

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Podmínky a strategie vývoje vybrané lékárny

Bc. Michaela Kaválková

**Diplomová práce
2013**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Kaválková**
Osobní číslo: **E11506**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Podmínky a strategie vývoje vybrané lékárny**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

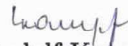
Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Diplomová práce bude v první části pojednávat o metodách strategické analýzy, marketingu a analýze farmaceutického trhu. Druhá část se zaměří na proces založení lékárny v České republice a dále bude provedena strategická analýza konkrétní lékárny.

- Vymezení základních pojmů a metod strategické analýzy
- Charakteristika společnosti
- Strategická analýza vybrané lékárny
- Podmínky založení lékárny v ČR
- Vyhodnocení a návrhy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


BURNS, M. A. SHEPHERD, M. Pharmacy, Management, Leadership, Marketing and Finance. Canada: Jones and Barlet Publisher, LLC, 2011. 561 s. ISBN 975-0-7637-6336-8.
EXNER, L. RAITER, T. Strategický marketing zdravotnických zařízení. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 187 s. ISBN 80-86419-73-8.
JOHNSON, G. Exploring corporate strategy. Harlow: Pearson Education, 2005. 1033 s. ISBN 0-273-68734-4.
KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. Vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
METYŠ, K. BALOG, P. Marketing ve farmacii. 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-0830-2.
SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, Kn Strategická analýza. 2. Vyd. Praha: C. H.Beck 2006.121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Vedoucí diplomové práce: 
doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 17. října 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2013


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 17. října 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Nesouhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 21. 4. 2013

Bc. Michaela Kaválková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto velice děkuji doc. Ing. Rudolfu Kampfovi, CSc. za cenné připomínky, a především za přístup, s jakým mě vedl v průběhu vypracování této práce.

Nesmím opomenout poděkovat za spolupráci, ochotu, věnovaný čas a zejména důvěru předsedovi představenstva společnosti KOSMA a DAMIAN, a. s. Ing. Janu Kristlovi, bez kterého by tato práce nemohla vzniknout.

Můj velký dík patří především mým rodičům a nejbližším, kteří mě po celou dobu studia podporovali, a umožnili mi vystudovat vysokou školu.

ANOTACE

Diplomová práce nesoucí název Podmínky a strategie vývoje vybrané lékárny je zaměřena na strategickou analýzu a vývoj lékárny Vektor v Pardubicích. Zpracovává teoretické a praktické poznatky z oblasti strategie a strategické analýzy, její techniky a metody. V praktické části je provedena strategická analýza a hodnocení faktorů mající vliv na vývoj lékárny, její pozici na trhu a konkurenční výhodu s cílem tvorby doporučení pro další vývoj. Na závěr jsou vyhodnoceny získané poznatky pomocí SWOT analýzy a jsou zde formulovány opatření a návrhy.

KLÍČOVÁ SLOVA

Strategická analýza, PEST analýza, Porterův model pěti sil, SWOT analýza, lékárny, lékárenství.

TITLE

Terms and strategy of development in the selected pharmacy

ANNOTATION

The Diploma thesis named Terms and strategy of development in a selected pharmacy focusses on a strategic analysis and development of the pharmacy Vektor in Pardubice. Theoretical knowledge in the field of strategy and strategic analysis, their techniques and methods are being dealt with. The practical part contains a strategic analysis and evaluation of elements having an impact on the development of the pharmacy, its position on the market and competitive advantages; the aim is to provide recommendations for further development. Finally the findings are evaluated using SWOT analysis, measures and suggestions are formulated.

KEYWORDS

Strategic analysis, PEST analysis, Porter's five forces model, SWOT analysis, pharmacies, pharmacy.

OBSAH

ÚVOD	10
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY	11
1.1 ZÁKLADNÍ POJMY	11
1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	14
1.2.1 <i>Analýza okolí</i>	15
1.2.1.1. Analýza vlivu makrookolí	16
1.2.1.2. Analýza mikrookolí podniku	19
1.2.2 <i>Analýza vnitřních zdrojů a schopností</i>	23
1.2.2.1. Analýza a identifikace zdrojů podniku	23
1.2.2.2. Analýza a identifikace schopností podniku	24
1.2.3 <i>Formulace strategie</i>	28
1.2.3.1. SWOT analýza	28
1.3 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ Z OBLASTI FARMACIE	31
1.3.1 <i>Historie lékárenství</i>	33
1.3.2 <i>Lékárna</i>	36
1.3.3 <i>Typizace lékáren</i>	36
2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	38
2.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	38
2.2 ČINNOST A ROZMÍSTĚNÍ SPOLEČNOSTI	39
2.3 LÉKÁRNA VEKTOR V PARDUBICÍCH	40
2.3.1 <i>Vývoj činnosti lékárny Vektor</i>	40
2.3.2 <i>Složení obratu lékárny Vektor</i>	41
2.3.3 <i>Sortiment lékárny</i>	42
2.3.4 <i>Strategie lékárny Vektor</i>	42
2.4 LÉKÁRNA V UŠÁKU V OLOMOUCI	44
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA VYBRANÉ LÉKÁRNY	45
3.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	45
3.2 ANALÝZA FARMACEUTICKÉHO TRHU	46
3.1 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	52
3.1.1 <i>Zhodnocení Porterova modelu</i>	59
3.2 PEST ANALÝZA	60
3.3 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ	65
3.3.1 <i>Analýza a identifikace zdrojů podniku</i>	66
3.3.2 <i>Analýza a identifikace schopností podniku</i>	68
3.3.2.1. Finanční analýza	69
4 PODMÍNKY ZALOŽENÍ LÉKÁRNY V ČR	74
4.1 NÁKLADOVÁ ANALÝZA	78
5 VYHODNOCENÍ A NÁVRHY	80
5.1 SWOT ANALÝZA	80
5.2 VYHODNOCENÍ PROVEDENÉ STRATEGICKÉ ANALÝZY	81
5.3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	84
ZÁVĚR	86
POUŽITÁ LITERATURA	88
SEZNAM PŘÍLOH	92

SEZNAM OBRÁZKŮ

OBRÁZEK 1: VZTAH MEZI POSLÁNÍM PODNIKU, PODNIKOVÝMI ZDROJI A SCHOPNOSTMI A OKOLÍM PODNIKU	12
OBRÁZEK 2: DOSTUPNOST, KVALITA ROVNOST (EKVITA) A PROFIBALITA	13
OBRÁZEK 3: STRATEGICKÁ ANALÝZA	15
OBRÁZEK 4: MAKROOKOLÍ A MIKROOKOLÍ PODNIKU	16
OBRÁZEK 5: PORTERŮV MODEL PĚTI SIL	21
OBRÁZEK 6: FÁZE PROVEDENÍ SWOT ANALÝZY	29
OBRÁZEK 7: MATICE SWOT	30
OBRÁZEK 8: OFICIÁLNÍ LOGO SPOLEČNOSTI	39
OBRÁZEK 9: ROZMÍSTĚNÍ LÉKÁREN	40
OBRÁZEK 10: SLOŽENÍ TRHU VELKODISTRIBUTORŮ LÉČIV V ROCE 2011	46
OBRÁZEK: 11 VÝVOJ POČTU LÉKÁREN V ČESKÉ REPUBLICE	48
OBRÁZEK 12: POČET OBYVATEL NA 1 LÉKÁRNU	48
OBRÁZEK 13: LÉKÁRNY PODLE VLASTNICTVÍ K 31. 12. 2011	49
OBRÁZEK 14: ROZLOŽENÍ TRHU ŘETĚZCOVÝCH LÉKÁREN	50
OBRÁZEK 15: VÝVOJ POČTU LÉKÁREN V PARDUBICÍCH K 15. 3. 2013	52
OBRÁZEK 16: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI KOSMA A DAMIAN, A. S.	66
OBRÁZEK 17: VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ LÉKÁRNY VEKTOR	68
OBRÁZEK 18: VÝVOJ TRŽEB ZA ZBOŽÍ A SLUŽBY	70
OBRÁZEK 19: KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY, BANKOVNÍ ÚVĚRY A ZÁSoby	70
OBRÁZEK 20: HOSPODÁŘSKÝ VÝSLEDEK ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	71
OBRÁZEK 21: DOBA OBRATU POHLEDÁVEK A DOBA OBRATU ZÁSOb	72
OBRÁZEK 22: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ	72
OBRÁZEK 23: CELKOVÁ ZADLUŽENOST A MÍRA ZADLUŽENOSTI	73
OBRÁZEK 24: BĚŽNÁ LIKVIDITA	73

SEZNAM TABULEK

TABULKA 1: VYBRANÉ FAKTORY POUŽÍVANÉ PŘI PEST ANALÝZE	18
TABULKA 2: PODÍL NA SPOLEČNOSTECH	38
TABULKA 3: SLOŽENÍ OBRATU LÉKÁRNY VEKTOR	42
TABULKA 4: PODÍL ŘETĚZCOVÝCH LÉKÁREN NA ČESKÉM TRHU	50
TABULKA 5: RIVALITA MEZI KONKURENČNÍMI PODNIKY	53
TABULKA 6: HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ DO ODVĚTVÍ	55
TABULKA 7: VYJEDNÁVACÍ SÍLA KUPUJÍCÍCH	56
TABULKA 8: NEJVĚTŠÍ ODBĚRATELÉ	57
TABULKA 9: VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	57
TABULKA 9: VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ	57
TABULKA 10: NEJVĚTŠÍ DODAVATELÉ	58
TABULKA 11: HROZBA SUBSTITUTŮ	58
TABULKA 12: ZHODNOCENÍ PORTEROVA MODELU	59
TABULKA 13: REGULAČNÍ POPLATKY	61
TABULKA 14: KONSTRUKCE CENY LÉČIV	63
TABULKA 15: ROZSAH REGULAČNÍHO POPLATKU	64
TABULKA 16: VÝVOJ OBCHODNÍ PŘÍRÁŽKY	64
TABULKA 17: HMOTNÉ ZDROJE SPOLEČNOSTI	67
TABULKA 18: PŘEHLED JEDNOTLIVÝCH POLOŽEK ROZVAHY V TIS. Kč ZA OBDOBÍ 2009 - 2012	69
TABULKA 18: MINIMÁLNÍ PLOCHY PROVOZNÍCH MÍSTNOSTÍ	75
TABULKA 19: VÝŠE ÚHRAD SÚKL	76
TABULKA 20: NÁKLADY SPOJENÉ SE ZALOŽENÍM LÉKÁRNY NA ÚZEMÍ ČR	78
TABULKA 21: NÁKLADY SPOJENÉ SE ZMĚNOU TYPU LÉKÁRNY	79
TABULKA 22: SWOT ANALÝZA LÉKÁRNY VEKTOR	80

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
Kč	Koruna česká
EU	Evropská unie
Sb.	Sbírka zákonů
OTC	Over-the-counter medicinal product (volně prodejně léčivo)
LP	lékárenská péče
HVPL	hromadně vyráběné léčivé přípravky
IVLP	individuálně připravované léčivé přípravky
ZP	zdravotní pojišťovna
PEST	politická, ekonomická, sociálně-kulturní, technologická analýza
SWOT	strengths, weaknesses, opportunities, threats analysis
DPH	daň z přidané hodnoty
Zákon č.	zákon číslo
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
ZP	zdravotní pojišťovna
ZZ	zdravotnické zařízení
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
ČLK	Česká lékárnická komora
NZZ	nestátní zdravotnické zařízení
FO	fyzická osoba
PO	právnícká osoba
a. s.	akciová společnost
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
GML	Grémium majitelů lékáren
OP	obchodní přírážka
ZK	základní kapitál

ÚVOD

V současném globalizovaném světě podniky naléhavě potřebují jasné strategie. Musí mít určeny strategické cíle a následně od nich odvozené strategie formulující cesty k naplnění těchto cílů. Podniky, které správně nereagují na neustále probíhající změny, nemají šanci přežít a měly by mít neustále na zřeteli, aby byly odlišné a jedinečné od svých konkurentů.

