skladování léčivých látek, pomocných látek a léčivých přípravků
- činí opatření za účelem zajištění dostupnosti léčivých přípravků významných pro poskytování zdravotních služeb a přijímá opatření na podporu výzkumu, vývoje a dostupnosti léčivých přípravků pro vzácná onemocnění a léčivých přípravků, které mohou být jako takové stanoveny, jakož i léčivých přípravků pro použití v dětském lékařství
- vydává stanoviska k potřebnosti léčivého přípravku s ohledem na ochranu veřejného zdraví pro účely převzetí registrace z jiného členského státu
- vydává souhlas se jmenováním zástupců Státním ústavem pro kontrolu léčiv do výborů podle přímo použitelného předpisu Evropské unie a správní rady Evropské lékové agentury
- informuje Státní ústav pro kontrolu léčiv o zneužívání léčivých přípravků, o nichž se při výkonu své působnosti dozví
- vydává dočasné opatření podle § 8 odst. 6, kterým povoluje distribuci, výdej a používání neregistrovaného léčivého přípravku či použití registrovaného léčivého přípravku způsobem, který není v souladu s rozhodnutím o registraci

### 3.2.1.2 Státní ústav pro kontrolu léčiv (SÚKL)

SÚKL je organizační složka státu, která spadá pod Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Primárním úkolem je zajistit, aby se v České republice používaly výhradně jakostní, bezpečné a účinné léky, bezpečné zdravotnické pomůcky, respektive prostředky zdravotnické techniky.

Předchůdcem dnešního SÚKLu byl Ústav pro zkoumání léčiv, který byl založen při vzniku Československa v roce 1918 jako součást Univerzity Karlovy. Dnešní podoba SÚKLu vznikla až v roce 1952.

Samotnou činnost SÚKLu upravuje Zákon o léčivech č. 378/2007 Sb, o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Mezi hlavní činnosti SÚKLu patří:

- vydává rozhodnutí o registraci léčivých přípravků, jejich změnách, prodloužení, převodu, pozastavení a zrušení, rozhodnutí o převzetí registrace, rozhodnutí o povolení souběžného dovozu, rozhodnutí o propadnutí léčivého přípravku, rozhodnutí o zabránění léčivého přípravku
- vydává závazné stanovisko k technickému a věcnému vybavení zdravotnického zařízení, v němž bude poskytována lékárenská péče podle zákona o zdravotních službách
- provádí namátkovou laboratorní kontrolu léčiv a vydává certifikáty na jakost léčiv a pomocných látek
- spravuje registr léčivých přípravků s omezením
- naplňuje a vede fond odborných informací o léčivech, včetně údajů vztahujících se ke spotřebě léčivých přípravků
- zúčastňuje se přípravy Evropského lékopisu a podílí se na přípravě Českého lékopisu
- vede registr neintervennčních peregistračních studie léčivých přípravků prováděných v České republice
- shromažďuje údaje o používání léčivých přípravků
- zajišťuje informační propojení s Evropskou unií a výměnou informací vyžadovaných předpisy Evropské unie

- vede evidenci 1. registrovaných léčivých přípravků a její změny oznamuje každoročně Komisi a ostatním členským státům, 2. provozovatelů, kterým byl udělen certifikát, 3. provedených kontrol u těchto provozovatelů, 4. etických komisí v České republice
- rozhoduje o maximálních cenách léčivých přípravků a o výši a podmínkách jejich úhrad

### 3.2.1.3 Legislativa ve farmaceutickém průmyslu

Jak již bylo řečeno, klíčovým zákonem pro farmaceutický průmysl je zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů ve znění pozdějších předpisů. „*Tento zákon zpracovává příslušné předpisy Evropské unie a upravuje v návaznosti na přímo použitelné předpisy Evropské unie:*

- a) výzkum, výrobu, přípravu, distribuci, kontrolu a odstraňování léčivých přípravků a léčivých látek*
- b) registraci, poregistrační sledování, předepisování a výdej léčivých přípravků, prodej vyhrazených léčivých přípravků a poskytování informací,*
- c) mezinárodní spolupráci při zajišťování ochrany veřejného zdraví a vytváření jednotného trhu léčivých přípravků Evropské unie*

*(Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů, § 1, odst. 1)“*

Rokem 2008 tento zákon nabyl platnosti a hned s ním přišlo několik podstatných změn. Asi tou nejdůležitější je změna pravomoci v oblasti rozhodování o ceně léků. Do účinnosti tohoto zákona byla pravomoc na straně Ministerstva financí, nyní se přesunula na SÚKL, který taktéž nově začal rozhodovat o úhradách z veřejného zdravotního pojištění. Na straně ministerstva zdravotnictví zůstala pouze odvolací pravomoc v řešení úhrad.

### 3.2.1.4 Regulace reklamy

Další velmi zapeklitou oblastí je reklama a samotná propagace léčivých přípravků. Tuto problematiku řeší zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, který nastoluje jasná pravidla v tom, na koho reklama cílí, zda na odborníky či na laiky. Dle těchto kategorií pak upravuje, co reklama může, co musí a co vůbec nesmí obsahovat. Dále tento zákon velmi zásadně upravuje novela z roku 2013, která především řeší protikorupční oblast: setkání odborníků



za účelem podpory předepisování, dary odborníkům v souvislosti s reklamou a léčivé přípravky, poskytování výhod v souvislosti s výdejem léčivých přípravků, posiluje sankce za správní delikty a zvyšuje horní hranici pokut na trojnásobek a v neposlední řadě upravuje postavení SÚKLu, který se stává dozorovým orgánem nad reklamou na doplňky stravy.

#### 3.2.1.5 Cenová regulace

V České republice je cenová regulace tvořena stanovením maximální ceny výrobce, obchodní přírážky a případné úhrady léčiva z prostředků veřejného zdravotního pojištění. Maximální ceny stanovuje již zmíněný SÚKL, stanovení obchodní přírážky má v kompetenci Ministerstvo zdravotnictví.

Maximální cena je tvořena z tzv. nákupního koše, kdy ze zákonem daného seznamu evropských zemí jsou vybrány tři země s nejnižšími cenami daného přípravku a stanovením průměru těchto cen je dána nejvyšší cena za kterou lze přípravek prodávat v České republice.

Druhým bodem je obchodní přírážka, kterou stanovuje zákonem Ministerstvo zdravotnictví. V současné době se v České republice uplatňuje tzv. degresivní marže, kdy platí, že čím dražší je přípravek, tím nižší marži může subjekt dle zákona uplatnit (viz. tabulka maximální obchodní přírážka stanovená Ministerstvem zdravotnictví).

