

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

Analýza konkurence firmy Stapro, s.r.o.

Analysis of competition of the firm Stapro s.r.o.

BP – PE – KMG – 2002 07

ŠÁRKA KUDRNOVÁ

Vedoucí práce: Ing. Jaroslava Dědková, KMG
Konzultant: Ing. Nad' a Málková, Stapro, s.r.o.

Počet stran: 46
Počet příloh: 6

Datum odevzdání: 24. května 2002

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

pro

Šárku Kudrnovou

obor č. 6208 R Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu:

***Analýza konkurence
firmy STAPRO, s.r.o.***

Pokyny pro vypracování:

1. Situační analýza
2. Rozdělení konkurence
3. Specifika dané konkurence
4. Vyhodnocení a následná reakce firmy STAPRO

Rozsah grafických prací:

25 - 30 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

- Kotler, P.: Marketing Management. Grada Publishing, Praha 1998
- Příbová, M. a kol.: Analýza konkurence trhu. Grada Publishing, Praha 1998
- Porter, M. E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, Praha 1994
- Lendrevie, Lindon: Mercator (Theorie et pratique du marketing), Dalloz 1993


Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslava Dědková


Konzultant: Ing. Nad'a Málková, marketingové oddělení

Termín zadání bakalářské práce: 31. října 2001

Termín odevzdání bakalářské práce 24. května 2002




doc. RNDr. Pavel Strnad, CSc.
vedoucí katedry


prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.)

Jsem si vědoma toho, že užití své bakalářské práce či poskytnutí licenci k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberci dne 17.5.2002

Barbora Kudrnová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala všem, kteří přispěli ke vzniku této práce. Především bych chtěla poděkovat ing. Nadě Málkové, vedoucí marketingového oddělení firmy Stapro jak za cenné rady a tak i za zajištění potřebných materiálů. Dále patří mé poděkování vedoucí práce ing. Jaroslavě Dědkové.

Resumé

Cílem této bakalářské práce je specifikovat konkurenci a zanalyzovat konkurenční prostředí na trhu nemocničních informačních technologií a zjistit postavení firmy Stapro s.r.o. v tomto odvětví.

Po krátkém představení firmy a jejich produktů se práce zabývá konkurenčním prostředím této společnosti, přičemž hlavní důraz je zde kladen na charakteristiky jednotlivých typů konkurence a odlišnosti konkurence na trhu s nemocniční informační technikou.

V závěru práce je uveden způsob získávání zakázek a hodnocení jednotlivých firem jejich klienty. Je zde také zmíněna pozice společnosti Stapro v odvětví a navrhnuty určité kroky, jak toto postavení udržet, či zlepšit.

Summary

The aim of this thesis is to specify competition and make an analysis of competitive backround on the market with health information technologies and find out Stapro's position on this field.

After a short presentation of the firm and its products, the thesis deal with the competition of this company. Author put stress on the types of competitions and the diferencies of competition on this market.

The conclusion of the work shows the way of obtaining the orders and firms' valuation. Stapro's situation is mentioned and there are also offered some steps how to maintain or improve the situation.

Obsah

1 Úvod	10
2 Profil firmy	12
2.1 Historie firmy	12
2.2 Produkty firmy	13
2.3 Strategičtí partneři	15
2.4 Zaměstnanci firmy	15
2.5 Sponzoring	17
2.6 Finanční výsledky	17
2.7 SWOT analýza	18
3 Úvod do analýzy konkurence	20
3.1 Nemocniční informační systémy	20
3.2 Trh s nemocniční informační technikou	21
3.3 Konkurence na trhu s nemocniční informační technikou	22
4 Identifikace konkurence	27
4.1 Konkurence variant výrobku	27
4.2 Konkurence značek	27
4.3 Konkurence technologií	28
4.4 Konkurence průmyslového odvětví	28
4.5 Rozpočtová konkurence	28
5 Struktura konkurence v odvětví	28
5.1 Ohrožení nově vstupujících firem	29
5.1.1 Překážky vstupu	29
5.2 Intenzita soupeření mezi	31
5.3 Vliv odběratelů	31
5.4 Vliv dodavatelů	31
5.5 Substituty	32
6 Obecné konkurenční strategie	32
6.1 Prvenství v celkových nákladech	32

6.2	Diferenciace	33
6.3	Soustředění pozornosti	33
7	Složky analýzy konkurence	34
7.1	Budoucí cíle	35
7.2	Předpoklady	35
7.3	Současná strategie	36
7.4	Schopnosti	36
8	Analýza konkurence firmy Stapro s.r.o.	37
8.1	Výběrová řízení NIS	37
8.1.1	Kritéria hodnocení vybíraného NIS	37
8.1.2	Výběrová komise	38
8.1.3	Průběh výběrových řízení v ČR	38
8.2	Hodnocení firem zákazníky	40
9	Závěr	43
	Seznam použité literatury	45
	Seznam příloh	46

Seznam použitých zkratek a symbolů

a.s.	akciová společnost
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
FN	fakultní nemocnice
LIS	laboratorní informační systém
mat.	materiály
např.	například
NIS	nemocniční informační systém
NsP	nemocnice s poliklinikou
p.	prostředí
popř.	popřípadě
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tzv.	tak zvaných
VFN	Všeobecná fakultní nemocnice v Praze
vyd.	vydání

1. Úvod

V současné době mají informační technologie v životě člověka stále větší význam. Prostupují celý náš život a setkáváme se s nimi ve všech odvětvích. Je jasné, že s rozvojem těchto technologií a s lepší dostupností k informacím se zvyšuje i konkurence. Ne jinak tomu je i ve zdravotnictví.

Konkurence a konkurenční prostředí je pro každou firmu velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje její činnost a výsledky. Každá společnost musí své konkurenty pečlivě sledovat a analyzovat jejich kroky. To jí umožní lépe se orientovat v odvětví, využívat příležitostí a naopak se vyvarovat se překážkám, které jí jsou kladeny.

V této práci jsem se zaměřila na analýzu konkurence a konkurenčního prostředí firmy Stapro s.r.o. (dále jen Stapro). Stapro je jednou z firem, která se podílí na tvorbě, instalaci a zprovoznění nemocničních informačních systémů v České republice.

Jelikož se zde jedná o relativně nové, avšak dynamicky se rozvíjející odvětví, je třeba, aby firmy pečlivě sledovaly své konkurenty a současné i budoucí trhy, aby si mohly udržet či zlepšit svoje postavení v odvětví.

Tato práce je rozdělena do několika částí. V úvodní části je uvedena základní charakteristika firmy. Na tu pak navazují charakteristiky jednotlivých produktů, finanční postavení firmy a její SWOT analýza.

Pro uvedení čtenáře do dané problematiky a pro jeho snazší orientaci v odvětví, je v druhé části stručně charakterizován trh s nemocniční informační technikou a nemocniční informační systémy. Dále je zde uveden ucelený přehled konkurentů firmy Stapro, jejich silné a slabé stránky, přehled jejich produktů apod.

