

VYSOKÁ ŠKOLA POLYTECHNICKÁ JIHLAVA

Obor Finance a řízení

**STRATEGICKÁ ANALÝZA SPOLEČNOSTI NOVARTIS
S.R.O.**

Bakalářská práce

Autor práce: Marie Šimková

Vedoucí práce: Ing. Roman Fiala, Ph.D.

Jihlava 2024

Vysoká škola polytechnická Jihlava

Tolstého 16, 586 01 Jihlava

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: **Marie Šimková**

Studijní program: Finance a řízení

Obor: Finance a řízení

Název práce: **Strategická analýza společnosti Novartis s.r.o.**

Cíl práce: Cílem práce je provést strategickou analýzu společnosti Novartis s.r.o. a na základě výsledků analýzy navrhnout strategická doporučení pro další rozvoj společnosti.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je zpracování strategické analýzy společnosti Novartis s.r.o. na základě příslušných analýz a metod a následné provedení výsledného zhodnocení, podle kterého by bylo možné navrhnout strategie k jejímu zlepšení. Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. V teoretické části jsou popsány, většinou dle odborné literatury, co je to vize, poslání, STEPE analýza, Porterův model pěti sil, analýza interního prostředí společnosti, SWOT analýza a její matice, následně matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, tedy matice IFE a EFE, které vychází ze SWOT matice, dále SPACE matice a vnitřně vnější matice IE, dle které byly vyhodnoceny doporučené strategie. V praktické části je představena společnost s její vizí a misí, která je následně zanalyzována a poté je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí. V dalším bodě jsou zohledněny již zmíněné matice SWOT, SPACE a vnitřně vnější matice, dle které jsou popsány doporučené strategie.

Klíčová slova

Strategická analýza; STEPE analýza, Porterův model pěti sil; PESTE analýza; SWOT analýza; EFE matice; IFE matice; SPACE matice; IE matice

Abstract

The goal of the bachelor's thesis is the preparation of a strategic analysis of the company Novartis s.r.o. on the basis of relevant analyses and methods and the subsequent implementation of the resulting evaluation, according to which it would be possible to propose a strategy for its improvement. The work is divided into two parts, theoretical and practical. In the theoretical part are described, mostly according to professional literature, what is vision, mission, STEPE analysis, Porter's five forces model, analysis of the internal environment of the company, SWOT analysis and its matrix, then the matrix of evaluation of factors of the internal and external environment, i.e. the IFE matrix and EFE, which is based on the SWOT matrix, then the SPACE matrix and the internally and externally the IE matrix, according to which the recommended strategies were evaluated. In the practical part, the company is presented with its vision and mission, which is then analyzed and then an analysis of the external and internal environment is carried out. In the next point, the already mentioned SWOT, SPACE and internal-external matrices are taken into account, according to which the recommended strategies are described.

Keywords

Strategic analysis; STEPE analysis, Porter's five forces model; PESTE analysis; SWOT analysis; EFE matrix; IFE matrix; SPACE matrix; IE matrix

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů, v platném znění, dále též „AZ“).

Byl/a jsem seznámen/a s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje **AZ**, zejména § 60 (školní dílo).

Podle § 47b zákona o vysokých školách souhlasím se zveřejněním své práce podle směrnice prorektora pro studium č. 2/2020, a to bez ohledu na výsledek obhajoby.

Beru na vědomí, že VŠPJ má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé bakalářské práce a prohlašuji, že **s o u h l a s í m** s případným užitím mé bakalářské práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom/a toho, že užít své bakalářské práce či poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠPJ, která má právo ode mě požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených vysokou školou na vytvoření díla (až do jejich skutečné výše), z výdělků dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence.

V Jihlavě dne 20. června 2024

.....

Podpis studenta/ky

Poděkování

Velmi bych chtěla poděkovat Ing. Romanu Fialovi, Ph.D. za jeho spoluúčast, kdy dokázal vždy ochotně a vstřícně poradit. Taktéž bych ráda poděkovala mé rodině, hlavně za její trpělivost.

Obsah

Seznam obrázků.....	9
Seznam tabulek	10
Seznam zkratk.....	11
Úvod	12
Motivace	12
Cíl práce	13
1 Teoretická část	14
1.1 Strategické řízení	14
1.2 Vize a poslání.....	14
1.3 Analýza externího prostředí	15
1.3.1 STEPE analýza	16
1.3.2 Porterův model pěti sil	16
1.3.3 Potenciální nově vstupující firmy.....	17
1.3.4 Hrozba stávajících konkurentů	17
1.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů	17
1.3.6 Vyjednávací síla odběratelů.....	18
1.3.7 Hrozba ze strany substitutů	18
1.4 Analýza vnitřního prostředí	18
1.4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje	18
1.4.2 Marketingové a distribuční faktory	19
1.4.3 Faktory výroby a řízení výroby.....	19
1.4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů	19
1.4.5 Faktory finanční a rozpočtové	19
1.5 Matice SWOT.....	21
1.6 Vyhodnocení SWOT analýzy	22
1.7 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí	22
1.7.1 EFE matice	22
1.7.2 IFE matice	23
1.8 SPACE matice.....	23
1.9 Vnitřně vnější matice.....	24
1.10 Popis doporučených strategií	25
1.10.1 Intenzivní strategie	25
1.10.2 Integrovaná strategie.....	25
1.10.3 Diverzifikační strategie	26
1.10.4 Defenzivní strategie	26
2 Představení společnosti Novartis s.r.o.....	27
2.1 Představení společnosti.....	27
2.2 Základní identifikační údaje.....	27
2.3 Historie společnosti	28
2.4 Vedení společnosti v ČR	28
2.5 Struktura vztahů Koncernu.....	28
2.6 Portfolio společnosti	29
3 Vize a poslání Novartis s.r.o.	30

3.1	Vize.....	30
3.2	Poslání.....	30
3.2.1	Rozbor poslání.....	30
4	Analýza externího prostředí.....	32
4.1	STEPE analýza.....	32
4.1.1	Sociální faktory.....	32
4.1.2	Technologické faktory.....	33
4.1.3	Ekonomické faktory.....	34
4.2	Politicko-právní faktory.....	37
4.3	Ekologické faktory.....	39
4.4	Příležitosti a hrozby.....	39
5	Analýza konkurenčních sil v odvětví.....	40
5.1	Porterův model pěti sil.....	40
5.1.1	Vstup potenciálních nových firem do odvětví.....	40
5.1.2	Vyjednávací síla dodavatelů.....	40
5.1.3	Vyjednávací síla odběratelů.....	40
5.1.4	Substituty a jejich hrozba.....	40
5.1.5	Rivalita mezi stávajícími konkurenty.....	40
6	Analýza interního prostředí podniku.....	42
6.1	Vědecko-technické faktory.....	42
6.2	Marketingové a distribuční faktory.....	42
6.2.1	Účinnost produktové strategie.....	42
6.2.2	Účinnost reklamy.....	42
6.2.3	Účinnost cenové strategie.....	43
6.2.4	Účinnost distribuční strategie.....	43
6.2.5	Konkurenční struktura trhu.....	43
6.3	Faktory výroby a řízení výroby.....	44
6.4	Faktory podnikových a pracovních zdrojů.....	45
6.5	Faktory finanční a rozpočtové.....	46
6.5.1	Ukazatele aktiv.....	47
6.5.2	Ukazatele likvidity.....	48
6.5.3	Ukazatele zadluženosti.....	50
6.5.4	Ukazatelé rentability.....	51
7	SWOT analýza.....	53
7.1	Silné stránky.....	53
7.2	Slabé stránky.....	53
7.3	Příležitosti.....	54
7.4	Hrozby.....	54
7.4.1	Vyhodnocení SWOT analýzy = SWOT matice.....	55
7.4.2	Shrnutí.....	56
8	Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí.....	57
8.1	EFE matice.....	57
8.2	IFE matice.....	58
9	SPACE matice.....	59
10	Vnitřně vnější matice.....	61

11	Návrh vhodných strategií	62
11.1	Intenzivní strategie	62
11.1.1	Penetrace na trh	62
11.1.2	Rozvoj trhu	62
11.1.3	Vývoj produktu	62
11.2	Integrační strategie	62
11.2.1	Dopředná integrace	62
11.2.2	Horizontální integrace	62
	Závěr	63
	Seznam použité literatury	65
	Přílohy.....	70

Seznam obrázků

Obr. 1: Členění okolí podniku	16
Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví	17
Obr. 3: SPACE matice	24
Obr. 4: IE matice	25
Obr. 5: Logo společnosti	27
Obr. 6: Struktura vztahů Koncernu	29
Obr. 7: Demografie – Věkové skupiny	32
Obr. 8: Míra vzdělanosti u obyvatelstva ve věku 15 a více let	33
Obr. 9: Míra inflace	34
Obr. 10: Hrubý domácí produkt	35
Obr. 11: Úrokové sazby	36
Obr. 12: Měnové kurzy	36
Obr. 13: Míra nezaměstnanosti	37
Obr. 14: Dostupnost léků v EU	38
Obr. 15: Vedoucí 15 farmaceutických společností po celém světě podle velikosti farmaceutického výzkumu a vývoje	41
Obr. 16: Farmaceutický hodnotový řetězec	44
Obr. 17: Výsledný graf strategického postavení společnosti Novartis	59
Obr. 18: Matice IE společnosti Novartis	61

Seznam tabulek

Tab. 1: Příležitosti a hrozby	39
Tab. 2: Tržní a relativní podíl za rok 2022	44
Tab. 3: Výpočet nákladů vybraných společností.....	45
Tab. 4: Výpočet ukazatelů aktivity.....	47
Tab. 5: Výpočet ukazatelů likvidity.....	48
Tab. 6: Výpočet ukazatelů zadluženosti	50
Tab. 7: Výpočet ukazatelů rentability.....	51
Tab. 8: SWOT analýza společnosti Novartis.....	55
Tab. 9: SWOT matice společnosti	56
Tab. 10: EFE matice společnosti Novartis	57
Tab. 11: IFE matice společnosti Novartis.....	58
Tab. 12: SPACE matice společnosti Novartis	59
Tab. 13: Tržby.....	70
Tab. 14: Náklady.....	70
Tab. 15: Čistý zisk (EAT).....	70
Tab. 16: Potřebné údaje k výpočtu ukazatelů aktivity Novartis v tis. Kč.....	71
Tab. 17: Potřebné údaje k výpočtu ukazatelů aktivity Pfizer spol. s r.o. v tis. Kč.....	71
Tab. 18: Výpočet EBIT.....	72
Tab. 19: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů likvidity Novartis s.r.o.	72
Tab. 20: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů likvidity Pfizer, spol. s r.o.....	72
Tab. 21: Údaje potřebné k výpočtu ukazatele zadluženosti Novartis s.r.o.	73
Tab. 22: Údaje potřebné k výpočtu ukazatele zadluženosti Pfizer spol. s r.o.	73
Tab. 23: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů rentability	74
Tab. 24: Určení kritérií vah u EFE matice.....	75
Tab. 25: Určení kritérií vah u IFE matice.....	75

Seznam zkratek

SCR	Společenská odpovědnost firem
ČR	Česká republika
FRA Specialist	řízení správy aktiv a investic v Novartisu s.r.o.
NIBR	Specializovaná výzkumná divize Novartis Institutes for BioMedical Research
NOCC Prague	Korporátní centrum Novartis v Praze
Novartis	obecný název společnosti (globální)
Novartis s.r.o	Novartis v České republice
p.b.	procentní bod
SMART	zkratka anglických termínů pro různé oblasti definice cíle
SÚKL	Státní ústav pro kontrolu léčiv
ÚOHS	Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

Úvod

Protože je spousta vážných nemocí, které bohužel mohou zasáhnout kohokoliv z nás, existují ve světě společnosti, které se zabývají právě touto problematikou, kde se snaží svými produkty pomoci všem lidem postiženým tímto zákeřným onemocněním jako jsou např. onemocnění onkologická, respirační, kardiovaskulární, imunologická, neurologická, dermatologická a jiná. Jednou z takovýchto společností je i Novartis s.r.o., která neustále hledá a vyvíjí nové způsoby léčby spolu s inovativními léky a snaží se co nejvíce prostřednictvím vývoje svých originálních produktů dopomoci lidem tak, aby měli co nejlepší přístup k nejnovějším léčbám.

Pro nalezení vhodné strategie pro tuto společnost je zapotřebí její strategická analýza vycházející z podrobných informací, které obsahují nejen údaje o společnosti, ale především je důležité vědět, jak si staví na trhu, kdo jsou její konkurenti a jaké zásahy zevnitř i zvenčí ji mohou vyzdvihnout, popřípadě uškodit. Toho všeho lze dosáhnout již zmíněnou strategickou analýzou, která právě svými analýzami napomůže rozklíčovat faktory zasahující do společnosti. Jedná se např. o PESTE analýzu, SWOT analýzu, Porterův model pěti sil a další. Tyto analýzy mi pomohou získat podrobné informace, které ukáží směr, jakým by se společnost mohla vydat. V rámci praktické části tedy rozeberu již zmíněné poslání nejlépe dle devíti základních otázek pana Davida, poté se zaměřím na STEPE analýzu s důrazem na elementy okolí sociálního, technologického, ekonomického, politicko-legislativního a ekologického. Tyto faktory popíšu a hned poté uvedu příležitosti a hrozby z těchto faktorů, které vyplývají pro společnost. Pomocí Porterova modelu pěti sil provedu analýzu konkurenčních sil v odvětví a analýzu interního prostředí společnosti rozčlením dle faktorů Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 96–106), která mi v závěru ukáže, zda se ve společnosti nachází konkurenční výhoda. Poté je důležité nalézt ve společnosti její silné a slabé stránky spolu s příležitostmi a hrozbami (SWOT analýza) a z vyhodnocení SWOT analýzy zdůraznit čtyři základní strategie S–O, W–O, S–T a W–T, které z ní vycházejí. SWOT analýza je důležitá i pro určení EFE a IFE matice, kdy u EFE matice se zaměřím na hodnocení faktorů vnějšího prostředí dle určitého postupu a objevím jejich příležitosti a hrozby mající zásadní vliv na strategický záměr organizace a u IFE matice zase pomocí zhodnocení faktorů vnitřního prostředí naleznou jejich silné a slabé stránky, které posléze taktéž ohodnotím. Při sloučení výsledků analýzy interního a externího prostředí do jednoho celku (SPACE matice) mohu vytvořit základní představu o podnikatelské strategii. Poté vytvořím z výsledků IFE a EFE matice vnitřně vnější matici (IE matici), kde tyto výsledky propojím ve výsledný bod, který se nachází v určité strategické oblasti, díky čemuž mohu doporučit vhodnou strategii. A protože Novartis s.r.o. spadá pod globální značku Novartis se stejnými platnými pravidly a postupy, většinu analýz provedu v tomto módu.

Motivace

Tuto společnost jsem si vybrala právě pro její jedinečnost pomáhat takto nemocným lidem. Ve svém okolí se setkávám s mnoha vážně nemocnými, nevyjímaje bohužel ani mou rodinu a mé blízké známé. Vždy mě zajímalo, jak pomoci, co je pro ně vše možné udělat a jak vůbec funguje systém, který jim poskytuje léčbu, a proto bude pro mě velice zajímavé a přínosné díky této práci nahlédnout do podvědomí této společnosti a třeba takto i více porozumět dané závažnosti.

Cíl práce

Cílem práce je provést strategickou analýzu společnosti Novartis s.r.o. a na základě výsledků analýzy navrhnout strategická doporučení pro další rozvoj společnosti. Za dílčí cíle jsou považována teoretická objasnění významných pojmů a postupu příslušných analýz a jejich následné uvedení na určitou společnost.

1 Teoretická část

1.1 Strategické řízení

Strategie je technika používaná při řízení a směřování podniku k dosažení stanovených cílů. Cílem se rozumí žádoucí stav, kterého chtějí podniky svou činností splnit. Je potřeba, aby identifikace cílů probíhala pomocí SMART, tj. aby byly jasné, měřitelné, akceptovatelné, realistické a termínované. Strategie v podniku ale není zárukou strategického řízení. Strategie je pouze jeho součástí. Kompletní strategické řízení se dále skládá z analýzy konkurenčního prostředí a vnitřní organizace, z hodnocení strategií a zajištění vedením jejich realizace (Hanzelková a Keřkovský, 2009, s. 30).

Jakubíková (2013, s. 16) definuje strategické řízení jako *„dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu.“*

1.2 Vize a poslání

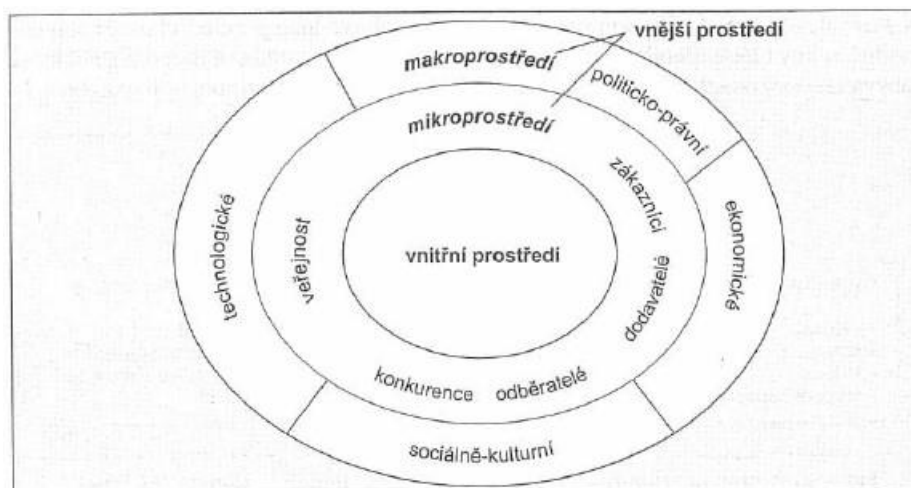
Pojem vize zní téměř mysticky. Ale není to nadpřirozené, to zdaleka ne, i když pojem vize pochází z latinského slova „visio“, tzn. zření (Srpková et al., 2010, s. 130), jedná se spíše o základní obchodní prohlášení neboli obchodní dokument, který uvádí současné a budoucí cíle organizace. Vize společnosti musí být v souladu s jejím posláním, obchodním plánem, strategickým plánem a organizační kulturou. Jak uvádí David (2011, s. 43), vize by měla odpovídat na otázku „Čím se chceme stát“? a měla by poskytovat základ pro tvorbu poslání podniku. Snad už každá organizace v dnešní době má jak vizi, tak poslání, ale vize je základní prvek sloužící jako vodítko pro společnost, a proto by měla být vytvořena dříve. K její tvorbě by mělo mít přístup co nejvíce manažerů a dle Jakubíkové (2013, s. 19–20) by měla být dobrá vize hlavně jasná, stručná a snadno zapamatovatelná. Měla by být také dosažitelná a proveditelná, odrážet základní hodnoty organizace a poskytovat plán do budoucna. Co se týká definice vize, pak těch je opravdu hodně, lze uvést např. opět Jakubíkovou (2013, s. 18), dle které je vize *„soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo z filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy.“* nebo Fotra et al. (2012, s. 34), který pojem vize chápe jako firmu viděnou v přesně ohraničené budoucnosti anebo např. Hanzelková a kol. (2009, s. 39) uvádí ve své knize vizi jako *„budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce firma dosáhnout.“*

Zatímco vize se dívá do budoucnosti a definuje aspirace, poslání se zaměřuje na současnost a definuje účel. Prohlášení o poslání obvykle zahrnuje konkrétnější cíle. David (2011) poslání krásně rozebírá ve své knize v širší souvislosti, kdy je inspirován průkopníkem poslání Druckerem, který tvrdí, že otázka „Co je naše podnikání?“ je synonymem pro otázku „Jaké je naše poslání?“. Dobrá formulace poslání je důležitá pro proces tvorby strategie, kdy ukazuje cestu jak řídicím pracovníkům, tak řadovým zaměstnancům o účelu podnikání spolu s pocitem sounáležitosti s firmou. Poslání podniku se zaměřuje na priority, strategie, plány a pracovní

úkoly. Opět je důležité, aby se procesu tvorby poslání účastnilo co nejvíce manažerů, protože to může mít vliv na obchodní úspěch. Prohlášení o poslání může být rozlišené jak v délce, tak i obsahu, formátu a individuality. David tak poukazuje na devět otázek, podle kterých by se mělo dobře formulované poslání tvořit. Zaměřuje se hlavně na otázky ohledně zaměstnanců („Kdo jsou naši zaměstnanci?“), výrobků a služeb („Jaké jsou hlavní produkty nebo služby firmy?“), technologií („Jaké technologie firma aktuálně používá?“), působností firmy na trhu („Na jakých trzích firma působí?“), ekonomických cílů firmy („Má firma definované ekonomické cíle?“), filosofie („Jaké jsou základní hodnoty, aspirace a etické priority firmy?“), sebepojetí („Má podnik hlavní konkurenční výhodu?“), společenské odpovědnosti („Zajímá se firma o prospěch společnosti, ochranu životního prostředí?“) a starostí o zaměstnance („Jsou zaměstnanci cenným zdrojem firmy?“). Co se týká definice poslání, těch je také více, cituji např. opět Jakubíkovou (2013), která ve své knize uvádí tuto definici: *„Poslání firmy (mission) je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout.“* Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 22) se zase zamýšlejí nad posláním ve smyslu existence, tzn. proč firma existuje? A odpovědí je: *„aby naplňovala své určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům.“*

1.3 Analýza externího prostředí

Externí prostředí se rozděluje na makroprostředí a mikroprostředí, viz Obr. 1 a externí analýza se týká procesu zahrnující organizace, které objektivně analyzují změny v jejich vnějším prostředí nebo odvětví, které mohou ovlivnit jejich provoz (Jakubíková, 2013). Podniky provádějí takovou analýzu, aby udržely všechny změny probíhající v jejich prostředí, pochopily nejistotu a byly nadále úspěšné. Podniky si navíc mohou být vědomy potenciálních příležitostí a hrozeb prováděním tohoto typu analýzy. Určení příležitostí a použití správných strategií k jejich maximálnímu využití může nabídnout velké výhody, např. vývoj jasného poslání, návrh strategie pro vytvoření dlouhodobějších cílů či snaha o zásady pro dosažení ročních cílů. Na druhou stranu žádná identifikace nebo zmírnění hrozeb vyplývajících z vnějšího prostředí může vést k nepříznivým výsledkům pro organizaci. Díky tomu je externí analýza ve strategickém řízení pro podniky nezbytná. Jak bylo uvedeno výše, tato forma analýzy se soustředí na vnější síly nepřímo ovlivňující její výkonnost. Některé z faktorů, které společnost tímto procesem analyzuje, jsou sociální (společenské), politické, technologické, ekonomické, ekologické a právní. Do procesu tvorby analýzy je důležité, aby byli zapojeni všichni, tedy jak manažeři, tak zaměstnanci. Poté je potřeba vyhotovit seznam konečných příležitostí a hrozeb, kde manažeři identifikují faktory od nejdůležitějších po nejméně důležité. Je také potřeba zdůraznit, že v průmyslovém odvětví se externí analýza soustřeďuje na vnější průmyslové vlivy ovlivňující konkurenci. Manažeři potřebují získat konkurenční výhodu, aby byli v určitém oboru před ostatními a měli maximální podíl na trhu. Společnosti, které neustále analyzují vnější prostředí, mohou konkurovat v konkurenčním odvětví (David, 2011, s. 61–63).