Třetím bodem je výše úhrady. Ta se stanovuje na základě množství proměnných, mezi které patří například DDD (definovaná denní dávka), závažnost léčeného onemocnění a celkový přínos léčiva pro jednotlivce i společnost. V této oblasti se v poslední době projevuje silné konkurenční prostředí, protože firmy vyrábějící přípravek se stejným složením mohou SÚKLu nabídnout cenu nižší, než jaká jí byla dle zákona stanovena.

V ČR podléhají cenové regulaci veškeré léčivé přípravky a potraviny pro zvláštní lékařské účely, které jsou hrazeny ze zdravotního pojištění. Výjimkou jsou pouze přípravky, které jsou hrazeny při ústavní péči v rámci lékového paušálu a přípravky, které byly rozhodnutím Ministerstva zdravotnictví vyřazeny z cenové regulace.

Pásmo	Základ od (v Kč)	Základ do (v Kč)	Sazba	Nápočet* (v Kč)
1	0,00	150,00	37 %	0,00
2	150,01	300,00	33 %	6,00
3	300,01	500,00	24 %	33,00
4	500,01	1 000,00	20 %	53,00
5	1 000,01	2 500,00	17 %	83,00
6	2 500,01	5 000,00	14 %	158,00
7	5 000,01	10 000,00	6 %	558,00
8	10 000,01	9 999 999,00	4 %	758,00

Tabulka 3 Maximální obchodní přírážka stanovená Ministerstvem zdravotnictví

Zdroj: [olecich.cz/encyklopedie/jaka-je-obchodni-prirazka-lekaren-a-distributoru](http://olecich.cz/encyklopedie/jaka-je-obchodni-prirazka-lekaren-a-distributoru)

Z praktického hlediska je pro lékárny mnohem důležitější regulace maximální obchodní přírážkou, která je rozdělena do 8 pásem podle výrobních cen léků. O samotnou sazbu se dělí lékárna a daný distributor v poměru stanoveném ve smlouvě. Na českém trhu jsou nejvíce zastoupeny léky z 1. pásma a to přibližně ze 75%.

### 3.2.2 Ekonomická oblast

#### 3.2.2.1 Hrubý domácí produkt (HDP)

Mezi hlavní makroekonomické ukazatele řadíme HDP, který se především používá jako ukazatel výkonnosti dané ekonomiky. HDP je peněžním vyjádřením celkové hodnoty statků a služeb nově vytvořených v daném období na určitém území.

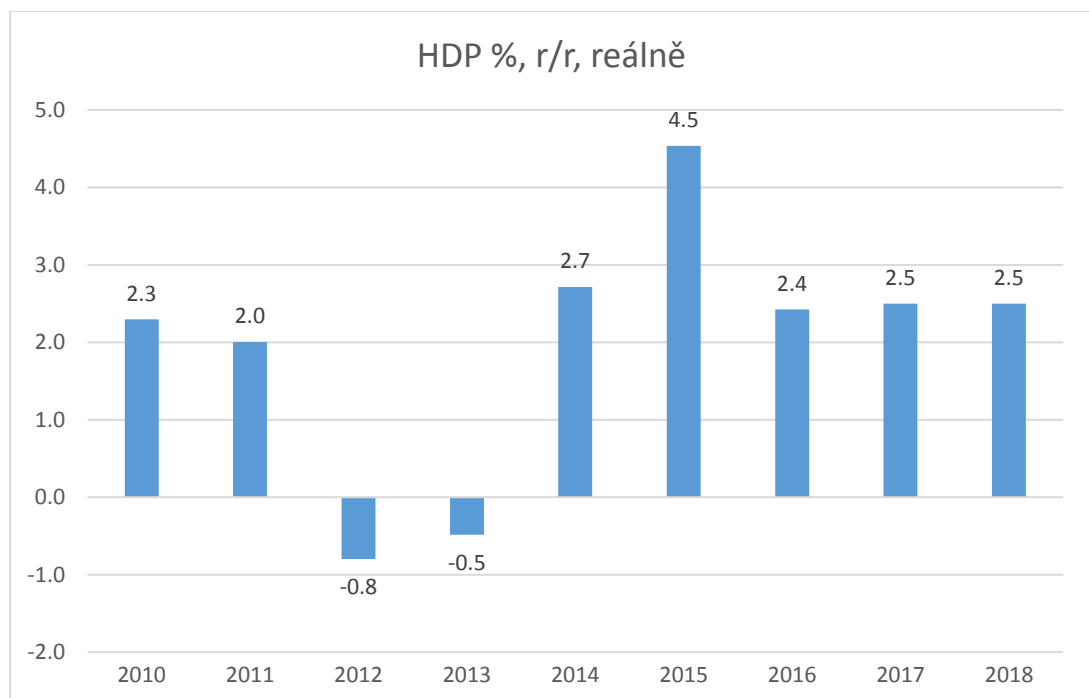
Rok		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<a href="#">HDP</a>	mld. Kč, b. c.	3 953,7	4 033,8	4 059,9	4 098,1	4 313,8	4 554,6	4 715,1	4 889	5 103
<a href="#">HDP</a>	%, r/r, reálně	2,3	2,0	-0,8	-0,5	2,7	4,5	2,4	2,5	2,5

Tabulka 4 Vývoj HDP v České republice

Zdroj: [czso.cz](http://czso.cz)

Tabulka Vývoj HDP v České republice nám ukazuje hodnoty HDP a procentuálně meziroční změny mezi roky 2010 a 2016. Hodnoty pro roky 2017 a 2018 vychází z predikce Ministerstva financí.

Jedním ze zlomových bodů je mezi roky 2011 a 2012, kdy se meziroční změna klesla až o 2,8 %. Hlavním důvodem byla klesající tuzemská poptávka domácností po zboží a službách, tak i investorů po fixním kapitálu. Návratem z této nepříznivé situace byl rok 2014, kdy meziroční změna HDP z -0,5 % na 2,7 %. Hlavní příčinou byla, jak zahraniční, tak i domácí nárůst poptávky. Následující rok, tedy 2015 měl pak největší nárůst od roku 2007. Co se týče roků 2017 a 2018, tak Ministerstvo financí predikuje udržení stávajícího HDP a spíše očekává mírný růst, což je pro firmy rozhodně dobrá zpráva, která přislubuje vyšší zisky, než kdyby HDP klesalo.