Diplomová práce Podmínky a strategie vývoje vybrané lékárny je zaměřena na oblast strategické analýzy v oblasti poskytování lékařské péče. Tato práce je rozdělena do několika částí, v první teoretické části vymezí autorka pojmy související se strategií, konkurenční výhodou a procesem strategické analýzy. Tato část se také zabývá nezbytným vymezením pojmů z oblasti farmacie, které jsou důležité pro pochopení praktické části. Součástí této kapitoly je stručná analýza historie lékařství s důrazem na české země. V praktické části bude analyzován farmaceutický trh a provedena strategická analýza lékárny Vektor, ze které budou následně formulovány doporučení pro další vývoj lékárny.

Stát v oblasti provozování nestátních zdravotnických zařízení klade poměrně vysoké požadavky, které musí být splněny. Poslední část diplomové práce se bude zabývat podmínkami založení lékárny v České republice, které se budou zabývat celým dlouhým legislativním procesem, a následně se autorka pokusí vyčíslit veškeré náklady spojené se založením lékárny. V tomto je také důležité brát v potaz poměrně velké riziko – získání souhlasu od SÚKL, nasycenost lékařského trhu, silné konkurenční tlaky a také regulace ze strany státu.

Cílem diplomové práce je definovat metody a techniky strategické analýzy, které budou v praktické části aplikovány na konkrétní podnik – v tomto případě lékárně a následně konstruovat návrhy a doporučení na zlepšení.

Diplomová práce vychází z odborné literatury, interních materiálů společnosti a konzultací s předsedou představenstva společnosti, z dat České lékárnické komory, Státního ústavu pro kontrolu léčiv a Ministerstva zdravotnictví ČR.

Základní hypotéza diplomové práce zní, zda neustálý vývoj lékárny Vektor vede k získání konkurenční výhody na trhu oproti ostatním lékárnám.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A METOD STRATEGICKÉ ANALÝZY

Podnikatelský úspěch v tržním hospodářství závisí především na včasném předvídání tržních příležitostí a řešení potenciálních problémů strategického charakteru. Obecné vývojové trendy například: internacionalizace, globalizace, ekologizace se mohou stát příležitostmi téměř v každé oblasti podnikání, jsou-li managementem při strategických rozhodováních náležitě zohledněny, nejsou-li, mohou naopak představovat pro podnik hrozbu. [15]

1.1 Základní pojmy

Strategie

Strategie stanoví cesty jak dosáhnout naplnění poslání, vizí a cílů. Obecně lze říci, že cíle jsou žádoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie představuje primární představy o tom, kterou cestou budou firemní cíle dosaženy, což se samo o sobě vždy obrací jak dovnitř do podniku, tak navenek do tržního prostředí. [8]

Strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice podniku a při řízení celkové skladby jeho činnosti. [25]

Dříve se strategie chápala především jako věda o plánování a vymezení směru vojenských akcí. A odtud také plyne výklad slova strategie. Slovo *strategia* je antického původu, znamená vojevůdcovské umění, literatury uvádí řadu dalších poloh tohoto slova *stratos* (armáda) a *agein* (vládnout). Jedná se o ústřední pojem strategického řízení, který úzce souvisí s cíli, které firma sleduje. Aplikace strategie v nevojenských oblastech, především v podnicích začala na počátku šedesátých let minulého století. V současnosti již existuje řada různých definic strategie, které vznikaly na základě výzkumů, které byly prováděny především v USA a v západní Evropě. [15]

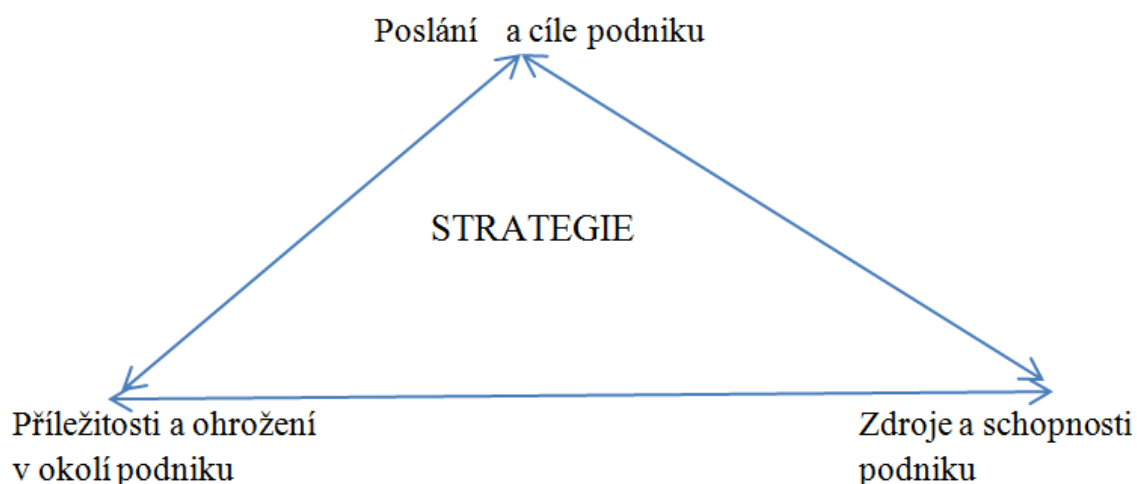
Strategie představuje primární představy o tom, kterou cestou budou firemní cíle dosaženy. Definice strategie existuje celá řada, například:

- **Tradiční pojetí definuje strategii jako:**

- „Dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.“ [5, str. 1]

- **Moderní pojetí strategie:**

- „Připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.“ [5, str. 1] Tento vztah znázorňuje obrázek.



Obrázek 1: Vztah mezi posláním podniku, podnikovými zdroji a schopnostmi a okolím podniku

Zdroj upraveno podle: [7]

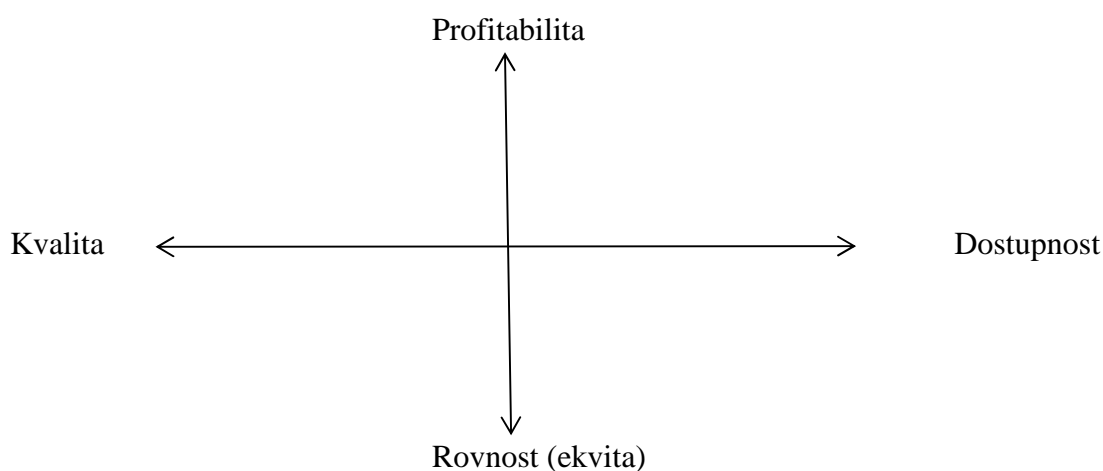
Z hlediska časového horizontu neexistuje jasné vymezení, pro jak dlouhé časové období má být strategie formulována. Časový horizont strategie je relativní a je ovlivňován specifickými potřebami a podmínkami podniků. [15]

Strategie je důležitým nástrojem pro přežití podniku, jeho prosperity. Zásadním úkolem strategie je připravit podnik na všechny situace, které s vysokou pravděpodobností mohou v budoucnu nastat. Zde se především vychází z odhadů trendů budoucích a jevů,

kteřé mohou v průběhu strategického období nastat. Odhad je zásadně ovlivněn nejistotou provázející budoucí vývoj. Strategie je neustále se vyvíjející se proces vedoucí k dosažení strategických cílů podniku. [15]

Cíle podniku jsou často charakterizovány ekonomickými charakteristikami – tržby, zisky, návratnost, atd. Mohou být ale také zaměřovány do oblasti sociální – veřejně prospěšné akce, budování image podniku, sponzorství apod. zejména v případech, kdy je podnik závislý na intenzivnějším přísunu lidských zdrojů, na růst podniku – růst tržního podílu (např. z důvodu snahy o dosažení úspor z rozsahu) či na prvky konkurenčního boje (zvyšování překážek vstupu do odvětví).

Zdravotnictví je sociálně a emociálně citlivější systém, kde jsou kolize cílů mezi vlastníky, zřizovateli, regulátory, zaměstnanci, pacienti a politických stran, ale stejně na úrovni jednotlivců. Všichni tito účastníky mají odlišné vnímání optima při definování jakéhokoli parametru, cíle či smyslu zdravotního systému. Každý zdravotní systém a zdravotnické zařízení, jejichž cíle a poslání mohou být různé lze popsat a hodnotit pomocí čtyř „tvrdých“ systémových atributů/cílů: dostupnost, kvalita, rovnost a profibalita, který zobrazuje obrázek. [7]



Obrázek 2: Dostupnost, kvalita rovnost (ekvita) a profibalita

Zdroj: [7]

Strategické řízení představuje proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které mají zásadní význam ve vývoji řízeného subjektu. Strategické řízení se především orientuje na to, jak pružně reagovat na dramatické změny prostředí. Významným prvkem strategického řízení je konkurenční výhoda.

Poslání (mise) identifikuje základní funkci podniku, vyjadřuje smysl existence organizace. Často současně vyjadřuje i vztah k „základním stakeholderům“ zainteresovaným skupinám, především vlastníkům, zaměstnancům, zákazníkům i dodavatelům, regionu, jakož i hodnoty, které podnik uznává. [15]

„Vize, která má na rozdíl od mise výrazně dlouhodobější charakter. Jedná se o představu o budoucím stavu podniku – je obrazem jeho budoucnosti.“ [34, str. 2]

„Strategický cíl je žádoucí stav, jehož má být v určité budoucnosti dosaženo a který lze měřit příslušnými kvalitativními nebo také kvantitativními ukazateli.“ [13, str. 25]

Strategické cíle vyplývají z formulace poslání podniku, za jejich stanovení je odpovědné vrcholové vedení podniku.