Obr. 1: Členění okolí podniku

Zdroj: Jakubíková (2013, s. 98)

1.3.1 STEPE analýza

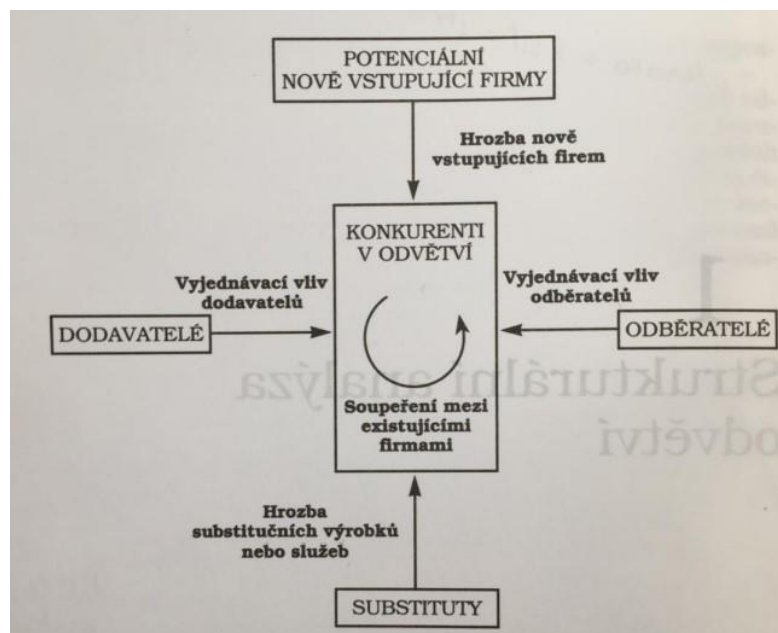
Pro analýzu makroprostředí se používá zkratka STEPE, která může být uváděna i v jiných variantách jako PEST, PESTE, PESTLE (Fotr et al., 2012, s. 307), jejichž první písmena charakterizují vnější faktory ovlivňující činnost podniku, tj. dle Hanzelkové et al. (2017, s. 50–55) na ekonomické, sociální a ekologické faktory, dále na technologický a vládní sektor.

- Písmeno „S“ znamená sociální faktory, mezi které patří hlavně demografické a věkové rozložení, kulturní postoje, trendy na pracovišti, životní styl, zdravotní stav a další.
- Písmeno „T“ v této analýze znamená technologii. Protože se technologie velmi rychle mění, je potřeba je neustále inovovat. Zahrnuje tedy faktory, které souvisejí s technologickým pokrokem, rychlostí zastarávání technologie, automatizací a inovací.
- Písmeno „E“ poukazuje na ekonomické faktory, kde se zkoumá ekonomické prostředí, jako jsou úrokové sazby, vývoj HDP, směnný kurz, míra inflace a další. Tyto faktory také pomáhají při přístupu k růstu, inflaci, nezaměstnanosti a vnější rovnováze, tzv. magického čtyřúhelníku.
- Písmeno „P“ znamená politicko-právní prostředí, ve kterém je zahrnuta politická a vládní stabilita, vládní nařízení nebo jakákoli definovaná pravidla pro toto konkrétní odvětví nebo podnikání. Zkoumá také sociální politiku, daňovou politiku, která zahrnuje případné výjimky, zákony o zaměstnanosti, zákony o životním prostředí atd.
- Písmeno „E“ značí ekologické (klimatické) faktory, které zahrnují např. klimatické změny, přístup k ochraně životního prostředí, spotřeba el. energie atd.

1.3.2 Porterův model pěti sil

Michael Eugene Porter (1994, s. 3–6) představil ve své knize pět sil, které v daném konkurenčním odvětví působí, tj. hrozba nových konkurentů v odvětví, hrozba stávajících konkurentů, vyjednávací síla dodavatelů, vyjednávací síla odběratelů a hrozba ze strany substitutů. Tato analýza se provádí v mikroprostředí podniku, určuje konkurenční strukturu a jeho ziskovost, tzn., že může společností pomoci posoudit atraktivitu odvětví, jak trendy ovlivní průmyslovou

konkurenci, v jakých odvětvích by společnost měla soutěžit a jak se společnosti mohou stát úspěšnými, jinými slovy ji podniky používají k hodnocení svého konkurenčního prostředí.



Obr. 2: Hybné síly konkurence v odvětví

Zdroj: Porter (1994, s. 4)

1.3.3 Potenciální nově vstupující firmy

Dle Portera (1994, s. 7–13) mívají odvětví, do kterých je snadný přístup nových firem, většinou nižší ziskové marže a taky menší podíl na trhu. Pokud jsou překážky vstupu na trh vysoké, je o hodně těžší ohrozit ziskovost daného odvětví. Porter uvádí hlavní zdroje ovlivňující výšku vstupních bariér jako jsou úspory z rozsahu, diferenciací produktu, kapitálová náročnost, přechodové náklady, přístup k distribučním kanálům, nákladové znevýhodnění nezávislé na rozsahu a vládní politika.

1.3.4 Hrozba stávajících konkurentů

Porter (1994c, s. 17–19) zde poukazuje na to, že síla konkurenčního soupeření je často největším určujícím faktorem atraktivního odvětví. Aby konkurenti získali svůj podíl na trhu, budou soutěžit o cenu, kvalitu, služby, marketingové výdaje atd. Intenzita konkurence je nejvyšší, když kupující mají spoustu alternativ, existuje malá diferenciací služeb nebo produktů mezi konkurenty, nebo když se např. zpomaluje růst odvětví. Pokud si kupující může vybrat ze slušného počtu konkurentů, může zahájit nabídkové války a snížit zisky. Pokud mezi soupeři existuje jen malý rozdíl, produkt nebo služba bude vnímána jako komodita a kupující bude nakupovat pouze na základě ceny. Pokud se růst odvětví zpomaluje, stávající firmy budou bojovat o udržení svého podílu na trhu.

1.3.5 Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé nabízí odvětví potřebné vstupy pro provoz, např. služby, materiály atd. Jestliže je vyjednávací síla dodavatelů vysoká (málo substitutů, málo dodavatelů na daném trhu, odvětví

není důležitý zákazník atd.), je velká šance, že dodavatelé můžou stanovit za tyto vstupy vyšší ceny nebo i snížit kvalitu. Pokud má firma na výběr více dodavatelů, jejich vyjednávací síla se snižuje a tím pádem nebude problém např. dodavatele vyměnit (Porter, 1994, s. 27–28).

1.3.6 Vyjednávací síla odběratelů

Porter (1994e, s. 25–26) vysvětluje soutěživost odběratelů tak, že na úkor ziskovosti odvětví může silná kupní síla snížit ceny, postavit soupeře proti sobě a požadovat vyšší kvalitu nebo služby. Síla odběratelů je vyšší, když je jich málo a mají na výběr mnoho prodejců. Při určování vyjednávací síly kupujících je třeba vzít v úvahu také náklady na přechod, zpětnou integraci, nediferencovaný produkt a další.

1.3.7 Hrozba ze strany substitutů

Všechny firmy v odvětví soutěží s jinými průmyslovými odvětvími, která vyrábějí náhradní produkty nebo služby. Čím atraktivnější substitut, tím pevnější strop zisků odvětví. Pokud existuje mnoho substitutů, které mohou plnit podobnou funkci jako produkt nebo služba jiné firmy, pak je hrozba substitutů vysoká (Porter, 1994f, s. 23–24).

1.4 Analýza vnitřního prostředí

Dle Hanzelkové et al. (2017, s. 112–120) je interní analýza proces, v němž organizace hodnotí své vnitřní faktory, aby posoudila jejich realizaci. To pomáhá k identifikaci jejích silných a slabých stránek. Mezi tyto faktory patří:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové.

Ke zhodnocení vnitřního prostředí podniku lze použít i jiné metody, např. VRIO analýzu, metodu „7 S“ nebo analýzu hodnototvorného řetězce.

1.4.1 Faktory vědecko-technického rozvoje

Hanzelková et al. (2017) poukazují u těchto faktorů na jejich intenzitu k přispívání konkurenčních výhod v podniku, tzn. zlepšení výroby a také zlepšení stávajícího či vytvoření nového výrobku pro trh. Rozlišují tři přístupy k tomuto rozvoji:

1. Ofenzivní inovátoři – jedná se o malé podniky (spoustu z nich jsou nově vstupující do odvětví).
2. Defenzivní následovníci – jedná se o největší podniky v odvětví.
3. Defenzivní imitátoři – v oborech s jednoduššími technologiemi, pomalejšími a déle trvajícími změnami.

Tržní příležitost představuje nové výrobky a technologie, oproti tomu ale můžou zároveň ohrožovat ty existující, a proto je vhodné je rozlišovat na pozitivní (vysoce kvalitní zlepšení

stávajících technologií a výrobků ve výzkumu a vývoji), negativní (orientace zaměřená na hrozbu pro stávající výrobky a technologie z oblasti materiálů a technologií) a neexistující technologie (rozvoj nových výrobků a technologií k využitím příležitostí či snížení dopadu hrozby těm stávající do budoucna). Pro analýzu faktorů vědecko-technického rozvoje je potřeba zaměřit se např. na kritéria, jako jsou schopnost spojená s kvalifikací základního výzkumu uvnitř podniku, výkonnost ve výzkumu a vývoji výrobků, vnitřní vybavenost laboratoří a testovacích zařízení, kvalifikace vědeckého a technického personálu, schopnost předpovídat budoucnost vývoje a výkonnou technologii, mít prostor pro kreativní a inovační rozvoj v pracovním prostředí, schopnost porozumět požadavkům zákazníků při vývoji nových výrobků a možnosti ve zlepšování existujících, popřípadě nových materiálů.

1.4.2 Marketingové a distribuční faktory

Pro analýzu marketingových a distribučních faktorů je nutné, dle Hanzelkové et al. (2017), zaměřit se na kritéria, jako jsou např. konkurenční struktura trhu s porovnáním relativního a celkového tržního podílu, síla produktové, cenové a distribuční strategie, platnost patentů, zájem o pocity zákazníků, síla vedoucího postavení, vztahy s klíčovými zákazníky a další.

1.4.3 Faktory výroby a řízení výroby

Pro zanalyzování vývoje v určité oblasti je možné zkoumat dle těchto kritérií, jako jsou porovnání úrovně výrobních nákladů s konkurencí, dostačující výrobní kapacita pro uspokojení tržní poptávky, flexibilita výrobců ohledně uspokojení požadavků zákazníků, bezpečnost a stabilita výrobních systémů, hospodárnost a účinnost systému řízení zásob, výroby a kvality, využití výrobního zařízení a technické obsluhy výroby, dostupnost energií, surovin, polotovarů a jejich využití hospodárnosti, dostupnost výrobního zařízení a nářadí a také umístění vnitropodnikových útvarů (Hanzelková et al., 2017).

1.4.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

K analýze faktorů podnikových a pracovních zdrojů je důležité zhodnotit tato kritéria, které velmi výrazně mohou ovlivnit konkurenční výhody podniku, a to jsou např. image a prestiž podniku, působivost firemní strategie a síla kultury podniku, účinnost personální a sociální politiky, organizační struktury, struktury a práce štabních útvarů podniku, informačního systému a systému strategického řízení, odbornost zaměstnanců, zkušenost a motivace manažerů se schopností pracovat jako tým, velikost podniku v rámci oboru a vztahy s odbory (Hanzelková et al., 2017).

1.4.5 Faktory finanční a rozpočtové

Finanční zdraví se vztahuje k celkovému blahobytu finanční pozice společnosti. Bere v úvahu různé aspekty, jako je ziskovost společnosti, likvidita, úroveň zadlužení a peněžní tok. Vyhodnocením těchto faktorů se může získat komplexní obrázek o finanční síle a stabilitě společnosti. Základním kamenem pro zjištění finančního zdraví podniku je její posouzení dle poměrových ukazatelů a nejvíce se tedy používají, dle Vochozky et al. (2020, s. 41–46) ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity:

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity měří schopnost společnosti dostát krátkodobým závazkům. Běžnými ukazateli jsou hotovostní, pohotová a běžná likvidita. Vyšší ukazatel likvidity ukazuje na lepší finanční zdraví, protože společnost má dostatek likvidních aktiv ke krytí svých krátkodobých závazků.

- U běžné likvidity (ukazatel III. stupně) je doporučována výsledná hodnota od 1,6–2,5, pro výpočet se porovnávají oběžná aktiva společnosti s jejími krátkodobými závazky a vyjadřuje se takto: $\text{běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$.
- Pohotová likvidita (ukazatel II. stupně) je ochuzena o méně likvidní část, tj. zásoby, a proto už k posouzení existují přísnější pravidla. Doporučený rámec hodnoty by se měl pohybovat v rozmezí od 1,0–1,5 a vypočítá se: $\text{pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$.
- U okamžité likvidity je doporučeno udržovat hodnoty v rozmezí od 0,2–0,5. Vypočítává poměr celkových peněžních prostředků společnosti k jejím krátkodobým závazkům, a proto se řadí mezi nejpřesnější ukazatele. Vypočítá se takto: $\text{hotovostní likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{krátkodobé závazky}$.

Ukazatele rentability

Tito ukazatelé hodnotí schopnost podniku generovat zisky v poměru k jejím tržbám, aktivům a vlastnímu kapitálu. Vyšší ukazatele ziskovosti ukazují na lepší finanční výkonnost a efektivní provoz. Mezi základní ukazatele patří zejména rentabilita aktiv, vlastního kapitálu a tržeb. K výpočtům se užívají kategorie zisku EAT nebo EBIT.

- Rentabilita aktiv (ROA) je klíčové měřítko ziskovosti, který udává, jak je zisková společnost ke vztahu k jejích celkovým aktivům a vypočítá se např. takto: $\text{ROA} = \text{EAT} / \text{celková aktiva}$.
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je míra finanční výkonnosti vypočítaná vydělením čistého zisku vlastním kapitálem ($\text{ROE} = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$). Čím vyšší je ROE, tím lépe společnost převádí své kapitálové financování na zisky.
- Rentabilita tržeb (ROS) se používá k hodnocení provozní efektivnosti podniku. ROS se vypočítá vydělením provozního zisku čistými tržbami, za provozní zisk může být použit buď čistý zisk nebo EBIT ($\text{ROS} = \text{EAT nebo EBIT} / \text{tržby}$).

Ukazatele aktivity

Tito ukazatelé jsou důležití pro posouzení toho, jak dobře podnik využívá svá aktiva a zdroje. Dělí se na dvě skupiny, a to počet obrátek, což znamená počet obrátů majetku za určité období nebo doba obratu vyjadřující počet dní, respektive průměrnou dobu jedné obrátky majetku.

- Ukazatel obratu aktiv měří schopnost podniku generovat tržby z aktiv, respektive kolikrát se celková aktiva obrátí za dané období a vypočítá se: $\text{obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem}$. Hodnoty by měly být co nejvyšší, nesmí se dostat pod hranici 1,0.
- Ukazatel obratu zásob měří, kolikrát se zásoby podniku prodají a vymění za dané období a vypočítá se: $\text{obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby}$.
- Ukazatel doby obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, po které podnik drží zásoby, než je prodá a vypočítá se: $\text{doba obratu zásob} = \text{zásoby} / (\text{tržby} / 365 \text{ dní})$.

- Ukazatel doby splatnosti pohledávek vyjadřuje, za jak dlouhou dobu je zákazník schopen podniku zaplatit a vypočítá se: $\text{doba splatnosti pohledávek} = \text{pohledávky} / (\text{tržby} / 365 \text{ dní})$.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti hodnotí úroveň zadlužení společnosti ve vztahu k jejím celkovým aktivům nebo vlastnímu kapitálu. Mezi klíčové ukazatele zadluženosti patří poměr zadluženosti k aktivům, poměr zadluženosti k vlastnímu kapitálu a ukazatel úrokového krytí. Nižší míra zadlužení znamená nižší finanční riziko a zdravější finanční pozici.

- Ukazatel celkové zadluženosti měří relativní množství aktiv společnosti, která jsou poskytnuta z dluhu a vypočítá se: $\text{celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva celkem}$.
- Koeficient zadlužení vypočítává váhu celkových dluhů a finančních závazků vůči vlastnímu kapitálu a vypočítá se: $\text{koeficient zadlužení} = (\text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}) * 100$. Za bezpečnou míru rizika se považuje 40 % cizího kapitálu v poměru k vlastnímu.
- Ukazatel úrokového krytí ukazuje, jak podnik může platit své úrokové náklady a vypočítá se: $\text{úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{úrokové náklady}$.

Jak dále uvádí Humlová a Novák (2018, s. 36), k dalším ukazatelům patří např. koeficient samofinancování, který ukazuje nezávislost podniku na cizím kapitálu a vypočítá se: $\text{koeficient samofinancování} = (\text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem}) * 100$ a finanční páka vyjadřující, kolikrát celkový kapitál převyší velikost vlastního kapitálu a vypočítá se: $\text{finanční páka} = \text{aktiva celkem} / \text{vlastní kapitál}$.

1.5 Matice SWOT

SWOT analýza je rámec pro identifikaci a analýzu silných (Strengths) a slabých (Weaknesses) stránek organizace, příležitostí (Opportunities) a hrozeb (Threats). Tato slova tvoří zkratku SWOT. Analýza zkoumá vnitřní a vnější faktory, tedy to, co se děje uvnitř i vně podniku (Šafrová Drášilová, 2019). Dle Jakubíkové (2013, s. 103) je zpočátku lepší začít analýzou příležitostí a hrozeb (OT), a to jak z makroekonomického, tak i mikroekonomického prostředí a poté se zaměřit na analýzu interního prostředí, tedy silných a slabých stránek (SW).

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 121 a s. 123–124) ve své knize popisují, jaké kroky by měla SWOT analýza při jejím zpracování obsahovat a jaké otázky si položit při identifikaci silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb, viz níže.

Základní kroky k sestavení SWOT analýzy:

1. Stanovení určitého účelu
2. Zaměření na podstatná fakta a jevy
3. Zaměřit se pouze na strategická fakta
4. Objektivita SWOT analýzy
5. Zvýraznění nejvýznamnějších faktorů podle jejich významu
6. Identifikace jednotlivých faktů

Silné stránky ukazují, v čem společnost vyniká, a co ji odlišuje od konkurence, respektive jaké otázky si položit nebo zvážit, a patří mezi ně např. Jaká je konkurenční výhoda? Jaké jsou adekvátní finanční zdroje? Jaké produkty fungují dobře? Jaké jsou jasné řídicí kompetence? Jaký

je osvědčený management? Jaké jsou jiné přednosti? Jaké je vedoucí postavení na trhu? Jsou nějaké nákladové výhody? Má společnost dobrou pověst u kupujících? Je společnost výkonná v inovacích ve výzkumu a vývoji? Oproti tomu slabé stránky brání společnosti ve výkonu na její optimální úrovni. Jsou to oblasti, kde se podnik potřebuje zlepšit, aby zůstal konkurenceschopný. Otázky mohou být např. Kde je potřeba se zlepšit? Jací jsou odpůrci společnosti? Které produkty mají nedostatečnou výkonnost? Kde chybí zdroje? Jsou nějaké konkurenční nevýhody? Má společnost zastaralá zařízení? Chybí klíčové dovednosti? Zaostává společnost ve výzkumu? Zhoršuje se konkurenční postavení společnosti? Příležitosti se týkají příznivých externích faktorů, které by mohly společnosti poskytnout konkurenční výhodu. Otázky mohou být např. Jaké trendy jsou na trhu patrné? Na jaké demografické skupiny necílit? Jakou novou technologii je možné použít? A hrozby se týkají faktorů, které mají potenciál společnost poškodit. Opět zde mohou být otázky např. Kolik konkurentů existuje a jaký je jejich podíl na trhu? Existují daňové a legislativní změny? Jak se mění spotřebitelské trendy? Je velký vliv odběratelů, popřípadě dodavatelů? Jsou nějaké nepříznivé demografické změny?

1.6 Vyhodnocení SWOT analýzy

Dle Drášilové Šafrové (2019) je nejdůležitějším aspektem vyhodnocení SWOT analýzy v závěru provázanost silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami, čímž z jejich zkombinování vyjdou najevo čtyři základní strategie ukazující společnosti další směr. První nejvýhodnější variantou (S–O) je propojení silných stránek s příležitostmi, do druhé varianty (W–O) se řadí odstranění slabých stránek k možnosti využít příležitosti, třetí varianta (S–T) ukazuje společnosti, jak spojit své silné stránky k odvrácení hrozby a čtvrtá varianta (W–T) se zaměřuje na odstranění slabých stránek k eliminaci rizika.

1.7 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí

1.7.1 EFE matice

Matice EFE je nástroj strategického řízení, který se používá k hodnocení faktorů vnějšího prostředí a dle Fotra et al. (2012, s. 42) je zde důležité objevit jejich příležitosti a hrozby ovlivňující růst a úspěch společnosti.

Fort a kol. shrnuje hodnocení vnějších faktorů při vývoji matice EFE do pěti kroků:

1. Prvním krokem je vypracování tabulky, identifikování důležitých externích faktorů ovlivňující konkrétní společnost a jejich seřazení dle dopadu na strategický záměr.
2. Vybrané externí faktory je důležité mít ve stejném počtu a přiřadit je symetricky.
3. Po určení vnějších faktorů je dalším krokem přiřazení váhy každému aspektu. V tomto kroku je důležitá relativní důležitost nebo vliv každého faktoru na podnikání společnosti. Poté se přiřadí větší váha faktorům, které mají větší dopad na výkon a růst společnosti. Celková váha přiřazená každému faktoru by se měla rovnat 1,0.
4. V této fázi je nutné vyhodnotit a ohodnotit každou externí složku na předem určené stupnici od 1 do 4. Znamka udává, do jaké míry každý aspekt představuje příležitost nebo hrozbu pro společnost. Znamka 4 znamená nejvyšší vliv, zatímco 1 znamená nízký vliv.

5. Při určení celkového váženého hodnocení je potřeba vynásobit váhu přiřazenou každému faktoru jeho hodnocením.

Celkové vážené hodnocení odhaluje celkovou citlivost strategického záměru společnosti na vnější prostředí, hodnocení 4 představuje nejvyšší citlivost, zatímco 1 představuje citlivost nízkou. Hodnocení 2,5 vyjadřuje střední citlivost.

1.7.2 IFE matice

Matice IFE je nástroj strategického řízení, který se používá k hodnocení faktorů vnitřního prostředí a dle Fotra et al. (2012, s. 44) je zde důležité objevit jejich hlavní silné a slabé stránky a poté je vyhodnotit. K tomu náleží postup pěti kroků, které jsou:

1. Prvním krokem je vypracování tabulky, identifikování důležitých interních faktorů ovlivňující konkrétní společnost a jejich seřazení dle dopadu na strategický záměr.
2. Vybrané interní faktory je důležité mít ve stejném počtu a přiřadit je symetricky.
3. Po určení vnitřních faktorů je dalším krokem přiřazení váhy každému aspektu. V tomto kroku je důležitá relativní důležitost. Poté se přiřadí větší váha faktorům, které mají největší vliv na výkonnost společnosti. Celková váha přiřazená každému faktoru by se měla rovnat 1,0.
4. V této fázi je nutné vyhodnotit a ohodnotit každou interní složku na předem určené stupnici od 1 do 4. Znamka udává, do jaké míry každý aspekt představuje silnou nebo slabou stránku pro společnost. Znamka 4 znamená významnou silnou stránku, zatímco 1 znamená významnou slabou stránku.
5. Při určení celkového váženého hodnocení je potřeba vynásobit váhu přiřazenou každému faktoru jeho hodnocením.