V dalších částech jsou postupně rozebírány jednotlivé možnosti konkurence, její struktura a konkurenční strategie. To je vždy aplikováno na trh s nemocničními informačními systémy.

Hlavním cílem této práce je zmapovat a zanalyzovat konkurenční prostředí na trhu s nemocničními informačními systémy a zjistit postavení firmy Stapro a navrhnout případná řešení k zachování, či zlepšení této pozice. Středem zájmu je zde průběh výběrových řízení a kritéria, podle kterých se zákazníci, tedy nemocnice a ostatní zdravotnická zařízení rozhodují.

Praktická část práce vychází z materiálů poskytnutých firmou Stapro, z odborných časopisů a z internetových stránek. Převážná část získaných údajů se vztahuje k analýze konkurenčního prostředí. Získávání informací o konkurenci je velmi obtížné a proto některé údaje a závěry nemusejí být zcela přesné a mohou být zkreslené.

2. Profil firmy

Stapro s.r.o. je jedním z největších poskytovatelů informačních systémů pro zdravotnictví v České a Slovenské republice. Firma Stapro je rovněž poskytovatelem informačních systémů pro polygrafii. Dalšími aktivitami firmy jsou dodávky diagnostických přístrojů a zdravotnických technologií, vydavatelská činnost a pořádání sjezdů, symposií a seminářů se zdravotnickou tematikou.

Hlavními produkty firmy jsou nemocniční informační systém Medea, laboratorní informační systém LIS Stapro, informační systém pro soukromé, odborné a ambulantní lékaře Amicus a informační systém pro polygrafii Cicero.

2.1 Historie firmy

Společnost Stapro s.r.o. byla založena v roce 1990 v Pardubicích. Pracovní tým tehdy tvořilo pět zaměstnanců.

V roce 1991 byla založena pobočka v Liberci. Proběhla první instalace laboratorního informačního systému LIS Stapro. V tomto roce firma začala vyvíjet kompletní nemocniční informační systém Medea I.

Nemocniční informační systém Medea byl uveden na trh v roce 1992. Dále začal probíhat vývoj dalších softwarových produktů pro zdravotnictví jako např. Amicus.

V roce 1993 byly otevřeny další pobočky firmy v Praze, Českých Budějovicích a v Novém Jičíně.

V roce 1994 byl na trh uveden program Amicus.

V roce 1995 byla založena sesterská společnost Stapro Slovensko a otevřena další pobočka ve Zlíně. V tomto roce také proběhlo otevření první kompletní instalace NIS Medea ve Vyškově. Prvním úspěchem firmy za hranicemi bylo vítězství ve veřejné soutěži na nemocniční informační systém ve Vyšných Hágách na Slovensku.

V roce 1996 dosáhl počet zaměstnanců 100. Stapro zvítězilo ve veřejné obchodní soutěži na dodávku nemocničního informačního systému do největší české nemocnice – Všeobecné fakultní nemocnice v Praze. Na Slovensku dosáhla firma obdobného úspěchu ve veřejné soutěži na dodávku nemocničního informačního systému pro NsP v Žilině.

Stejně jako v letech 1995 a 1996, dostal i v roce 1997 program Amicus ocenění Czech made. V tomto roce vyhrálo Stapro na Slovensku šest z osmi veřejných soutěží na instalaci nemocničního informačního systému.

V roce 1998 firma zvítězila v dalších sedmi veřejných soutěžích a stala se největším českým poskytovatelem nemocničních informačních systémů pro zdravotnictví.

V roce 2000 Amicus dosáhl 1200 instalací, NIS Medea 52 instalací a Laboratorní informační systém 278 instalací.

V současnosti firma nadále pokračuje v realizaci svých zakázek a spolupracuje s ministerstvem zdravotnictví.

2.2 Produkty firmy

NIS Medea

NIS Medea je soubor aplikací, technologií a služeb, dodávaných jako řešení nemocničního informačního systému. Obsahuje sadu modulů a aplikací, poskytujících pokrytí velké části informačních potřeb standardního nemocničního zdravotnického zařízení v českém a slovenském prostředí. Je určen pro nemocniční zařízení všech kategorií v České i Slovenské republice.

NIS Medea je řešen jako otevřený modulární systém, jehož části podporují důležité činnosti zdravotnického zařízení. Systém je členěn na jednotlivé moduly Centrální evidence, Lůžková oddělení, Ambulance, Porodnice, Operační sály, Konziliární vyšetření,

Medikace, Laboratoře, RDG pracoviště, Kompletní zpracování pojišťovny, Stravovací provoz, Technické provozy a Elektronická pošta.

Modularita tohoto systému je velkou výhodou pro uživatele, protože systém může být zákazníkovi sestaven podle jeho požadavků a může být budován po částech. Stavebnicový způsob zavádění znamená, že do otevřeného systému jsou připojovány, podle možnosti zdravotnického zařízení, další moduly a cílového stavu je dosaženo přirozeným postupným financováním bez jinak velkých vstupních investic.

Bezpečnost dat systému Medea je zabezpečována na mnoha úrovních. Systém má implementován spolehlivý aparát pro zamezení ztráty dat, přičemž data v něm uložena jsou ochráněna před neoprávněným použitím systémem přístupových dat.

LIS Stapro

LIS Stapro zajišťuje komplexní zpracování dat v laboratoři od příjmu požadavku na vyšetření, přes jeho zpracování ve všech fázích laboratorní práce po jeho kontrolu a vydání objednateli a vyúčtování provedené práce. Tyto základní činnosti jsou pak doplněny bohatou škálou různých tiskových sestav, statistik a přehledů a nadstavbovými programy pro další zpracování uložených dat. Veškeré údaje přicházející do systému z nejrůznějších zdrojů, ať už ručně zadané nebo přijaté elektronickou cestou od jiných počítačových systémů či laboratorních analyzátorů, zůstávají trvale uloženy v systému a lze s nimi kdykoliv zpětně pracovat.

V současné době pokrývají instalace laboratorního informačního systému společnosti Stapro zhruba 60 procent trhu v České republice.

Amicus

Amicus je určený pro všechny typy ambulancí kromě stomatologických. Pro gynekology, pediatry a oftalmology byly vytvořeny speciální verze, respektující potřeby ambulancí daných odborností.

Vede kompletní zdravotní dokumentaci pacientů počínaje zařazením pacienta do evidence, jeho registrací k příslušné zdravotní pojišťovně, přes vložení potřebných zdravotních údajů, dekurzů, medikací, pracovních neschopností, příjmů výsledků z komplementárních vyšetření až po zaúčtování provedené péče zdravotní pojišťovně. Tyto základní možnosti jsou doplněny celou řadou tiskových výstupů jak do standardně používaných formulářů, tak do formulářů uživatelsky definovatelných. Program nabízí i celou řadu výběrů skupin pacientů podle zvolených kritérií. Pro tyto výběry lze použít téměř všechna již vložená data. Pro sledování ekonomiky chodu ordinace nabízí Amicus celou řadu výstupních sestav od počtů ošetřených pacientů, přes statistiky vykázaných položek až po sledování lékové preskripce.