Konkurenční výhoda je jádrem výkonnosti na trzích, kde existuje konkurence a vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro své zákazníky. Klíčem k získání a udržení zákazníků je lepší porozumění jejich potřebám, nákupním metodám a zvyklostem. Konkurenční výhodu získávají firmy, které nabízejí spotřebitelům více výhod, tj. vyšší hodnotu než konkurence – jde buď o nižší ceny, nebo o vyšší užitek, který odůvodňuje vyšší cenu. [19] Podniky vytvářejí strategii s cílem získat konkurenční výhodu, která vede k odstranění rivalů a dosažení nadprůměrné tvorby hodnoty. K udržení konkurenční výhody v daném mikrookolí je důležité zvolit vhodnou strategii. [5]

1.2 Strategická analýza

Zásadní příčinou, proč je proces strategického řízení tak důležitý, je že pomáhá podniku identifikovat, vybudovat a udržet si konkurenční výhodu, která je nezbytně nutná pro zajištění prosperity, zejména s ohledem na působení konkurenčních tlaků.

Strategická analýza

Východiskem pro formulaci strategie podniku vedoucí k dosažení konkurenční výhody je nalezení souvislostí mezi podnikem a jeho okolím. Tento proces tvorby podnikové strategie je složitý proces, vyžadující systematický přístup pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů působících na podnik a jejich konfrontaci se zdroji a schopnostmi podniku. Strategická analýza obsahuje různé analytické techniky využívané i pro identifikaci vztahů mezi okolím podniku, obsahující makrookolí, odvětví, konkurenční síly, trh, konkurenty a zdrojový potenciálem podniku. [34]

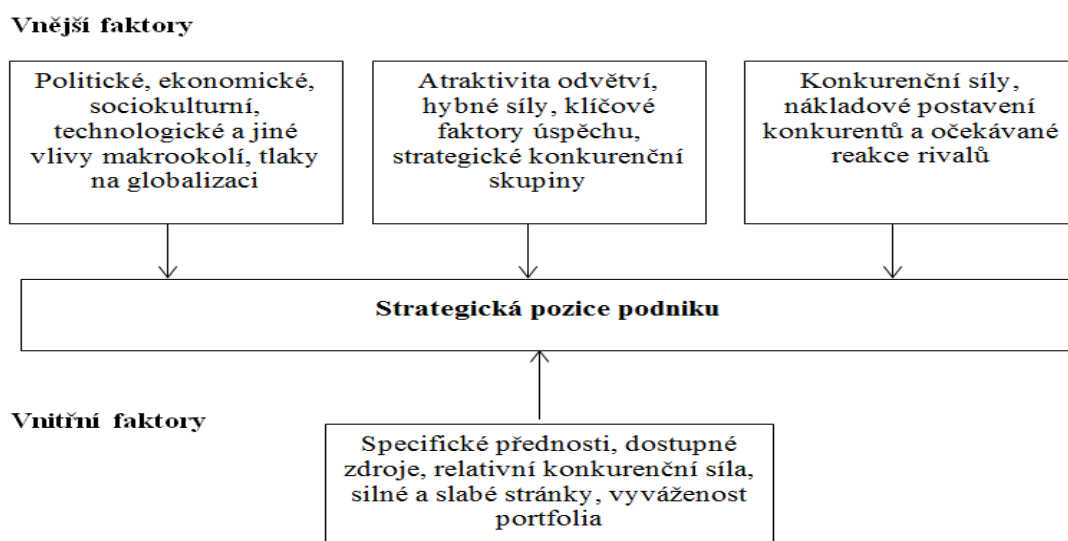
„Cíl strategické analýzy je identifikace, analyzování všech relevantních faktorů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku.“ [34, str. 9]

Důležité je posoudit vzájemné vztahy a souvislosti, které mezi faktory existují, což představuje základ pro posouzení o vhodnosti současné strategie či rozhodnutí o volbě nové strategie. [34]

Strategickou analýzu lze rozčlenit na dvě základní fáze:

- analýza okolí podniku
- analýzu vnitřních zdrojů a schopností podniku

Nejde ovšem o dvě nezávislé roviny, ale je zde důležité zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy, což udává i následující obrázek.



Obrázek 3: Strategická analýza

Zdroj: [34]

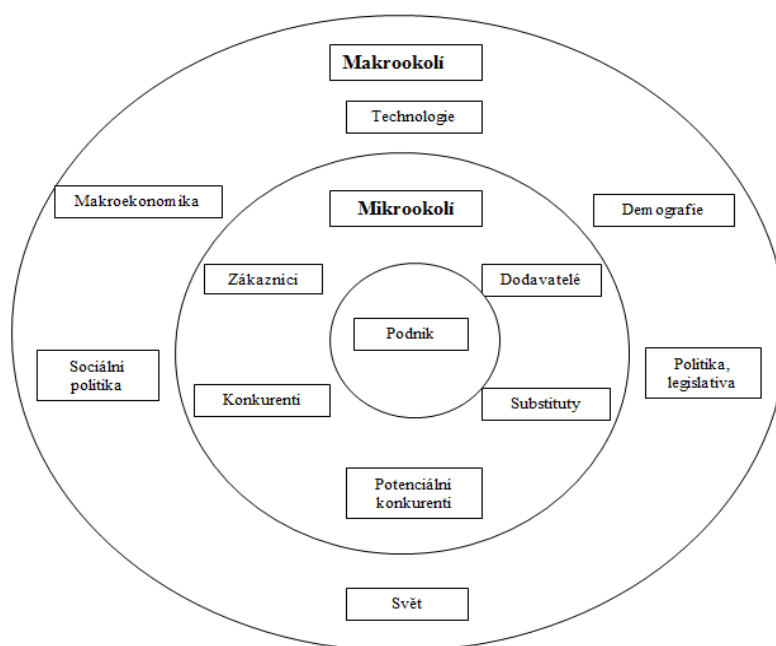
1.2.1 Analýza okolí

S neustálým rozvojem vědy, techniky a globálních aspektů se rozsah i význam okolí pro jednotlivé podniky výrazně rozšířil. Okolí podniku se tím dostává do jiných měřítek – nadnárodních. V dnešní době je svět velmi propojen, cokoli se stane kdekoli na zemi, se velmi rychle promítá do výsledků kteréhokoli podniku. Ekonomiky jednotlivých států a také podniky jsou na sebe velice těsně navázány a vzájemně se mohou ovlivňovat. Je proto velice žádoucí, aby analýza okolí měla široký rozsah s ohledem na konkrétní podmínky a charakteristiky podniku. [34]

Analýza okolí představuje jeden z nejdůležitějších stavebních kamenů pro tvorbu strategie a strategických cílů. Strategická analýza okolí představuje proces, díky němuž stratégové monitorují okolí firmy, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi

byli schopni určit příležitosti a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují. Tato analýza by se měla především zaměřovat na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí, které mohou firmu v budoucnosti významněji ovlivňovat. [34]

Cílem analýzy okolí je nalézt v okolí podniku příležitosti a ohrožení. Strategie podniku by měla maximálně využívat možné příležitosti, a zvolit cestu, která se ohrožením vyhne nebo alespoň zmírní dopad na podnik. Analýza okolí podniku se dělí do dvou částí: mikrookolí a makrookolí. Obě složky okolí podniku s jejich vzájemnými vztahy znázorňuje následující obrázek. [5]



Obrázek 4: Makrookolí a mikrookolí podniku

Zdroj: upraveno podle [5]

V této části strategické analýzy se manažeři mohou setkávat se dvěma problémy, které se do procesu formulace strategie významně promítají, a to *komplexností* a *nejistotou*. Hlubková analýza, která se snaží pojmout všechny okolní vlivy, může způsobit ztrátu nadhledu, tedy pak nemusí dojít k rozpoznání rozhodujících strategických sil. Rostoucí nejistota je v současnosti zcela typickým jevem, kdy v době technologické revoluce a globální komunikace, jsou změny stále častější, radikálnější a méně předvídatelné, navíc se jejich tempo neustále zrychluje.

1.2.1.1. Analýza vlivu makrookolí

„Makrookolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje. Jeho součástí je celosvětové okolí.“ [34, str. 16]

Makrookolí představuje vlivy a podmínky, které vznikají mimo podnik a obvykle bez ohledu na jeho konkrétní chování. Zde podnik nemá téměř žádnou možnost aktivně ovlivňovat stav tohoto okolí (s výjimkou velkých podniků), ovšem může svým rozhodováním na ně aktivně reagovat, připravit určité alternativy, a tím ovlivnit nebo změnit směr svého vývoje.

Analýzu obecného okolí podniku lze rozčlenit na:

- analýza mezinárodního okolí podniku
- analýza národního (domácího) okolí podniku

Podnik je ovlivňován okolními vlivy, a to jak se s nimi dokáže či nedokáže vyrovnat je jedním z významných faktorů působících na jeho prosperitu. K analýze makrookolí jsou využívány metody PEST analýza, analýza změn v makrookolí, metoda 4C, pochopení charakteru okolí a další. V rámci této práce bude blíže představena metoda PEST analýza. [34]

PEST analýza

„Metoda slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocený podnik.“ [10, str. 50] Analýza se snaží odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik nebo jeho části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? [10]

Analýza je založena na popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí podniku v minulosti, přičemž uvažujeme, jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Analýza dělí vlivy makrookolí na čtyři základní oblasti:

- **P** – *politické* - existující a potencionální působení politických vlivů
- **E** – *ekonomické* – působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky
- **S** – *sociokulturní* – působení sociálních a kulturních změn
- **T** – *technologické* – dopady nových a vyspělých technologií

Kde tyto faktory mohou různou měrou ovlivnit podnikání a rozvoj podniku. [3]

Politické a legislativní faktory - stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod. tvoří pro podniky významné příležitosti, ale i ohrožení. Tento systém je dán mocenským zájmem politických stran a vývojem politické situace v zemi a jejím okolím.

Ekonomické faktory – ekonomická podstata a základní směry ekonomického rozvoje, které charakterizují stav ekonomiky. Patří sem makroekonomické faktory: tempo růstu ekonomiky, nezaměstnanost, fáze hospodářského cyklu, inflace, vývoj HDP, daňové podmínky, úroveň příjmů a výdajů státního rozpočtu, výše úrokových sazeb, směnný kurz, konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích, atd.

Sociální faktory – jsou dány společností, její strukturou, sociální skladbou obyvatelstva, společenskými a kulturními zvyky.

Technické a technologické faktory – inovační potenciál země a tempo technologických změn. [35]

Následující tabulka ukazuje vybrané faktory používané při PEST analýze.

Tabulka 1: Vybrané faktory používané při PEST analýze

Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none"> • trendy a vývoje HDP • ekonomické cykly • úrokové sazby • vývoj peněžní zásoby • míra inflace • míra nezaměstnanosti • dostupnost a cena energií 	<ul style="list-style-type: none"> • antimonopolní opatření • zákony na ochranu životního prostředí • politická zdanění • regulace zahraničního obchodu • sociální politika • stabilita vlády
Sociálně kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none"> • demografický vývoj • rozdělování důchodů • mobilita obyvatelstva • vývoj životní úrovně a životního stylu • míra vzdělanosti obyvatelstva • přístup k práci 	<ul style="list-style-type: none"> • vládní výdaje na výzkum a vývoj • trendy ve vývoji a výzkumu • rychlost technologických změn • míra zastarávání technologií • vládní přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: upraveno podle [43]

Při provádění PEST analýzy není cílem vytvořit vyčerpávající seznam faktorů, protože vlivy které jsou důležité pro jeden podnik, nemusí být stejně významné pro jiný podnik. Smyslem je rozpoznat a odlišit faktory významné pro daný podnik. Dopad jednotlivých faktorů se mění v čase, vlivem objevení se závažnějšího problému, nebo zavedením ze strany podniku. Je tedy nutné vlivy průběžně sledovat a vyhodnocovat je.