Celkové vážené hodnocení se může pohybovat od nejnižší hodnoty 1 do nejvyšší hodnoty 4, přičemž průměrné skóre je 2,5. Celkové vážené skóre výrazně pod 2,5 charakterizuje společnost, které jsou vnitřně slabé, zatímco skóre výrazně nad 2,5 značí silnou vnitřní pozici.

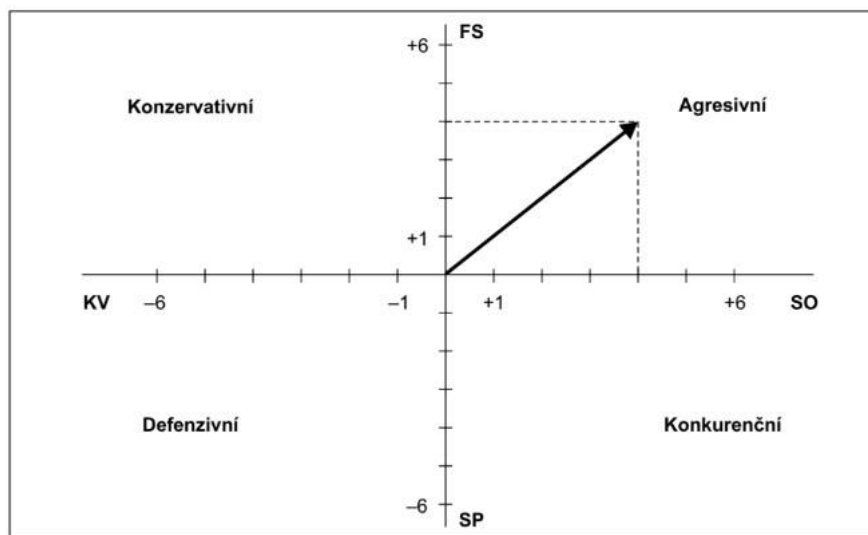
1.8 SPACE matice

Fotr et al. (2012, s. 55) tvrdí, že matice SPACE je užitečným nástrojem pro hodnocení konkurenční pozice společnosti. The Strategic Position and Action Evaluation Matrix je zkratka pro SPACE. Významnou roli v SPACE analýze hrají interní a externí charakteristiky. Interní charakteristika je popsána dle dvou kritérií, a to finanční síla (FS) a konkurenční vlastnosti (KS) a externí charakteristika je popsána dle stability prostředí (SP) a přitažlivosti odvětví (PO). A zároveň jsou pro něj charakteristické strategické pozice ovlivněny následujícími faktory (2012, s. 70–74):

- Finanční síla (FS) – ukazatele zadluženosti, aktivity, likvidity a vlastního kapitálu, vývoj zisku a nákladů, bilance Cash Flow, bod zvratu, ukazatele EVA a další.
- Konkurenční vlastnosti (KS) – podíl na trhu, kvalita produktu, životní cyklus produktu, inovační cyklus, loajalita zákazníků, vertikální integrace.
- Stabilita prostředí (SP) – technologické změny, úroveň inflace, vývoj poptávky, složitost vstupu na trh, hrozba substitutů, náročnost na inovace a další.

- Přitažlivost odvětví (PO) – růstový a ziskový potenciál, kapitálová náročnost, cenová elasticita, podíly na trhu, vyjednávací vliv odběratelů a dodavatelů a další.

Výsledky hodnocení se nanášejí na graf vymezující čtyři kvadranty (agresivní, konkurenční, konzervativní a defenzivní) postavení společnosti. Poté je každému z těchto dílčích faktorů přiřazeno skóre. Finanční síla a přitažlivost odvětví jsou hodnoceny na stupnici od +1 do +6, kde vyšší hodnocení znamená lepší pozici. Konkurenční výhoda a stabilita prostředí jsou naopak hodnoceny v rozmezí -6 až -1, kde nižší hodnoty označují méně výhodnou nebo slabou pozici. Na ose Y jsou uvedeny výsledné hodnoty finanční síly (FS) a stability prostředí (SP). Výsledné hodnoty konkurenční výhody (KV) a přitažlivosti odvětví (PO) jsou znázorněny na ose X.



Obr. 3: SPACE matice

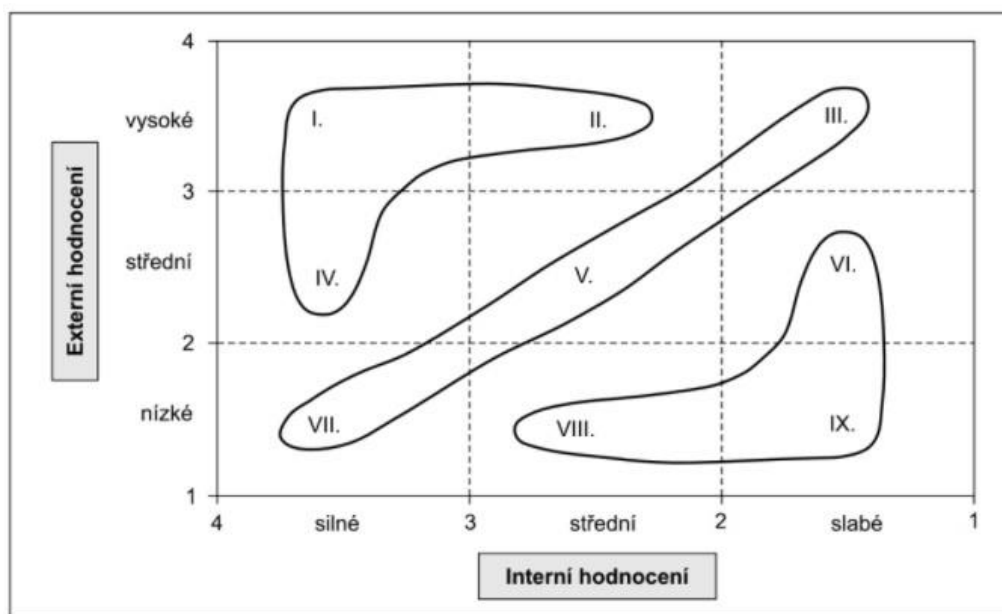
Zdroj: Fotr et al. (2012, s. 56)

Dle Vebra et al. (2009, s. 536) ukazuje agresivní postavení silné konkurenční postavení na trhu s rychlým růstem. Důraz klade na využití své vnitřní síly k rozvoji strategie pronikání na trh a rozvoje trhu. Konkurenční postavení ukazuje prostředí jako atraktivní odvětví v relativně nestabilním prostředí, což společnosti dává jistou konkurenční výhodu, i když je potřeba dávat si pozor na její finanční sílu a hledat nové cesty k jejímu upevnění (zvýšit hotovostní toky, zefektivnit hospodárnost výroby atd.). Konzervativní postavení ukazuje málo rostoucí, ale stabilní trh. Důraz je kladen především na finanční stabilitu, přičemž rozhodujícím faktorem je konkurenceschopnost produktů. A defenzivní postavení ukazuje neatraktivní odvětví, kde je rozhodujícím faktorem konkurenceschopnost.

1.9 Vnitřně vnější matice

Vnitřně vnější matice (IE) je dalším nástrojem strategického řízení, který se používá k analýze strategické pozice podniku. Je založena na analýze interních a externích faktorů, které jsou spojeny do jednoho modelu obsahující devět polí, a každé pole představuje pozici jednotlivých divizí, výrobních skupin nebo projektů, viz obr. IE matice je založena na dvou klíčových kritériích, a to celkovém váženém hodnocení matice EFE, které je vyneseno na ose y a celkovém váženém hodnocení matice IFE vyneseno na ose x. IE matici lze rozdělit do tří hlavních oblastí, které mají rozdílné strategické důsledky. Za prvé, „Stavěj a zajišťuj růst“, spadá do oblasti I, II, IV

a lze je popsat jako budování a využití příležitostí pro další růst. Pro tyto divize mohou být nejvhodnější strategie intenzivní (pronikání na trh, vývoj trhu a vývoj produktů) nebo integrativní (zpětná integrace, dopředná integrace a horizontální integrace). Za druhé, „Udržuj a potvrzuj“, spadající do oblasti III, IV, VII lze nejlépe zvládnout díky naplnění stanovené vize; pronikání na trh a vývoj produktů jsou dvě běžně používané strategie pro tyto typy divizí a za třetí, „Sklízej a zbavuj se“, spadá do oblasti VI, VIII, IX a ukazuje nedostatečně silnou pozici společnosti ke zvládnutí stanovených strategických priorit. Zde se doporučuje defenzivní strategie (Fotr et al., 2012, s. 52).



Obr. 4: IE matice

Zdroj: upraveno dle Fotr et al. (2012, s. 53)

1.10 Popis doporučených strategií

1.10.1 Intenzivní strategie

Tato strategie vyžaduje úsilí ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku se stávajícími nebo novými produkty a spadá do ní pronikání na trh, rozvoj trhu a vývoj produktu. Pronikání na trh souvisí s intenzivním a cíleným úsilím o zvýšení tržního podílu pro stávající produkty nebo služby na stávajících trzích. Zahrnuje nabízení široké škály předmětů na posílení prodeje, rostoucí výdaje na reklamu nebo rozsáhlé reklamní úsilí. Strategie rozvoje trhu zahrnuje zavádění stávajících produktů a služeb na nové trhy a strategie vývoje produktu zahrnuje vylepšení nebo úpravu stávajících produktů tak, aby se zvýšil prodej stávajících produktů a služeb.

1.10.2 Integrační strategie

Integrační strategie se používají, pokud chce podnik rozšířit své podnikání a zvýšit svůj podíl na trhu, ale ne diverzifikovat. Integrace znamená, že se dva podniky spojí, aby přidaly hodnotu celé organizaci. Tato strategie je rozdělena na vertikální (dopředná, zpětná) a horizontální integraci. Dopředná integrace znamená, že podnik vykonává funkce svých vlastních zákazníků,

např. distribuuje své vlastní produkty za účelem snížení distribučních nákladů nebo zajištění lepší kvality. Zpětná integrace znamená rozhodnutí podniku snížit své vstupní náklady produkcí vlastních vstupů, např. když je dodavatel nespolehlivý a tím si není podnik jistý stálými dodávkami nebo si podnik není jistý ani kvalitou vstupu, pak se může rozhodnout pro postup zpět, popřípadě pokud se např. dodavatele stanou silnějšími, tak mají tendenci zvýšit ceny podle sebe a tím narušují strukturu nákladů firmy atd. A horizontální strategie znamená, že společnost získává, fúzuje nebo přebírá jinou společnost ve stejném průmyslovém odvětví.

1.10.3 Diverzifikační strategie

Diverzifikace je strategie růstu společnosti prostřednictvím zahájení nových obchodů vně i mimo současné trhy. Diverzifikační strategie se rozděluje na koncentrickou (soustřednou), kdy společnost hledá nové produkty, které mají technologickou nebo marketingovou spolupráci se stávajícími produktovými řadami. Dále se rozděluje na horizontální diverzifikaci, což znamená přidávání nových nesouvisejících produktů (nový obor) pro současný trh nebo uvádění nových produktů nové generace a složenou diverzifikaci, což znamená „*nový produkt nové generace na novém trhu*“.

1.10.4 Defenzivní strategie

Tuto strategii používají podniky ke změně situace, pokud je v sázce jejich ziskovost. Existují určité typy defenzivních strategií, jako jsou společný podnik, omezení, prodej části firmy a likvidace.

Společný podnik

Tato strategie dává firmě moc se spojit s další firmou pro využití určitých příležitostí, jako např. při společném úsilí je firma schopna lépe čelit konkurenci, rychleji se zavádí nové technologie atd.

Omezení

Tato strategie znamená obrácení negativního trendu a otočení organizace k ziskovosti (např. reorganizace, restrukturalizace, redukce). Důvodem může být např. klesající podíl na trhu, nízká morálka, špatné řízení atd.

Prodej části firmy

Odprodej je jednou z několika strategických možností pro upadající firmu. Tato strategie zahrnuje prodej celé ztrátové divize či ztrátové části firmy k získání finančních prostředků pro jinou akvizici nebo investici.

Likvidace

Toto je konečná strategie, ve které je celá firma uzavřena prodejem všech svých aktiv. Tato strategie vede ke ztrátě zaměstnání, omezení příležitostí, kde by se firma mohla věnovat dalším aktivitám a poté až k neúspěchu.

(Fotr et al., 2012, s. 62–68)

2 Představení společnosti Novartis s.r.o.

2.1 Představení společnosti

Novartis je přední světová farmaceutická společnost, která se zaměřuje na objev, vývoj, výrobu a marketing léků na předpis, generických produktů a produktů péče o oči. Poskytuje léky pro léčbu rakoviny, kardiovaskulárních onemocnění, dermatologických stavů, neurologických poruch, očních a respiračních onemocnění, poruch imunity a infekcí. Společnost nabízí generické léky a biosimilars prostřednictvím společnosti Sandoz AG. Společnost Novartis provádí výzkum v různých oblastech onemocnění prostřednictvím divize inovativní medicíny a digitálních technologií, jenž je rozdělena na dvě obchodní jednotky, a to Onkologie a Léčiva. Společnost působí ve 140 zemích prostřednictvím sítě poboček a kanceláří v Severní a Jižní Americe, Evropě, na Středním východě, v Africe a Asii a Tichomoří s hlavním sídlem ve švýcarském Basileji. V České republice se společnost nalézá v Praze, kde se na jejím rozvoji podílí až 1 600 pracovníků. Tato mezinárodní společnost zaměstnává jen v Praze pracovníky s více než 80 národností se službami jako jsou řízení klinických studií, IT, personalistiky či řízení a správy nemovitostí (Novartis, ©2024a).



Obr. 5: Logo společnosti

Zdroj: Novartis (©2024b)

2.2 Základní identifikační údaje

Obchodní jméno:	Novartis s.r.o.
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti:	22. listopadu 1995
Spisová značka:	C 41352 vedená u Městského soudu v Praze
Sídlo:	Na Pankráci 1724/129, Nusle, 140 00 Praha 4
Identifikační číslo:	645 75 977
Předmět podnikání:	distribuce léčiv výroba léčivých přípravků v rozsahu: dovoz ze třetích zemí výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
Základní kapitál:	51,5 miliónů Kč

Společník: Jediným společníkem společnosti k 31. prosinci 2021 byla společnost Novartis AG, se sídlem 4056 Basilej, Lichtsrasse 35, Švýcarská konfederace

(Justice.cz, „nedatováno“)

2.3 Historie společnosti

Společnost Novartis je známá již v 18. století, kde se zabývali výrobou syntetických barviv. Následně začali produkovat chemikálie, a nakonec skončili u farmacie. Historie společnosti Novartis sleduje sbližující se historii jejích tří předchůdců:

- Geigy – počátky sahají do roku 1758, kdy Johann Rudolf Geigy–Gemuseus založil ve švýcarské Basileji obchodní společnost s chemikáliemi a barvivy J.R. Geigy.
- Ciba – počátky Ciby sahají do roku 1869, kdy Alexander Clavel zahájil výrobu fuchsinu, syntetického barviva, ve své továrně na barvení hedvábí ve švýcarské Basileji.
- Sandoz – počátky společnosti Sandoz sahají do roku 1866, kdy Dr. Alfred Kern a Edouard Sandoz založili chemickou společnost Kern & Sandoz.

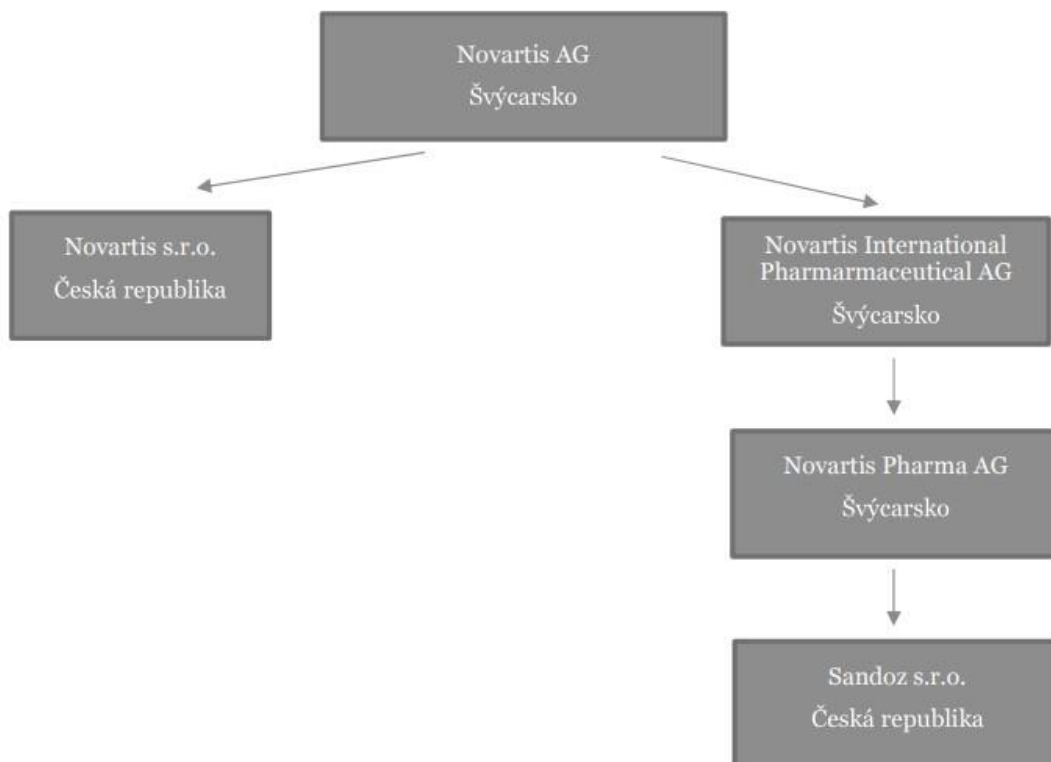
V roce 1970 vznikla spojením Geigy a Ciba společnost Ciba-Geigy a ti pak společně se Sandos podnikali samostatně až do roku 1996, kdy vznikla společnost s názvem Novartis. V roce 1997 provedla obchodní firma změnu s názvem Novartis Czech Republic s.r.o. a v roce 2002 byla opět změna, a to už společnost nesla svůj dnešní název Novartis s.r.o. (Novartis, ©2024c).

2.4 Vedení společnosti v ČR

Funkci Country President a.i. zastává Galina Tissot, jejichž rozsáhlé zkušenosti ve farmaceutickém průmyslu (oblast řízení výkonnosti a lidských zdrojů na trzích v Evropě, Asii, Blízkém Východě a Africe) ji zavedli do Novartis, s.r.o., kde usiluje o zlepšování výkonnosti, transparentnosti, psychologické bezpečnosti a zlepšování vedení aktivních rozmanitých týmů. Galina Tissot má dále úspěšné vedoucí zkušenosti v oblasti obchodu, strategie, rozvoje obchodní činnosti a udělování licencí. Další vedení společnosti Novartis s.r.o. představuje Bilala Abduse Samada jakožto generální ředitel v NOCC Prague pro evropský region, k němuž se připojil v roce 2019, a který již pro Novartis pracoval už v roce 2010 v Pakistánu. Své bohaté zkušenosti může v Novartis s.r.o. zúročit jako bývalý ředitel FCS v Indonésii, kde se poté již připojil v NOCC Prague jako provozní ředitel pro FRA v NOCC Prague a také jako dočasný finanční ředitel jak v NOCC Prague, tak i v NOCC Dublinu. Kateřina Nosek působí ve společnosti od roku 2020 jako ředitelka komunikace a zároveň jako tisková mluvčí a její starostí jsou externí a interní komunikace společnosti. (Novartis, ©2024d)

2.5 Struktura vztahů Koncernu

Protože je Koncern společnosti Novartis velmi rozsáhlý, rozhodla se jednatelka společnosti poukázat jako strukturu organizace pouze společnosti, s nimiž nejvíce v roce 2022 obchodovala (Výroční zpráva, 2022).



Obr. 6: Struktura vztahů Koncernu
Zdroj: Výroční zpráva (2022, s. příloha)

2.6 Portfolio společnosti

Novartis s.r.o. má divizi inovativní medicíny, která se dělí na dvě obchodní jednotky, a to Pharmaceuticals a Oncology. Úkolem těchto obchodních jednotek je co nejvíce zpřístupnit patentově chráněné léčivé přípravky pro pacienty ČR, které se týkají oblastí neurologie, kardiovaskulárního a metabolického onemocnění, dermatologie, imunologie, transplantologie, revmatologie, pneumologie, oftalmologie, respiračních a onkologických onemocnění (Novartis, ©2024e).

3 Vize a poslání Novartis s.r.o.

3.1 Vize

„Naší vizí je být důvěryhodným partnerem v oblasti vývoje a výroby léčiv. Klademe důraz na etické a čestné jednání se zaměstnanci, obchodními partnery, vládními orgány, pacienty a veřejností.“
(Novartis, ©2024f)

Vize společnosti Novartis je efektivní, jelikož je srozumitelná, definuje nadějnou budoucnost, dá se snadno zapamatovat, je realistická a dokáže oslovit všechny zainteresované osoby.

3.2 Poslání

Poslání společnosti Novartis si dovoluji citovat z webových stránek Novartis (2024g) a zní:
„Naším posláním je objevovat nové metody léčby, abychom zlepšili a prodloužili lidské životy. Používáme inovativní vědecké a technologické postupy k hledání odpovědí na závažné zdravotní otázky, které trápí moderní společnost. Objevujeme a vyvíjíme průlomové léčby a zkoumáme nové cesty, jak je dostat k co nejvíce pacientům, kteří tyto léčby potřebují. Naše léčivé přípravky jsou dostupné ve 155 zemích světa.“

3.2.1 Rozbor poslání

1. Kdo jsou naši zákazníci?
Odpověď: Co nejvíce pacientů.
2. Jaké jsou hlavní produkty nebo služby společnosti?
Odpověď: Léčivé přípravky.
3. Je technologie středem zájmu společnosti?
Odpověď: Používají inovativní vědecké a technologické postupy. Objevují a vyvíjí průlomové léčby.
4. Jaké jsou ekonomické cíle společnosti?
Odpověď: Nezodpovězeno.
5. Jaké jsou základní přesvědčení, hodnoty, aspirace a etické priority společnosti?
Odpověď: Objevovat nové metody léčby, aby zlepšili a prodloužili lidské životy. Zkoumání nové cesty, jak se dostat k co nejvíce pacientům.
6. Jaká je hlavní konkurenční výhoda společnosti?
Odpověď: Objevování a vyvíjení průlomové léčby.
7. Zohledňuje společnost její zájmy a ochranu životního prostředí?
Odpověď: Nezodpovězeno.
8. Zajímá se společnost o své zaměstnance?
Odpověď: Nezodpovězeno.
9. Na jakých trzích společnost působí?
Odpověď: 155 zemí světa.