Pro lékaře, kteří nechtějí vést zdravotní dokumentaci pacientů v elektronické formě, je k dispozici jednodušší verze Amicus Minor, která umožňuje vést pouze registr pacientů a vykazovat poskytnutou zdravotní péči jednotlivým zdravotním pojišťovnám.

Amicus není uzavřeným systémem, ale umožňuje příjem a export dat do jiných medicínských systémů, komunikaci s diagnostickými přístroji (počítačová EKG) i práci s obrazovou informací (ultrazvuk, endoskopie,...).

2.3 Strategiční partneři

Největšími strategickými partnery firmy je firma Progress Software, která dodává aplikační servery, databáze a vývojové nástroje. Dále to je softwarová společnost LCS International, a. s., česká společnost Gist, Sun Microsystems, Inc., a Hewlett-Packard.

2.4 Zaměstnanci firmy

Pracovní kolektiv společnosti se skládá z vysoce kvalifikovaných profesionálů. Vzhledem k tomu, že zdravotnictví je pro firmu nejvýznamnější tržní oblastí, je mezi nimi mnoho bývalých pracovníků ze zdravotnictví. Jedním z důvodů je zajištění kontinuity mezi děním ve zdravotnictví a vývojem nových informačních technologií. Proto se tito zaměstnanci využívají i při zaškolování uživatelů produktů společnosti.

Počet zaměstnanců

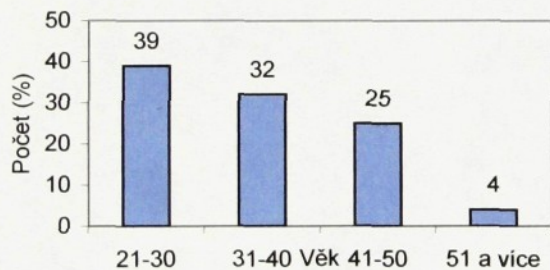
Tabulka č. 1

Rok	Počet zaměstnanců
1991	9
1992	18
1993	38
1994	79
1995	81
1996	95
1997	100
1998	129
1999	156
2000	168
2001	204

Zdroj: Interní materiály firmy Stapro s.r.o.

Věková struktura zaměstnanců

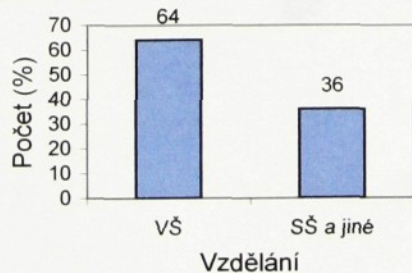
Graf č. 1



Zdroj: Interní materiály firmy Stapro s.r.o.

Vzdělání zaměstnanců

Graf č. 2



Zdroj: Interní materiály firmy Stapro s.r.o.

2.5 Sponzoring

Firma Stapro se kromě podnikání na poli nemocniční informační techniky zabývá i neziskovou činností. V roce 1997 založila Galerii FONS, která je umístěna v přízemí sídla firmy. Galerie byla založena za účelem získávání finančních prostředků pro dobročinné účely. Veškeré výtěžky z provozu galerie se věnují na provoz onkologického oddělení pardubické nemocnice.

Další oblastí, kterou Stapro podporuje je odborné školství. Firma spolupracuje s Vyšší odbornou školou v Pardubicích na koncepci studia specializovaného na nemocniční informační systémy a s Fakultou řízení a informační technologie Vysoké školy pedagogické v Hradci Králové.

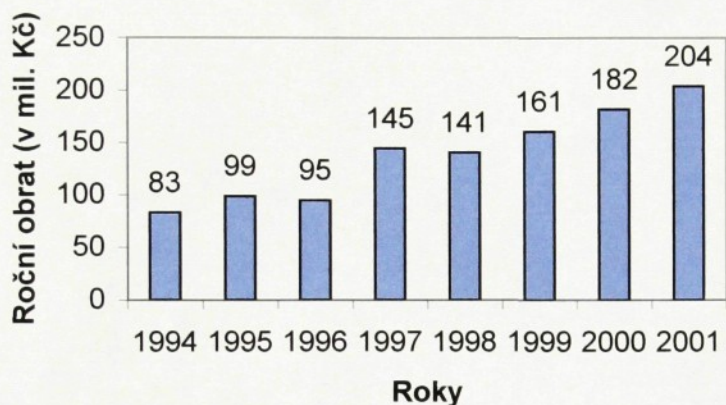
2.6 Finanční výsledky

Vzhledem ke svému postavení jako největší poskytovatel informačních technologií ve zdravotnictví, dosáhlo Stapro v posledních letech takových hospodářských výsledků, které odrážejí celkové postavení společnosti. Toto je také důsledkem toho, že se firma snaží poskytovat kvalitnější informační technologie s minimálním zvyšováním nákladů.

Firma je ale limitována snižujícími se výdaji na zdravotnictví a integrací některých zdravotnických zařízení do větších celků. Tento problém se firma snaží řešit vývojem nových produktů a připravuje expanzi na zahraniční trhy.

Vývoj ročního obrátu společnosti Stapro s.r.o.

Graf č. 3



Zdroj: Interní materiály firmy Stapro s.r.o.

2.7 SWOT analýza firmy Stapro

Silné stránky – S

Jednou z hlavních předností firmy Stapro je její velikost – patří mezi největší na trhu s nemocniční informační technikou, a to se odráží i ve velikosti jejího tržního podílu a finančních výsledků. Další silnou stránkou firmy je komplexnost jejich produktů a jejich dynamický vývoj. Firma je schopná zajistit nemocniční informační technologie ambulantním lékařům, poliklinikám, sanatoriím, ale i velkým nemocnicím. (Jedním z jejich klientů je VFN v Praze). Další silnou stránkou je pozitivní vnímání firmy trhem, což jí zaručuje zhruba 50% úspěšnosti ve výběrových řízeních. V neposlední řadě patří do silné stránky firmy kvalifikovanost jejich zaměstnanců. Jsou to vysoce specializovaní odborníci na informační technologie. Díky ohodnocení a společensko-kulturnímu zázemí nedochází ke fluktuaci a zaměstnanci jsou k firmě loajální.

Slabé stránky – W

Při současné diverzifikaci firmy na farmaceutický trh nastávají problémy s organizační strukturou a s řízením společnosti. Další slabou stránkou firmy je vysoké pracovní zatížení

zaměstnanců, které někdy vede k nižší produktivitě. Jak už jsem zmiňovala, jde tu o vysoce specializované pracovníky s dlouholetou praxí, a proto je obtížné najít na trhu práce další.

V současnosti se firma také potýká s prostorovými problémy. Při stálém rozšiřování společnosti je třeba najít prostory, kam by se firma mohla přestěhovat, protože při decentralizaci pracovišť vznikají zbytečné komunikační bariéry a časové prodlevy při přemísťování mezi pracovišti.