Pokud se PEST analýza rozšíří o ekologické vlivy a legislativní, pak je často uváděna pod zkratkou SLEPTE nebo PESTLE. [34]

1.2.1.2. Analýza mikrookolí podniku

Mikrookolí podniku představuje okolí, které podnik může ovlivňovat a je tvořeno především odvětvím a bezprostředními konkurenčními silami (konkurenti, zákazníci a dodavatelé). Analýza mikrookolí zahrnuje odvětví s důrazem na konkurenční prostředí.

Cílem této části je identifikovat síly a faktory, které činí odvětví více či méně atraktivním. Analýza vychází ze základních charakteristik odvětví, jejími stěžejními částmi je vymezení sil, které významně ovlivňují vývoj a změny v odvětví, a klíčových faktorů úspěchu, jež ovlivňují úspěšnost či neúspěšnost podniku v odvětví.

Pro analýzu mikrookolí lze využít celou řadu metod například mapa konkurenčních skupin, životní cyklus odvětví, Porterův model pěti sil a další. V této práci bude detailněji popsán Porterův model pěti sil. [34]

Struktura odvětví

Analýza mikrookolí je obvykle zahájena analýzou odvětví, kde je cílem zjistit atraktivitu odvětví, změnotvorné hybné síly, působící konkurenční síly a klíčové faktory úspěchu. Vymezení odvětví představuje vymezení základních charakteristik např.: velikost trhu, geografický rozsah konkurence, růst trhu, počet konkurentů a jejich relativní velikost atd., z čehož lze rozhodnout o struktuře a fázi životního cyklu odvětví. [34]

Důležité je definovat strukturu odvětví, které může být:

- Atomizované

„Atomizované odvětví je zpravidla charakterizováno nízkými vstupními bariérami a malou diferenciací výrobků.“ [5, str. 20] Odvětví je charakteristické velkým množstvím malých nebo středních podniků, jejichž tržní podíly nevykazují velké rozdíly, neexistuje žádný dominantní podnik. Pro toto odvětví je typické, že zde jsou nízké vstupní bariéry a diferenciované produkty, které jsou velmi často blízkými substituty. Z hlediska podniku

vytváří spíše hrozby než příležitosti. Nejvhodnější strategií je pro podniky v tomto odvětví minimalizovat náklady. [34]

- **Konsolidované**

Konsolidované odvětví je typické malým počtem podniků s velkým tržním podílem nebo v krajním případě pouze jedním podnikem. „*Povaha a intenzita konkurence v konsolidovaném odvětví se mohou hůře předpovídat.*“ [5, str. 20] Existují zde vstupní bariéry, produkty mohou být diferenciované i homogenní. Aktivity jednoho podniku ovlivňují podíl ostatních konkurentů. Nejvhodnější strategií je diferenciací produktu při zachování kompatibility s produkty dominantního podniku. Výhodné je také ovšem produkovat výrobky komplementární. [34]

Hybné změnotvorné síly

Pro formulaci správné strategie je velice důležité analyzování hybné změnotvorné síly. Za změnotvornou sílu je především považována poptávka, jelikož především ona určuje míru růstu odvětví. Dalším důležitým prvkem změnotvorné síly jsou považováni zákazníci a jejich způsoby užívání produktu, kde by management podniku měl provést rozdělení zákazníků do cílových skupin dle jejich stejnorodých potřeb a způsobu užívání produktu. Každá skupina by měla být charakterizována základními vlastnostmi charakteristiky demografické, sociálně-ekonomické, fyziografické, životní styl, frekvence a objem užívání výrobků a další.

Odvětví se mění působením řady sil a faktorů, které jsou v neustálém pohybu: výrobové inovace, změny technologie, nové formy marketingu, vstup nebo odchod velké společnosti, rozšíření technologického know-how, rostoucí globalizace odvětví a změny nákladové efektivnosti. [34]

Konkurenční síly

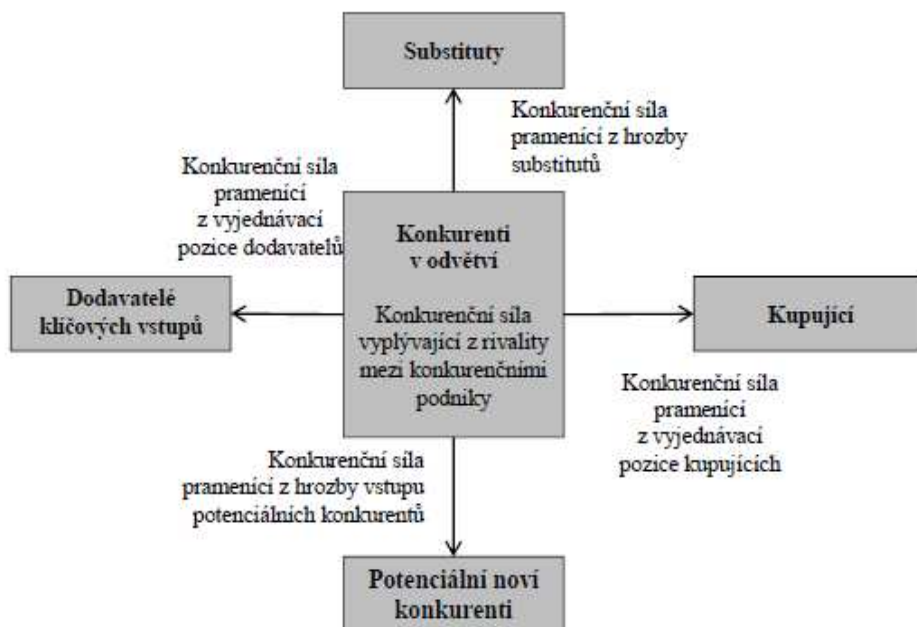
Podstatnou složku analýzy mikrookolí tvoří analýza konkurenčních sil, která navazuje na analýzu odvětví, kde se dostávají do popředí konkurenční síly. Konkurenční síly bezprostředně ovlivňují konkurenční pozici a úspěšnost podniku. Analýza konkurenčních sil představuje nástroj napomáhající podniku zjistit své konkurenční postavení v odvětví i na trhu. Konkurenční prostředí je určeno specifickými podmínkami a konkurenční situací daného oboru.

Tradiční metodu představuje Porterův model pěti sil, který je nástrojem pro zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí a identifikovat, které z nich mají pro podnik největší význam z hlediska budoucího vývoje.

Porterův model pěti sil

Autorem tohoto modelu je ekonom profesor Michael Eugene Porter z Harvard Business School. Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody podniku. [14] Na základě modelu lze identifikovat vlivy, které významným způsobem ovlivňují přitažlivost odvětví. Jsou jimi:

- konkurence a rivalita mezi stávajícími podniky v odvětví
- vyjednávací síla dodavatelů
- vyjednávací síla kupujících
- hrozba vstupu nových konkurentů
- hrozba substitutů. [41]



Obrázek 5: Porterův model pěti sil

Zdroj: upraveno podle [34]

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Základem analýza rivality konkurentů je pochopit konkurenční pravidla v odvětví. Navazuje na odhad intenzity konkurenční rivality, která je ovlivněna řadou faktorů: počet a velikost konkurentů v konkurenčním okolí, míra růstu trhu, vysoké fixní náklady, diferenciací produktů, vstupní bariéry do odvětví, akvizice slabších podniků a globální zákazníci. [14]

Hrozba substitučních výrobků

Substituty jsou výrobky, které se ve spotřebě vzájemně nahrazují. Jestliže jeden podnik produkuje určitý výrobek a druhý podnik jeho substitut, pak jsou tyto podniky ve vzájemném konkurenčním vztahu a vzájemně se ohrožují. Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitutů je tím významnější, čím nižší je jejich cena, čím vyšší je jejich kvalita a čím nižší jsou náklady přechodu zákazníků. Sílu substitutů lze odhadnout především sledováním růstu jejich prodeje a porovnáním s růstem prodeje vlastních výrobků odvětví.

Konkurenční síla plynoucí z hrozby substitučních výrobků je určována především faktory: relativní výše cen substitutů, diferenciací substitutů, náklady na změnu. [14]

Hrozba vstupu potenciálních konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je závislá zejména na dvou faktorech, a to vstupních bariérách a očekávané reakci ostatních konkurentů. Potenciální konkurent, který je schopen a ochoten překonat bariéry při vstupu do odvětví, musí ještě zvážit a odhadnout reakci stávajících konkurentů v odvětví.

Vstupních bariér existuje celá řada: úspory z rozsahu, technologie a speciální know-how, znalost značky a oddanost zákazníků, kapitálová náročnost, absolutní nákladové výhody, přístup k distribučním kanálům, legislativní opatření a státní zásahy. [34]

Vyjednávací síla dodavatelů

Síla a vliv dodavatelů, může být pro obor důležitým ekonomickým faktorem, jelikož může vést ke snižování výnosnosti jednotlivých podniků v odvětví. Dodavatelé jsou pro podnik stejně důležití jako zákazníci. Jelikož bez nich by podnik nemohl vykonávat svoji činnost. Dodavatelé se snaží ovlivňovat ceny, čímž působí přes náklady na suroviny, energie, kvalifikované práce nebo technologie až na konečné ceny produktů určené zákazníkům. Vysoká vyjednávací síla je dána: počtem dodavatelů v odvětví, jedinečností vstupů a dalším. [14]

Vyjednávající síla kupujících

Kupující jsou pro podnik jeden z hlavních článků podnikání. Poptávající zákazník představuje možný prodej produktu či služby a tím případný zisk podniku. Zákazníci ovlivňují strategii podniků v odvětví. Silní kupující mohou způsobit ztráty potenciálních zisků podniků v odvětví a mohou zostřit konkurenční vztahy. Kupující mohou svoji sílu využít k vyjednání výhod, jako např.: lepší úroveň kvality, výhodnější úvěrové, garanční či platební podmínky.

Model pěti sil je často používán jako analytický nástroj pro vytvoření obrazu odvětví. Struktura konkurenčních sil odvětví rozhoduje o tom, jakou část hodnoty pro zákazníka si podniky dokáží uchovat. Porterův model lze úspěšně použít jak při strategické analýze prostředí firmy, tak při hodnocení navržené strategie. [34]

Dle Portera existují zásadní důvody, proč některé národy jsou více konkurenceschopné než jiné, což je dalším příkladem toho, jak může dopad makro-prostředí faktorů na konkurenční prostředí chápat strategicky. [14]

1.2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

„Analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k vymezení zdrojů a schopností podniku – strategické způsobilosti, kterou musí podnik mít, aby byl schopen reagovat na hrozby a příležitosti vznikající nepřetržitě v jeho okolí. Analýza zdrojů se zaměřuje na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití. Cílem analýzy je identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a následně určit specifické přednosti podniku jako základ konkurenční výhody“. [41, str. 171]

1.2.2.1. Analýza a identifikace zdrojů podniku

Každý podnik je jedinečný a je tvořen specifickými zdroji a vztahy mezi nimi. Analýza zdrojů je výchozí pro posouzení strategické způsobilosti podniku. Cílem auditu zdrojů je určení dostupnosti, kvality, unikátnosti a obtížnosti dosažení pro konkurenty.