Po provedeném rozboru poslání společnosti Novartis s.r.o. mohu souhlasit s tím, že je dostačující, neboť dokázalo odpovědět alespoň na šest z devíti otázek pana Davida (2011). Společnost ve svém poslání poukazuje hlavně na hodnoty a priority v tom nejdůležitějším

měřítku, a to je zdraví člověka, které velmi úzce souvisí se spokojeností zákazníka. Zároveň společnost také splňuje další Davidovy požadavky v otázkách jako: „Kdo jsou naši zákazníci?“, kde se snaží uspokojit potřeby co nejvíce lidí. Zde by mě jen zajímalo, co znamená pojem „co nejvíce lidí“. Mohou si také léčbu dovolit např. lidi, kteří mají životní minimum? Dále „Jaké jsou hlavní produkty nebo služby společnosti?“, „Je technologie středem zájmu společnosti?“, „Jaká je hlavní konkurenční výhoda společnosti?“ a „Na jakých trzích společnost působí?“. Co mi chybí a v čem by měla být společnost v souladu s Davidovými požadavky je otázka ve firemní filosofii s ochranou životního prostředí, což by měl Novartis ve svém poslání uvádět v dnešní enviromentální době automaticky. Bohužel nejsou specifikovány ani ekonomické cíle společnosti či zda se společnost o své zaměstnance zajímá. Ale je samozřejmě pochopitelné, že nejdůležitější jsou pro společnost otázky a odpovědi hodnot a priorit, které jsem již zmínila výše.

4 Analýza externího prostředí

4.1 STEPE analýza

STEPE analýza společnosti Novartis s.r.o. pomůže společnosti správně přijímat strategická rozhodnutí s ohledem na vnější trendy a faktory vnějšího prostředí. Tato analýza zohlední nejdůležitější aspekty vnějšího prostředí, které ovlivňují podnikání. Kromě toho připraví společnost na využití potenciálních příležitostí růstu prostřednictvím identifikace tržních trendů a chování. V následující části podrobně popíšu analýzu Novartis s.r.o., kde se zaměřím na vnější faktory – sociální, technologické, ekonomické, politicko-legislativní a ekologické.

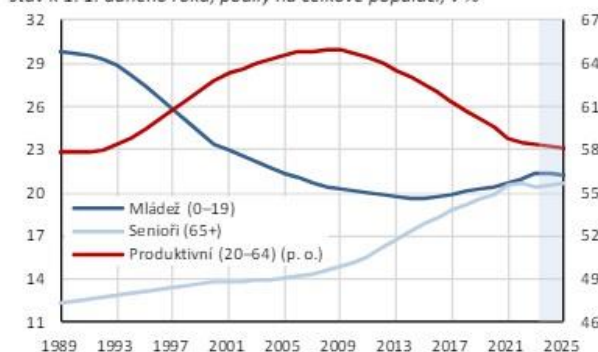
4.1.1 Sociální faktory

Demografický vývoj

Dle makroekonomické predikce ČR na webových stránkách Ministerstva financí (©2024) se zvýšil počet obyvatel v ČR na počátku roku 2023 o 73,0 tisíc, což zapříčinilo hlavně zahraniční stěhování. Vyšší podíl produktivní populace je pro společnost výhodný, protože ji umožní větší spotřebitelskou populační základnu. Kromě toho produktivní, ta mladší část, populace také slibuje kvalifikovanější a vzdělanější pracovníky a lidské zdroje, čímž rozšíří a prohloubí zásobu talentů. Pro společnost jako jeho současné spotřebitele a zastánce je také důležitá střední až vyšší střední třída. Tato skupina působí jako ambasadoři značky Novartis a povzbuzuje mladší populaci, aby se stala loajálními zákazníky. Také vzrůstající populace seniorů je hybnou silou společnosti z důvodu doprovázejících onemocnění související s věkem a tím zvýšenou poptávkou po konkrétních lécích a léčebných postupech. Naopak mládež je lehký manipulativní, čímž pro společnost už tak lukrativní nejsou.

Graf 1.5.1: Věkové skupiny

stav k 1. 1. daného roku, podíly na celkové populaci, v %



Zdroj: ČSÚ. Výpočty MF ČR.

Obr. 7: Demografie – Věkové skupiny

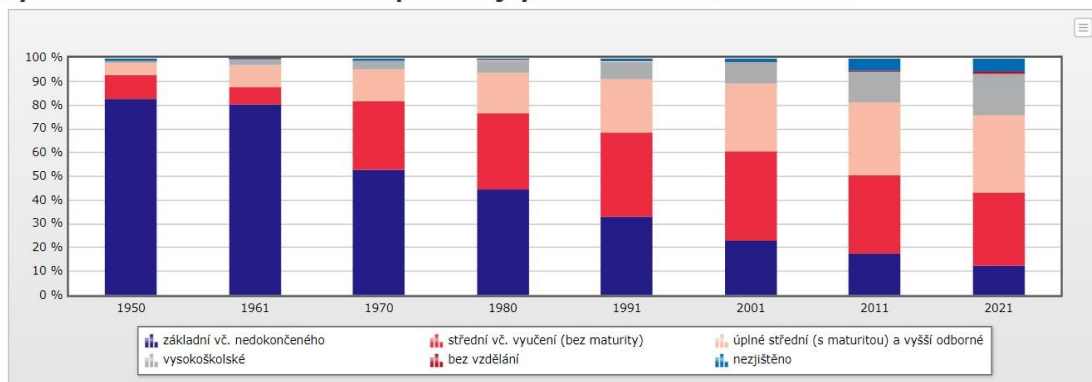
Zdroj: Ministerstvo financí (©2024, s. 18)

Míra vzdělanosti

Dle zveřejněných výsledků vzdělání na webových stránkách Sčítání 2021 („nedatováno“) neustále stoupá míra vzdělanosti hlavně s vyšším stupněm vzdělání. Nejlépe na tom je Hlavní město Praha, kde je nejvyšší podíl vysokoškolsky vzdělaných lidí. Vyšší vzdělání v populaci je žádoucí z mnoha důvodů, které budou přínosem pro Novartis s.r.o., tzn. více talentovaných,

zručných a znalých lidí a také výše vzdělání spotřebitelé si budou více uvědomovat své nákupní a spotřební vzorce a v důsledku toho se zaměří na pozitivní spotřebu, která poskytne společnosti výhodu díky jeho jedinečnému konkurenčnímu postavení a umístění. Vyšší úroveň povědomí také znamená, že spotřebitelé budou preferovat kvalitu a budou vědět, co produkt slibuje a přináší. Toto srovnání bude základem pro opakovaný nákup, což společnost potřebuje.

Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání



Obr. 8: Míra vzdělanosti u obyvatelstva ve věku 15 a více let

Zdroj: Sčítání 2021 („nedatováno“)

Životní styl

Stále větší část populace přijímá trendy v oblasti zdraví a wellness, který se také promítl do spotřebitelských rozhodnutí. Novartis s.r.o. zavedl zdravotní aspekty do svého marketingu a také přidal prvky zdraví do svých produktů podle spotřebitelského průzkumu a hodnocení chování. Zvýšené povědomí o zdraví také vedlo společnost ke spolupráci a iniciativám CSR zaměřeným nejen na fyzické, ale také duševní a emocionální zdraví a pohodu. Například pro zaměstnance zařídili Well-bendig program s nepřeberným množstvím aktivit, ať už se týkají meditace, psychologické poradny, jógy a cvičení na pracovišti, přednášek na téma zdravý životní styl a další (Novartis, ©2024g)

4.1.2 Technologické faktory

Výzkum a vývoj

Velmi důležitým posláním pro společnost je neustálé objevování nových léčebných metod pro zlepšení a prodloužení života pacientů. K tomuto účelu jim slouží vlastní výzkum a vývoj, kde ve vývoji inovují léčby v oblasti terapie a ve výzkumu míří obzvláště na ty oblasti, kde není možné mít optimální léčebný přístup. Ve výzkumu a vývoji pracuje celosvětově na 5 600 lidí. Ti se sdružují v NIBR v šesti různých umístění po celém světě. Mezi hlavní oblasti výzkumu patří imunonkologie, onkologie, neurologie, kardiovaskulární, renální a metabolická onemocnění, autoimunitní onemocnění, transplantologie a zánětlivá onemocnění, oftalmologie, nervosvalové, respirační a tropické onemocnění (Novartis, ©2024h).

Internetový a digitální boom

Všude ve světě se těší vysoké míře penetrace internetu, která se využívá pro osobní a společenský život spolu s profesními povinnostmi. Většina lidí vlastní chytrý telefon pro přístup k internetu a má také přístup k počítačům a notebookům. To odráží progresivní a vzdělanou

populaci, což je pro společnost samozřejmě výhodné. Společnost také využila internet a digitální technologie k oslovení spotřebitelů a také pro marketingové a propagační strategie tak, aby byla schopna přímo komunikovat se spotřebiteli a získávat zpětnou vazbu. V důsledku toho vyšší penetrace internetu pomohla společnosti zlepšit kvalitu a dodávky a také jí umožnila zapojit se do strategických komunikačních a marketingových procesů.

Trendy v inovacích produktů a ve vývoji technologií

Existuje vysoká úroveň místních i mezinárodních investic do technologického výzkumu a vývoje v zemi. Vysoké investice pomáhají v rozvíjejících se odvětvích a vybavují je novými, flexibilnějšími a také efektivnějšími způsoby pro obchodní operace a další obchodní procesy. Vyšší investice a související výzkum také umožnily vyšší míru inovací. Podniky využívají výhod inovací a rozvoje prostřednictvím celkového průmyslového růstu spolu s rozvojem konkurenční výhody pro průmysl na globálním trhu. Adaptace jednotlivých hráčů, jako je Novartis s.r.o., také vedou k budování vysoké konkurenční výhody pro společnosti. Divize inovativní medicíny je pro společnost nedílnou součástí, kde vyvíjí léky, na které mají patent a lidé je mohou dostat pouze na předpis. Jejich neustálá inovace dává pacientům vysoké vyhlídky na zlepšení své zdravotní situace.

4.1.3 Ekonomické faktory

Míra inflace

Aby společnosti jako Novartis s.r.o. prosperovaly, je v ekonomice zapotřebí mírná míra inflace. Tato inflace také pomůže podnikání růst a bude pozitivně působit na zvýšení spotřebitelské důvěry a trendů spotřebitelských výdajů. V důsledku toho se ekonomika rozběhne a zvýší se i celkový disponibilní příjem. Vyšší míra inflace by vedla k nižšímu disponibilnímu příjmu, a tudíž by mohla vést k nižší celkové expanzi, což by mohlo poškodit podniky a společnosti a také snížit důvěru spotřebitelů. Dle makroekonomické predikce ČR na webových stránkách Ministerstva financí (©2024) se míra inflace bude pohybovat po zbytku roku 2024 pod 3 %, přičemž v roce 2024 by měla ještě více klesnout, a to ke 2 %. Což pro společnost může znamenat vymizení nákladových tlaků a omezení zdražování. Ale příliš nízká inflace má také svá úskalí, může vést k vysokému nárůstu disponibilního příjmu, a tím by mohla zvýšit konkurenceschopnost, zejména prostřednictvím cenových strategií, které by mohly vést k neetickým cenovým válkám, které neoprávněně využívají spotřebitele.



Obr. 9: Míra inflace

Zdroj: Ministerstvo financí (©2024, s. 2)

HDP

Dle makroekonomické predikce ČR na webových stránkách Ministerstva financí (©2024) klesl HDP o 0,3 % během celého roku 2023, jehož příčinou byla v domácnostech vysoká inflace, pro investiční aktivity znamenalo snížení HDP hospodářské problémy v zemích eurozóny a restrikce měnové politiky a v ekonomice citelně zpomalená meziroční slabší akumulace zásob, což znamenalo snížení dovozu díky slabé domácí poptávce. Ekonomický výkon stále nepřekonal předpandemickou úroveň. Predikce pro rok 2024 by měla být o trochu příznivější, výkon ekonomiky by se mohl zvýšit o 1,4 %. Příčinou zvýšení je obnovení růstu spotřeby domácností a mírný pokles tvorby hrubého kapitálu. V roce 2025 už HDP může predikovat příznivý vývoj, kdy by mohl vzrůst až o 2,6 % díky domácí spotřebě a příznivému hospodářskému vývoji v zahraničí, což by pro Novartis s.r.o. mohlo znamenat růst nejen poptávky, ale i tržeb.

Růst ekonomiky by měl být tažen oživením spotřeby
růst reálného HDP v %, příspěvky v procentních bodech



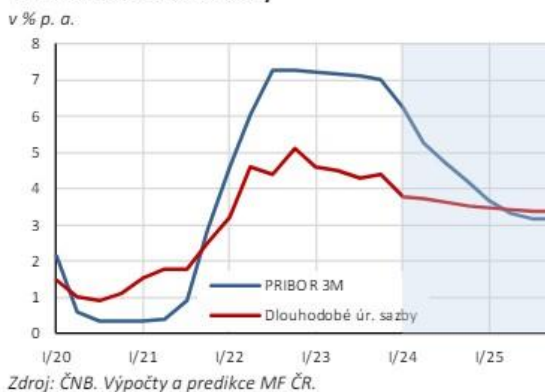
Zdroj: ČSÚ. Výpočty a predikce MF ČR.

Obr. 10: Hrubý domácí produkt

Zdroj: Ministerstvo financí (©2024, s. 2)

Úroková sazba

Dle Makroekonomické predikce ČR na webových stránkách Ministerstva financí (©2024) se úrokové sazby snižují, jak dvoutýdenní repo sazba o 1,0 p.b. na 5,75 %, tak tříměsíční sazba PRIBOR, která by během celého roku 2024 mohla v průměru činit 5,1 % (proti 5,6 %), což by mohlo znamenat pro Novartis s.r.o. např. snadnější přístup k úvěrům, který by mohly být použity pro účely růstu a rozvoje. Sazba u spotřebitelských úvěrů se v únoru tohoto roku snížila na 9,0 %, což by mohlo mít vliv na půjčky spotřebitelů především na nákladnou léčbu.

Graf 1.4.1: Úrokové sazby**Obr. 11: Úrokové sazby**

Zdroj: Ministerstvo financí (©2024, s. 14)

Směnné kurzy

Dle makroekonomické predikce ČR na webových stránkách Ministerstva financí (©2024) koruna v 1. čtvrtletí 2024 meziročně oslabila o 5,1 % (proti 3,1 %) na 25,1 CZK/EUR (proti 24,6 CZK/EUR), další mírné oslabení koruny se očekává i ve 2. čtvrtletí 2024 okolo 25,3 CZK/EUR (proti 24,5 CZK/EUR). Následující čtvrtletí by už ale koruna měla posilovat na základě obnovení ekonomické konvergence k eurozóně, přesto by za celý rok 2024 byl v oslabení o 4,5 % (proti 1,7 %) na 25,1 CZK/EUR (proti 24,4 CZK/EUR). Rok 2025 by měl být už příznivější, koruna by měla posílit o 1,5 % na 24,7 CZK/EUR). Pro Novartis s.r.o. jsou kurzy měn jsou zásadní. Slabší koruna společnosti Novartis s.r.o. zřejmě moc vyhovovat nebude, protože produkty v ČR budou dražší než doposud, což může snížit marže nebo zvýšit ceny konečného produktu, ale jelikož by měla koruna v roce 2025 posílit, mohl by být pro společnost následující rok vyhovující.

Graf 1.4.7: Nominální měnové kurzy

čtvrtletní průměry, průměr 2015 = 100 (pravá osa)

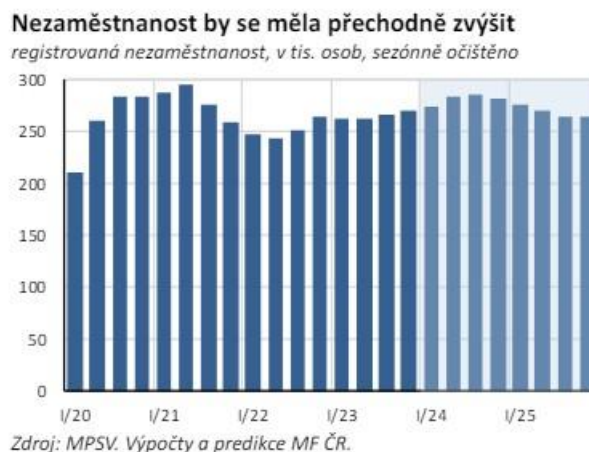
**Obr. 12: Měnové kurzy**

Zdroj: Ministerstvo financí (©2024, s.14)

Míra nezaměstnanosti

Dle makroekonomické predikce ČR na webových stránkách Ministerstva financí (©2024) je pro rok 2024 predikce míry nezaměstnanosti mírně nepříznivá. Spočívá v mírném nárůstu na 2,8 % (v roce 2023 2,6 %) z důvodu nedostatečné pracovní síly na pracovním trhu. Tímto

přetrvává napětí, které může zapůsobit na růst nominálních mezd. Jelikož jen v České republice zaměstnává společnost přes 5 600 pracovníků, své zaměstnance si vždy najde.



Obr. 13: Míra nezaměstnanosti

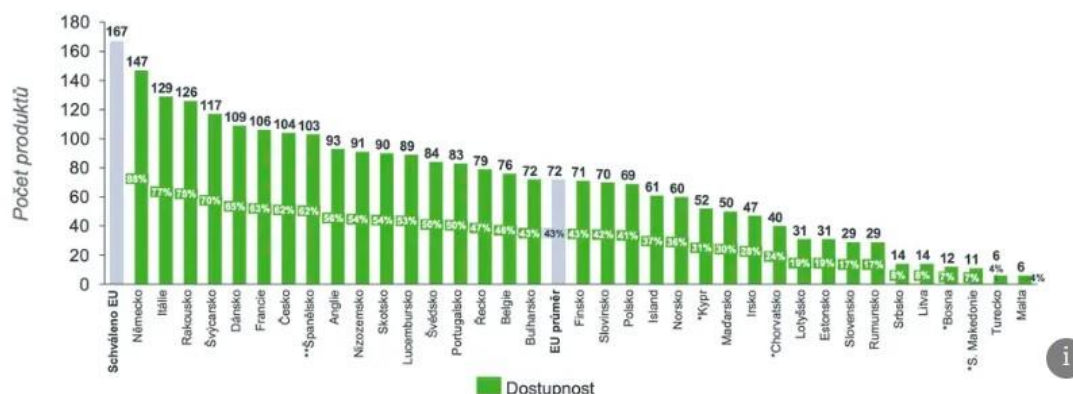
Zdroj: Ministerstvo financí (©2024, s. 2)

4.2 Politicko-právní faktory

Politicko-právní faktory jsou velmi důležitou součástí každé společnosti, jelikož politické faktory v podnikatelském prostředí velmi ovlivňují výkonnost společnosti. Pro úspěšné obchodní operace je důležité mít s vládou a politickými stranami stabilně příznivý vztah, neboť nepřátelená vláda je schopna např. negativně ovlivnit vývoz a dovoz zahraničního zboží. V roce 2022 začala válka na Ukrajině, což značně ovlivnilo farmaceutický průmysl hlavně ve výpadku dodávek léků v globálním dodavatelském řetězci. Jednalo se hlavně o obalový materiál, protože je Ukrajina i Rusko zdrojovými zeměmi (Grulichová, 2023). V reakci na ruskou invazi na Ukrajinu, a s tím spojené vysoké sankce pro Rusko v roce 2022, společnost Novartis dočasně pozastavila veškeré investice, komerční a marketingovou aktivitu a začínající nové klinické studie i s registrací nových účastníků do již běžících klinických studií (Butini, 2022). Každopádně nadále společnost poskytuje léky, tedy nezavrhuje v tomto případě svou přístupovou strategii jak pro Ukrajinu, tak i pro pohraničních oblasti, kde se lidi před válkou schovávají, a kam Novartis dodala jako lékařskou pomoc více než 1,5 milionu balení léků (Novartis, ©2024i). Složitá situace při distribuci léčiv se promítla i do České republiky, kdy byl v roce 2022–2023 poměrně velký výpadek léků, především antitiotik. I když se Ministerstvo financí se snažilo dostupnost léků urychlit např. schválením úhrady pro cca 100 tisíc balení antibiotik plus dalších např. dětských antibiotik (Ministerstvo zdravotnictví ČR, ©2023), rychlejší dostupnost léků v Česku šlo pomalu. A např. v Rakousku celková situace s globálním nedostatkem antibiotik domohla Novartis k tomu, že rakouská vláda investovala 28,8 miliónu EUR do společného projektu s farmaceutickým koncernem Sandoz–Novartis s cílem vyrábět léky doma (European Commission, ©2023).

V průměru 72 nových léků je dostupných evropským pacientům

Míra dostupnosti k 1. 1. 2024 EMA registrovaných produktů v období 2019–2022



Obr. 14: Dostupnost léků v EU

Zdroj: Čaban (2024)

Obr. 14 ukazuje dobu dodání na trh nového léku pro konkrétního pacienta v různých zemích. Česko vyhrává ve Visegrádské čtyřce s podílem 62 %, což znamená, že si vede docela dobře (Čaban, 2024).

Jako každá společnost, i Novartis s.r.o. musí dodržovat platné právní předpisy, umět reagovat na případné daňové, a hlavně legislativní změny, což je někdy vzhledem k časté nestabilitě zákonů těžké zvládnout, protože jako farmaceutický průmysl je vysoce regulován a legislativní změny mohou ovlivnit provoz a ziskovost společnosti. Nově jejich dodržování může být nákladné a časově náročné, čímž může zapříčinit klesající finanční výkonnost společnosti. Např. Evropská komise navrhla po 20 letech rozsáhlou revizi farmaceutické legislativy EU. Nastolila 23. dubna 2023 návrh na nová pravidla předpisů, který obsahuje „zvláštní ustanovení pro léčivé přípravky registrované na úrovni EU (zejména pro nejnovativnější z nich), které zavádí pravidla pro koordinované řízení kritických nedostatků a zabezpečení dodávek kritických léčivých přípravků. Upravuje rovněž činnost Evropské agentury pro léčivé přípravky (EMA).“ Jedná se o návrh Komise na směrnici o léčivých přípravcích a návrh Komise na nařízení o léčivých přípravcích (dříve nařízení 726/2004). Tento návrh vyvolal vášnivé diskuse a připomínky zúčastněných stran. Nakonec to vypadá, že se farmaceutický průmysl tomu stejně přizpůsobí, ale bude ho to stát další značné organizační úsilí (Redakce dREPORT, 2023). Jeden z důležitých zákonů, dle kterého se musí společnost řídit, je zákon o léčivech, tedy Zákon č. 378/2007 Sb. podléhající regulaci ze strany Státního ústavu pro kontrolu léčiv. Dále se musí řídit zákony v oblasti distribuce léčiv, které jsem citovala z webových stránek Státního ústavu pro kontrolu léčiv (©2010a) a jedná se např. o „Zákon č. 378/2007 Sb., o léčivech a o změnách některých souvisejících zákonů - § 75 až § 78, Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů, Zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích, Vyhláška č. 229/2008 Sb., o výrobě a distribuci léčiv - §35 až §41, §42, §45, Sborník postupů Společenství pro inspekce a výměnu informací mezi členskými státy Evropské unie č. EMA/572454/2014 (Compilation of Community Procedures on Inspections and Exchange of Information, October 2014), Pokyny ze dne 5. listopadu 2013 pro správnou distribuční praxi humánních léčivých přípravků (2013/C 343/01), Pokyny ze dne 19. března 2015 týkající se zásad správné distribuční praxe účinných látek

pro humánní léčivé přípravky (2015/C 95/01), Nařízení Komise v přenesené pravomoci (EU) 2016/161 ze dne 2. října 2015, kterým se doplňuje směrnice Evropského parlamentu a Rady 2001/83/ES stanovením podrobných pravidel pro ochranné prvky uvedené na obalu humánních léčivých přípravků, Pokyn SÚKL DIS-13, Pokyn SÚKL DIS-15“. A jelikož má Novartis v České republice právní formu s.r.o., musí se řídit zákony č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, jejichž sazba se po dlouhé době změnila na 21 % (dříve 19 %). Další legislativně platné zákony společnosti jsou zákon č. 513/1990 Sb., obchodní zákoník, zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, dále zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, zákoník práce a zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů. Samozřejmě nesmí chybět ani Zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech a další.