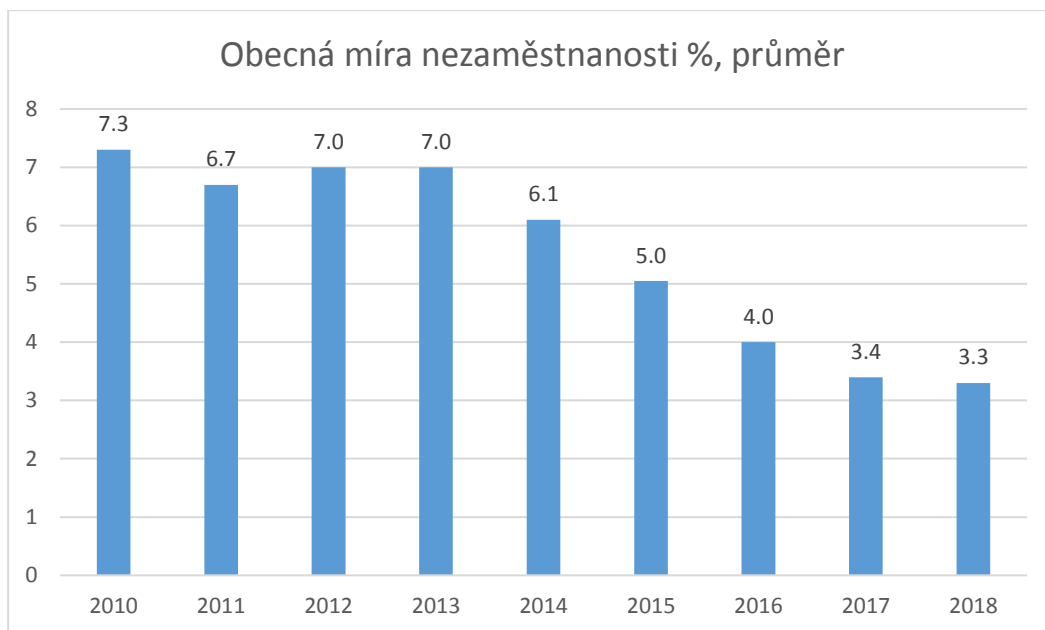


Graf 3 Vývoj meziroční změny HDP v České republice

Zdroj: czso.cz

### 3.2.2.2 Nezaměstnanost

Dalším velmi zásadním makroekonomickým ukazatelem je nezaměstnanost. Je třeba uvést, že ne každý člověk, který není zaměstnaný, se počítá za nezaměstnaného. Do této kategorie už nespádají například živnostníci, podnikatelé, rentiéři, důchodci či třeba rodiče na rodičovské dovolené. Za nezaměstnaného se především považuje člověk, který si hledá práci a tím pádem je registrovaný na úřadu práce jako uchazeč o zaměstnání.



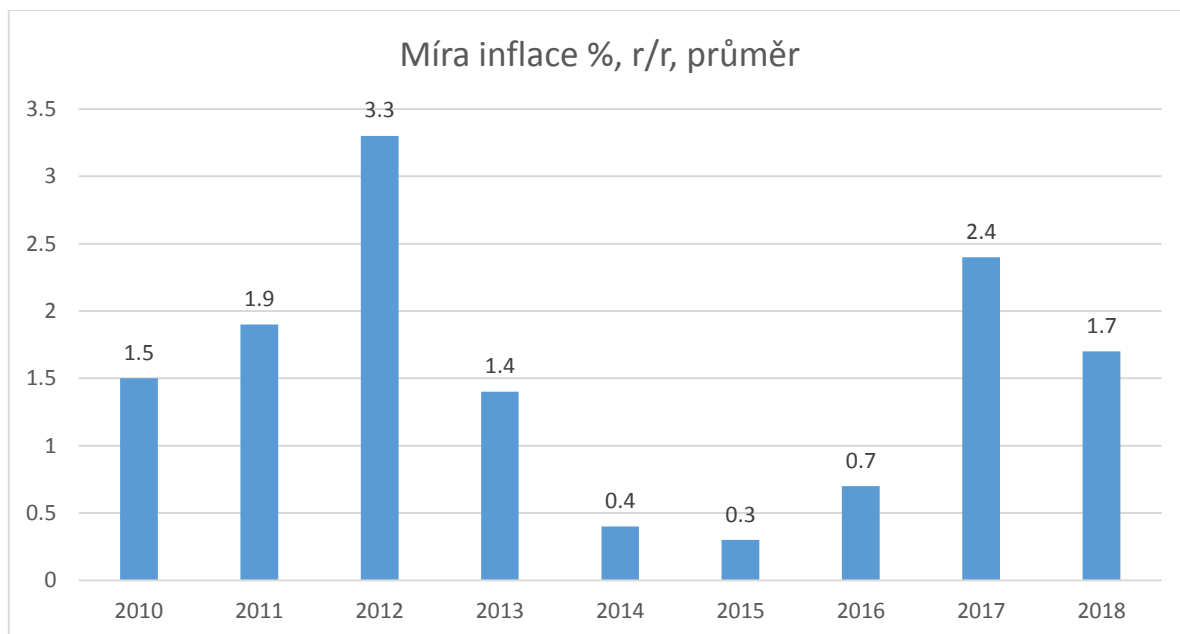
*Graf 4 Obecná míra nezaměstnanosti v České republice*

*Zdroj: czso.cz*

Z grafu můžeme vyčíst, že od roku 2013 má nezaměstnanost v ČR klesající tendenci. I v predikci Ministerstva financí pro roky 2017, 2018 tento trend zůstává. Pokud se soustředíme na farmaceutický průmysl, tento se více potýká s problémem nedostatku kvalifikovaného personálu. Přesněji řečeno jedná se zejména o pozice lékárníka a farmaceutického asistenta. Jako jeden z hlavních důvodů vidím obtížnost studia samotného oboru, které v konečné fázi nepřináší dnešku odpovídající finanční ohodnocení. Dalším příčinou je nasycení samotného trhu. Na něm se nyní čím dál více rozrůstají silné nadnárodní firmy a tím velmi znesnadňují mladým vystudovaným farmaceutům naplnit své podnikatelské ambice. Samozřejmě důvodem nejsou pouze tito silní hráči. Často jsou zmiňovány vysoké vstupní náklady a složité a nepříliš vstřícné legislativní prostředí.