Příležitosti - O

Velkou příležitostí společnosti Stapro je diverzifikace do trhu s farmacií a do lékáren, kde ještě nejsou informační systémy na tak vysoké úrovni jako na poli nemocničních informačních technologií. Další možností firmy je pronikání na zahraniční trhy, které ještě nejsou plně obsazeny, anebo tamní technologie vykazují značné problémy. Firma již začala podnikat na Slovensku. Jelikož zde mluvíme o vysoce specializovaném trhu, jsou zde velké vstupní bariéry, a proto zde nehrozí tak velký přísun firem. Spíše firmy z tohoto sektoru odchází, a vzniká tu tedy další volný prostor pro realizaci zakázek. V poslední době se objevila pro firmu Stapro velká příležitost a tou je spolupráce při restrukturalizaci zdravotnického systému v ČR.

Hrozby - T

Jelikož trh s nemocniční informační technikou nepatří k nejbohatším, má firma poměrně nízké zisky, i když v oboru to jsou jedny z nejvyšších. Dále je velkým problémem celého sektoru financování zdravotnictví. Rozpočet pro zdravotnictví je velmi omezený a informační technika stojí až na konci pomyslného řetězce. Nemocnice musí nejprve zaplatit zaměstnance, dodávky elektřiny a plynu, léky apod. a na zakoupení informační techniky jim často nezůstávají žádné prostředky. Dalšími hrozbami pro společnost jsou nečekané legislativní změny a stále se zvyšující korupce mezi řídicími pracovníky.

Tabulka č. 2

<p>S velikost firmy největší tržní podíl komplexnost produktů pozitivní vnímání trhem vysoká kvalifikace zaměstnanců nízká fluktuace zaměstnanců</p>	<p>W problémy s organizační strukturou obtížné řízení vysoké pracovní zatižení prostorové problémy</p>
<p>O diverzifikace na farmaceutický trh neobsazený slovenský trh vysoké vstupní bariéry zahraniční trhy restrukturalizace systému zdravotnictví v ČR</p>	<p>T financování zdravotnického sektoru zbytnost informatiky pro chod zdravotnických zařízení nečekané legislativní změny zvyšující se korupce ekonomická situace v ČR</p>

3. Úvod do analýzy konkurence

I když je marketing založen na myšlení orientovaném na zákazníka, měla by každá společnost také důkladně analyzovat svoje konkurenty. Chce-li podnik udržet požadovanou dynamiku růstu, je tento růst v řadě případů závislý na velikosti tržního podílu, který se společnosti podaří vytvořit a udržet na úkor svých konkurentů. Vyžaduje to ovšem důkladnou analýzu tzv. přímých i nepřímých konkurentů a to jak stávajících, tak i těch, kteří se mohou objevit v budoucnosti. [8]

Cílem této analýzy je vypracování co nejpřesnějšího profilu všech možných konkurentů. Společnost se musí snažit odhadovat pravděpodobné strategické změny konkurence, jejich úspěšnost či neúspěšnost, konkurentovy reakce na své strategické změny apod.

3.1 Nemocniční informační systémy

Ve zdravotnictví se začaly počítače používat především na zpracování statistických a hromadných dat. Později došlo i ke zpracování ekonomických údajů, jako jsou např. mzdy, účetnictví či evidence majetku.

Nemocniční informační systém je nedílnou součástí zdravotnického zařízení. Je to kombinace technologie, dat a lidí, která schraňuje informace pro lékařskou péči. Nemocniční informační systémy řeší široké spektrum agend, od provozních (stravování, lékárny) až po speciální programy určené pro různé zdravotnické obory (transfúzní stanice, ambulance). Systémy musí podporovat on line přístup pro napojení různých pracovišť. [10]

Dřívější systémy byly natolik složité, že s nimi mohli pracovat pouze školení odborníci na výpočetní techniku. Dnešní systémy jsou otevřené a dovolují snadnou obsluhu a jejich úroveň zabezpečení je vysoká.

3.2 Trh s nemocniční informační technikou

Tak jako jiné obory, ani medicína nezůstala stranou při vývoji moderních informačních a komunikačních technologií. Ambulantní lékaři mají v zásadě podobné požadavky jako malé firmy, nemocnice jsou v závislosti na své velikosti na úrovni složitých provozů s komplikovanou logistikou.

Z pohledu laika je informatika ve zdravotnictví poněkud rozporuplnou záležitostí. Na jedné straně je jasné, že řídit takovou nemocnici není vůbec jednoduché. V médiích čas od času slyšíme o unikátních projektech, jakými jsou např. operace „na dálku“, kdy operující řídí prostřednictvím komunikačních technologií robota operujícího v sále na jiném kontinentě. Na druhou stranu vidíme při návštěvě lékaře, jak sestra zapisuje ručně na recepty znovu a znovu jeho jméno, adresu a rodné číslo.

Nicméně nemocnice do informačních technologií stále více investují a přináší jim to zajímavé výsledky ve formě snížených nákladů na provoz, nebo lepší organizace. Další předností informačních technologií ve zdravotnictví je urychlení a upřesnění informací při stanovování diagnóz. [9]

3.3 Konkurence na trhu s nemocničními informačními technologiemi

Stejně jako v jiných odvětvích, kde se používají informační technologie, i ve zdravotnictví existuje konkurence. Konkurence na trhu s nemocničními informačními technologiemi má však svá specifika. Jedná se zde o velice úzkou a vysoce specializovanou konkurenci.

Na českém trhu firmě Stapro významněji konkuruje osm společností . Jsou to firmy Akord Soft, Amis, SMS, Medicon, HiComp Systems CZ, PCS Systems, Prosoft a Steiner.

Akord Soft

Společnost Akord Soft byla založena v roce 1997. Předmětem její činnosti jsou komplexní služby v oboru informačních technologií a systémů ve zdravotnictví. Společnost poskytuje své služby na území České republiky.

Sídlo: Ostrava, pobočka v Brně

Počet zaměstnanců v oddělení vývoje: 16

Název produktu: AKORD

Obsahuje LIS: Ano

Zdravotnická zařízení, pro které je systém vhodný: Běžná zdravotnická zařízení s ambulantním i lůžkovým provozem.

Omezení: Pro lázeňská zařízení

Řešení ekonomické agendy: Ano, spolupráce se systémy jiných firem.

Řešení stravovacího provozu: Ano

Řešení provozu lékárny: Ne

Počet všech instalací NIS v ČR: 30

[12],[20]

Amis (ICZ)

Původní česká softwarová firma byla založena v roce 1992 s cílem poskytovat českému zdravotnictví komplexní služby a produkty z oblasti medicínské informatiky. V průběhu let rozšířila své působení i do Slovenské republiky a Polska. Počtem zaměstnanců zabývajících se nemocničními informačními technologiemi patří k jedné z největších.

V letech 1999 – 2000 se AMIS stal součástí seskupení ICZ a v roce 2001 byl integrován do společnosti ICZ a.s.