4.3 Ekologické faktory

Společnost Novartis se pravidelně zapojuje do aktivit CSR šetrných k životnímu prostředí. Snaží se efektivně využívat přírodní zdroje z důvodu minimalizace dopadu jejích aktivit a produktů na životní prostředí. Ke zlepšení ekologické stopy se řídí svými strategickými prioritami, kde se zavázala např. dosáhnout čistých nulových emisí uhlíku do roku 2040 a plastových a vodních neutralit do roku 2030 a zaměřuje se zde také na poskytování udržitelných produktů pacientům. Cílem společnosti je tuto udržitelnost podporovat pro zamezení dopadů na klima, odpady a vodu (Novartis, ©2024j).

4.4 Příležitosti a hrozby

Tab. 1: Příležitosti a hrozby

Příležitosti	Produktivní a stárnoucí populace, růst vzdělanosti, pokroky v technologiích, nízká míra inflace, inovativní výzkum a vývoj, on-line platforma
Hrozby	Daňová nestabilita, legislativní změny, nedostupnost léků, demografický vývoj – mládež

Zdroj: vlastní zpracování

5 Analýza konkurenčních sil v odvětví

5.1 Porterův model pěti sil

5.1.1 Vstup potenciálních nových firem do odvětví

Novartis působí ve vysoce regulovaném odvětví, což ztěžuje novým subjektům proniknout na trh. Vysoké náklady spojené s výzkumem a vývojem, stejně jako potřeba regulačního souhlasu, působí jako překážky vstupu. Kromě toho silná pověst značky Novartis, rozsáhlé portfolio produktů a úspory z rozsahu dále odrazují potenciální konkurenty od vstupu na trh.

5.1.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Jako farmaceutická společnost se Novartis spoléhá na síť dodavatelů surovin a přísad. Produkty, které tito dodavatelé poskytují, jsou poměrně standardizované, méně diferencované a mají nízké náklady na změnu. Do toho je koncentrace dodavatelů nízká, a to vše usnadňuje společnosti možnost v případě potřeby dodavatele změnit. Velikost a rozsah společnosti Novartis navíc umožňuje vyjednat výhodné podmínky se svými dodavateli, což společnosti dává konkurenční výhodu, a proto je vyjednávací síla dodavatelů poměrně nízká.

5.1.3 Vyjednávací síla odběratelů

Zákazníci Novartisu, včetně nemocnic, lékáren a poskytovatelů zdravotní péče, mají významnou vyjednávací sílu díky velkému objemu nákupů, které provádějí. Nákupní rozhodnutí ovlivňují taktéž regulační tlaky a loajalita ke značce. Novartis se musí umět pohybovat v této dynamice tak, aby si udržela jak spokojenost zákazníků, tak podíl na trhu.

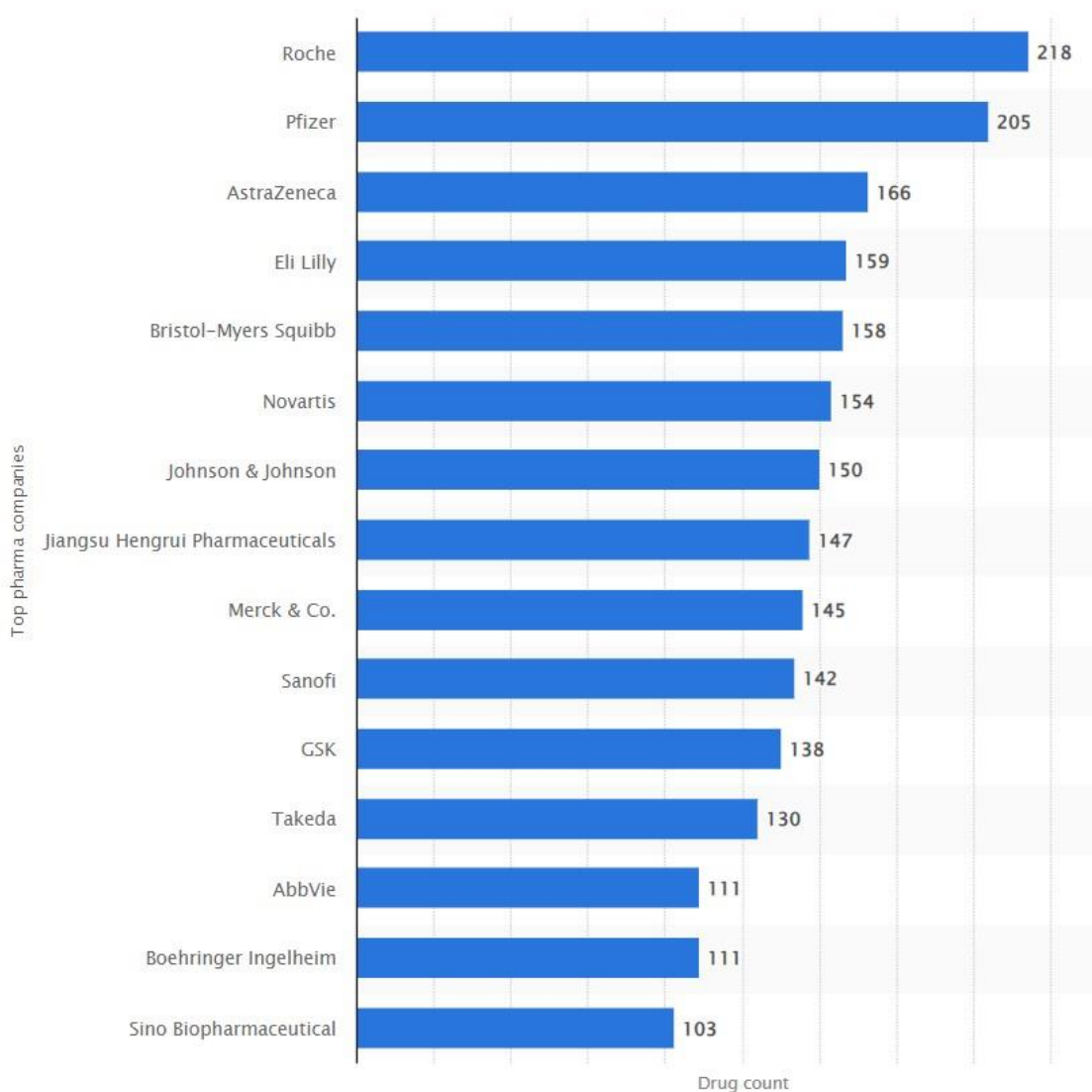
5.1.4 Substituty a jejich hrozba

Farmaceutický průmysl se neustále vyvíjí a neustále se vyvíjejí nové léky a způsoby léčby. To vytváří vysokou úroveň konkurence a hrozbu náhražek produktů Novartisu. Tato hrozba tak přidává další vrstvu komplikovanosti s generickými léky, homeopatiky, alternativními terapiemi a trendy preventivní zdravotní péče, které zpochybňují tradiční léčiva. Společnost se proto musí přizpůsobit měnícím se preferencím spotřebitelů a dynamice trhu, aby zmírnil dopad substitutů.

5.1.5 Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Novartis čelí silné konkurenci ostatních farmaceutických společností, velkých i malých. Odvětví je vysoce konkurenční, společnosti soupeří o podíl na trhu a podporují inovace, aby zůstaly na špici. Pfizer, Roche, Johnson & Johnson jsou někteří z klíčových konkurentů, kteří vyzývají Novartis v mnoha terapeutických oblastech. Dle Sektorové analýzy farmaceutického průmyslu v České republice na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu (©2024) soutěží v segmentu generických léčiv např. se společnostmi Zentiva, TEVA Industries, Synthon a Farmark. Za největšího konkurenta v oblasti výroby doplňků stravy v ČR lze považovat Walmark. Farmaceutický průmysl má speciální odbornost jako jsou léčiva, generika, vakcíny a volně prodejné léky. U vakcín a patentově chráněných léků je průmyslová konkurence nízká až střední

díky značné diverzifikaci produktů. Např. Pfizer v tomto roce 2024 prohrál patentový spor se společností Moderna, kdy ho vinila z porušení patentu vakcíny mRNA, jelikož její technologii bez svolení okopíroval (Reuters, 2024), čímž se mu nejen značně snížily tržby za léky, ale také utrpěla jeho pověst, což Novartis v tomto konkurenčním boji posílilo. Naproti tomu konkurence ve výrobě generických léků je poměrně vysoká především díky konkurenčním cenám, tyto produkty jsou považovány za komodity. Dle výroční zprávy (2022) Novartis v České republice v porovnání s klíčovými konkurenty jako jediný v roce 2022 investoval do výzkumu a vývoje v celkové výši 153 mil Kč, což ale nemění nic na tom, že globálním lídrem hlavně ve vývoji nových léků ve výzkumu a vývoje je společnost Roche, poté Pfizer a Novartis až na pátém místě se svými 154 produkty ve vývoji (Mikulic, 2024), viz. Obr. 15.



Obr. 15: Vedoucí 15 farmaceutických společností po celém světě podle velikosti farmaceutického výzkumu a vývoje

Zdroj: Mikulic (2024)

6 Analýza interního prostředí podniku

Dle Hanzelkové et al. (2017, s. 112–119) se pokusím zanalyzovat tyto faktory:

6.1 Vědecko-technické faktory

Pro výzkum využívá společnost Novartis ty nejnovější nástroje spolu s technologickými platformami, které dokáží objevit převratné způsoby léčby, k čemuž jim pomáhá vlastní výzkum a vývoj. Výzkum slouží spíše pro oblasti, kde není možné disponovat s optimálními léčebnými přístupy a výstupem pro vývoj jsou inovativní léčby pro terapeutické oblasti (Novartis, ©2024k). Srdcem společnosti Novartis jsou v oblasti výzkumu a vývoje klinické studie, jejímž hodnocením dokáží zajistit účinnost a bezpečnost investigativního léku pro lidi s určitým onemocněním (Novartis, ©2024l). V České republice se klinické studie provádí ve spolupráci s lékaři z celého světa. Těchto studií se účastní především dobrovolníci, trvají několik let a jsou rozloženy do čtyř fází, v nichž každá fáze má svůj výhradní postup ke konečnému výstupu (Novartis, ©2024m). Na tyto studie společnost v roce 2022 zainvestovala 153 mil. Kč (Výroční zpráva, 2022).

Novartis se jako součást svých strategií digitální transformace zaměřuje na AI a technologie analýzy dat. Společnost Novartis využívá sílu velkých dat, umělou inteligenci, strojové učení a prediktivní analytiku k transformaci ekosystému zdravotní péče a dosažení lepších zdravotních výsledků. Společnost stále více integruje datovou vědu a přidružené digitální technologie do všech aspektů práce od zlepšování a zefektivňování procesů výzkumu a vývoje až po zlepšování efektivity výroby a efektivnější služby svým zákazníkům (Novartis, ©2024n). Novartis spolupracuje s velkými technologickými společnostmi, jako je Microsoft a Amazon, aby urychlil své úsilí o vývoj řešení řízených umělou inteligencí a prozkoumal potenciální aplikace umělé inteligence v celém svém hodnotovém řetězci od objevování léků přes vývoj až po komercializaci (Comstock, 2020).

6.2 Marketingové a distribuční faktory

6.2.1 Účinnost produktové strategie

Novartis má tři hlavní obchodní divize, které jsou odděleny funkcí léku v rámci divize, a to na léčiva, oční péče a generické léky. Mezi centrální lékařské sektory patří neurologie, psychiatrie, respirační, oftalmologie a další oblasti, viz. 2.6. Novartis poskytuje léky v různých formách, jako jsou pilulky, kapsle a sirupy. Při hodnocení produktové strategie společnosti lze konstatovat, že přístup diverzifikace portfolia je vysoce efektivní a přináší organizaci značné příjmy, jak je uvedeno ve výročních zprávách.

6.2.2 Účinnost reklamy

Jako mezinárodní značka Novartis se při propagaci exkluzivních produktů řídila různými marketingovými strategiemi. Reklamy v tištěných médiích, jako jsou noviny, časopisy a reklamní plochy, byly tradičními metodami pro její veřejný dosah. V současné době se společnost intenzivně zaměřuje na zlepšování své digitální přítomnosti, aby přilákala nové zákazníky a propagovala své značky prostřednictvím online kanálů. Více slev nebo nižší ceny objednávání

léků, distribuce slev na doporučení nebo online nákupy ji dopomohly získat větší zákaznickou základnu. Společnost v praxi organizuje nebo sponzoruje různé akce týkající se zejména zdravotnictví k oslovení co nejvíce zákazníků. Novartis s.r.o. se v České republice neustále zapojuje do různých kampaní zaměřené na zvýšené podvědomí o závažných nemocech, např. v květnu 2024 se zapojila ve spolupráci s Nadačním fondem Muži proti rakovině, do osvětové kampaně „Postavme se tomu čelem“ se zaměřením na zvýšenou povědomost o rakovině prostaty (LinkedIn, 2024). Celkově shledávám propagační strategii společnosti za úspěšnou.

6.2.3 Účinnost cenové strategie

Cílem společnosti je stanovovat ceny podle hodnoty produktů (Novartis, ©2024o). Organizace má generické léky, které přinášejí značné příjmy, protože jsou pro zákazníky levnější a poskytují úspory z rozsahu. S hlavní konkurencí s různými značkami se společnost zaměřila více na svou lepší kvalitu a vysoký výzkum s rozvinutějšími exkluzivními cenami. Provozní náklady jsou také jednou z důležitých výzev pro udržení strategie cenové tvorby nákladů, a proto by měly být průběžně sledovány.

6.2.4 Účinnost distribuční strategie

Novartis vytvořil pro své léky velký distribuční řetězec. Vzhledem k tomu, že společnost má generické produkty, má společnost v úmyslu široce se zaměřit na rozvojové země. Výzkumná a vývojová centra, která společnost Novartis s.r.o. zřídila, pomohla společnosti získat přehled o zákaznících a vytvořit dodavatelský řetězec, kde je poptávka nejvyšší. Souhrnně lze říci, že místní strategie společnosti je díky partnerství a rozvinuté distribuci poměrně efektivní. Společnost dováží potraviny pro zvláštní lékařské účely do lékáren, zdravotnických zařízení a dalším prodejcům vyhrazených léčiv. Dovoz léků se musí hlásit v souladu s v souladu s rozhodovací pravomocí Ústavu v oblasti stanovení maximálních cen a úhrad léčivých přípravků a potravin pro zvláštní lékařské účely dle zákona č. 48/1997 Sb. o veřejném zdravotním pojištění Státnímu ústavu pro kontrolu léčiv, kde je nutné tento ústav požádat o distribuci léků ještě dříve, než se zahájí distribuční činnost, což má zajistit dohledatelnost dováženého léčivého přípravku (SÚKL, ©2010b). To vše vede k tomu, že je společnost schopna zlepšit přístup k pacientům a efektivně řešit lékařské potřeby.

6.2.5 Konkurenční struktura trhu

Konkurenční strukturu na trhu společnosti Novartis, a některých z jejích konkurentů, např. společnost Johnson & Johnson, Roche a Pfizer, vyjádřím ukazateli celkového a relativního podílu na trhu. Celkový tržní podíl byl vypočítán vydělením tržeb společnosti za dané časové období celkovými tržbami odvětví za stejné časové období a relativní podíl na trhu zjistím jako procento celkového tržního podílu všech konkurentů na trhu (Keřkovský a Vykypěl, 2006, s. 100–101).

Tab. 2: Tržní a relativní podíl za rok 2022

<i>Farmaceutické společnosti</i>	<i>Tržby z prodeje společnosti (v Kč)</i>	<i>Celkové tržby z prodeje z odvětví (v Kč)</i>	<i>Celkový tržní podíl (v %)</i>	<i>Relativní podíl (v %)</i>
Novartis s.r.o.	9 674 652	27 804 941	34,8	53
Johnson & Johnson, s.r.o.	1 932 975	27 804 941	7	8
Roche s.r.o.	5 349 052	27 804 941	19,2	21
Pfizer spol. s r.o.	10 848 262	27 804 941	39,5	64

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv společností (2022)

Z výše uvedeného Tab. 2 vyplývá, že celkový tržní podíl Novartis s.r.o. je 34,8 % a relativní 53 %, což má pro společnost určitou konkurenční výhodu nad většinou svých konkurentů, i když větší konkurent je Pfizer spol. s r.o., dokáže si Novartis s.r.o. svůj podíl na trhu udržet.

6.3 Faktory výroby a řízení výroby

Společnost Novartis na základě svého výzkumu a vývoji zaměstnává globálně více než 5 600 lidí, což má tendenci uspokojit poptávku po určitém výrobku. Společnost se zavázala, že přístup k lékům budou mít lidé po celém světě, tedy bez ohledu na to, kde žijí. To chce zajistit integrací přístupových strategií jak do výzkumu a vývoje, tak i do distribučních cest. Výrobní proces není vůbec jednoduchý, prolíná se se zdoluhavostí, komplikovatelností a globální rozložeností. Konkrétně Novartis s.r.o. v České republice představuje jádro pro divizi Innovative Medicines společnosti, jejichž náplní je představení nových léčebných terapií na trh. Proces začíná hledáním vhodných kandidátů pro léky v klinické fázi a poté mají přednost kandidáti, kteří jsou v důkladném procesu životaschopní pro vývoj. Je důležité přitom brát v úvahu pravděpodobnost úspěchu, neuspokojené potřeby pacientů a komerční potenciál. Co se týká výrobního procesu nových léků, pak zde je zásadní, o jaký konkrétní lék se jedná, protože každý lék má svá specifika při podávání v určitou dobu pro určitého pacienta. Např. buněčná a genetická léčba je specifická v tom, že se musí odebrat krev pacienta, tuto krev zpracovat dle procesních léčebných postupů a opět ji pacientovi vstříknout. U léčby radioligandem je zase nutné přihlížet na velmi krátkou životnost a je podstatné, aby se dostala k pacientovi co nejdříve v rámci pár hodin od jejich výroby. U tohoto léku musí být navíc vše přísně kontrolováno (od distribuce až po pacienta), jelikož obsahuje radioaktivní materiál (Nattrass, 2024).



Obr. 16: Farmaceutický hodnotový řetězec

Zdroj: IQVIA (2024)

Dále se zaměřím na úrovně výrobních nákladů ve srovnání s náklady konkurence, kde Novartis s.r.o. porovnám s jejím konkurentem, a to společností Pfizer, spol. s r.o., ve čtyřech po sobě jdoucích letech. Jelikož tyto společnosti mají zveřejněné výroční zprávy pouze zatím z roku 2019, 2020, 2021 a 2022, provedu výpočet v těchto obdobích podle ukazatele rentability nákladů a nákladovosti, kde:

- výpočet rentability nákladů = čistý zisk / náklady celkem,
- výpočet ukazatele nákladovosti = náklady celkem / tržby.

U Rentability nákladů je důležité mít hodnotu co nejvyšší s důvodem dosažení co nejvyššího zisku při co nejnižších nákladech a u nákladovosti by měla být hodnota zase naopak co nejnižší. Tržby představují v tomto případě pouze tržby za prodej zboží, tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb a tržby z prodaného dlouhodobého majetku.

Tab. 3: Výpočet nákladů vybraných společností

Položka (v Kč)	Novartis s.r.o.			
	2019	2020	2021	2022
Rentabilita nákladů	0,01	0,03	0,03	0,03
Nákladovost	0,99	0,97	1,59	0,97
Položka (v Kč)	Pfizer, spol. s r.o.			
	2019	2020-2021		2022
Rentabilita nákladů	0,04	0,01		0,04
Nákladovost	1,10	1,00		0,95

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybraných společností (2019, 2020, 2021, 2022)

Vybrané položky k výpočtům nákladů jsou uvedeny v příloze A.1. Co se týká výsledného hodnocení, pak Tab. 3 ukazuje, že hodnoty rentability nákladů se u Novartis s.r.o. od roku 2020 zvýšily a zatím stagnují až do sledovaného roku 2022. I přesto je zřejmé, že dochází u společnosti k nejlepšímu zhodnocení nákladů, když získala vydáním jedné koruny nákladů 0,03 Kč zisku oproti společnosti Pfizer, která má kolísavý trend. Co se týká ukazatele nákladovosti u Novartis s.r.o., pak ten by měl mít jak klesající tendenci, tak by neměl převýšit hodnotu 1, což se u této společnosti nepovedlo v roce 2021, ale následně poklesl v následujícím roce, tzn., že se snížil podíl nákladů, což je pro Novartis s.r.o. prospěšná situace. Společnost Pfizer spol. s r.o. jevila ve sledovaném období nepříznivé výsledky, jelikož hodnota nákladovosti převyšovala od roku 2019-2021 hodnotu 1 a poté v roce 2022 klesla. Pokud bych měla vše shrnout, pak Novartis s.r.o. se drží na stále více prosperující pozici.

6.4 Faktory podnikových a pracovních zdrojů

Image značky společnosti Novartis je jedinečná vyznačující se vysokou integritou značky, která se vyvíjela po dlouhé období jen díky neustálému úsilí a kvalitní nabídce produktů společnosti. Jejím obrazem je důvěra a poctivost ze strany Novartis. Jak jsem se již zmínila v kapitole 4.1.3, společnost se také pravidelně účastní akcí společenské odpovědnosti zaměřené hlavně na snížení dopadu na životní prostředí, díky čemuž umožňuje vybudovat nenahraditelnou

kompetenci prostřednictvím angažovanosti strategií pro CSR, které jsou spojené s obchodními cíli a rozvíjejí se strategicky. Pro své zaměstnance se snaží vytvářet kulturu bez šéfů, tzn. že chce vyvinout lídry, kteří si uvědomují sami sebe a jsou schopni přizpůsobit se stále složitějšímu světu, a zároveň motivovat členy svého týmu, aby dosáhli plného potenciálu. Usilují o to, aby každý zaměstnanec dosáhl vzdělávání a rozvoje prostřednictvím až 3 500 kurzů ze 190 světových univerzit a 14 500 LinkedIn školení, ze kterých si může vybrat, a věnoval učení 100 hodin ročně. Firemní kultura společnosti se tedy opírá o silné hodnoty (inovace, kvalita, integrita, výkon, spolupráce a odvaha), díky kterým může společnost vybrat jak vhodné zaměstnance, tak posílit i jejich rozvoj a ocenit je při jejich práci. Aby společnost prosperovala, je důležité mít talentované lidi, proto se snaží své zaměstnance motivovat nejen finančními bonusy, ale velký důraz klade také na work-life balance, což je program zaměřený na různé aktivity při práci v průběhu roku, jako např. meditace, jóga a cvičení v práci online, rozhovory s psychologem, podpora duševního zdraví a životního stylu v rámci přednášek atd. Již podruhé získala společnost Novartis s.r.o. ocenění Top zaměstnavatel jako nejlepšího zaměstnavatele v ČR a v Evropě (Novartis, ©2024p).