### 3.2.2.3 Inlace

Pod slovem inflace myslíme všeobecný růst cenové hladiny v ekonomice. Jedná se o oslabení reálné hodnoty (kupní síly) dané měny vůči zboží a službám, které spotřebitel kupuje. Pokud se v ekonomice vyskytuje inflace spotřebitelských cen, tak to pro spotřebitele znamená, že si za stejné množství zboží či služeb více zaplatí.



*Graf 5 Vývoj meziroční změny míry inflace v České republice*

*Zdroj: czso.cz*

První extrém od roku 2010 byl zaznamenán mezi roky 2011 a 2012 a to o 1,4 %. Tento posun zapříčinily změny v nepřímých daních a zvýšení DPH z 10 % na 14 %. Druhým extrémem je rok 2015 a s ním spojená hodnota meziroční změny míry inflace 0,3 %, která byla nejnižší od roku 2003. Příčinou byly spotřebitelské ceny, které klesly o 0,1 % hlavně v oddílech potravin, nealkoholických nápojů a dopravy.

Na rok 2017 Ministerstvo financí predikuje nárůst inflace na 2,4 %. Důvodem je zrychlený meziroční růst spotřebitelských cen nad inflační cíl České národní banky. Na tento 1,7 % skok má největší vliv cena potravin a pohonných hmot, ve kterých se stále projevuje rostoucí cena ropy. Vyšší míra inflace pro firmu samotnou není dobrou zprávou. Vysoká inflace vytváří nejisté prostředí pro ekonomickou aktivitu, což znamená, že firmy budou muset více posilovat spotřební výdaje na úkor úspor.

### **3.2.3 Sociální oblast**

Počet obyvatel České republiky se v roce 2015 zvýšil z počátečních 10 538 275 na koncových 10 553 843, tj. celkem o 15,6 tisíce osob. Do České republiky se v roce 2015 ze zahraničí přistěhovalo 34,9 tisíce osob, vystěhovalo se jich 18,9 tisíce. Nadále také pokračoval proces stárnutí populace. Průměrný věk obyvatel se meziročně zvýšil o 0,2 roku

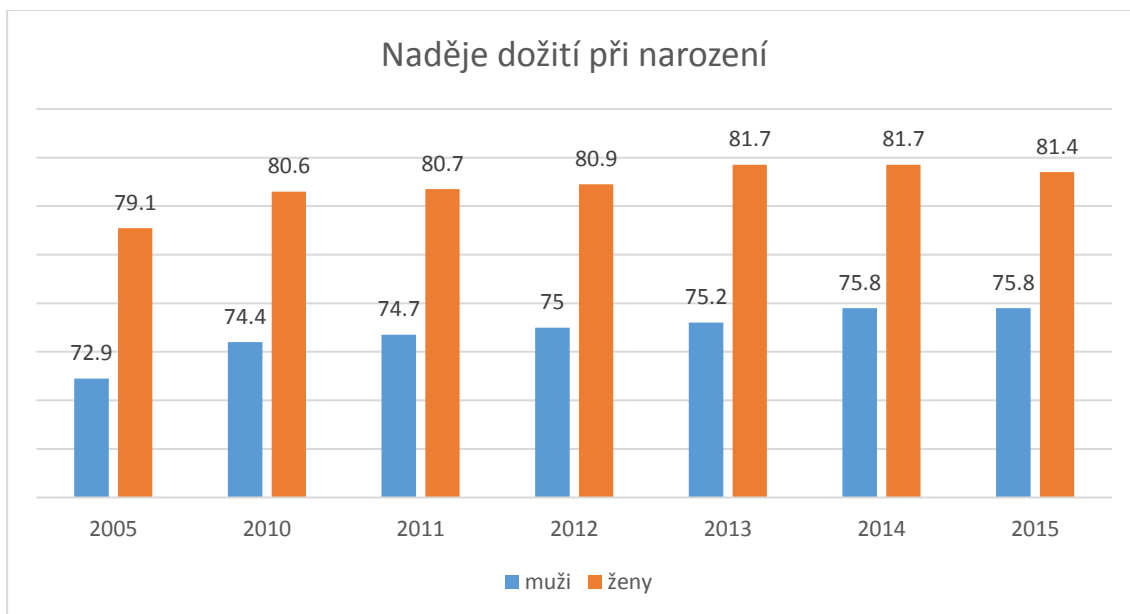
na 41,9 let. Nejvyšší přírůstky obyvatel se koncentrovaly ve věkové skupině 65 a víceletých seniorů. Během roku 2015 se jejich počet zvýšil celkem o 52,0 tisíce na 1,93 milionu, na konci roku 2015 tvořili 18,3 % obyvatelstva, což je nárůst o 0,5 % z roku předešlého (17,8 % v roce 2014). Obyvatel produktivního věku 15-64 let ubylo, jejich počet se snížil o 59,1 tisíce těsně pod hranici 7,0 milionu.

Rok 2015 také přinesl meziroční růst počtu uzavřených sňatků. Sňatků obyvatel ČR bylo zaznamenáno 48 191, a to je o 2,6 tisíce více než rok předešlý. Celkem 32 689 (67,8 %) připadlo na sňatky dvou dosud svobodných snoubenců. Dle dat Ministerstva spravedlnosti ČR bylo v roce 2015 ukončeno rozvodem 26 083 manželství, o 0,7 tisíce méně než v roce 2014.

Počet živě narozených dětí se meziročně zvýšil o 0,9 tisíce více dětí než v roce 2014, celkem 110 764. Mimo manželství se v roce 2015 živě narodilo celkem 52 976 dětí a jejich podíl se zvýšil na 47,8 %. Úhrnná plodnost dále vzrostla z 1,53 v roce 2014 na 1,57 dítěte v roce 2015, díky čemuž se ČR dostala z pásma nízké plodnosti.

Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR evidoval v roce 2015 celkem 35 761 potratů, o 1,2 tisíce méně než o rok dříve. Při zachování úrovně potratovosti z roku 2015 by na sto žen připadlo v průběhu jejich reprodukčního období 51 potratů, z toho 29 indukovaných a 20 samovolných. Průměrný věk při potratu zůstal 30,3 let.