Sídlo: Brno, pobočky v Hradci Králové a v Praze

Počet zaměstnanců v oddělení vývoje : 75

Název produktu: AMIS*H

Obsahuje LIS: Ano

Zdravotnická zařízení, pro která je systém velmi vhodný: Systém je vhodný pro lůžková zařízení všech typů, včetně specializovaných ústavů a poliklinik.

Omezení: Řešení není omezeno na určitý typ zdravotnických zařízení.

Řešení ekonomické agendy: Vlastní ekonomická agenda s napojením na zdravotnické moduly

Řešení stravovacího provozu: Vlastní systém, který plně řeší danou problematiku.

Řešení provozu lékárny: Ano, vlastní systém

Počet všech instalací NIS v ČR: 17

[13],[20]

HiComp Systems CZ

HiComp je ryze českou firmou bez účasti zahraničního kapitálu. Společnost se specializuje na vývoj, integraci a dodávky informačních technologií do zdravotnictví.

Sídlo: Brno, pobočky v Praze, Zlíně a Plzni

Počet zaměstnanců v oddělení vývoje: 20

Název produktu: HiComp Systems CZ

Obsahuje LIS: Ano

Zdravotnická zařízení pro která je systém vhodný: NIS společnosti není omezen ani velikostí ani rozsahem instalace.

Omezení: Systém není pro svoji velikost vhodný pro lékaře se samostatnou praxí.

Řešení ekonomické agendy: Ekonomická agenda je řešena propojením na ekonomické systémy jiné firmy.

Řešení stravovacího provozu: Vlastní systém, který plně řeší stravovací provoz, funguje i samostatně.

Řešení provozu lékárny: Ne

Počet všech instalací NIS v ČR: 16

[16],[20]

Medicon

Další větší firmou na poli nemocničních informačních technologií je firma Medicon a. s. Společnost byla založena koncem roku 1991. Působnost firmy je po celé České republice.

Sídlo: Praha, pobočka v Brně

Počet zaměstnanců v oddělení vývoje: 17

Název produktu: GrexFox V8

Obsahuje LIS : Ano

Zdravotnická zařízení, pro které je systém vhodný: Všechna, především střední a velká .

Omezení: Nejsou

Řešení ekonomické agendy: Ano, subdodavatelsky

Řešení stravovacího provozu: Ne

Řešení provozu lékárny: Ne

Počet všech instalací NIS v ČR: 15

[15],[20]

PCS Systems

PCS Systém je ryze českou společností.

Sídlo: Blansko

Počet zaměstnanců v oddělení vývoje: 20

Název produktu: PCS*Care

Obsahuje LIS: Ano

Zdravotnická zařízení, pro které je systém vhodný: Zdravotnická zařízení různých typů a velikostí.

Omezení: Pro samostatné ambulance

Řešení ekonomické agendy: Ano, dle výběru zákazníka.

Řešení stravovacího provozu: Částečně

Řešení provozu lékárny: Ne

Počet všech instalací NIS v ČR: 4

[17],[20]

Prosoft

Firma vznikla transformací sdružení fyzických osob v roce 1995. Od roku 1990 se zabývá tvorbou informačních systémů pro zdravotnictví. Firma Prosoft patří se svým počtem zaměstnanců k nejmenším na trhu.

Sídlo: Kroměříž

Počet zaměstnanců v oblasti vývoje: 4

Název produktu: Tree

Obsahuje LIS: Ano

Zdravotnická zařízení, pro které je systém vhodný: Zdravotnická zařízení různých typů a velikostí

Omezení: Bez omezení

Řešení ekonomické agendy: Ne

Řešení stravovacího provozu: Ne

Řešení provozu lékárny: Ano, pomocí modulu ústavní lékárny.

Počet všech instalací NIS v ČR: 4

[17],[20]

SMS

SMS, spol. s r. o. je samostatný právní subjekt. Společnost byla založena v roce 1995.

V současné době je společnost SMS součástí Siemens Corporation .

Sídlo: Brno

Počet zaměstnanců v oblasti vývoje: 37

Název produktu: Clinicom

Obsahuje LIS: Ano

Zdravotnická zařízení, pro které je systém vhodný: Pro všechny nemocnice.

Omezení: V ambulantní praxi.

Řešení ekonomické agendy: Ano

Řešení stravovacího provozu: Částečně, program pro diety a sklady.

Řešení provozu lékárny: Ano.

Počet všech instalací NIS v ČR: 7

[14],[20]

Steiner

Firma Steiner je od roku 1991 soukromou společností. Zabývá se výhradně vývojem programového vybavení pro zdravotnictví.

Sídlo: Praha

Počet zaměstnanců v oblasti vývoje: 5

Název produktu: Unis

Obsahuje LIS: Ano

Zdravotnická zařízení, pro které je systém vhodný: Lůžková zařízení, ambulance, polikliniky.

Omezení: Specializovaná zařízení, která vyžadují kódování položek.

Řešení ekonomické agendy: Ne

Řešení stravovacího provozu: Ne.

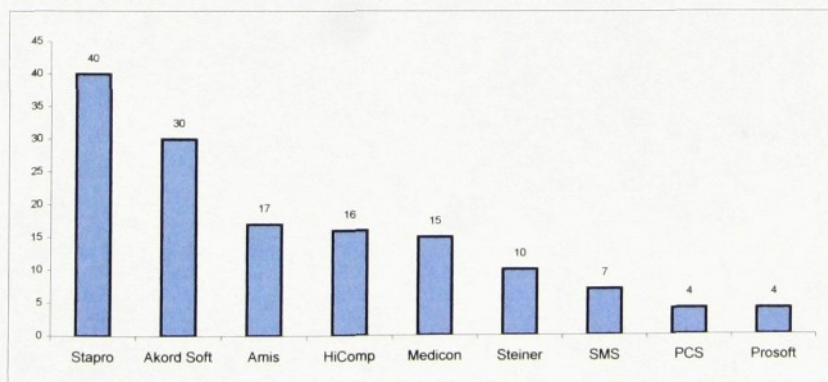
Řešení provozu lékárny: Ano, pouze ve spolupráci s kooperující firmou.

Počet všech instalací NIS v ČR: 10

[19],[20]

Rozdělení trhu (podle počtu NIS)

Graf č. 4



Zdroj: interní materiály firmy Stapro s.r.o.

4. Identifikace konkurence

Na první pohled se může zdát, že identifikace našich konkurentů je poměrně snadnou záležitostí. Ve skutečnosti ale existuje několik důvodů, proč tomu tak není. Při marketingovém plánování je třeba vzít v úvahu několik úrovní konkurence v závislosti na způsobu a rozsahu uspokojení potřeby zákazníka. [1]

Bohužel jakkoliv důkladně zpracovaná hloubková analýza nám neudává přesný obraz konkurence, protože vyžaduje značné množství údajů, z nichž některé nejsou běžně dostupné.

Proto rozlišujeme následující kategorie konkurence.