6.5 Faktory finanční a rozpočtové

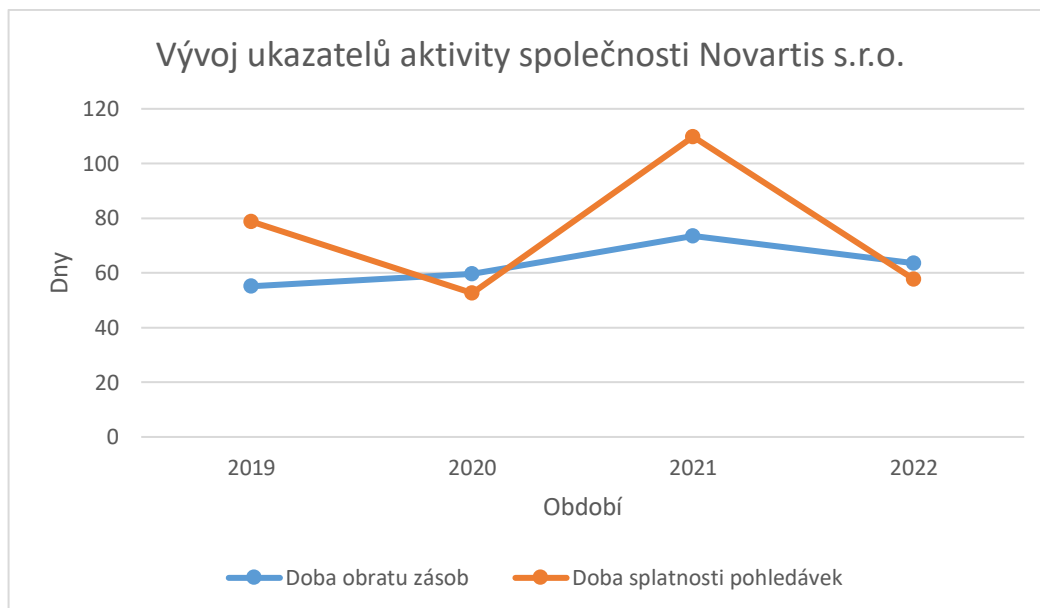
Finanční zdraví Novartis s.r.o. zhodnotím dle poměrových ukazatelů na základě jejích výročních zpráv z roku 2019, 2020, 2021 a 2022, a to konkrétně z rozvahy a výkazu zisků a ztrát ve sledovaných letech, jejichž dostupnost lze ověřit v portále Justice („nedatováno“). Opět porovnám s jejím největším konkurentem, a to společností Pfizer, spol. s r.o., kde lze rovněž ověřit dostupnost rozvahy a výkazů zisků a ztrát v portále Justice („nedatováno“).

6.5.1 Ukazatele aktiv

Tab. 4: Výpočet ukazatelů aktivity

Položka	Novartis s.r.o.			
	2019	2020	2021	2022
Obrat celkových aktiv	2,6	3,1	1,9	2,9
Obrat stálých aktiv	55,1	72,0	58,8	98,7
Obrat zásob	6,5	6,0	4,9	5,7
Doba obratu zásob (dny)	55,1	59,6	73,5	63,5
Obrat pohledávek	4,6	6,8	3,3	6,2
Doba splatnosti pohledávek (dny)	78,8	52,6	109,8	57,7
Položka	Pfizer, spol. s r.o.			
	2019	2020	2021	2022
Obrat celkových aktiv	1,4	1,7	1,9	2,3
Obrat stálých aktiv	7,9	18,5	24,7	383,3
Obrat zásob	5,2	4,5	4,9	4,9
Doba obratu zásob (dny)	69,3	80,1	73,2	73,2
Obrat pohledávek	2,4	3,2	3,7	4,5
Doba splatnosti pohledávek (dny)	147,9	111,2	96,7	79,2

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybraných společností (2019, 2020, 2021, 2022)



Graf 1: Ukazatele aktivity společnosti Novartis s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledných hodnot z Tab. 4

Vybrané položky k výpočtům ukazatelů aktivity jsou uvedeny v příloze A.2. Co se týká výsledného hodnocení, pro počet obrátek by mělo být samozřejmostí, že jeho hodnoty jsou co nejvyšší

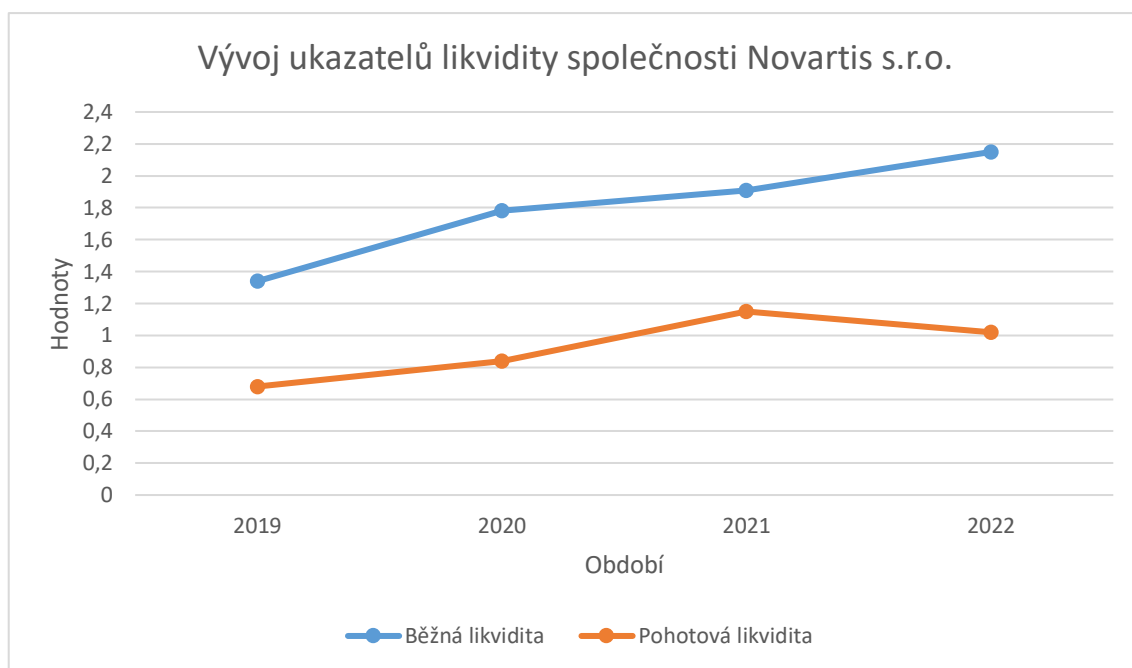
a pro dobu obratu zase platí mít hodnoty co nejnižší, což u společnosti Novartis s.r.o. neplatí, jelikož hodnoty vykazují jak u počtu obrátek, tak i u doby obratu značné výkyvy po sledované období. Rok 2021 byl celkově u společnosti v tomto případě nejhorší, ale následující rok došlo k výraznému zlepšení u všech položek v uvedené tabulce. U ukazatele obratu celkových aktiv nevykazovaly hodnoty značné výkyvy, nicméně nejlepší výsledná hodnota byla v roce 2020. Od následujícího roku hodnoty zase stoupaly, což by mohlo být příznivé i do budoucna. Celková aktiva se v roce 2019 obrátily 2krát, v roce 2020 3krát, v roce 2021 1krát a v roce 2022 opět 2krát, tedy tržby byly na 1 korunu aktiv v objemu 2,6 Kč, 3,1 Kč, 1,9 Kč a 2,9 Kč. Co se týká obratu stálých aktiv, pak opět hodnoty ukazovaly kolísavé výkyvy, ale měly vysokou hodnotu, což ve výsledku může znamenat, že se společnost snažila efektivně investovat do pořízení stálých aktiv. Hodnoty obratu zásob ukázaly, že úroveň likvidity zásob ve sledovaných letech značně kolísala a u hodnot doby obratu zásob byla patrná poptávka po zboží. Problém se splacením pohledávek byl u společnosti v roce 2021, nicméně v roce následujícím se už společnost snažila o to, aby byly pohledávky co nejdříve splaceny. Dle vykazovaných hodnot u konkurenční společnosti Pfizer, spol. s r.o. lze konstatovat, že Pfizer si ve sledovaném období skoro ve všech položkách vedl lépe, ale přesto Novartis s.r.o. ve svém hospodaření vykazuje poměrně dobrý vývoj.

6.5.2 Ukazatele likvidity

Tab. 5: Výpočet ukazatelů likvidity

<i>Položka</i>	<i>Novartis s.r.o.</i>			
	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Pohotová likvidita	0,68	0,84	1,15	1,02
Běžná likvidita	1,34	1,78	1,91	2,15
<i>Položka</i>	<i>Pfizer, spol. s r.o.</i>			
	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>	<i>2022</i>
Pohotová likvidita	1,51	1,08	1,35	1,19
Běžná likvidita	2,22	1,86	2,37	2,14

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybraných společností (2019, 2020, 2021, 2022)

**Graf 2: Ukazatele likvidity Novartis s.r.o.**

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledných hodnot z Tab. 5

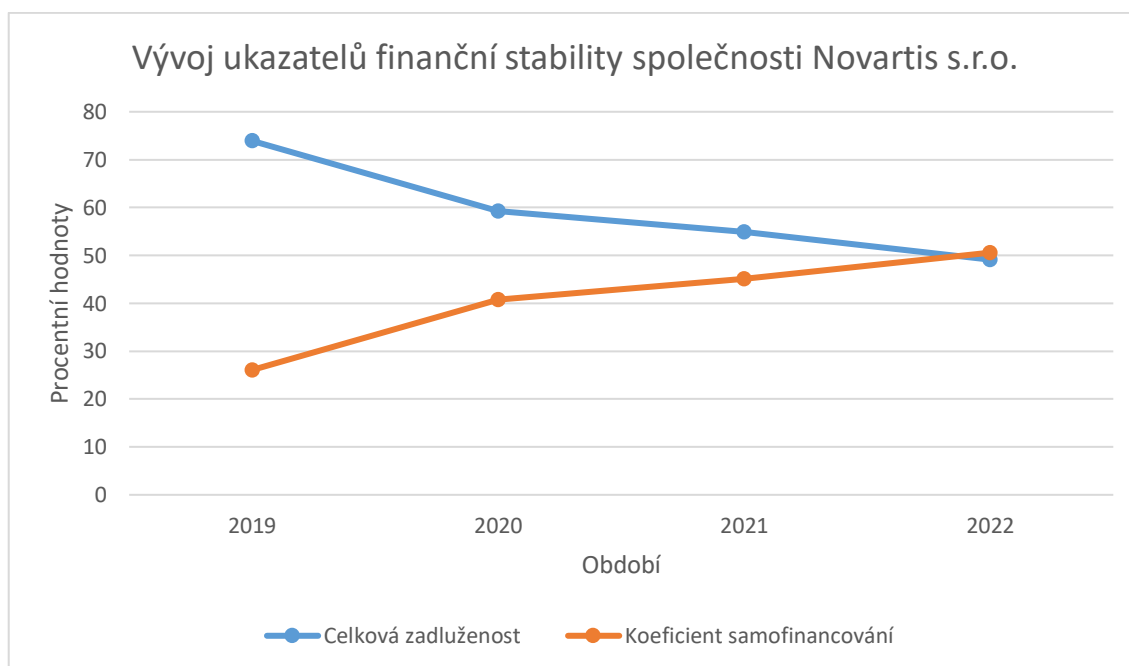
Vybrané položky k výpočtům ukazatelů aktivity jsou uvedeny v příloze A.3. Dle Tab. 5 a Graf 2 je patrné, že hodnoty u běžné likvidity byly v roce 2019, 2020 a 2021 výrazněji pod rámcem doporučení, z čehož vyplývá, že Novartis s.r.o. nebyla schopna v té době splácet své závazky. Nicméně rok od roku měla rostoucí trend a v roce 2022 již společnost dokázala dostát svým závazkům. Společnost Pfizer schopnost dostát svým závazkům nechybí, i když v roce 2022 má o nepatrně menší hodnotu než Novartis s.r.o. U pohotové likvidity měly hodnoty ve sledovaném období kolísavý trend, což ukazovalo neschopnost společnosti Novartis vyrovnat se se svými dluhy, nicméně od roku 2021 se společnosti podařilo hodnoty navýšit nad 1,0, ale v roce 2022 hodnota opět klesla k dolní hranici doporučení, což ukazuje, že společnost efektivně nevyužívá snižování svých zásob. Hodnoty u společnosti Pfizer se sice drží v rámci doporučení (kromě roku 2020), ale jelikož vliv na porovnání hodnot mají i konkurenční společnosti odvětví, pak se dá předpokládat, že uvedené hodnoty nejsou pro Novartis s.r.o. nikterak kritické.

6.5.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 6: Výpočet ukazatelů zadluženosti

Položka	Novartis s.r.o.			
	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	73,92	59,22	54,88	49,12
Koeficient samofinancování	26,08	40,78	45,12	50,58
Finanční páka	3,83	2,45	2,22	1,98
Položka	Pfizer, spol s r.o.			
	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost	39,32	50,03	39,89	50,15
Koeficient samofinancování	60,58	49,91	60,10	49,85
Finanční páka	1,65	2,00	1,66	2,01

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybraných společností (2019, 2020, 2021, 2022)



Graf 3: Ukazatelé zadluženosti společnosti Novartis s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledných hodnot z Tab. 6

Vybrané položky k výpočtům ukazatelů zadluženosti jsou uvedeny v příloze A.4. Jak je z Tab. 6 a Graf 3 patrné, nejvíce společnost Novartis bojovala s celkovou zadlužeností v roce 2019, přičemž následujícího roku už dokázala hodnoty zadluženosti snižovat, až se dostaly v roce 2022 do optimálního doporučení 50 %, kdy management společnosti splňoval vyhovující standard finančního řízení. Jelikož mají hodnoty ve sledovaném období celkové zadluženosti klesající trend, lze očekávat příznivý vývoj i v budoucnu. Protože společnost disponuje jen s krátkodobými zdroji, neuváděla jsem výsledné hodnoty krátkodobé zadluženosti, jejichž hodnoty za sledované období byly o pár setin nižší než uvedené hodnoty celkové zadluženosti. U koeficientu samofinancování byly hodnoty rok, co rok se vzrůstající tendencí, což ukazuje na zvyšující

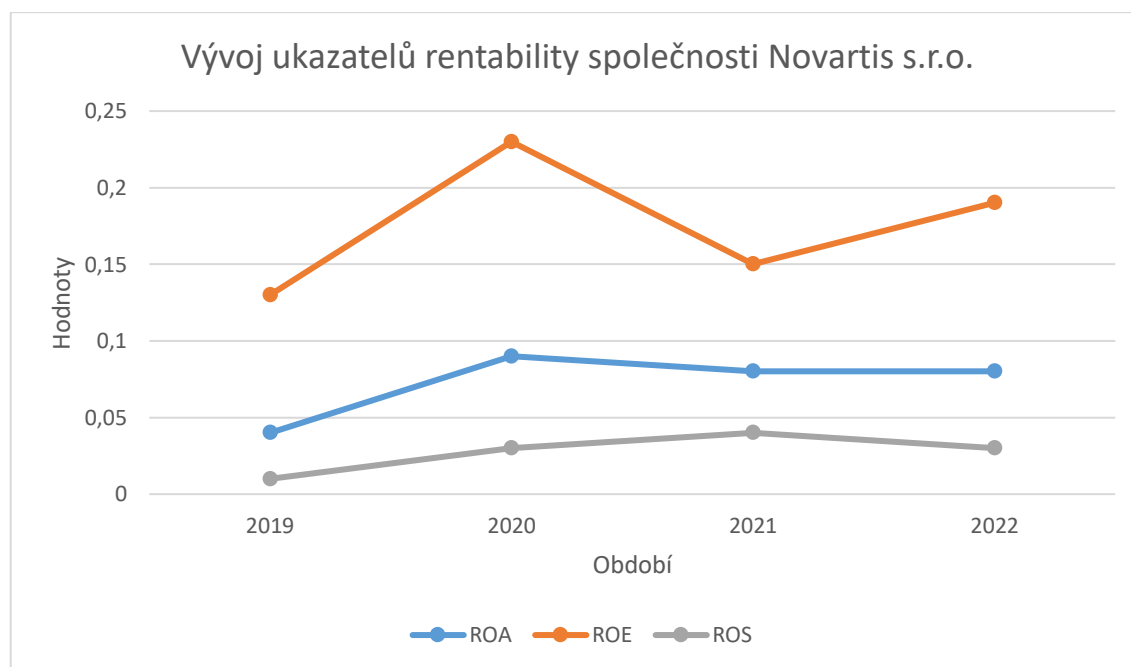
finanční soběstačnost společnosti nezávislou na cizím kapitálu a u indexu finanční páky je jasné, že společnost ve sledovaných obdobích cizí zdroje nevyužívala. Oproti tomu konkurenční společnost Pfizer měla ve sledovaném období se zadlužeností větší problémy, u všech položek měly hodnoty kolísavou tendenci, tedy ji oproti Novartis s.r.o. více hrozí vzniklé riziko zadluženosti.

6.5.4 Ukazatelé rentability

Tab. 7: Výpočet ukazatelů rentability

Položka	Novartis			
	2019	2020	2021	2022
ROA	0,04	0,09	0,08	0,08
ROE	0,13	0,23	0,15	0,19
ROS	0,01	0,03	0,04	0,03
Položka	Pfizer			
	2019	2020-2021		2022
ROA	0,06	0,01		0,08
ROE	0,10	0,03		0,17
ROS	0,05	0,01		0,04

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv vybraných společností (2019, 2020, 2021, 2022)



Graf 4: Ukazatelé rentability společnosti Novartis s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledných hodnot z Tab. 7

Vybrané položky k výpočtům ukazatelů rentability jsou uvedeny v příloze A.5. Z Tab. 7 a Graf 4 lze vidět, jak je vývoj všech ukazatelů rentability značně kolísavý. Hodnoty rentability aktiv ve sledovaném období dosáhly nejlepšího hodnocení v roce 2020 (9 %), poté již klesly a stagnovaly na 8 %. Tento klíčový ukazatel celkového vloženého kapitálu ukázal, že Novartis

s.r.o. tak trochu bojuje s celkovou efektivností. Hodnoty ukazatele rentability vlastního kapitálu jsou ve značně kolísavé pozici, což značí v roce 2020 výrazný nárůst zisku, přičemž poté prudce poklesl hned v následujícím roce 2021. V posledním sledovaném roce se již hodnota zase zvýšila (19 %). Hodnoty ukazatele rentability tržeb dosáhly v roce 2019 0,01 Kč zisku, v roce 2020 0,03 Kč zisku, v roce 2021 0,04 Kč zisku a v posledním sledovaném roce 2022 opět 0,03 Kč zisku. To ukázalo zvýšení efektivnosti tržeb společnosti v roce 2021. Oproti tomu hodnoty společnosti Pfizer ukázaly ne příliš dobrou efektivnost vynaložených zdrojů a kolísavost v udržování zisku. Pokud hodnoty v dalších letech nebudou již klesat a nastane postupné zlepšování, mohlo by to znamenat pro Novartis s.r.o. do budoucna lepší obratovost zásob, snížení výrobních nákladů a zvýšily by se i objemy tržeb.

7 SWOT analýza

Jelikož Novartis s.r.o. spadá pod globální značku, zaměřila jsem na provedení SWOT analýzy společnosti Novartis po této stránce. V rámci SWOT analýzy jsem identifikovala vnitřní strategické faktory, do nichž patří silné a slabé stránky a vnější strategické faktory, do nichž patří příležitosti a hrozby. V závěru jsem tuto analýzu vyhodnotila a zjištěné aspekty shrnula do matice SWOT.

7.1 Silné stránky

Jako jedna z předních organizací ve svém oboru má Novartis četné silné stránky, které mu pomáhají prosperovat na trhu. Tyto silné stránky jí nejen pomáhají chránit tržní podíl na stávajících trzích, ale také pomáhají při pronikání na nové trhy a tyto silné stránky jsou:

- Silné globální zastoupení – společnost působí ve více než 140 zemích, což jí umožňuje proniknout na různé trhy a těžit z úspor z rozsahu.
- Výzkum a vývoj – umožňuje vývoj inovativních a účinných léků, a to dává společnosti konkurenční výhodu ve farmaceutickém průmyslu. Ne nadarmo je přední světovou farmaceutickou společností.
- Silné diverzifikační portfolio – rozmanitost léků společnosti Novartis snižuje riziko spojené se závislostí na jedné kategorii produktů a jedná se jak o léčiva, tak generika, volně prodejné léky a produkty na oči.
- Silná pověst značky – společnost se dostává do podvědomí lidí jako přední hráč ve zdravotnickém odvětví, což má za následek jak posílení důvěry mezi zákazníky, tak přilákání nových kvalitních odborníků.

7.2 Slabé stránky

Slabé stránky by měly ukázat společnosti Novartis, jak se může zlepšit a stavět na své konkurenční výhodě a strategické pozici a tyto slabé stránky jsou:

- Potenciální platnost patentů – vždy existuje riziko, že vyprší platnost patentu konkrétních léků, což pro společnost představuje značnou ztrátu nejen zisku, ale hlavně tržní exkluzivity. To má za následek posílení konkurence. Společnost ale toto nemusí vnímat jako velkou hrozbu, jelikož maximální platnost patentu u léčiv je 25 let (Vědavýzkum.cz, 2021) a za tu dobu může společnost vyvinout další nové produkty či proaktivně řídit své patentové portfolio anebo vyvíjet snahu o zmírnění dopadu vypršení patentů, a proto může být potenciální platnost patentů pro společnost pouze slabinou.
- Podávané žaloby – Novartis často čelí kritice, a hlavně právním výzvám, v oblasti cenových praktik, konkrétně při uplácení lékařů (Zdravé zprávy, 2020). To může vést k poškození pověsti společnosti.
- Složitá organizační struktura – společnost má složitou organizační strukturu protkanou mnoha divizemi a obchodními jednotkami, což může vést k problémům s orientací a zároveň komunikací, čímž se může snížit efektivita provozu.
- Vysoká fluktuace zaměstnanců – jen v České republice zaměstnává Novartis přes 1 400 zaměstnanců. Negativní hodnocení zaměstnanců společnosti z roku 2022 na webových

stránkách Atmoskop.cz („nedatováno“) a Indeed (©2024) ukazuje, že může probíhat kolísání počtu zaměstnanců i na nižších úrovních, což vede např. k vyšším platům pro udržení kvalitních pracovníků ve společnosti.

7.3 Příležitosti

- Stárnoucí populace – pro Novartis je stárnoucí populace příležitostí, protože zvyšuje poptávku jak po produktech, tak i službách, čehož může společnost využít k zúročení vývoje léků pro tuto populaci trpící nemocemi, které souvisí s věkem.
- Pokroky v technologiích – umělá inteligence AI a analýza dat dopomůže společnosti ke zlepšení svých možností ve výzkumu a vývoji, což může mít za důsledek rychlejší zavedení inovativních produktů.
- Převaha chronických nemocí – díky rostoucímu trendu chronických nemocí typu rakovina, cukrovka a další může společnost vyvinout nové možnosti léčby a terapie, čímž může rozšířit svůj podíl na trhu a zvýšit toky příjmů.
- Přístupové strategie – společnost rozšířila přístup k lékům a zdravotní péči na základě přístupových strategií, kde se zavazuje donést léky i k lidem žijícím v méně přístupných místech, čímž aktivně může prohlubovat zákaznickou základnu.