V průběhu roku 2015 zemřelo celkem 111 173 obyvatel České republiky, o 5,5 tisíce více než v roce 2014. Úroveň dožití u mužů stagnoval na úrovni 75,8 let a u žen poklesla z 81,7 na 81,4 let. [czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-české-republiky]



*Graf 6 Naděje dožití při narození v České republice – muži, ženy*

*Zdroj: czso.cz*

Z grafu můžeme vyčíst, že věk dožití obyvatelstva pomalu roste, nebo téměř stagnuje. To je aspekt, který se zaručeně musí líbit nejenom českým občanům, ale o to více farmaceutickým firmám, pro které to přináší více potencionálních zákazníků, protože, ať chceme nebo ne, s vyšším věkem stoupá riziko dlouhodobých i závažných onemocnění a zdravotních problémů, na které se bude snažit reagovat každá větší farmaceutická firma.

### **3.2.4 Technologická oblast**

Farmaceutický průmysl je velmi závislý na vědě a výzkumu. Každá průlomová inovace přináší značnou konkurenční výhodu. V případě že firma nestíhá držet tempo s těmito inovacemi může rychle zastarat a stát se tzv. generickou firmou to znamená firmou, která nevyvíjí inovativní léčiva, ale pouze čeká na vypršení patentové ochrany přípravků vyvinutých leadry trhu.

Na druhou stranu vývoj inovativních léčiv je finančně a technologicky natolik náročný, že jej zvládá jen velmi omezený okruh největších farmaceutických společností.

Zdroje financování vědy a výzkumu nejdou pouze ze samotných firem, ale i ze zahraničních zdrojů a z veřejného rozpočtu.



*Graf 7 Celkových výdajů na vědu a výzkum*

*Zdroj: [czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](http://czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)*

Z grafu můžeme vyčíst poměrně stálý růst výdajů na vědu a výzkum. Historicky největší výdaj jsme zaznamenali v roce 2015 a to 88,7 Mld. Kč. Naproti tomu největší procentní nárůst byl zaznamenán mezi roky 2011 a 2012, kdy se výdaje zvedli téměř o 10 %. Tento skok byl především zapříčiněn větším financováním ze strany zahraničních zdrojů, ale stále největší část vynakládá stát. Další velký skok byl mezi lety 2013 a 2014, kdy se více začali čerpat strukturální fondy a tím se ke zdrojům financování připojil i rozpočet Evropské unie.

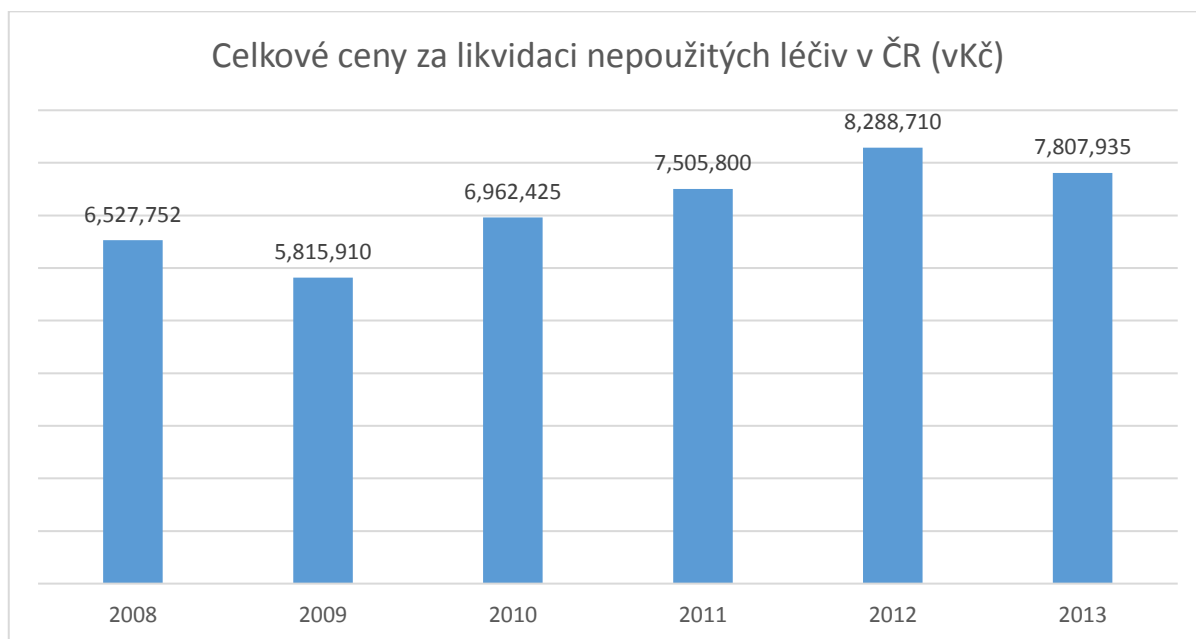
### **3.2.5 Ekologická oblast**

Ekologie je v dnešní době velmi probírané téma. Ve spojitosti s farmacií či lékárenstvím, se jedná především o správnou likvidaci nespotřebovaných, nebo expirovaných léků. Samotný zákon o odpadech definuje léky jako „nebezpečný odpad“ a podle toho je třeba s nimi nakládat.

Z pohledu občana existuje jediná správná cesta, jak se zbavit nepoužitých léků, a to odevzdat je v lékárně příslušnému pracovníkovi. V některých lékárnách najdeme dostupný označený kontejner, do kterého může každý občan nepoužitá léčiva vhazovat. Dle zákona č. 378/2007 Sb. o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů, je povinna lékárna takové léky přijmout. Tyto nashromážděná léčiva pak lékárna předává dle sjednané smlouvy specializované firmě, která léky odváží do spalovny. Ta je povinna odpovídajícím



způsobem tyto přípravky zlikvidovat. Náklady na odvoz a likvidaci hradí příslušný kraj, pod který lékárna spadá.



*Graf 8 Náklady na likvidaci lékového odpadu*

*Zdroj: STEM/MARK*

V roce 2013 stála likvidace 281 tun lékového odpadu v celé České republice téměř 7,8 milionu korun. Nejnižší částku za likvidaci 1 tuny dal kraj Praha a Zlínský kraj, Nejvíce pak zaplatil kraj Středočeský a Karlovarský.