4.1 Konkurence variant výrobku

Někteří dodavatelé produkují několik variant téhož produktu. Jedná se zde o zvláštní případ vnitřní konkurence, kdy jednotlivé varianty výrobku jsou zde chápány jako vzájemní konkurenti. [8]

V případě firmy Stapro se jedná o jednotlivé verze informačních systémů. Zde ani snad nenastává problém s volbou konkurenční strategie, ale jde tu o přesné „napasování“ produktu na dané zdravotnické zařízení.

4.2 Konkurence značek (firem)

Zde se jedná o základní formu konkurence způsobenou možností výběru zákazníka mezi obdobnými produkty různých dodavatelů, která uspokojuje potřeby zákazníka stejným způsobem. [8]

Pro firmu Stapro je to již zmiňovaných osm konkurenčních firem.

4.3 Konkurence různých technologií uspokojujících stejnou potřebu zákazníka odlišným způsobem

V tomto případě jsou jako konkurenti chápáni všichni dodavatelé, jejichž produkty je možno navzájem zaměňovat, přičemž potřeba uživatele je uspokojena přibližně ve stejném rozsahu. [8]

Zde firma Stapro konkuruje pouze ručnímu zpracování a vyhodnocování dat.

4.4 Konkurence průmyslového odvětví

Všichni producenti a dodavatelé produktů z určitého oboru jsou chápáni jako konkurenti. Stapro v tomto kontextu konkuruje všem firmám, které dodávají své produkty do zdravotnictví.

4.5 Rozpočtová konkurence

Všechny organizace, které bojují o svůj díl na rozpočtu zákazníků jsou pojímány jako konkurence. [8]

Toto je na poli nemocniční informační techniky nejzávažnější problém. Nemocnice i ostatní zdravotnická zařízení jsou financovány ze státního rozpočtu a zdravotními pojišťovnami. Prostředky na nákup nemocničních informačních systémů jsou značně limitované, protože zdravotnická zařízení musí nejdříve zaplatit dodavatele provozních prostředků (energie, teplo, voda,...), stavební firmy, léky a své zaměstnance. NIS jsou na konci tohoto pomyslného řetězce, kde často nezbyvají žádné prostředky.

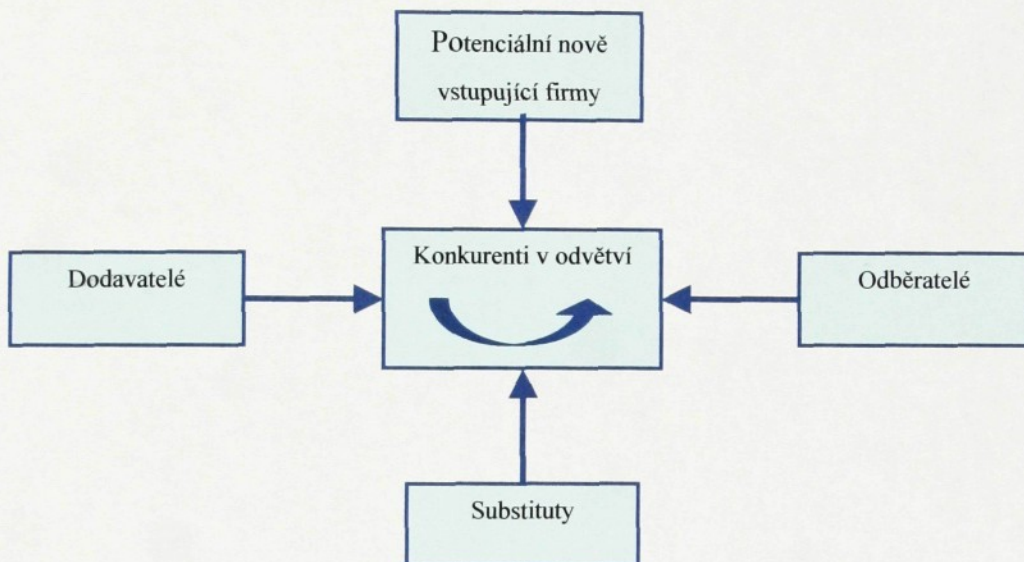
5. Struktura konkurence v odvětví

Aby společnost mohla přesně formulovat svoji konkurenční strategii, je třeba znát prostředí, ve kterém firmy podnikají. Určení struktury konkurence je velmi důležitým krokem v analýze konkurence.

Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách. Jsou to nově vstupující firmy, nebezpečí substitučních výrobků, vyjednávací vliv dodavatelů, odběratelů a soupeření stávajících konkurentů. Všech pět konkurenčních sil společně určuje intenzitu konkurence. [2]

Obrázek č. 1

Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Porter, M.E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, a.s., 1994

5.1 Ohrožení nově vstupujících firem

Nově vstupující firmy přinášejí do odvětví nové strategie a nápady, které znamenají pro současné společnosti značnou hrozbu. Snaží se získat co největší část tržního podílu a tak tlačí dolů ceny a tím i celkovou ziskovost odvětví. [2]

Hrozba vstupu nových firem do odvětví však závisí na velikosti vstupních bariér a ty jsou na poli nemocničních informačních technologií značně vysoké.

5.1.1 Překážky vstupu

Na trhu s nemocničními informačními technologiemi se objevuje hned několik překážek vstupu.

Kapitálová náročnost

Mezi jednu z největších překážek patří kapitálová náročnost. Do výzkumu a vývoje NIS je třeba investovat 30 – 50 milionu Kč. Dále jsou zde značné náklady na technické vybavení, zaškolení pracovníků, získání důvěry zákazníka nebo na krytí počátečních ztrát.

Kvalifikovanost pracovníků

Jelikož zde mluvíme o velice specifikovaném trhu, jsou zde potřeba úzce profilovaní specialisté, které si firmy zaškolují sami. Často bývají vázáni dlouholetými pracovními smlouvami a velice výhodným finančním ohodnocením.

Diverzifikace produktu

Zavedené firmy mají své zavedené značky a určité jméno u svých zákazníků, vyplývající z poskytování předchozích služeb, ze servisu atd. Diferenciace vytváří překážku vstupu, neboť nutí nově vstupující firmy k vysokým výdajům na překonání zákaznické loajality.

Toto je zřejmé i na trhu s nemocniční informační technikou. Jedná se zde o omezený a propojený trh, kde existují velmi silné osobní vazby mezi společnostmi zajišťující informační technologie a nemocnicemi. Téměř všechny kontrakty jsou založeny na kontaktním marketingu. Ještě před výběrovým řízením probíhá řada jednání, kde se obchodní zástupci firem snaží nemocnicím vysvětlit přednosti svých informačních systémů a jejich nepostradatelnost pro nemocnici či oddělení.

Nákladové zvýhodnění

Zavedené firmy často mívají nákladové zvýhodnění, kterého docílí tím, že jsou vlastníky specifických technologických návrhů a postupů, které jsou často chráněny výrobním tajemstvím. Dále mají zajištěny dlouhodobé smlouvy s dodavateli na pravidelné dodávky a tedy i nižší ceny.