7.4 Hrozby

- Silná konkurence – Novartis čelí silné konkurenci ve farmaceutickém průmyslu. To může vést ke konkurenčnímu boji o vyvíjení a uvádění nových produktů na trh, což může ovlivnit její podíl na trhu spolu s růstem tržeb.
- Legislativní změny – Novartis, jako farmaceutický průmysl, je vysoce regulován a legislativní změny mohou ovlivnit provoz a ziskovost společnosti. Nově jejich dodržování může být nákladné a časově náročné, čímž může zapříčít klesající finanční výkonnost společnosti.
- Vznik nových technologií – hrozba vznikajících nových technologií je pro Novartis hrozbou z toho důvodu, že mají tendenci změnit dynamiku zdravotnického průmyslu, čímž vyvolávají tlak na společnost, která se musí přizpůsobit, aby zůstala na vrcholu.
- Mění se demografický vývoj – nová mladá generace není až tak loajální ke značce a je více otevřená k experimentování, což znamená, že dlouhodobě může snížit společnosti marže.

Tab. 8: SWOT analýza společnosti Novartis

S	Silné stránky	W	Slabé stránky
S1	Silné globální zastoupení	W1	Platnost patentů
S2	Výzkum a vývoj	W2	Podávané žaloby
S3	Silné diverzifikační portfolio	W3	Složitá organizační struktura
S4	Silná pověst značky	W4	Fluktuace zaměstnanců
O	Příležitosti	T	Hrozby
O1	Stárnoucí populace	T1	Silná konkurence
O2	Pokroky v technologiích	T2	Legislativní změny
O3	Převaha chronických nemocí	T3	Vznik nových technologií
O4	Přístupové strategie	T4	Mění se demografický vývoj

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.1 Vyhodnocení SWOT analýzy = SWOT matice

K vyhodnocení SWOT analýzy společnosti jsem použila SWOT matici k využití příležitostí a minimalizaci hrozeb využitím jejích silných stránek a překonání slabých stránek, což může zvýšit strategickou konkurenceschopnost Novartis. Zkombinovala tedy jsem silné stránky a příležitosti, slabé stránky a příležitosti, silné stránky a hrozby, slabé stránky a hrozby, viz níže Tab. 9.

Tab. 9: SWOT matice společnosti

S-O	Silné stránky – příležitosti	W-O	Slabé stránky – příležitosti
S1-O4	Silné globální zastoupení ve 140 zemích může společnost dostat se pomoci přístupové strategie na geograficky rozptýlenou zákaznickou základnu.	W2-O1	Společnost může zmírnit dopad svých právních jednání, by si udržela poptávku po produktech
S2-O1	Vývoj inovativních a účinných léků může pomoci lidem trpící onemocněními spojenými s věkem.	W4-O2	Snaha o udržení kvalitních pracovníků může vést k rychlejšímu zavedení inovativních produktů.
S3-O2	Posílení důvěry lidí mezi zákazníky může vést k přilákání potenciálních odborných pracovníků, čímž může zlepšit kvalitu pokroku rychlosti technologií.	W3-O4	Zefektivnění provozu společnosti může pomoci k příležitosti lépe pronikat do zákaznické základny.
S-T	Silné stránky – hrozby	W-T	Slabé stránky – hrozby
S3-T4	Velká rozmanitost léků může přilákat mladou generaci, čímž by překonala i hrozbu snížení marží do budoucna	W2-T2	Zmírněním svých právních jednání může společnost snížit náklady na drahé soudní spory, které by mohly být potřeba na řešení regulačních změn, konkrétně na schopnosti či neschopnosti vyhovět změněným předpisům.
S4-T4	Silná pověst značky se může dostat do podvědomí mladé generace a posílit tak jejich loajalitu ke značce.	W4-T3	Snížením fluktuace zaměstnanců a udržením kvalifikovaných pracovníků roste lékařský výzkum a tím může společnost odvrátit hrozbu vzniku nových technologií.
S2-T1	Pomocí neustálé snaze o vývoj průlomových inovativních, účinných léků spolu s léčebnými postupy může společnost překonat hrozbu konkurenčního tlaku.	W1-T1	Před vypršením patentů určitého produktu by se společnost měla zaměřit na výrobu dalších inovativních substitučních produktů, aby odrazila hrozbu konkurenční výroby.

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.2 Shrnutí

SWOT analýza společnosti Novartis odhaluje její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Silné stránky společnosti odhalily její silný výzkum a vývoj, také silné globální zastoupení a rozmanité portfolio produktů. Čelí však také výzvám, jako je vypršení platnosti patentů a zvyšujícím se regulačním požadavkům. Analýza dokázala identifikovat i několik příležitostí, jako je např. expanze na rozvíjející se trhy a investice do digitálních zdravotnických řešení pro podporu budoucího růstu. Celkově je Novartis i nadále předním hráčem ve farmaceutickém průmyslu. Má dobrou pozici na to, aby se dokázala vypořádat s výzvami neustále se měnícího prostředí zdravotnického odvětví a dostála tak svému závazku zlepšovat výsledky pacientů s pečlivou snahou odrazovat konkurenty se zaměřením na využití svých silných stránek a příležitostí.

8 Matice hodnocení faktorů vnitřního a vnějšího prostředí

8.1 EFE matice

Tab. 10: EFE matice společnosti Novartis

	<i>Faktor</i>	<i>Váha [V]</i>	<i>Stupeň vlivu [SV]</i>	<i>Skóre</i>
Příležitosti				
O1	Stárnoucí populace	0,12	3	0,37
O2	Pokroky v technologiích	0,15	4	0,62
O3	Převaha chronických nemocí	0,12	3	0,37
O4	Přístupové strategie	0,14	4	0,55
Hrozby				
T1	Silná konkurence	0,15	4	0,62
T2	Legislativní změny	0,14	3	0,41
T3	Vznik nových technologií	0,08	2	0,15
T4	Mění se demografický vývoj	0,09	2	0,18
Celkem		1,00		3,27

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra et al. (2012, s. 43)

Kritérium váhy u jednotlivých faktorů jsem určila, viz Příloha A.6., na základě bodovací metody dle Sekničkové („nedatováno“, s. 4–5) z jejích výukových materiálů. Z výsledku 3,27 celkového váženého hodnocení citlivosti strategického záměru u společnosti Novartis lze usuzovat, že se společnost snaží neustále velmi citlivě reagovat na příležitosti a hrozby v externím prostředí. Nejsilnější hrozbou pro ni je silná konkurence, se kterou úzce souvisí i hrozba legislativních změn. Všechny uvedené příležitosti jsou pro společnost velmi důležité, proto i na ně reaguje s nejvyšší váhou. Nejnižší vliv na citlivost strategického záměru má vznik nových technologií a měnící se demografický vývoj.

8.2 IFE matice

Tab. 11: IFE matice společnosti Novartis

	<i>Faktor</i>	<i>Váha [V]</i>	<i>Stupeň vlivu [SV]</i>	<i>Skóre</i>
Silné stránky				
S1	Silné globální zastoupení	0,15	3	0,45
S2	Výzkum a vývoj	0,16	4	0,64
S3	Silné diverzifikační portfolio	0,15	3	0,45
S4	Silná pověst značky	0,15	3	0,45
Slabé stránky				
W1	Platnost patentů	0,11	1	0,11
W2	Podávané žaloby	0,10	1	0,10
W3	Složitá organizační struktura	0,08	2	0,16
W4	Fluktuace zaměstnanců	0,10	1	0,10
Celkem		1,00		2,46

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotra et al. (2012, s. 45)

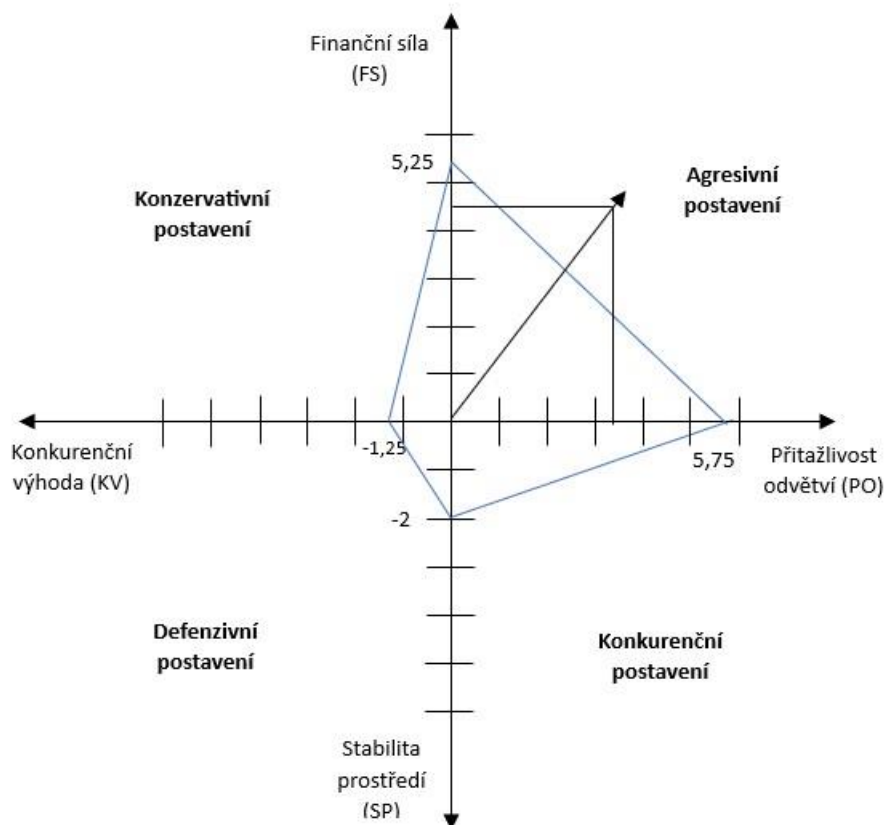
Jak u matice EFE, tak i u matice IFE jsem určila váhu u jednotlivých faktorů, viz Příloha A.6., na základě bodovací metody dle Sekničkové („nedatováno“, s. 4–5) z jejích výukových materiálů. Z výsledku 2,46 celkového váženého poměru lze usuzovat, že záměr společnosti je podložen střední citlivostí, kde klade pro strategický záměr nejvíce důraz na výzkum a vývoj a k významným slabým stránkám společnosti patří platnost patentů, podávaných žalob a fluktuace zaměstnanců.

9 SPACE matice

Tab. 12: SPACE matice společnosti Novartis

<i>Vnější prostředí</i>		<i>Vnitřní prostředí</i>	
<i>Stabilita prostředí (SP)</i>	<i>Hodnoty</i>	<i>Finanční síla (FS)</i>	<i>Hodnoty</i>
Technologické změny	-1	Likvidita	5
Míra inflace	-2	Rentabilita	5
Poptávka	-1	Zadluženost	6
Tlak ze strany substitutů	-4	Obrat zásob	5
Průměr	-2	Průměr	5,25
<i>Přitažlivost odvětví (PO)</i>	<i>Hodnoty</i>	<i>Konkurenční výhoda (KV)</i>	<i>Hodnoty</i>
Růstový potenciál	6	Kvalita produktů	-1
Ziskový potenciál	5	Loajalita zákazníků	-2
Finanční stabilita	6	Inovační cyklus	-1
Složitost vstupu do odvětví	6	Podíl na trhu	-1
Průměr	5,75	Průměr	-1,25
OSA X	4,5	OSA Y	3,25

Zdroj: vlastní zpracování dle Fotr et al. (2012)

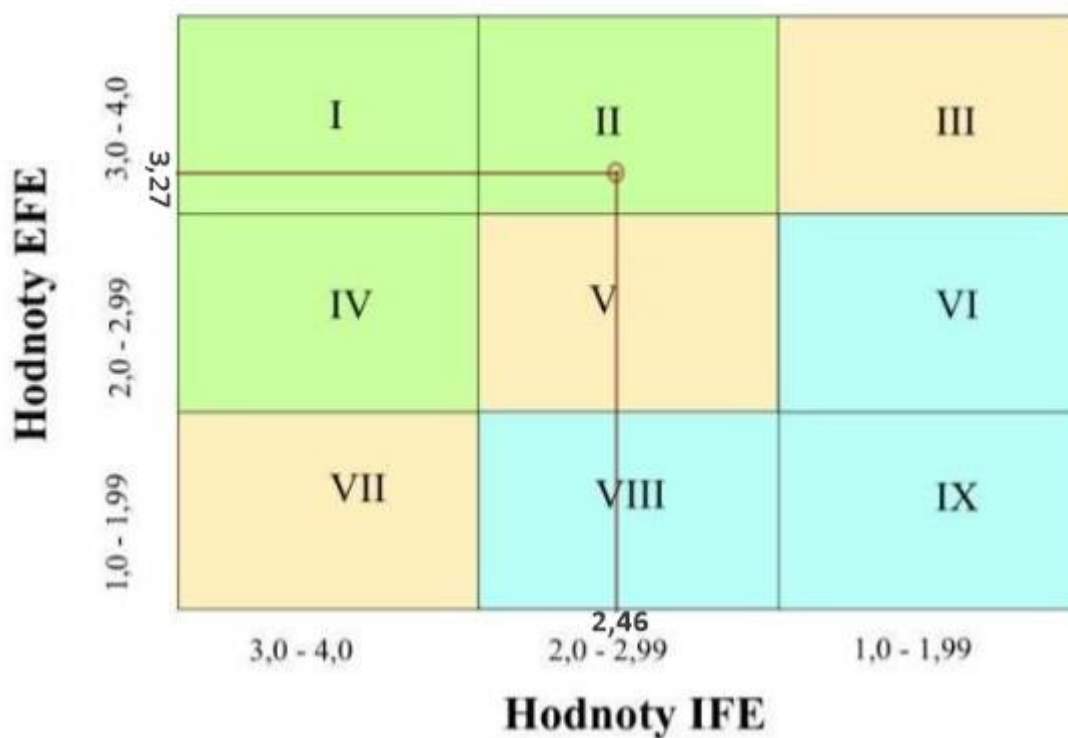


Obr. 17: Výsledný graf strategického postavení společnosti Novartis

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledných hodnot z Tab. 12

Jak lze z výsledného grafu strategického postavení vyčíst, viz Obr. 17, po zanesení výsledných hodnot se společnost Novartis nacházela v agresivním postavením, což znamená, že má společnost stabilní odvětví a zároveň se jedná o výhodnou konkurenční pozici, která ji umožňuje využít své silné stránky a příležitosti přispět k růstu společnosti.

10 Vnitřně vnější matice



Obr. 18: Matice IE společnosti Novartis

Zdroj: Brázdilová (2016, s. 62), vlastní zpracování

Na základě matice EFE a matice IFE a jejich celkového váženého hodnocení se Novartis nachází, dle uvedeného grafu na Obr. 18, v oblasti II (Stavěj a zajišťuj růst), která ukazuje silné postavení společnosti a za vhodnou strategii je jí doporučena intenzivní a integrační strategie.

11 Návrh vhodných strategií

11.1 Intenzivní strategie

11.1.1 Penetrace na trh

Doporučuji vstup generických léčiv na trh, který sice znamená vždy výrazné snížení ceny léků, ale na druhou stranu i větší dostupnost léku pro širší okruh pacientů. V rámci této strategie by měl Novartis i více propagovat tyto své produkty prostřednictvím nejen svých webových stránek, ale také různých mediálních výstupů, čímž by pomohl k širokému zachycení trhu tím, že podnítl více lidí ke koupi těchto produktů.

11.1.2 Rozvoj trhu

Doporučuji Novartis se intenzivněji zaměřit na jeho přístupové strategie, kdy se zavázal nabízet stávající produkty i lidem, kteří žijí v méně přístupných místech, a díky tomu může aktivně rozšířit svůj trh.

11.1.3 Vývoj produktu

Jelikož jsem nedohledala žádné informace o vývoji nového produktu v Novartis s.r.o., je alespoň vhodné zmínit umělou inteligenci AI, která může výrazně urychlit vývoj léků (Deník Vektor, 2023). Inovaci požaduje Novartis za jedno z nejdůležitějších strategií růstu, což je zdůrazňováno v jeho poslání i vizi.

11.2 Integrační strategie

11.2.1 Dopředná integrace

Co se týká vertikální integrace, pak trh velkoobchodní distribuce léčiv v ČR je výrazně koncentrovaný a velkou roli zde právě hraje hlavně dopředná integrace s velkými lékárenskými sítěmi. V České republice se nachází čtyři velkodistributoři, kteří dosahují na tomto trhu většinový podíl a taktéž mají zcela významný podíl na trhu maloobchodní distribuce. A protože jde o zřetelné oligopolní trhy na těchto úrovních, pak tuto strategii nakonec nedoporučuji (ÚOHS, 2023).

11.2.2 Horizontální integrace

Vzhledem ke zvýšené aktivitě v oblasti fúzí a akvizic ve farmaceutickém prostředí bylo jasné, že ani Novartis nezůstane pozadu k naplnění své firemní strategie. Globální společnost tak využila příležitosti doplnit svá portfolia léků z důvodů blížícího se vypršení platnosti léků a dohodla se na převzetí společnosti Chinook Therapeutics, následkem čehož zintenzivnila svůj program pro pacienty s chronickými onemocněními ledvin (Výroba léčiv, biotechnologie a biologické vědy, 2023).

Závěr

Cílem bakalářské práce byla strategická analýza společnosti Novartis s.r.o. a v závěru, po vyhodnocení výsledků, doporučení vhodné strategie pro tuto společnost. Bakalářská práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou, přičemž teoretická zahrnovala popisy vybraných analýz dle odborné literatury a praktická pak podrobné vypracování a popisy postupů strategických analýz.

Po vypracování STEPE analýzy vyšlo najevo, že hnací silou pro růst společnosti je hlavně stárnoucí populace, konkrétně jí určená specializovaná léčiva, léky na chronická onemocnění a generická léčiva a dále také neustálá inovace ve výzkumu a vývoji. Pozor si musí dát Novartis s.r.o. hlavně na neustále měnící se legislativní změny, protože je vysoce regulována a tyto změny mohou ovlivnit jak její provoz, tak i ziskovost. Nově jejich dodržování může být nákladné a časově náročné, což může snížit její finanční výkonnost. Další pozor by si měla dát také na mládež, která svým experimentováním a nerespektováním ke značce může změnit dynamiku trhu.

V Porterově modelu pěti sil je nejintenzivnější hrozbou pro společnost konkurenční rivalita, ve které se prolínají konkurenční hráči s jejich inovacemi a cenovými strategiemi, což vyžaduje, aby společnost neustále zlepšovala své konkurenční postavení a nabídku. Vyjednávací síla dodavatelů je naopak nízká, jelikož je ovlivněna faktory jako jsou méně diferenciované produkty a nízká koncentrace dodavatelů a nízké náklady na změnu. Na druhou stranu je vyjednávací síla odběratelů utvářena širokou škálou farmaceutických možností, přísnými předpisy a loajalitou ke značce, a to vše ovlivňuje nákupní rozhodnutí. Společnost se musí v této dynamice pohybovat tak, aby si udržela spokojenost zákazníků a podíl na trhu. Hrozba ze strany substitutů je výrazná hlavně kvůli homeopatikům a alternativním přístupům. Společnost se musí přizpůsobit měnícím se preferencím spotřebitelů a dynamice trhu, aby zmírnil dopad substitutů. A konečně hrozba nových účastníků představuje překážky jako jsou vysoké náklady na výzkum a vývoj, pověst značky a dodržování předpisů. Zavedená přítomnost společnosti, technologické možnosti a úspory z rozsahu pomáhají chránit její pozici na trhu před potenciálními novými účastníky.

V interní analýze, po zaměření na faktory dle Hanzelkové et al., vyšlo najevo, že vědecko-technické faktory zaměřené hlavně ve výzkumu a vývoji na způsoby léčby, klinické studie a využití velkých dat a umělé inteligence vedou společnost k velmi intenzivnímu rozvoji konkurenčních výhod. Marketingové a distribuční faktory ukázaly, že si společnost uvědomuje v rámci marketingové strategie hlavně sílu dat a digitálního marketingu, v rámci cenové strategie pak souhlas s jejím závazkem poskytovat po celém světě cenově dostupná řešení zdravotní péče a ohledně distribuční strategie pak díky pochopení dynamiky trhu a využití své rozsáhlé distribuční sítě je společnost schopna zlepšit přístup k pacientům a efektivně řešit lékařské potřeby. Co se týká faktoru výroby a řízení výroby, pak si je společnost vědoma potřeby zvyšovat provozní efektivitu ohledně neustále rostoucím výrobním nákladům, komplexnosti výroby léčiv a konkurence na trhu. Díky silné orientaci a výrobě na základě poptávky je neustále potřeba snižovat náklady a dodávat výrobky ve správný čas správného zákazníkovi. Naštěstí se snižováním nákladů nemá společnost až takový problém, je v prosperující pozici. Podnikové a pracovní faktory ukázaly silnou orientaci na udržitelnost a společenskou odpovědnost podniků s iniciativami ke snížení dopadu na životní prostředí, ale společnost uplatňuje kulturu bez šéfů a nabízí řadu rozvojových příležitostí. Při posouzení finančního zdraví společnosti byly použity poměrové ukazatele aktiv, likvidity, rentability a zadluženosti ve sledovaném období 2019–2022

a závěr ukázal, že se společnost nachází v uspokojivé finanční situaci nejen ve sledovaném období, ale i při pohledu do budoucna. Má dostatek peněz a majetku, dobře s ním nakládá a hospodaří, zhodnocuje ho, a díky tomu je stabilní.

Při vyhodnocení SWOT analýzy vyšlo najevo, že silné stránky společnosti jsou např. její silný výzkum a vývoj, silné globální zastoupení či rozmanité portfolio produktů. Čelí však také výzvám, jako je vypršení platnosti patentů nebo vysoké fluktuaci zaměstnanců. Analýza dokázala identifikovat i několik příležitostí, např. stárnoucí populace, pokroky v technologiích či přístupové strategie. Společnost neustále čelí konkurenci, legislativním změnám nebo měnícímu se demografickému vývoji. Po zkombinování těchto identifikací vyšly najevo základní strategie S–T, W–O, S–T a W–T, které ukázaly, jak je možné zvýšit strategickou konkurenční schopnost společnosti, například tím, že má dobrou pozici na to se vypořádat s výzvami měnícího se prostředí zdravotnického odvětví a dostát tak svému závazku zlepšovat výsledky pacientů s pečlivou snahou odrazovat konkurenty se zaměřením na využití svých silných stránek a příležitostí.

Výsledný graf matice SPACE ukázal agresivní postavení společnosti, a to znamená její silné postavení na trhu s dobrou konkurenční výhodou.