Zdroje podniku lze klasifikovat do základních čtyř skupin:

- **Hmotné zdroje**

Hmotné zdroje podniku představují stroje, zařízení, pozemky, budovy a haly či dopravní prostředky, kde tyto informace snadno zjistíme z rozvahy podniku. Určení zdrojů musí být širší než jen jejich výčet a uvedení jejich počtu, ale je zde nutné uvádět jejich charakteristiky. Mezi základní charakteristiky hmotných zdrojů podniku patří: kapacita,

rozloha, spotřeba, výrobní kapacita, stáří, výrobní schopnost, technický stav, spolehlivost, flexibilita strojového parku a další vlastnosti, které ovlivní potenciál pro tvorbu konkurenční výhody.

- **Lidské zdroje**

Audit lidských zdrojů se musí zaměřovat na řadu otázek a souvislostí. Hlavní charakteristiky uvádějící počet a strukturu podle kvalifikace je vhodné doplnit o motivační faktory a adaptabilitě lidských zdrojů. Konkurenční výhoda podniku může být založena na kvalifikovaných pracovnících, proto se řada podniků znovu vrací k systému tzv. „podnikových učilišť“.

- **Finanční zdroje**

Finanční zdroje tvoří vlastní a cizí zdroje podniku. Mohou být silnou stránkou (napomáhají k dosahování podnikových cílů) nebo slabou stránkou (zadluženost). Tyto zdroje vypovídají o finanční struktuře a stabilitě podniku. Jejich audit obsahuje zejména získávání kapitálu, přístupy k cizímu kapitálu, míru zadluženosti, náklady na kapitál. Smyslem je určit, jaké zdroje jsou důležité a jsou k dispozici konkurentům a které zdroje jsou základem pro konkurenční výhodu.

- **Nehmotné zdroje**

Do této skupiny zdrojů řadíme patenty, licence, ochranné známky, know-how, pověst, image. Mnoho podniků staví svou konkurenční výhodu právě na nehmotných zdrojích.[34]

1.2.2.2. Analýza a identifikace schopností podniku

Analýza schopností podniku představuje audit využívání jeho zdrojů. Významným faktorem ovlivňující schopnost využívat stávající zdroje je rovnováha zdrojů a schopností podniku. I když podnik vlastní důležité zdroje, ovšem nemá-li schopnosti zcela je využívat, tak bohužel ztrácí zcela význam. Příkladem schopnosti podniku je míra využívání zdrojů, což představuje využití zdrojů z hlediska účinnosti a stupně jejich využití. [34]

Využití zdrojů lze zjišťovat celou řadou přístupů:

- míra rentability a zkušenostní efekt
- míra využití zdrojů
- finanční analýza
- hodnototvorný řetězec

- analýza portfolia
- a další

Pro identifikaci silných a slabých stránek podniku je nutná analýza jeho vnitřních faktorů. Analýza zdrojů a schopností je výchozí pro posouzení strategické způsobilosti podniku. [34]

V rámci této práce bude blíže popsána pouze finanční analýza.

Finanční analýza

Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy v účetních výkazech. Jedná se především o rozvahu, výkaz zisku a ztrát a výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků. Finanční analýza představuje hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek, což má pro strategickou analýzu zásadní význam.

Hlavní myšlenkou finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Tato metoda slouží zejména pro posouzení a mapování toku finančních zdrojů podniku a představuje specifickou součást analýzy zdrojů. [33] *“Podstatu finanční analýzy představuje prověření finančního zdraví podniku (jaká je finanční situace podniku k určitému datu) a vytvoření základu pro finanční plán.”* [33, str. 9] Ukazatele finanční analýzy mohou být: absolutní, rozdílové nebo poměrové.

Poměrové ukazatele klasifikujeme do pěti skupin:

V praktické části diplomové práce budou použity pouze ty ukazatele, které budou blíže specifikovány.

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli výnosnosti jsou měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Jejich význam spočívá především, že prezentují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na čistý zisk podniku. Hodnoty by měly v časové řadě vykazovat rostoucí tendenci.

Mezi základní ukazatele patří: rentabilita vloženého kapitálu, rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROI), rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), rentabilita tržeb (ROS) a rentabilita nákladů (ROC). [33]

- *Ukazatele likvidity*

Základní podmínka existence podniku je schopnost hradit vlastní závazky. Ukazatele likvidity neboli ukazatele platební schopnosti poměřují to, čím je možno hradit, s tím, co je nutno platit. Výpočty vycházejí v čitateli z oběžného majetku, který je uspořádán z pohledu likvidity, tedy od nejméně likvidních položek (zásoby) přes pohledávky až po nejlikvidnější (peníze). V případě nedostatku likvidity není podnik schopen využívat ziskových příležitostí, které se při podnikání objeví, nebo není schopen hradit své závazky, což může vést až k bankrotu podniku.

Ukazatele likvidity jsou: okamžitá likvidita, pohotová likvidita a běžná likvidita. [33]

Pohotová likvidita je často označována jako likvidita 2. stupně. Ukazatel by měl nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5. Při poměru menším než 1 musí podnik spoléhat na případný prodej zásob. Čítec tohoto ukazatele je oproštěn o vliv nejméně likvidní části oběžných aktiv, a to zásob. Pohotová likvidita je přesnějším vyjádřením, zda je podnik schopen dostát svým závazkům. [33] Výpočet je uveden níže:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

- *Ukazatele aktivity*

Tyto ukazatelé měří schopnost podniku využívat svých zdrojů. Ukazatelé aktivity mohou být vyjadřovány dvěma způsoby a to *počet obrátek* (udává, kolikrát se obrátí určitý druh majetku v tržbách za stanovený časový interval) a *doba obratu* (doba po kterou jsou finanční prostředky vázány v určité formě majetku – tedy za jak dlouho uskuteční jednu obrátku).

Mezi ukazatele ze skupiny počet obrátek řadíme: rychlost obratu zásob a doba obratu zásob. Ukazatele doby obratu dělíme na počet obrátek pohledávek, doba obratu pohledávek a ukazatel obrátkovosti. [16]

Doba obratu zásob je ukazatel udávající průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby či do doby jejich prodeje. Udává počet dní, za něž se zásoba přemění na hotovost či pohledávku. Čím je doba obratu zásob delší, tím je i menší riziko nedostatku zásob, ale na druhou stranu se v zásobách více váže kapitál, což má vliv na výnosnost, která se snižuje. Doba obratu zásob by měla být co nejnížší, je žádán klesající trend tohoto ukazatele. [44] Jeho výpočet je následující:

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\frac{\text{Tržby}}{360}} \quad (2)$$

Ukazatele *dobu obratu pohledávek* a *dobu obratu závazků* jsou důležitými pro posouzení časového nesouladu od vzniku pohledávky do doby jejího inkasa a od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Likvidita podniku je přímo ovlivňovaná tímto nesouladem. Je-li doba obratu závazků větší než je součet obratu zásob a pohledávek, dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, což je výhodné. Toto se může projevit i nízkými hodnotami likvidity. Mezi výši likvidity a aktivity je úzká vazba, proto je třeba hledat určitý kompromis.

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Ukazatel by měl dosahovat alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. Výpočet je uveden níže:

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (3)$$

Doba obratu pohledávek je dobou existence kapitálu ve formě pohledávek, počítá se jako podíl stavu pohledávek a tržeb. Ukazatel vyjadřuje období od okamžiku prodeje na obchodní úvěr, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Delší průměrná doba inkasa pohledávek znamená větší potřebu úvěrů, a tím i vyšší náklady. [44] jeho výpočet je následující:

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (4)$$

- *Ukazatele zadluženosti*

Ukazatele zadluženosti měří finanční stabilitu, říkají, do jaké míry podnik používá k financování svých aktiv cizí zdroje. Podstatou ukazatele je vyjádřit vztah mezi cizími zdroji na jedné straně a vlastními zdroji na straně druhé, avšak zadluženost nemusí být pouze negativní charakteristikou podniku.

Mezi používané ukazatele patří: celková zadluženost, ukazatel věřitelského rizika a ukazatel úrokového krytí.

Celková zadluženost patří mezi základní ukazatel zadluženosti. Hlavním důvodem financování činnosti podniku cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání s vlastními zdroji. Při zohlednění finančního rizika se za základní bezpečnou míru zadlužeností bere 40 % cizího kapitálu v poměru k vlastnímu. U posuzování ukazatele je nutné respektovat situaci v odvětví a schopnost splácet úroky plynoucí z dluhu. [33] Jeho výpočet je následující:

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (5)$$

- *Ukazatele tržní hodnoty*

Ukazatele kapitálového trhu neboli tržní hodnoty využívají potenciální i skuteční investoři a dále všichni, kdo přicházejí do styku s burzovními obchody.

Mezi používané ukazatelé patří: účetní hodnota akcií, čistý zisk na akcii, dividendový výnos, dividendové krytí, ukazatel P/E a poměr tržní ceny akcie k účetní hodnotě. [43]

1.2.3 Formulace strategie

Syntézy a závěry strategické analýzy představují východiska pro formulaci strategie, která by měla reagovat na tyto závěry a maximálně využívat silných stránek podniku k získání příležitosti v okolí podniku. Konečným krokem strategické analýzy je diagnóza silných a slabých stránek, hrozeb a příležitostí. V tomto okamžiku je důležité odhadnout a ocenit silné a slabé stránky, budoucí příležitosti a hrozby podniku a určit jeho hlavní konkurenční výhody. Konkurenční výhoda může pramenit z širokého sortimentu výrobků vzhledem k nabídce konkurence, kvality výrobků, z nízkých cen a nákladů, z dobrého jména značky, efektivní a dobře fungující distribuční sítě. [15]

Při této diagnóze se nejčastěji využívá SWOT analýza.