### **3.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

#### **3.3.1 Konkurenti v odvětví**

V dnešní době je lékárenský trh poměrně nasycen. Zlomový rok byl 1989 a s ním spojená změna režimu. V tomto roce bylo v České republice 950 lékáren a výdejen, v současné době to je 2628 lékáren. Dle obrátu největšími hráči na trhu jsou Dr. Max a Benu, kteří dohromady ovládají přibližně jednu pětinu trhu. Zbylé čtyři pětiny jsou v rukou menších řetězců a množství soukromých lékárníků.

největší lékárenské řetězce v ČR	Počet lékáren
Dr. Max	390
Benu	200
Devětsil	20
Na zdraví!	15
Lékárníci 95	10
Medifin	6

Tabulka 5 Největší lékárenské řetězce v ČR

Zdroj: sukl.cz

Hlavním konkurentem pro lékárenský řetězec Benu je Dr. Max, který vlastní téměř jednou tolik lékáren, co první jmenovaný. Obě tyto společnosti každoročně otvírají několik dalších provozoven získaných ať už výstavbou nových, odkoupením původních či fúzí.

Kritéria hodnocení	Váha	BENU	Dr. Max
Franchisa	0,3	1,5	0,3
počet lékáren v ČR	0,2	0,8	1
služby	0,3	1,2	1,2
obsazení Evropského trhu	0,2	0,8	0,4
Součet bodů	1	<b>4,3</b>	<b>2,9</b>

Tabulka 6 Scoring model konkurence

Tabulka Scoring model konkurence nám ukazuje bodové hodnocení dvou největších společností na českém farmaceutickém trhu. Hodnocené oblasti jsou: franchisa, počet lékáren v ČR, služby a obsazení Evropského trhu z pohledu obou konkurentů. Bodový rozsah je 1 až 5. Výsledné hodnocení 4,3 bodů hovoří v těchto vybraných oblastech pro společnost BENU Česká republika a.s. Tato společnost v první řadě získala nejvíce bodů ve franchisovém modelu, který nabízí pouze ona a vytváří jí zajímavou konkurenční výhodu. Dále se pak jedná o obsazení Evropského trhu, kde společnost Dr. Max působí pouze ve střední Evropě (Česko, Slovensko, Polsko). Naopak méně bodů získala v oblasti počtu lékáren na Českém trhu, kde je Dr. Max jedničkou. Stejně bodové ohodnocení získaly obě společnosti v sektoru služeb. Každá z firem nabízí trochu jiné služby, avšak obě mají v tomto směru široký výběr.

### 3.3.2 Potencionální nově vstupující na trh

Hrozba vstupu nových konkurentů na lékárenský trh je poměrně malá. Jedním z důvodů je nasycenost trhu. Dnes jsou lékárny v podstatě „na každém rohu“, jejich množství a umístění není nijak regulováno a zákazník si může dle svých preferencí vybírat, kterou upřednostní. Dalším důvodem je neustále se zpříšňující legislativa, která je rok od roku složitější a tím pro potencionální podnikatele neatraktivní. V neposlední řadě jsou to také nemalé pořizovací náklady na veškeré vybavení a samotný provoz.

### 3.3.3 Dodavatelé

V případě společnosti BENU je hrozba ze strany dodavatele prakticky nulová. Dodavatelem pro lékárny BENU je jejich mateřská firma Phoenix, která dodává 98 % veškerých léků, mastí, zdravotnického materiálu atd. Zbylé 2 % patří dodavatelům: Alliance - Healthcare, ViaPharm s.r.o. a Pharmos, které lékárny využívají jen v případě, kdy PHOENIX nemůže danou objednávku vyřídit sám.

### 3.3.4 Odběratelé

Síla odběratele se markantně zvýšila po již zmiňovaném roku 1989 díky razantnímu zvyšování počtu lékáren. Do té doby byli zákazníci zvyklí navštěvovat jim nejbližší lékárnu. Často nedostali všechny léky, které potřebovali, protože ty byly dodávány jednou za 14 dní a zahraniční léky byly objednávané rok dopředu a byly k dostání jen v některých lékárnách. Dnes je situace diametrálně jiná. Lékárny mohou během dne obdržet několik dodávek zboží. V případě nedostatku určitého přípravku je lékárna schopna zajistit dodávku i do několika hodin. Navíc pokud některý lék není momentálně v distribuci v ČR, je v poměrně krátké době schopna jej sehnat a dodat. Myslím, že síla odběratele se systematicky zvyšuje se stále rostoucím počtem lékáren.

rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Lékárny	2406	2448	2513	2568	2601	2562	2628

*Tabulka 7 Počet lékáren v ČR*

*Zdroj: sukl.cz*

Trend navyšování počtu lékáren je relativně pravidelný. Jedinou výjimkou je rok 2015, kdy několik ekonomicky slabších lékáren zřejmě doplatilo na poměrně razantní snížení cen předepisovaných léků, ke které začalo docházet od konce roku 2013.

### **3.3.5 Substituty**

Prakticky v každé lékárně najdeme z 90 % naprosto stejný sortiment. Jediné, kde se sortiment může trochu lišit, je u tzv. parafarmak. Parafarmaka jsou léčivům podobné látky patřící do skupiny potravinových doplňků a jsou užívána jako podpůrná léčiva. Mezi ně řadíme například doplňky stravy, vitamíny, minerálové preparáty, přírodní kosmetiku, bylinné čaje apod.

Prostor pro odlišení od konkurence přichází v podobě poradenství. To dnes již některé lékárny poskytují například u problémů s obezitou, kouřením apod. Pro toto poradenství je třeba mít proškolený personál a příslušný certifikát.

Dalším okruhem pro odlišení se od konkurence je poskytování asistovaného self-monitoringu, například v oblasti měření krevního tlaku, glykemie apod.

### 3.4 SWOT analýza

<b>Silné stránky</b>	<b>Váha</b>	<b>Hodnocení</b>	<b>Součin</b>
Velký podíl na českém trhu	0,2	4	0,8
Dodavatel	0,2	5	1
Stálá expanze lékáren v ČR	0,1	3	0,3
Kvalifikovaný personál	0,2	3	0,6
Franchisový model	0,3	5	1,5
<b>Σ</b>	<b>1</b>		<b>4,2</b>
<b>Slabé stránky</b>			
Personální zajištění	0,8	4	3,2
Nízká úroveň likvidity	0,2	1	0,2
<b>Σ</b>	<b>1</b>		<b>3,4</b>
<b>Příležitosti</b>			
Zdravý životní styl	0,2	4	0,8
Nenasycenost trhů	0,3	3	0,9
Růst ekonomiky	0,1	2	0,2
Zvyšující se nemocnost lidí	0,4	4	1,6
<b>Σ</b>	<b>1</b>		<b>3,5</b>
<b>Hrozby</b>			
Zvýšení množství konkurentů	0,1	2	0,2
Politická a finanční nestabilita státu	0,1	2	0,2
Legislativní změny	0,4	3	1,2
Snižování cen léků	0,4	3	1,2
<b>Σ</b>	<b>1</b>		<b>2,8</b>

Tabulka 8 Matice SWOT analýzy BENU Česká republika a.s.