Na základě SWOT analýzy byla provedena vnější matice EFE s výslednou hodnotou 3,27, což znamená, že společnost velmi citlivě reaguje na silnou konkurenci a nejméně na vznik nových technologií a měnící se demografický vývoj. U matice IFE lze z výsledku 2,46 usuzovat, že strategický záměr společnosti je podložen střední citlivostí, kde kladě velký důraz na výzkum a vývoj a k významným slabým stránkám patří platnost patentů, podávané žaloby a fluktuace zaměstnanců. Na základě těchto dvou matic a jejich celkového váženého hodnocení se společnost nachází v oblasti II (Stavěj a zajišťuj růst), která ukazuje silné postavení společnosti a za vhodnou strategii je jí doporučena intenzivní a integrační strategie.

Na základě provedených analýz bylo již bylo možné doporučit vhodné strategie, a to intenzivní a integrační, kdy u intenzivní strategie je výhodné se více zaměřit na vstup generických léčiv na trh, což sice znamená výrazné snížení ceny léků, ale na druhou stranu i širší dostupnost pro další pacienty i z méně přístupových oblastí, čímž si značně může rozšířit svůj trh, a protože nebyly dohledány informace ohledně nového vývoje produktu, bylo potřeba alespoň zmínit umělou inteligenci AI, která může vývoj léků výrazně zrychlit. U dopředné integrace vyšlo nakonec najevo, že je lepší tuto strategii nedoporučovat vzhledem ke značně koncentrovanému trhu velkoobchodní distribuce léčiv v České republice, kde čtyři velkodistributoři zaujímají na tomto trhu většinový podíl a také disponují i podílem na trhu distribuce maloobchodní. A jelikož tyto oligopolní trhy na této úrovni mají významný podíl, pak není vhodné tuto strategii doporučit. A co se týká horizontální strategie, vzhledem ke zvýšené aktivitě v oblasti fúzí a akvizic ve farmaceutickém odvětví pozadu nezůstává ani Novartis a dohodla se na převzetí společnosti Chinook Therapeutics, čímž posílila svůj program léčby onemocnění ledvin.

Seznam použité literatury

- ATMOSKOP.CZ (bez data). *Novartis s.r.o.* Online. Dostupné z: <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/3062405-novartis-s-r-o/hodnoceni>. [citováno 2024-06-01].
- BRÁZDILOVÁ, Iveta. *Reklamní plán na období 2016 – 2020 firmy SATTURN HOLEŠOV spol. s r.o.* Diplomová práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2016. Dostupné z: <https://docplayer.cz/209877897-Reklamni-plan-na-obdobi-firmy-satturn-holesov-spol-s-r-o-bc-iveta-brazdilova.html>. [citováno 2024-06-01].
- BUTINI, Cecilia (2022). *Novartis Suspends Some Activities in Russia, Keeps Supplying Medicines.* Online. 22. 3. 2022. In: THE WALL STREET JOURNAL. Dostupné z: <https://www.wsj.com/livecoverage/russia-ukraine-latest-news-2022-03-21/card/novartis-suspends-some-activities-in-russia-keeps-supplying-medicines-rt2Dna6cgUZrMBG9Z3b6>. [citováno 2024-04-20].
- COMSTOK, Jonah (2020). *Novartis highlights partnerships with Microsoft, Amazon, Tencent in 2-year update on digital strategy push.* Online. In: Mobihealthnews. 15. 10. 2020. Dostupné z: <https://www.mobihealthnews.com/news/novartis-highlights-partnerships-microsoft-amazon-tencent-2-year-update-digital-strategy-push>. [citováno 2024-06-01].
- ČABAN, Martin (2024). *Vizita: Nové léky jsou v Česku dostupné. Ale ne pro každého.* Online. 19.6.2024. In: Seznam zprávy. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/nazory-komentare-vizita-nove-leky-jsou-v-cesku-dostupne-ale-ne-pro-kazdeho-254174>. [citováno 2024-06-21].
- DAVID, Fred R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases.* 13th edition. Prentice Hall. ISBN 978-0-13-612098-8.
- DENÍK VEKTOR (2023). *Umělá inteligence otevírá nové horizonty farmaceutickému průmyslu.* Online. 28. 9. 2023. Dostupné z: <https://www.denikvektor.cz/ai/umela-inteligence-otevira-nove-horizonty-farmaceutickemu-prumyslu-2453.html>. [citováno 2024-06-01].
- DRÁŠILOVÁ ŠAFROVÁ, Alena (2019). *ZÁKLADY ÚSPĚŠNÉHO PODNIKÁNÍ. Průvodce začínajícího podnikatele.* Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-2182-3.
- European Commissin (©2023). *State aid: Commission approves €28.8 million Austrian measure to support the modernisation of Sandoz's penicillin production in Tyrol.* Online. 27. 7. 2023. Dostupné z: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_23_4006. [citováno 2024-04-20].
- FOTR, Jiří; VACÍK, Emil; SOUČEK, Ivan; ŠPAČEK, Miroslav a HÁJEK, Stanislav (2012). *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe.* I. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRULICHOVÁ, Markéta (2023). *Tlak na co nejnižší cenu má vliv na dostupnost léků.* Online. 15. 6. 2023. In: Pharmaprofit. Dostupné z: <https://www.pharmaprofit.cz/2023/06/15/tlak-na-co-nejnizsi-cenu-ma-vliv-na-dostupnost-leku/>. [citováno 2024-04-20].
- HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich (2017). *Strategické řízení. Teorie pro praxi.* 3. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.

- HUMLOVÁ, Vlasta a NOVÁK, Petr (2018). *PODNIKOVÁ EKONOMIKA 2*. Studijní opora pro kombinované studium. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc.
- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar (2013). *Strategický marketing. Strategie a trendy*. 2., rozšířené vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- INDEED (©2024). *Hodnocení od zaměstnanců společnosti Novartis*. Online. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/cmp/Novartis/reviews>. [citováno 2024-06-01].
- INFOLISTY (2014). *ORIGINÁLNÍ LÉKY VS. GENERIKA*. Online. PDF. 2014. In: Olecich. Dostupné z: https://www.olecich.cz/uploads/infoLISTY/Originalni_leky_vs._generika.pdf. [citováno 2024-06-01].
- JUSTICE (bez data). *Veřejný rejstřík a sbírka listin. Novartis s.r.o.* Výroční zpráva, 2019, 2020, 2021, 2022. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=473291>. [citováno 2024-06-01].
- JUSTICE (bez data). *Veřejný rejstřík a sbírka listin. Pfizer spol. s r.o.* Výroční zpráva, 2019, 2020-2021, 2022. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=453910>. [citováno 2024-06-01].
- JUSTICE (bez data). *Veřejný rejstřík a sbírka listin. ROCHE s.r.o.* Výroční zpráva, 2019, 2020, 2021, 2022. Online. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=445957>. [citováno 2024-06-01].
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich (2006). *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.
- LINKEDIN (2024). *Novartis Czech Republic*. Online. Dostupné z: https://www.linkedin.com/posts/novartis-czech-republic_p%C5%99ibli%C5%BEn%C4%9B-1-z-8-mu%C5%BE%C5%AF-je-v-pr%C5%AFb%C4%9Bhu-%C5%BEivota-activity-7191034326292070400-vNyn/?originalSubdomain=cz. [citováno 2024-06-01].
- MIKULIC, Matej (2024). Leading 15 pharmaceutical companies worldwide by size of R&D pipeline as of 2024. Online. 7. 5. 2024. In: Statista. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/791306/top-pharma-companies-by-randd-pipeline-size/>. [citováno 2024-06-01].
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČR (©2024). *Makroekonomická predikce – duben 2024*. Online. Makroekonomická predikce České republiky. 10. 4. 2024. ISSN 1804–7971. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/rozpocetova-politika/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2024/makroekonomicka-predikce-duben-2024-55475>. [citováno 2024-04-13].
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU (©2024). *Sektorová analýza farmaceutického průmyslu v České republice*. Online. 19. 2. 2024. Sektorová analýza farmaceutického průmyslu v České republice. Dostupné z: <https://www.mpo.gov.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/sektorova-analyza-farmaceutickeho-prumyslu-v-ceske-republice--279849/>. [citováno 2024-04-20].
- MINISTERSTVO ZDRAVOTNICTVÍ ČR (©2023). *Situace v oblasti dostupnosti léků se zlepšuje. Pomohly i mimořádné a urychlené dodávky léčiv*. Online. 12. 7. 2023. Dostupné z:

- <https://mzd.gov.cz/tiskove-centrum-mz/situace-v-oblasti-dostupnosti-leku-se-zlepsuje-pomohly-i-mimoradne-a-urychlene-dodavky-leciv/>. [citováno 2024-04-20]
- NATTRASS, William (2024). *Leader Talks: Novartis' Galina Tissot on bringing innovative medicines to Czech patients*. Online. In: Expats. Dostupné z: <https://www.expats.cz/czech-news/article/leader-talks-novartis-galina-tissot-on-bringing-innovative-medicines-to-czech-patients>. [citováno 2024-06-01].
- NOVARTIS (©2024l). *Clinical Trials*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/clinicaltrials>. [citováno 2024-06-01].
- NOVARTIS (©2024c). *Historie společnosti*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/novartis-ceska-republika/novartis-v-ceske-republice/historie-spolecnosti>. [citováno 2024-03-05].
- NOVARTIS (©2024j). *Environmental sustainability*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/esg/environmental-sustainability>. [citováno 2024-04-20].
- NOVARTIS (©2024e). *Inovativní medicína*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/novartis-ceska-republika/novartis-v-ceske-republice/terapeuticke-oblasti-spolecnosti-novartis/inovativni-medicina>. [citováno 2024-03-05].
- NOVARTIS (©2024m). *Klinické studie v České republice*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/odbornici-ve-zdravotnictvi/klinicke-studie/klinicke-studie-v-ceske-republice>. [citováno 2024-06-01].
- NOVARTIS (©2024b). *Logo společnosti*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/news/media-library/novartis-logo>. [citováno 2024-03-05].
- NOVARTIS (©2024f). *Naše poslání a vize*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/novartis-ceska-republika/nase-poslani-vize>. [citováno 2024-03-05].
- NOVARTIS (©2024i). *Novartis unwavering in support one year on from the start of the war in Ukraine*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/news/novartis-unwavering-support-one-year-from-start-war-ukraine>. [citováno 2024-04-20].
- NOVARTIS (©2024a). *Novartis v České republice*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/novartis-ceska-republika/novartis-v-ceske-republice>. [citováno 2024-03-05].
- NOVARTIS (©2024n). *Our commitment to ethical and responsible use of AI*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/esg/compliance/our-commitment-ethical-and-responsible-use-ai>. [citováno 2024-06-01].
- NOVARTIS (©2024g,p). *Práce ve společnosti Novartis*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/kariera/prace-ve-spolecnosti-novartis>. [citováno 2024-04-13].
- NOVARTIS (©2024o). *Přístup*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/zivotni-prostredi-socialni-spravni-aspekty/pristup>. [citováno 2024-06-01].
- NOVARTIS (©2024h,k): *Věda a výzkum*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/vyzkum-vyvoj/veda-vyzkum>. [citováno 2024-03-26].

- NOVARTIS (©2024d): *Vedení společnosti v ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.novartis.com/cz-cs/novartis-ceska-republika/vedeni-spolecnosti-v-cr>. [citováno 2024-03-05].
- PORTER, Michael E (1994). *Konkurenční strategie: metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- REDAKCE.dREPORT (2023). *Nová pravidla EU pro léčivé přípravky: Jaké výhody z nich mohou výrobci získat*. Online. In: Delloite.dReport. 1.8.2023. Dostupné z: <https://www.dreport.cz/blog/nova-pravidla-eu-pro-lecive-pripravky-jake-vyhody-z-nich-mohou-vyrobci-ziskat/>. [citováno 2024-04-20].
- REUTERS (2024). *Moderna wins COVID shot patent case against Pfizer-BioNTech in Europe*. Online. 17. 5. 2024. Dostupné z: <https://www.reuters.com/business/healthcare-pharmaceuticals/moderna-wins-case-patent-dispute-with-pfizer-biontech-over-covid-shot-ft-reports-2024-05-17/>. [citováno 2024-06-01].
- SČÍTÁNÍ 2021 (bez data). *Vzdělání*. Online. Dostupné z: <https://scitani.gov.cz/vzdelani>. [citováno 2024-04-13].
- SEKNIČKOVÁ, Jana (bez data). *Vícekritériální hodnocení variant – VHV*. Výukový materiál. PDF. Online. Dostupné z: <http://jana.kalcev.cz/vyuka/kestazeni/EKO422-Vahy.pdf>. [citováno 2024-06-01].
- SRPOVÁ, Jitka; ŘEHOŘ, Václav; GRANČIČOVÁ, Katarína; HABRMANOVÁ, Blanka; JUNGER, Josef et al. (2010). *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3339-5
- STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV (©2010b). *Podmínky pro výkon distribuční činnosti na území ČR*. Online. Dostupné z: <https://www.sukl.cz/leciva/podminky-pro-vykon-distribucni-cinnosti-na-uzemi-cr-1>. [citováno 2024-06-01].
- STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV (©2010a). *DIS-13 verze 8*. Online. <https://www.sukl.cz/leciva/dis-13-verze-8>. [citováno 2024-04-20].
- ÚŘAD PRO OCHRANU HOSPODÁŘSKÉ SOUTĚŽE (©2012-2024). *ÚŘAD VYDAL ÚPLNOU VERZI ZÁVĚREČNÉ ZPRÁVY ZE SEKTOROVÉHO ŠETŘENÍ VE FARMACII*. Online. Zpráva ze sektorového šetření v oblasti distribuce léčiv. 28. 2. 2023. Dostupné z: <https://uohs.gov.cz/cs/informacni-centrum/tiskove-zpravy/hospodarska-soutez/3526-urad-vydal-uplnou-verzi-zaverecne-zpravy-ze-sektoroveho-setreni-ve-farmacii.html>. [citováno 2024-06-03].
- VEBER Jaromír; FOTR Jiří; KOTOUČOVÁ Jiřina; MALÝ Milan; MLÁDKOVÁ Ludmila a další (2009). *MANAGEMENT. Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VĚDAVÝZKUM.CZ (2021). *Patent a jak o něj můžu přijít*. Online. 10. 5. 2021. Dostupné z: <https://vedavyzkum.cz/dusevni-vlastnictvi/dusevni-vlastnictvi/patent-a-jak-o-nej-muzu-prijit>. [citováno 2024-06-01].

- VOCHOZKA, Marek; STEHEL, Vojtěch; VRBKA, Jaromír; ROWLAND Zuzana, ŠULER, Petr a další (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing. ISBN 978-80-271-1707-7.
- VÝROBA LÉČIV, BIOTECHNOLOGIE A BIOLOGICKÉ VĚDY (2023). *Fúze a akvizice ve farmaceutickém sektoru v letošním roce*. Online. In: Delloite. M&A Port. Dostupné z: <https://www.mnaport.com/media/fuze-a-akvizice-ve-farmaceutickem-sektoru-v-letosnim-roce>. [citováno 2024-06-03].
- ZDRAVÉ ZPRÁVY (2020). *Novartis v USA zaplatí pokutu za uplácení lékařů*. Online. 2. 7. 2020. Dostupné z: <https://www.zdravezpravy.cz/2020/07/02/novartis-v-usa-zaplati-pokutu-za-uplacen-lekaru/>. [citováno 2024-06-01].

Přílohy

Přílohy A Tabulky

Příloha A.1 Tabulky ukazující potřebné údaje k výpočtu nákladů vybraných společností

Tab. 13: Tržby

Položky	Novartis s.r.o.				Pfizer spol. s r.o.		
	2019	2020	2021	2022	2019	2020-2021	2022
Tržby z prodeje dl. Majetku a mat.						195	314 229
Tržby ze zboží	4 283 620	3 593 285	413 950	4 165 282	2 993 071	14 969 512	9 891 256
Tržby z výrobků	4 619 815	5 235 441	5 597 258	5 509 370	630 856	1 999 205	642 777
Tržby	8 903 435	8 828 726	6 011 208	9 674 652	3 623 927	16 968 912	10 848 262

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty (2019, 2020, 2021, 2022)

Tab. 14: Náklady

Položky	Novartis s.r.o				Pfizer, spol. s r.o.		
	2 019	2 020	2 021	2 022	2 019	2020-2021	2 022
Výkonová spotřeba	6 157 252	5 097 973	5 591 907	5 478 763	3 018 239	15 516 534	9 409 748
Osobní náklady	2 477 867	3 123 786	3 590 663	3 702 169	335 597	948 270	335 777
Odpisy	43 839	48 090	43 993	28 677	56 561	127 804	19 694
Ostatní provozní náklady	70 072	204 654	197 983	63 765	35 076	279 354	395 209
Nákladové úroky	1 687	39	597	1 538	701	5 454	0
Ostatní finanční náklady	8 718	7 046	1 806	3 286	6 589	13 213	8 928
Daň	78 564	116 477	126 556	136 940	40 080	45 458	100 357
Náklady	8 837 999	8 600 085	9 555 526	9 415 138	3 492 843	16 936 087	10 269 713

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty (2019, 2020, 2021, 2022)

Tab. 15: Čistý zisk (EAT)

Položka	Novartis				Pfizer		
	2019	2020	2021	2022	2019	2020-2021	2022
Čistý zisk	122 057	265 877	262 900	268 737	164 652	131 193	388 559

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty (2019, 2020, 2021, 2022)

Příloha A.2 Tabulky ukazující potřebné údaje k výpočtu ukazatelů aktivity vybraných společností

Tab. 16: Potřebné údaje k výpočtu ukazatelů aktivity Novartis v tis. Kč

Položka	Období			
	2019	2020	2021	2022
Tržby	8 903 435	8 828 726	6 011 208	9 674 652
Celková aktiva	3 474 278	2 873 669	3 179 690	3 368 256
Stálá aktiva	161 648	122 632	102 276	98 046
Zásoby	1 362 834	1 460 636	1 227 556	1 706 369
Pohledávky	1 949 796	1 290 401	1 832 600	1 551 711
Průměrné denní tržby	24 732	24 524	16 698	26 874

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy a výkazu zisku a ztráty (2019, 2020, 2021, 2022)

Tab. 17: Potřebné údaje k výpočtu ukazatelů aktivity Pfizer spol. s r.o. v tis. Kč

Položka	Období			
	2019	2020	2021	2022
Tržby	3 623 927	8 484 456	8 484 456	10 848 262
Celková aktiva	2 652 479	4 981 479	4 355 629	4 626 071
Stálá aktiva	457 097	458 635	343 110	28 299
Zásoby	697 480	1 888 246	1 725 607	2 204 898
Pohledávky	1 488 872	2 619 638	2 279 277	2 387 792
Průměrné denní tržby	10 066	23 568	23 568	30 134

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy a výkazu zisku a ztráty (2019, 2020, 2021, 2022)

Příloha A.3 Tabulky ukazující potřebné údaje k výpočtu ukazatelů likvidity vybraných společností

Tab. 18: Výpočet EBIT

Položka	Novartis s.r.o.				Pfizer spol. s r.o.		
	2019	2020	2021	2022	2019	2020-2021	2022
EAT	122 057	265 877	262 900	268 737	164 652	131 193	388 559
Daň z příjmu z běžné činnosti	78 564	116 447	126 556	136 940	40 080	45 458	100 357
EBT	200 621	382 324	389 456	405 677	204 732	176 651	488 916
Nákladové úroky	1 687	39	597	1 538	701	5 454	0
EBIT	202 308	382 363	390 053	407 215	205 433	182 105	488 916

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisku a ztráty (2019, 2020, 2021, 2022)

Tab. 19: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů likvidity Novartis s.r.o.

Položka	Období			
	2019	2020	2021	2022
Zásoby	1 632 834	1 460 636	1 227 556	1 706 369
Krátkodobé závazky	2 467 980	1 543 813	1 598 637	1 516 653
Oběžná aktiva	3 312 630	2 751 037	3 060 156	3 258 080

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy (2019, 2020, 2021, 2022)

Tab. 20: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů likvidity Pfizer, spol. s r.o.

Položka	Období			
	2019	2020	2021	2022
Zásoby	697 480	1 888 246	1 725 607	2 204 898
Krátkodobé závazky	989 533	2 431 096	1 691 493	2 152 278
Oběžná aktiva	2 193 269	4 519 696	4 010 023	4 596 449

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy (2019, 2020, 2021, 2022)

Příloha A.4 Tabulky ukazující potřebné údaje k výpočtu ukazatelů zadluženosti vybraných společností

Tab. 21: Údaje potřebné k výpočtu ukazatele zadluženosti Novartis s.r.o.

Položka	Období			
	2019	2020	2021	2022
Cizí zdroje	2 568 264	1 701 778	1 744 889	1 654 329
Celková aktiva	3 474 278	2 873 669	3 179 690	3 368 256
Vlastní kapitál	906 014	1 171 891	1 434 791	1 703 528

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy 2019, 2020, 2021, 2022

Tab. 22: Údaje potřebné k výpočtu ukazatele zadluženosti Pfizer spol. s r.o.

Položka	Období			
	2019	2020	2021	2022
Cizí zdroje	1 042 955	2 492 341	1 737 512	2 319 823
Celková aktiva	2 652 479	4 981 479	4 355 629	4 626 071
Vlastní kapitál	1 606 883	2 486 497	2 617 691	2 306 248

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvahy (2019, 2020, 2021, 2022)

Příloha A.5 Tabulka ukazující potřebné údaje k výpočtu ukazatelů rentability vybraných společností

Tab. 23: Údaje potřebné k výpočtu ukazatelů rentability

Položka	Novartis s.r.o.				Pfizer, spol. s r.o.		
	2019	2020	2021	2022	2019	2020-2021	2022
Čistý zisk (EAT)	122 057	265 877	262 900	268 737	164 652	131 193	388 559
Tržby	8 903 435	8 828 726	6 011 208	9 674 652	3 623 927	16 968 912	10 848 262
Celková aktiva	3 474 278	2 873 669	3 179 690	3 368 256	2 652 479	9 337 108	4 626 071
Vlastní kapitál	906 014	1 171 891	1 703 528	1 434 791	1 606 883	5 104 188	2 306 248

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah a výkazů zisku a ztráty (2019, 2020, 2021, 2022)

Příloha A.6 Tabulky ukazující určení kritérií vah na základě bodovací metody dle desetibodové stupnice (1 – nejméně důležité až 10 – nejvíce důležité) u matice EFE a IFE

Tab. 24: Určení kritérií vah u EFE matice

O/T	Faktor	Body	Váha [V]
O1	Stárnoucí populace	8	0,12
O2	Pokroky v technologiích	10	0,15
O3	Převaha chronických nemocí	8	0,12
O4	Přístupové strategie	9	0,14
T1	Silná konkurence	10	0,15
T2	Legislativní změny	9	0,14
T3	Vznik nových technologií	5	0,08
T4	Měnící se demografický vývoj	6	0,09
Součet		65	1,00

Zdroj: vlastní zpracování dle Sekničkové („nedatováno“)

Tab. 25: Určení kritérií vah u IFE matice

S/W	Faktor	Body	Váha [V]
S1	Silné globální zastoupení	9	0,15
S2	Výzkum a vývoj	10	0,16
S3	Silné diverzifikační portfolio	9	0,15
S4	Silná pověst značky	9	0,15
W1	Platnost patentů	7	0,12
W2	Podávané žaloby	6	0,10
W3	Složitá organizační struktura	5	0,08
W4	Fluktuace zaměstnanců	6	0,10
Součet		61	1,00

Zdroj: vlastní zpracování dle Sekničkové („nedatováno“)