1.2.3.1. SWOT analýza

Metoda SWOT vychází z předchozích závěrů analýz podniku, kde určuje hlavní silné a slabé stránky, které porovnává s hlavními vlivy z okolí podniku a ohroženími, směřuje k syntéze jako východisku pro formulování strategie. Metoda analyzuje klíčové otázky z podnikatelského prostředí a strategické schopnosti podniku, které mají s největší pravděpodobností dopad na strategii rozvoje. [14] Definic této metody je známa celá řada, např.:

- *„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku.“ [34, str. 91]*
- *„Analýza zaměřená na identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Lze ji využít k sumarizaci závěrů strategické analýzy. Jednotlivé závěry strategické analýzy třídí na interní slabiny a silné stránky a externí příležitosti a hrozby.“ [11, str. 120]*

Název metody je odvozen z počátečních písmen:

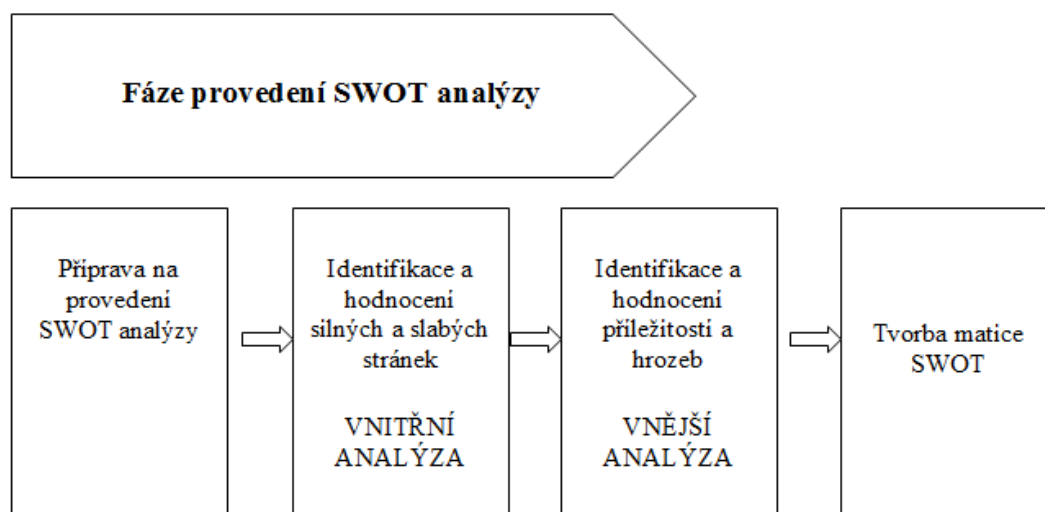
- **Strengths** - silné stránky
- **Weaknesses** - slabé stránky
- **Opportunities** - příležitosti
- **Threats** – hrozby [34]

Při realizaci analýzy je nezbytně nutné stanovit účel využití, tedy k čemu budou získané výsledky využívány. SWOT analýza může být využita k různým účelům. Většinou slouží jako podklad pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT. Dále může sloužit:

- poklad pro definování vize
- poklad pro zformulování strategických cílů
- pro identifikaci kritických oblastí [10]

Fakta pro analýzu lze zajistit pomocí různých technik, například porovnání s konkurenty (benchmarking), řízené diskuse expertů (brainstorming), převzetí z již uskutečněných dílčích analýz atd. [15]

Metodický postup provedení SWOT analýzy prezentuje následující obrázek Fáze provedení SWOT analýzy.



Obrázek 6: Fáze provedení SWOT analýzy

Zdroj: upraveno podle [10]

Při zpracování SWOT analýzy je vhodné respektovat principy:

- 1) **Princip účelnosti** - Závěry by měly být relevantní ve vztahu k účelu, pro nějž je zpracovávána.
- 2) **Princip relevantnosti** - SWOT by měla být zaměřena na podstatná fakta, jevy a atributy analyzovaného objektu. SWOT by jako součást strategické analýzy měla identifikovat pouze „strategická“ fakta.
- 3) **Princip kauzality** – Je nutné se soustředit na příčiny, nikoliv na důsledky.
- 4) **Princip objektivnosti** - Měla by být objektivní, neměla by tedy vyjadřovat subjektivní názor zpracovatele analýzy. [10]

Jedná se o velmi cenný informační zdroj pro formulaci strategie. Cílem podniku by mělo být omezit své slabé stránky, podporovat své silné stránky, využívat příležitostí okolí a snažit se předvídat a bránit se proti případným hrozbám. Pouze takto lze dosáhnout konkurenční výhody nad ostatními, ovšem cílem SWOT není zpracování seznamu jednotlivých položek. [15]

Základní strategii je možné vyjádřit formou matice, která ukazuje základní vazby mezi jednotlivými prvky (silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení) a na jejich základě přímo generovat potenciální určující strategii pro další rozvoj podniku. Toto vodítko je možné upravovat a postupně konkretizovat strategická rozhodnutí, záměry a formulovat konkrétní cíle (politiky) a opatření pro jejich naplnění, jak znázorňuje obrázek. [10]

Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. 3.	Silné stránky (S) 4. 5. 6.
Vnější faktory		
Příležitosti (O) 1. 2. 3.	WO strategie „hledání“ Překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „využití“ Využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Hrozby (T) 1. 2. 3.	WT strategie „vyhýbání“ Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „konfrontace“ Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Obrázek 7: Matice SWOT

Zdroj: [10]

1.3 Vymezení základních pojmů z oblasti farmacie

Než autorka přistoupí k praktické části této diplomové práce, nejprve vymezení nejdůležitější pojmy související s tímto tématem. Farmacie představuje velice složité a obsáhlé odvětví, kde je nutné vymežit a definovat pojmy.

Farmacie

„Farmacie je často definována jako „věda o léčivech“, ovšem tato definice je příliš stručná na to, aby vyjádřila vztah mezi farmacií, medicínskými předměty a společenskými vědami. V průběhu historického vývoje se definice farmacie měnila. Konečné podoby definují farmacii např. Farmacie, lékárenství – zdravotnický obor zaměřený na výzkum a získávání účinných látek, na výrobu léčivých přípravků z nich, na jejich kontrolu, skladování, dispensaci (vydávání) a správné užití a na organizaci a řízení farmaceutických funkcí a odvětví“ [17, str. 5]

Lékárenství

Lékárenství je základní odvětví farmacie, které se v teorii a praxi zabývá problematikou léčiv a zdravotnických prostředků. Pro svou činnost a další rozvoj využívá poznatků všech farmaceutických vědních disciplín, ale také medicínských, technických a společenských věd. [32]

Lékárenství je součástí zdravotnictví, kde farmaceut je zdravotnický pracovník. Služby, které lékárna poskytuje veřejnosti, jsou souhrnně nazývány lékárenskou péčí. [32]

Současné lékárny fungují v konkurenčním prostředí, což předpokládá získání odpovídajícího zisku pro udržení se na trhu s léčivem. Lékárny již nemají monopol na výdej léčiv, vyhrazená léčiva je možno koupit i mimo lékárny. Ovšem i v lékárnách se objevuje vedle typického sortimentu – léčiva, zdravotnické prostředky, i sortiment doplňkový, který není žádným způsobem limitován – *parafarmaceutika*, pomůcky k péči o zdraví. [24]

Parafarmaceutika - přípravky a doplňky stravy, které se prodávají v lékárně a nejsou léčivem. [26]

Zdraví – stav plné tělesné, duševní a sociální pohody, nikoliv pouze nepřítomnost nemoci nebo vady.

Nemoc – zjištěná porucha zdraví, která má své příčiny, průběh i následky, kterou lze určit a klasifikovat s tím, že pro většinu lidí je nemoc spjata s vnímanými nesnáze. [1]

Léčivé přípravky – rozumíme jakoukoli látku nebo kombinaci látek určených k léčení nebo předcházení nemoci u lidí nebo zvířat. Léčivé přípravky členíme podle místa vzniku na HVLP (hromadně vyráběné léčivé přípravky) a IVLP (individuálně připravované léčivé přípravky). [1]

Léčiva – léčivé látky nebo jejich směsi anebo léčivé přípravky, které jsou určeny k podání lidem nebo zvířatům, nejde-li o doplňkové látky. [26]

Originální léčiva – vyrábí farmaceutické společnosti zaměřené na výzkum a vývoj přípravků, obsahující buď zcela novou účinnou látku, nebo novou kombinaci účinných látek. Výzkum a vývoj originálních léčiv je velice investičně náročný, proto je chráněn patentovou ochranou, která zaručuje, aby vynaložené prostředky vráceny investorovi. Po uplynutí patentové ochrany vstupují na trh výrobci generik. [26]

Generika – jedná se o terapeutický ekvivalent originálního léčiva, který může přijít na trhu až po vypršení patentové ochrany originálního léčiva. Základním principem zavádění generik je, že léčivý přípravek obsahující léčivo by měl dosáhnout stejného účinku, které má léčivo originální. Zásadním významem zaváděním generik je jejich nižší cena ve srovnání s originálním léčivem. [1]

Lékárenská péče

Lékárenská péče je definován zákonem č. 20/1996 Sb. *O péči a zdraví lidu*, dle kterého je LP definována:

„Lékárenskou péčí se rozumí zejména obstarávání, příprava, kontrola, uchovávání a výdej potřebných léčivých přípravků a zdravotnických prostředků při současně poskytované odborné informace nemocnému, pokud mu nebyly poskytnuty přímo při výkonu léčebné preventivní péče. Léčivé přípravky nemocnému vydá na lékařský předpis lékárna nebo zařízení k tomu určené“. [24, str. 14]

Současným trendem lékárenské praxe je orientace především na pacienta, jedná se o tzv. *klinické pojetí* oproti předchozímu přístupu orientace zejména na léčivo tzv. *technologické pojetí*. Farmaceuti nechtějí být pouze distributory léčiv, ale chtějí zařizovat veškeré služby v oblasti lékové politiky. Zaměřují se na spolupráci s lékaři při tvorbě plánu léčení, bližší kontakt s pacientem, snaží se celkově koordinovat lékovou terapii, s čím úzce souvisí také odpovědnost farmaceuta za výsledek lékové terapie. [17]

1.3.1 Historie lékárenství

Lékárenství mající bohatou historii, patří mezi nejstarší a v současné době také k nejpočetnějším odvětvím farmacie. Lékárenství prošlo dlouhým vývojem, než získalo dnešní podobu. V této podkapitole bude popsán průřez historií lékárenství od jejich prvopočátku až po současnost.

Snaha řešit zdravotní problémy je tak stará jako lidstvo samo. Léčitelské zkušenosti se s rozvojem lidské společnosti soustřeďovali především u specialistů, kteří své zkušenosti čerpali ze zkušeností předchozích generací a také je obohacovali o své vlastní pozorování a předávali je samozřejmě dál. Nejčastěji tyto dovednosti byly v rukou léčitelů, šamanů a kněží. Toto období z hlediska časového vymezení představuje nejdelší etapu, *od pravěku až po starověké Řeky a Římany*. Odtud se znalosti dostávaly do dalších zemí z Mezopotámie, Egypta přes Malou Asii na Krétu a do Řecka. Z monopolistického léčitelství se samostatná vědní disciplína farmacie vydělila až v 5. století před Kristem ve starém Řecku. [26]

Doba *od poloviny 1. století do konce 2. století po Kristu* se považuje za dobu vzniku předklasického lékárenství. Základní charakteristiky lékáren se vyvíjely od 4. století v byzantském a od 8. století v arabském zdravotnictví, kdy začaly vznikat první veřejné lékárny v Badgádu a postupně se rozšiřovaly po celé islámské říši od Persie po Španělsko. [26]

Od 11. století se datuje klasické lékárenství, kde veřejnému lékárenství předcházelo *lékárenství klášterní*, které představovaly neveřejný, uzavřený a ústavní typ lékárny. Tyto lékárny sloužily pouze omezenému okruhu pacientů, zejména obyvatelům klášterů, žákům jejich škol a služebnictvu. V českých zemích měla farmacie do konce 13. století podobu klášterního nebo mnišského lékárenství, až později se klášterní lékárny vyvíjely současně s civilními měšťanskými. Konec éry klášterních lékáren v českých zemích je datován na konec 18. století.