### **3.4.1 Silné stránky**

Mezi silné stránky jsem zařadil: franchisový model, velký podíl na českém trhu, dodavatel, stálá expanze lékáren v ČR a kvalifikovaný personál. Dle samotného hodnocení vidím největší silnou stránku v podobě franchisového modelu a dodavatele, kterým je již zmíněna mateřská společnost Phoenix. Co se týče vah, nejvyšší hodnocení přisuzuji franchisovému modelu, který firma BENU poskytuje jako jediná na českém trhu a relativně vysokém podílu na lékárenském trhu. Firma každoročně navyšuje počet lékáren, ať již fúzí, nákupem anebo samotnou výstavbou.

### **3.4.2 Slabé stránky**

V druhé části jsem našel dvě slabé stránky. Tou první a asi nejdůležitější je slabé personální zajištění. Jedná se především o nedostatek kvalifikovaného personálu na pozici lékárníka a farmaceutického asistenta. Druhou slabou stránku vidím v nízké hodnotě likvidity, která naznačuje více rizikové financování.

### **3.4.3 Příležitosti**

Do příležitostí jsem zařadil zdravý životní styl, nenasyčenost jiných trhů, růst ekonomiky státu a zvyšující se nemocnost lidí. V dnešní době se rychle stává populární tzv. zdravý životní styl. Je čím dál tím více pořadů, internetových stránek, streamerů, kteří radí, jak správně jíst a cvičit a celkově se udržovat v určité kondici. A to přináší velmi zajímavou příležitost i pro samotné lékárny. Další stejně hodnocenou příležitostí je zvyšující se nemocnost lidí. Tento fakt a s ním spojená rostoucí délka života přináší pro lékárny více potencionálních zákazníků.

Firma nyní působí ve 13 evropských zemích. Za poslední dobu Benu vstoupilo na trh v Srbsku, Nizozemsku a Slovensku. [lekarenstvi.apatykar.info/lekarenstvi-ve-svete/clanek-3515/]

### **3.4.4 Hrozby**

V poslední části jsem alokoval hned několik potencionálních hrozeb. Tou první je riziko legislativních změn, které mohou trh ovlivnit s předem nedefinovatelným dopadem. Příkladem může být sousední Polsko, kde v poslední době došlo k výrazné změně v možnosti vlastnění lékáren (pouze lékárníci) a v teritoriálním omezení počtu provozoven.

Na druhém místě se se stejnou vahou umístilo snižování cen léků. K tomuto závěru mě vedlo razantní snižování cen přípravků hrazených z prostředků veřejného zdravotního pojištění, které je patrné od konce roku 2013. Poslední dvě hrozby, které přicházejí v úvahu je zvýšení množství konkurentů, kterému k vzhledem výše uvedeným důvodům přisuzuji nižší váhu a možná politická a finanční nestabilita státu, která vzhledem k současné situaci ale není příliš pravděpodobná.

### **3.5 Návrhy a opatření vycházející ze SWOT analýzy**

V této části zkonfrontuji jednotlivé výsledky SWOT analýzy a pokusím se navrhnout určitá opatření a doporučení.

Nejvyšší hodnoty vyšly u silných stránek (4,2) a příležitostí (3,5). Naopak nejnižší hodnoty jsou u hrozeb (2,8) a slabých stránek (3,4). Dle metodologie by se firma měla snažit navyšovat hodnoty silných stránek a příležitostí, a naopak se snažit co nejvíce snižovat hodnotu slabých stránek a hrozeb.

Co se týče silných stránek, jsou firmou využívány velmi dobře. Společnost by měla pokračovat v nastoleném trendu expanze svých lékáren, a tím zároveň navyšovat svůj podíl na celkovém trhu. K tomu je vhodné využít i úspěšného franchisového modelu.

První a zároveň největší slabou stránkou je personální zajištění. Firma by měla především usilovat o získání čerstvých absolventů farmacie a o udržení stávajících zaměstnanců. K tomu je vhodné zabývat se udržováním pozitivního vztahu personálu, jak k práci samé, tak k firmě. Existuje mnoho způsobů, jak toho dosáhnout. Ať již stanovením kariérního řádu a s ním spojeného platového ohodnocení, tak využíváním oblíbených benefitů, jako je například týden dovolené navíc, atraktivní cafeteria systém, příspěvky na stravování, vzdělávání. Dalším lákadlem mohou být mezi zaměstnanci oblíbené sick-days. Ve firmách to bývá často 3-5 dnů ročně, které může každý zaměstnanec využít při nějaké lehčí nemoci.

Druhou slabinou je nízká úroveň likvidity. V grafu Likvidita si můžeme povšimnout, že hodnoty za poslední měřený rok mají vzestupnou tendenci. Vypovídají tedy o tom, že se firma pomalu snaží přecházet z agresivní strategie do strategie spíše konzervativní.

Druhou nejvyšší hodnotu zaznamenala firma u příležitostí, kterých by se měla snažit využít co nejlépe. Velmi zajímavou příležitostí se jeví zdravý životní styl. Snaha lidí o to být fit a jíst zdravě stále roste. Proto určitě stojí za zvážení, zdali nerozšířit služby a sortiment v této oblasti.

Zvyšující se nemocnost lidí je samozřejmě globální problém, ale pro farmacii to přináší velmi významnou příležitost. Celosvětový tlak na pracovní výkon a produktivitu práce přináší u většiny lidí uvědomění si hodnoty vlastního zdraví. Jsou pak schopni a ochotni do sebe investovat nemalé částky. Soustředění se na zdravý životní styl pro mladší a střední generaci a na efektivní řešení zdravotních problémů starší generace přináší velký prostor pro realizaci etických i ekonomických cílů společnosti.

Nenasycenost jiných trhů vidím, jako atraktivní příležitost, hlavně po úspěšném roce 2014, kdy firma úspěšně expandovala na srbský trh a prakticky ihned se na něm stala číslem jedna. Nyní firma působí ve 13 evropských zemích, a i proto si myslím, že stojí za to zanalyzovat další trhy a zvážit potencionální růst firmy.