Pokles nákladů v důsledku rostoucích zkušeností a znalostí je v odvětví s nemocniční informační technikou zřejmý. Nové firmy, které nemají dostatek zkušeností budou muset

prodávat za co nejnižší cenu, aby postupem času mohly získat dostatečné zkušenosti. Ty jim pak umožní přímo konkurovat již zavedeným společnostem, které mají díky nízkým nákladům dostatek prostředků k nákupu nových zařízení a na technický rozvoj.

5.2 Intenzita soupeření mezi stávajícími konkurenty

Intenzita soupeření mezi konkurenty závisí na koncentraci firem v odvětví. [2] Jelikož na poli informační techniky pro nemocnice nefiguruje zase tak velký počet konkurentů, dalo by se předpokládat, že je zde nízká konkurence. Na druhou stranu je ale trh s informačními technologiemi z větší části nasycen, takže tu existuje vysoká soupeřivost mezi firmami. Jako ve všech odvětvích, i zde si firmy konkurují cenou, kvalitou poskytovaných služeb, servisem nebo zárukou.

5.3 Vliv odběratelů

Odběratelé budou stavět konkurenty navzájem proti sobě tím, že budou požadovat nízké ceny, vyšší kvalitu a rychlejší servis. [2]

Ve zdravotnictví určují podmínky hlavně velké nemocnice. Tyto nemocnice představují pro firmy největší zisky a proto se jim budou snažit vyjít maximálně vstříc, jak vybraným produktem, tak cenou např. ve formě dlouhodobých splátek. Nemocnice dále požadují 24 hodinový servis s garantovanou dobou řešení problému a stále více tlačí na řešení nadstandardních požadavků.

Malá zdravotnická zařízení a ambulantní lékaři se snaží sjednotit, aby zvýšily svůj vliv na úroveň velkých nemocnic. Velkým problémem pro ně je rozdílnost názorů a velmi široká škála osobností. Tomu pak odpovídá i úroveň jejich vyjednávacích schopností.

5.4 Vliv dodavatelů

Dodavatelé mohou při vyjednávání uplatňovat svoji převahu zvýšením ceny, nebo snížením kvality služeb.

Skupina dodavatelů má převahu, platí-li následující podmínky:

Nabídka je ovládána několika málo společnostmi. To znamená, že dodavatelé prodávající velkému množství malých odběratelů si sami stanovují cenu, kvalitu a termíny dodání.

Dodavatel má dále velmi silnou pozici, neexistují-li na trhu substituty, nebo jsou-li jeho produkty důležitým vstupem pro odběratele, nebo není-li pro něj dané odvětví podstatné. [2]

Firma Stapro se snaží vliv dodavatelů omezit tím, že v každé komoditě má 2-3 strategické dodavatele a pokud je to možné, i několik dalších.

5.5 Substituty

Firmy v odvětví nesoutěží jen mezi sebou, tedy přímými konkurenty, ale také s ostatními firmami, které vyrábějí substituty.

Identifikování substitutů znamená vyhledávání jiných produktů, které mohou splnit tutéž funkci, jako produkt daného odvětví. [2]

Substituty nemocničních informačních systémů jsou pravděpodobně pouze kartotéky a ručně zpracovávaná data. Tento způsob dokumentace je poněkud zastaralý a postupem času pravděpodobně úplně vymizí, i když v současné době stále řada zdravotnických zařízení nemá na modernizaci prostředky.

6. Obecné konkurenční strategie

Po co nejpřesnějším prozkoumání prostředí, tedy pěti základních konkurenčních sil působících na podnik, firma zvažuje jednu ze tří základních variant obecné konkurenční strategie. Jsou jimi prvenství v celkových nákladech, diferenciacie a soustředění pozornosti.

6.1 Prvenství v celkových nákladech

Hlavním cílem této strategie je snížit náklady na minimum a to i v oblastech jako jsou vývoj a výzkum, služby nebo prodej. Tato strategie často vyžaduje i zjednodušení

produktu, aby se usnadnila jeho výroba. Je vhodná pro velké firmy, které mají dostatečný objem produkce nebo výhodný přístup k surovinám.

Jakmile dosáhne firma nízkých nákladů, přináší jí to velké výnosy bez ohledu na ostatní konkurenty. Nízké náklady umožňují pružněji reagovat na požadavky dodavatelů a také znamenají velké vstupní bariéry. Chrání firmu i před odběrateli, protože ti mohou stlačit cenu pouze na úroveň nejúspěšnějšího konkurenta. Díky nízké ceně produktu také nemají zákazníci zájem nakupovat substituty. [2]

I když lze pomocí této strategie čelit všem pěti konkurenčním silám, je pro firmu Stapro velmi obtížnou variantou. Pro společnosti působící na poli nemocničních informačních technologií je velmi důležitý vývoj, inovace a poskytování služeb. Snížení nákladů na rozvoj nových verzí a aplikací, nebo volba levnějších, avšak méně kvalitních součástí by mohla mít pro firmu opačný důsledek. Není zde možné ani snížení nákladů díky úsporám z rozsahu, protože počet zdravotnických zařízení je omezený a firmy musí přizpůsobovat své produkty jejich požadavkům.

6.2 Diferenciace

Druhou obecnou strategií je diferenciací, tedy odlišení produktu a služeb od konkurence. Firma se může odlišovat v mnoha směrech: designem, image značky, technologií, vlastnostmi produktu, zákaznickým servisem, nebo prodejní sítí. Podaří-li se firmě dosáhnout jedinečnosti v odvětví, má také dobrou pozici pro čelení pěti konkurenčním silám, i když úplně jiným způsobem, než tomu bylo u strategie nejnižších nákladů. Zde je to díky tomu, že jsou zákazníci věrní osvědčené značce, nebo technologii a tím pádem jsou méně citliví vůči cenám a nemají potřebu vyhledávat jiné konkurenty, nebo substituty. [2]

6.3 Soustředění pozornosti

Poslední obecnou strategií je soustředění pozornosti na určitou část odvětví, segment, nebo geografický trh. Na rozdíl od strategií diferenciací a nízkých nákladů, které se zaměřují na

celé odvětví, je účelem strategie soustředění pozornosti maximálně vyhovět zvolenému segmentu.

Tato strategie vychází z toho, že společnost může svým zákazníkům efektivněji a pružněji poskytovat své služby, než konkurenti zabývající se celým odvětvím, nebo dokonce několika odvětvími najednou. Díky soustředění pozornosti může firma dosáhnout diferenciaci, nebo nižších nákladů. [2]

Na poli nemocniční informační techniky působí několik firem, které se zabývají pouze touto částí trhu, ale také firmy zabývající se nemocničními informačními technologiemi jako celkem. Tyto firmy často nevytváří samostatné systémy pro jednotlivé obory, ale vytvoří jednu centrální verzi, kterou potom přizpůsobují jednotlivým oborům a požadavkům jednotlivých subjektů. Tyto technologie nejsou tak dobře vyvinuté, jako ty od firem, které se zabývají pouze vývojem a inovacemi nemocničních informačních systémů. Mezi takové patří i firma Stapro, která i částečně díky soustředění pozornosti dosahuje diferenciaci.