Veřejné lékárny v českých zemích jsou dle prvních dokladů z Prahy datovány na *13. století*, kde první lékárníci nejčastěji pocházeli z Florencie. Politický a hospodářský vývoj měst po husitských válkách (1420 – 1443) byl vhodný pro vytváření *městských i měšťanských lékáren*. Městské lékárny byly veřejné lékárny, které byly otevřeny každému. Byly buď majetkem města, nebo byly pronajímány lékárníkům. Měšťanské lékárny byly soukromým majetkem měšťana či lékárníka s měšťanským právem provozovat lékárnu. Tyto lékárny najdeme zejména v obchodních a dopravních střediscích jako např.: Kutná Hora, Vysoké Mýto, Cheb, Prostějov, Jindřichův Hradec, Olomouc a další. [12]

V *16. století* začíná do chodu lékáren stále více zasahovat panovník Ferdinand I., který v roce 1542 vydal policejní řád pro Moravu a Slezsko. Tento řád nařizoval vizitace lékáren, aby se dohlédlo, že lékárníci budou mít dobré a spravedlivé zboží a platem za léky nebudou nikoho nepřetěžovat. V *15. – 16. století* se síť lékáren rozrůstala, působily zde především klášterní a zámecké lékárny. *Zámecké lékárny* představovaly také uzavřený, neveřejný, ústavní typ lékárny, které byly určeny potřebám feudálů v jejich sídlech, jejich dvoranům a úředníkům. [17]

V *17. století* začaly vznikat lékárny ve městech, kde jsme se s nimi do této doby nesetkávaly, a to např.: Pelhřimov, České Budějovice, Třebíč, Broumov, Liberec, Náchod a další. Síť lékáren ve městech se rozrůstala, ale díky válečným poměrům a hospodářské krizi byla ještě neustálená. Tato síť veřejných lékáren byla doplněna lékárnami klášterními, pro které v tomto století nastala doba rozkvětu, a to především z důvodů politických a hospodářských. Poněvadž klášterní lékárny neodváděly daně. Klášterní lékárny měly sloužit pouze potřebám klášterů, ale vydávaly chudým zdarma nebo poskytovaly přípravky levněji. Čímž si klášterní lékárny získávaly přízeň mezi lidmi i finance a citelně konkurovaly lékárníkům měšťanským.

Centralizační tendence v *18. století* vycházeli z Generálního zdravotního normativu, který vedl k vytvoření jednotného lékopisu, kterým se řídili lékárníci v celé monarchii. V roce 1781 byl zaznamenán nový směr v nemocniční a ústavní péči v hlavních městech zemí. Nalezince, sirotčince, porodnice, ústavy pro choromyslné a všeobecné nemocnice, určené především péči o nemajetné pacienty, zabezpečovala společná nemocniční lékárna, která byla pronajímána soukromým měšťanským lékárníkům, kteří ji vybavili po stránce materiální i personální a léčiva i přípravky dodávali nemocnici s markantní slevou. Všeobecná nemocnice vznikla ve Vídni (1784), v Brně, Olomouci, Praze a Opavě. Nemocničních lékáren v této době bylo celkem 13, vznikly například: v Brně, Praze, Opavě, Bratislavě a Košicích.

Přelom 18. a 19. století je bohatý na vývojové změny ve farmacii. Lékárenství tak přestává být totožné s farmacií a stává se pouze jedním z farmaceutických oborů. *19. století* představuje poprvé problém mezi lékárníky a továrními výrobci léčiv. Továrny měly značné výhody, jelikož využívaly úspory z rozsahu výrobou velkého objemu. Vznikaly snahy o regulaci trhu a tím řešit tento problém. Byl vydán seznam léčiv a přípravků, které továrny nesměly vyrábět, a naopak výhradní právo na jejich výrobu měli lékárníci. Ovšem nepoměr v možnostech při výrobě byl značný, a postupem času sami lékárníci začali

nakupovat a prodávat výrobky produkované továrnami, a čímž se stali pouhými distributory léčiv. Právě takové zúžení funkce lékáren se negativně projevilo na jejich tržbách. Tímto byl v lékárenství definitivně prolomen výrobní monopol, čímž se zúžila jeho výrobní funkce. [4] Ve 20. století se stále výrazněji prosazuje funkce výdejní, která získává převahu nad činností kontrolní a především výrobní. Podíl továrně vyráběných léčivých přípravků výrazně stoupal, až v letech 1930 – 1945 nabyl převahy, v šedesátých letech dosáhly dokonce HVLP podílu až 80 %. Tento vývoj nově formulovat smysl práce lékáren a i tedy potřebu tomu odpovídajícího vzdělání. [12] Síť lékáren reagovala na hospodářský, technický, správní i kulturní vývoj, tudíž vznikaly lékárny ve městech, kde se rozšiřuje průmysl, železniční uzly, atd. V Českých zemích byl vznik nových lékáren regulován zemskými úřady, koncese byla farmaceutům udělována pouze jako osobní koncese. [26]

Po ukončení 2. světové války vykročuje lékárenství s novými plány obnovy, ovšem již se připravovala socialistická etapa vývoje lékárenství, která začala konfiskací německých, kolaborantských a zrádcovských lékáren roku 1945. Významný zvrat zažilo české lékárenství s nástupem socialistického režimu. Od 1. 1. 1950 vstupuje v Československu v platnost zákon č. 271/1949 Sb. O výrobě a distribuci léčiv a dále byl doplněn vyhláškou MZd 197/190 a tyto dokumenty v Československu odstartovaly éru *socializaci lékáren*. Do nově zřízeného národního podniku Medika byly začleněny všechny soukromé lékárny na našem území, jejichž majitelé se stali zaměstnanci tohoto podniku, čímž byla ukončena socializace a znárodnění lékáren. Obtížnost řídit a spravovat velký národní podnik s celostátní působností vedlo k rozdělení Mediky na 19 krajských národních podniků. V roce 1960 dohází k zásadní změně v organizaci lékárenských služeb – decentralizaci. Lékárny byly převedeny s výjimkou krajských skladů léčiv a zdravotnických potřeb, krajských galenických a kontrolních laboratoří pod správu Okresních ústavů národního zdraví. [12]

Lékařství konce 20. století a počátku 21. století prošlo a prochází transformací, která podstatně změnila charakter lékárenství. Zvýšila se dostupnost poskytované lékařské péče, široký sortiment léčiv včetně technologických inovací. Privatizace lékáren byla odstartována v roce 1992, kdy vznikla první nová soukromá lékárna v Trutnově. Ovšem záhy došlo k nekontrolovanému růstu počtu lékáren, legislativa umožňovala, aby se vlastníkem stal prakticky kdokoli, čímž docházelo k potlačení zdravotnického charakteru ve prospěch komerčního. [17]

Současný stav lze charakterizovat jako postupné vymezení lékáren na veřejné, nemocniční a řetězcové. Veřejné lékárny jsou vlastněny zejména lékárníky, kde často jeden lékárník vlastní i více lékáren, a v menší míře laickými osobami. Řetězcové lékárny vlastní

právnícké osoby, které projevují stále větší snahu o proniknutí do malých měst. Uplatňují zde svou konkurenční výhodu velkého řetězce a veřejné lékárny je považují za velkou hrozbu svojí existence. Nemocniční lékárenství díky spojení s lůžkovými zařízeními a novými požadavky na specializovanou přípravu představují největší potenciál rozvoje farmaceutické péče.

Poslední koncept stanovilo ministerstvo zdravotnictví před privatizací zdravotnictví, od této doby nemá vývoj oboru definované priority. [24]

1.3.2 Lékárna

Každé země uplatňuje vlastní model lékárenství. Základním místem pro realizaci úkonů lékárenství je lékárna, která představuje místo, kde probíhá největší podíl lékárenské péče, tedy i prodeje léčiv. [42]

Farmaceutický trh má řadu specifík oproti jiným odvětvím. Lékárna je specializovaný maloobchod, ve kterém probíhá mimo prodeje a výdeje léčiv také prodej zdravotnických prostředků a doplňkového sortimentu. V dnešní době prohlubující se kvality životního stylu nabízí svým zákazníkům odborné služby. Produkty v lékárnách nejsou pouze fyzickými výrobky, zde je také kladen velký důraz na kvalitu poskytovaných služeb. Lékárny nevstupují do podvědomí lékárníka jen jako kamenné obchody, ale také jako garant poskytovaných služeb, na jejich základě se vytváří vztah mezi pacientem a lékárnou. [30]

„Léky se v mnoha aspektech liší od předmětů každodenní spotřeby, jde o „speciální“ druh zboží, který může mnohé lidské životy zachraňovat a zlepšovat lidem kvalitu jejich zdraví, ale tak při nesprávném užívání léků působit velmi škodlivě, někdy dokonce i smrtelně. Tímto se trh s léky výrazně diverzifikuje od většiny komodit jiných trhů.“ [2, str. 9]

1.3.3 Typizace lékáren

Zdravotní péče je občanům České republiky poskytována v různých typech zdravotnických zařízení, které se dělí podle platné legislativy na lékárny:

Lékárna základního typu

Tento typ lékárny poskytuje veškeré lékárenské služby obyvatelstvu. Jedná se zpravidla o lékárny, které nejsou dále vnitřně členěny na oddělení – odborná pracoviště. Kromě poskytování lékárenské péče pacientům mohou zásobovat a zásobují pouze ambulantní zdravotnická zařízení.

Lékárna s odbornými pracovišti

Zpravidla větší lékárny členěné na oddělení – např. oddělení zásob, oddělení přípravy sterilních léčiv. Vykonnávají i vysoce odborné činnosti. Lékárny s odbornými pracovišti zásobují zařízení lázeňské péče, ambulantní i lůžková zdravotnická zařízení.

Odloučené pracoviště pro výdej léčiv a zdravotnických prostředků

Nejedná se o samostatné zařízení, ale o součást mateřské lékárny zřizované lékárnou základního typu nebo s odbornými pracovišti, situována v místech, kde je poskytována zdravotnická péče, ale není zde zřízená lékárna. Zvyšuje dostupnost lékárenské péče v oblastech, ovšem není zde prováděna příprava léčiv, ta jsou v případě potřeby připravena v mateřské lékárně a následně na odloučené pracoviště dodána.

Výdejna zdravotnických prostředků

Výdejny zdravotnických prostředků jsou určeny pouze pro výdej zdravotnických prostředků, a to jak předepsaných lékařem, tak i zakoupených za hotové. Oproti lékárnám je zde soustředěn daleko širší sortiment, a pracovníci mají detailní znalosti a pacientům, tak mohou poskytovat odborné poradenství. [24]

Ústavní lékárny

Specifickým druhem lékárny jsou „ústavní lékárny“ pro zařízení lékárenské péče, které jsou zřízeny pro zásobování pracoviště lůžkové zdravotní péče (léčebný ústav), pro něž byla lékárna zřízena. Oproti tomu běžně používaný termín tzv. nemocniční lékárny není v legislativě jako samostatný typ zařízení lékárenské péče definován. Takto označované lékárny jsou často situovány do areálu nemocnice, která slouží k jejímu zásobování. Typickým rysem těchto lékáren je vysoká odbornost. Nyní SÚKL nemocničních lékáren na území ČR eviduje 93. [40]

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTÁK, M. *Ekonomika zdraví: Sociální, ekonomické a právní aspekty péče o zdraví*. 1. Vyd. Praha: Wolters Kluwr ČR, 2010, 224 s. ISBN 978-80-7357-503-8.
- [2] BENNET, S., QUICK, J., VELÁSQUEZ, G. *Public-private roles in the pharmaceutical sector*. Geneva: World Health Organization, 1997. 114 stran. Dostupné z: <http://whqlibdoc.who.int/hq/1997/WHO_DAP_97.12.pdf>.
- [3] BLAŽKOVÁ, M. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [4] BURNS, M. A. SHEPHERD, M. *Pharmacy, Management, Leadership, Marketing and Finance*. Canada: Jones and Barlet Publisher, LLC, 2011. 561 s. ISBN 975-0-7637-6336-8.
- [5] DEDUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. Vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 253 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [6] Dr. Max. *Lékárny Lloyds se mění v lékárny Dr. Max*. [online] [cit.: 2013-02-20]. Dostupné na: <<http://www.drmax.cz/novinky/lekarny-lloyds-se-meni-v-lekarny-dr-max>>.
- [7] EXNER, L. RAITER, T. *Strategický marketing zdravotnických zařízení*. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 187 s. ISBN 80-86419-73-8.
- [8] FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [9] GMLCR. *Grémium lékáren České republiky*. [online] [cit.: 2013-02-20]. Dostupné na: <<http://www.gmlcr.cz/browselib.aspx?id=79>>.
- [10] GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 1. Vyd. Brno: Computer Press, a. s. 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [11] HANZALCOVÁ, A. KEŘKOVSKÝ, M. ODEHNALOVÁ, D. VYKYPĚL, O. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. Vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 170 s. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [12] historie.apatykar. *Historie lékárenství* [online] [cit. 2012-15-09]. Dostupné z: [www http://historie.apatykar.info/clanek-170/](http://historie.apatykar.info/clanek-170/).