Čtvrtou, a tedy poslední oblastí jsou hrozby. Z výsledné tabulky vyšla nejmenší hodnota právě u hrozeb (2,8), což je velmi dobrý výsledek. Firma by se především měla snažit o jeho udržení a případné zlepšení, což ale může být složité, protože většina indikovaných hrozeb se týká vnějšího prostředí, na, než má firma sama minimální vliv.



## Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo vytvoření SWOT analýzy firmy BENU Česká republika a.s. V teoretické části byly vysvětleny analýzy týkající se, ať už mikroprostředí, nebo makroprostředí samotné společnosti. Veškeré informace byly podloženy knižními, nebo internetovými zdroji. Předem určeného cíle bylo dosaženo sběrem dat a jejich následnou aplikací v části praktické, kdy bylo vytvořeno hned několik analýz, které patřičně pomohly k výsledné SWOT analýze.

Z jednotlivých analýz jsem firmě doporučil, jak by měla nakládat se svými silnými stránkami, tak aby se je snažila patřičně udržet či zlepšovat. Jednoznačně jsem do této oblasti zařadil franchisový model, který představuje jednu z významných konkurenčních výhod. Dále se v silných stránkách jednalo především o sílu odběratele, kterého zaštiťuje mateřská společnost a v neposlední řadě stálé rozšiřování počtu lékáren.

V oblasti slabých stránek jsem se snažil zaměřit na stálý problém s nedostatkem kvalifikovaného personálu. Navrhl jsem určitá doporučení, která by mohla tento problém patřičně vyřešit, či alespoň zlepšit současný stav.

Co se týče příležitostí, tak bych vyzdvihl velmi populární zdravý životní styl, kde má firma hned několik možností, jak tohoto trendu využít a podporovat ho.

Z hlediska samotných hrozeb je firma v dost jednoznačné situaci. Veškeré hrozby, co se jí týkají, jsou legislativního charakteru, kde společnost nemá prakticky žádné možnosti, jak je eliminovat. Každopádně jejich výsledná hodnota je nejnižší a pro firmu to je velmi příznivý výsledek.

Na závěr bych jen podotkl, že práce byla předána firmě BENU Česká republika a.s. k dispozici, a že její výsledky budou k praktickému užití.

## Seznam použité literatury

**FOTR, Jiří.** *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

**SCHOLLEOVÁ, Hana.** *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 8024740044.

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

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar.** *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4670-8.

**DĚDINA, Jiří.** *Podnikové organizační struktury: teorie a praxe.* Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 8071870293.

**KOVÁŘ, František.** *Strategický management.* Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-33-2.

**SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA.** *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 8071793671.

**HORÁKOVÁ, Helena.** *Strategický marketing. 2., rozš. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024704471.

**TICHÁ, Ivana a Jan HRON.** *Strategické řízení.* Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.

**HADRABA, Jaroslav.** *Marketing: produktový mix – tvorba inovací produktů.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. Vysokoškolské učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 80-86473-89-9.

**SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika. 3. přeprac. a aktualiz. vyd.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 80-247-0515-x.

**SOUKALOVÁ, Radomila.** *Strategický marketing: učební text.* Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. ISBN 80-7318-177-0.

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

**VEBER, Jaromír.** *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

**Sbírka zákonů ČR**

## Internetové zdroje

Úplný výpis z obchodního rejstříku: BENU Česká republika a.s. *Justice.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=708269&typ=UPLNY>

HELMS, Marilyn M., NIXON, Judy. Exploring SWOT analysis – where are we now? : A review of academic research from the last decade. *Researchgate.net* [online]. 2010 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/247630801\\_Exploring\\_SWOT\\_analysis\\_-\\_where\\_are\\_we\\_now\\_A\\_review\\_of\\_academic\\_research\\_from\\_the\\_last\\_decade](https://www.researchgate.net/publication/247630801_Exploring_SWOT_analysis_-_where_are_we_now_A_review_of_academic_research_from_the_last_decade)

O společnosti. *Drmax.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.drmax.cz/o-dr-max/o-spolecnosti>

BENU V EVROPĚ. *Benu.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.benu.cz/benu-v-evrope>

České lékárenství v roce 2016. *Lekarenstvi.apatykar.info* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://lekarenstvi.apatykar.info/lekarenstvi-u-nas/clanek-3806/>

Likvidace léků. *Olecich.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/likvidace-leku>

Jaká je obchodní přírážka lékáren a distributorů. *Olecich.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jaka-je-obchodni-prirazka-lekaren-a-distributoru>

Vývoj obyvatelstva České republiky - 2015. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vyvoj-obyvatelstva-ceske-republiky>

Výzkum a vývoj. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/statistika\\_vyzkumu\\_a\\_vyvoje](https://www.czso.cz/csu/czso/statistika_vyzkumu_a_vyvoje)

HDP, národní účty. *Czso.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hdp\\_narodni\\_ucty](https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty)

Aktuální prognóza ČNB. *Cnb.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/prognoza/](https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/)

Makroekonomická predikce - duben 2017. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2017/makroekonomicka-predikce-duben-2017-28211>

*SÚKL* [online]. [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/>

## Seznam obrázků

Obrázek 1 [Tichá, Hron, Strategické řízení].....	19
Obrázek 2 [Porter, Metody konkurenční analýzy a strategie podnikání] .....	26
Obrázek 3 Organizační struktura.....	34
Obrázek 4 Působnost BENU v Evropě .....	35

# Seznam tabulek

Tabulka 1 Rentabilita společnosti BENU Česká republika a.s. ....	35
Tabulka 2 Likvidita společnosti BENU Česká republika a.s.....	36
Tabulka 3 Maximální obchodní přírážka stanovená Ministerstvem zdravotnictví .....	42
Tabulka 4 Vývoj HDP v České republice .....	42
Tabulka 5 Největší lékárenské řetězce v ČR.....	50
Tabulka 6 Scoring model konkurence .....	50
Tabulka 7 Počet lékáren v ČR .....	51
Tabulka 8 Matice SWOT analýzy BENU Česká republika a.s. ....	53

## Seznam grafů

Graf 1 Rentabilita .....	36
Graf 2 Likvidita .....	37
Graf 3 Vývoj meziroční změny HDP v České republice .....	43
Graf 4 Obecná míra nezaměstnanosti v České republice .....	44
Graf 5 Vývoj meziroční změny míry inflace v České republice.....	45
Graf 6 Naděje dožití při narození v České republice – muži, ženy .....	47
Graf 7 Celkových výdajů na vědu a výzkum .....	48
Graf 8 Náklady na likvidaci lékového odpadu .....	49





## Seznam příloh