- [13] JAKUBIKOVA, D. *Strategický marketing. Strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [14] JOHNSON, G. *Exploring corporate strategy*. Harlow: Pearson Education, 2005. 1033 s. ISBN 0-273-68734-4.
- [15] KEŘKOVSKÝ, M. VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. Vyd. Praha: C. H. BECK, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [16] KNÁPKOVÁ, A. a kol *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2013 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [17] KOLÁŘ, J. RUSEK, V. SMEČKA, V. *Lékárenství I.: Vývojové kroky československých lékáren se zřetelem na výdejní činnost*. Vyd. 1. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno, 2008, 127 s. ISBN 978-80-7305-029-0.
- [18] KOSMA a DAMIAN, a. s. [online] [cit.: 2013-01-15]. Dostupné na: <<http://www.lekarna-kosma.cz/>>
- [19] KOTLER, P. ARMSTRONG, G. *Marketing*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [20] KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545.
- [21] Kulatý stůl. *Zpráva o stavu, vývoji a výhledu zdravotnictví v ČR* [online] [cit.: 2013-01-20-]. Dostupné z: <http://www.kulatystul.cz/cs/system/files/Zprava+o+stavu_WEB.pdf>
- [22] Lékárenství. *Počet lékáren v ČR stagnuje, řetězí se však stále více reálně i virtuálně*. [online] [cit.:2012-12-05]. Dostupné na: <<http://lekarenstvi.apatykar.info/lekarenstvi-u-nas/clanek-1877/>>.
- [23] Lekarnici.cz *Výroční zpráva 2011 Česká lékárnická komora* [online] [cit. 2012-10-07]. Dostupné na: <http://www.lekarnici.cz/getattachment/807ae792-bd50-4262-b245-08ac76f1187c/Vyrocní_zprava_2012.pdf.aspx>
- [24] MACEŠKOVÁ, B., SMEJKALOVÁ, L., KOLÁŘ, J. *Provoz lékáren*. Vyd. 1. Brno: Veterinární a farmaceutická univerzita Brno, 2010, 162 s. ISBN 978-80-7305-127-3.
- [25] MALLAY, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2007, 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

- [26] METYŠ, K. BALOG, P. *Marketing ve farmacii*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 208 s. ISBN 80-247-0830-2.
- [27] MZCR. *Jak se regulují ceny léčiv*. [online] [cit.: 2013-01-02]. Dostupné na: <http://www.mzcr.cz/obsah/jak-se-regulujici-ceny-leciv_2516_1.html>.
- [28] NĚMEC, J. *Principy zdravotního pojištění*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2628-1.
- [29] O lécích. *SÚKL jaké plní role*. [online] [cit.: 2012-12-15]. Dostupné na: <<http://www.olecich.cz/sukl-jake-plni-role>>.
- [30] PEŠEK, J., PAVLÍKOVÁ, J. *Naše zdravotnictví a lékárenství v EU*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2005, 152 s. ISBN 80-247-1392-6.
- [31] Praktické lékárenství. *Lékařství v zahraničí*. [online] [cit.: 2012-10-11]. [http://www.praktickelekarenstvi.cz/search.php?query=lékařství v zahraničí&sfom=120&spage=30](http://www.praktickelekarenstvi.cz/search.php?query=lékařství+v+zahranici&sfom=120&spage=30)
- [32] REKTOŘÍK, J. a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. Vyd. Praha: Ekopress, a. s. 2002, 264 s. ISBN 80-86119-60-2.
- [33] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody ukazatele, využití v praxi*. 4. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011, 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
- [34] SEDLÁČKOVÁ, H. BUCHTA, K: *Strategická analýza*. 2. Vyd. Praha: C. H. Beck 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [35] SRPOVÁ, J. a kol. *Základy podnikání*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [36] SÚKL. *Informace o dodávkách léčiv v České republice v letech 2001 – 2010*. [online] [cit.: 2013-02-05]. Dostupné na: <<http://www.sukl.cz/informace-o-dodavkach-v-cr-v-letech-2001-2010>>.
- [37] SÚKL. *Informace pro žadatele provozování lékární*. [online] [cit.: 2013-02-05]. Dostupné na: <<http://www.sukl.cz/lekarny/informace-pro-zadatele-1>>.
- [38] SÚKL. *Okres Pardubice*. [online] [cit.: 2013-01-25]. Dostupné na: <<http://www.pharmos.cz/Content/Files/Vyrocnni%20zprava%202011%20CL.pdf>>.

- [39] SÚKL. *Počet lékáren v Pardubicích*. [online] [cit.: 2012-12-29]. Dostupné na: <<http://www.sukl.cz/modules/pharmacymap/index.php?h=map&a=detail&okres=PU>>.
- [40] SÚKL. *Počet nemocničních lékáren v ČR*. [online] [cit. 2012-10-18]. Dostupné na: <http://www.sukl.cz/modules/apotheke/search.php?data%5Bsearch_for%5D=&data%5Bsearch_where%5D=in_town&data%5Bregion%5D=&data%5Bcheckbox%5D%5B%5D=10&data%5Bfilter%5D=AND&search=Vyhledat>
- [41] SYNEK, M. KISLINGEROVA, E. *Podniková ekonomika*. Vyd. 5. Praha: C. H. BECK, 2010, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [42] ŠŤOVÍČEK, P. a kol. *Lékařská péče: Současný stav a perspektivy vývoje v České republice a ve světě* [online]. Praha: 2010 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: http://www.hmccr.eu/files/hmccr.eu/u2/lekarenska_pece_0.pdf
- [43] VEBER, J. a kol. *Management základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2005. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
- [44] VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2011, 248 s. ISBN 978- 247-3647-1.
- [45] Vyhláška č. 221/2010 Sb. Ze dne 1. září 2010, *O technických a věcných požadavcích na vybavení zdravotnických zařízení*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2006, částka 75.
- [46] Výroční zprávy společnosti KOSMA a DAMIAN, a. s. za období 2009 - 2012.
- [47] Zdravotnické noviny. *Výzkum a vývoj léků v ČR*. [online] [cit.: 2013-03-31]. Dostupné na:<<http://www.zdravky.cz/zpravodajstvi/z-domova/vyzkum-a-vyvoj-leku-v-cr>>.
- [48] Zprávy.idnes. *Lékárníci nabízí pacientům jiné léky než, které požadují*. [online] [cit.: 2013-02-10]. Dostupné na: <http://zpravy.idnes.cz/lekarnici-nabizi-pacientum-jine-leky-nez-kttere-pozaduji-p2d-/domaci.aspx?c=A121120_081328_domaci_zt>.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A	Seznam zařízení lékárny Vektor
Příloha B	Smluvní dokumenty pro zahájení provozu lékárny Vektor

Příloha A: Seznam zařízení lékárny Vektor

Předmět	Počet
Nábytek příjem	Skřínky a stůl
Nábytek kancelář ekonom	2 x stůl, kontejner a stolek
Nábytek šatna	6 ks skříňka
Nábytek denní místnost	Linka, stolek, židličky
Nábytek přípravná	Linka a 2 stoly
Nábytek umývárna	Skřínky
Nábytek oficína	Nábytek dle návrhu specializované firmy
Nábytek kancelář vedoucí	Stůl, kontejner, skřínky
Židle	12
Sedačky do prodejny	2
Počítače oficína	6
Počítače ekonom	2
Office +Windows	6
Tiskárna laserová	1
Tiskárna etiket	1
Tiskárna paragonů	2
Zákaznický displej	3
Pokladní zásuvka	3
Ruční laserový snímač	4
Farmis licence	3-4
Telefon bezdrátový	1
Telefonní přístroj	2
Strojek na čípky	2
Stojatky	Sada
Váhy	3
Lednice	2
Mikrovlonná trouba	1
Hasicí přístroje	6
Destilační přístroj	1
Zásobnice	Sada
Ostatní sklo	
Trezor	2
Nerez nádobí	
Nádobí do kuchyňky	
Ručníky	
Ochranné oděvy	
Úklidové potřeby	
Kancelářské potřeby	

Příloha B: Smluvní dokumenty pro zahájení provozu lékárny Vektor

Předmět	Koho žádat
Osvědčení odborného zástupce	Odborný zástupce lékárny
Kolaudační rozhodnutí	Stavební úřad Pardubice
Povolení Krajské hygienické stanice k provozování lékárny	KHES Pardubice
Povolení SÚKL k provozování - vizitace	SÚKL Pardubice
Nájemní smlouva na prostory	Vlastní prostory - KOSMA a DAMIAN, a. s.
Registrace - Povolení k provozování nestátních zdravotnických zařízení	Krajský úřad Pardubice
Smlouva o poskytování a úhradě léčivých a zdravotnických prostředků	Všeobecná zdravotní pojišťovna Pardubice
Smlouva o poskytování a úhradě léčivých a zdravotnických prostředků	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna Pardubice
Smlouva o poskytování a úhradě léčivých a zdravotnických prostředků	Vojenská zdravotní pojišťovna Pardubice
Smlouva o poskytování a úhradě léčivých a zdravotnických prostředků	Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra Pardubice
Smlouva o poskytování a úhradě léčivých a zdravotnických prostředků	Oborová zdravotní pojišťovna zaměstnanců bank, pojišťoven a stavebnictví Pardubice
Smlouva o poskytování a úhradě léčivých a zdravotnických prostředků	Revírní bratrská pokladna
Smlouva o poskytování a úhradě léčivých a zdravotnických prostředků	Zaměstnanecká pojišťovna Škoda Pardubický kraj
Oznámení změny údajů v evidenci provozoven	Živnostenský úřad Pardubice
Smlouva o likvidaci léčiv a kontaminovaného odpadu	Ingeo
Smlouva na svoz odpadu	Komunální služby Pardubice
Strukturovaná kabeláž	Mopos Communications, a.s.
Internet	Mopos Communications, a.s.
Elektrické zabezpečení, elektronická zabezpečovací signalizace	PCO VIDOCQ, s.r.o.
Praní prádla	Nemocnice Pardubice, a. s.
Světelný kříž a nápis lékárny	Světelné Informační Systémy s.r.o.
Smlouva o dodávce vody	VAK Pardubice
Smlouva o dodávkách elektřiny	Energetika Pardubice
Smlouva o dodávce plynu	Plynárny Pardubice
SPT Telecom přihláška telefonů	SPT Telecom Pardubice
Požární směrnice a kontrola	Josef Pokorný