Stapro se snaží odlišit hlavně vlastnostmi informačních systémů a kvalitou poskytovaných služeb. Díky stálému vývoji svých produktů, používá firma nejnovější technologie, což jí umožňuje plnit požadavky rychle se rozvíjejícího trhu. Vysoké investice do vývoje a výzkumu se ovšem promítnou v ceně. A proto se firma musí snažit přesvědčit své zákazníky – nemocnice, že je výhodnější investovat do dražšího, ale kvalitnějšího a efektivnějšího nemocničního informačního systému s většími možnostmi uplatnění a s lepšími službami.

7. Složky analýzy konkurence

Cílem konkurenční strategie je co nejvíce odlišit firmu od ostatních. To znamená, že firma musí vytvořit analýzu hlavních konkurentů. Tato analýza nám pomůže určit silné a slabé stránky, předpokládané cíle nebo plánované změny konkurence. Analýza konkurence se

skládá ze čtyř hlavních složek. Jsou jimi budoucí cíle, současná strategie, předpoklady a schopnosti. [2]

7.1 Budoucí cíle

Pro každou firmu je dobré vědět, kam směřuje jejich konkurence. Znalost záměrů totiž umožní předvídat mnoho skutečností. Pokud se nám podaří zjistit, zda je konkurent spokojen se svým postavením v odvětví či nikoliv, můžeme odhadovat, plánuje-li nějakou změnu strategie. Pro firmu je dále dobré vědět, jak bude konkurent reagovat na vnější změny v odvětví, např. na změnu strategie svých konkurentů, nebo na různá státní omezení v odvětví apod.

Je jisté, že hlavním cílem konkurence bude dosažení co největšího čistého zisku. Ale i zde se objevují rozdíly, protože cíle konkurentů jsou určovány mnoha faktory. [2] Aby firma opravdu mohla odhadnout, kam bude konkurence směřovat, musí se soustředit na mnoho otázek. Zjišťuje konkurentovo postavení na trhu, jeho technologické postavení, úroveň managementu, marketingové strategie, organizační strukturu, finanční záměry atd.

Analýza konkurentových cílů je jednou z nejdůležitějších. Pomáhá firmě odhadnout konkurentovy reakce na změny a tedy i přizpůsobit svoji strategii, aby byla v konkurenčním boji co nejúspěšnější.

7.2 Předpoklady

Další částí této analýzy je identifikace konkurentových předpokladů jak o sobě samém, tak i o odvětví a dalších firmách v něm.

Konkurentovy předpoklady o sobě samém

To, jak konkurent smýšlí sám o sobě, ovlivňuje jeho chování vůči ostatním firmám v odvětví. Avšak konkurentovy předpoklady nemusí být vždy realistické. Občas se firmy snaží své postavení nadhodnotit, rozebírají silné stránky a ty slabé opomíjejí.

Konkurentovy předpoklady o odvětví

Konkurentovy předpoklady o odvětví také nemusí být správné. Firma může lehce nějaké konkurenty přecenit, stejně tak jako podcenit, protože o nich nikdy nemá tolik informací, aby si mohla udělat jejich přesný obraz a usuzuje např. jen ze současných strategií a ze současného postavení na trhu. [2]

7.3 Současná strategie

Třetím komponentem analýzy konkurence je zjištění současné strategie každého z konkurentů, kterou odvozujeme z minulých akcí. Společnosti se snaží zjistit, na jakých trzích měla konkurence úspěch, jakou zvolila distribuční a cenovou strategii, nebo jaký druh komunikace použila. [5]

7.4 Schopnosti

Posledním krokem této analýzy je zhodnocení konkurentových schopností. V této části se firmy snaží identifikovat silné a slabé stránky konkurence, jejich příležitosti a hrozby z vnějšího okolí. [5]

Získávat informace o konkurenci je velmi obtížné. Firmy se snaží maximálně chránit své strategie a finanční ukazatele, a proto mohou být analýzy konkurence často zkreslené. To, co konkurent říká sám o sobě nemusí být pravdivé a proto je lepší usuzovat z minulých akcí, osobních zkušeností, nebo z názorů zákazníků či dodavatelů.

Dále se lze dozvědět o konkurentech také ze sekundárních dat. Tyto data jsou dostupná a relativně levná, ale také mají řadu nevýhod. Jednotlivé zdroje se od sebe mohou lišit, nebo mohou pocházet z různých časových období. Proto je třeba hledat co nejnovější data a ověřovat je aspoň ze dvou zdrojů. [4]

Společnost Stapro získává informace o své konkurenci na různých seminářích a výstavách nemocničních informačních technologií, dále z přímých jednáních s konkurenčními

firmami, nebo z jejich internetových stránek. Nejcennější informace však firma získává přímo na výběrových řízeních, kde společnosti předvádějí své produkty a služby. Tyto řízení ukáží, čím chtějí konkurenti zaujmout své zákazníky, na co se specializují, a co naopak nemohou poskytnout.

8. Analýza konkurence firmy Stapro

K analýze konkurence firmy Stapro je nejprve třeba určit firmy, které Stapro nejvíce ohrožují. Hlavní konkurenty můžeme určit podle účasti ve výběrových řízeních, nebo podle tržního podílu. Jelikož nelze srovnávat velké nemocnice, s počtem lůžek větším jak 500 a malé soukromé kliniky (viz. Příloha č. 5), určíme největší konkurenty i podle počtu získaných lůžek celkem.

8.1 Výběrová řízení NIS

Pokud chtějí firmy na poli nemocničních informačních systémů uspět, musí svoji činnost a své nabídky přizpůsobit výběrovému řízení, protože jejich hlavními zákazníky jsou nemocnice, které realizují své zakázky právě na základě výběrových řízení.

(Přesný postup výběrového řízení je uveden v Příloze č. 4).

8.1.1 Kritéria hodnocení vybíraného NIS

Hlavními kritérii při hodnocení jsou funkčnost NIS, bezpečnost zadávaných dat, stabilita a velikost řešitelské firmy, komplexní pokrytí požadavků nemocnic na nemocniční informační systémy, schopnost firmy zajistit školení a systém pozáruční péče. [8]

Mezi hlavními kritérii hodnocení by neměla hrát hlavní roli cena. Avšak často to bývá právě cena, podle které se nemocnice rozhodují.

8.1.2 Výběrová komise

Členy výběrových komisí bývají obvykle ti, kterých se zavádění nemocničního informačního systému nejvíce dotýká. Patří mezi ně informatici, kteří systém hodnotí po technické stránce, lékaři a sestry – ti posuzují systém z uživatelské stránky a pojišťovna, která posuzuje provázanost systému s výkaznictvím. Dále mohou být v komisi pracovníci laboratoře, ekonom, právní a nezávislý odborník.

Každý z těchto účastníků přistupuje k výběrovému řízení již s určitou představou a proto firmy musí své prezentace zaměřit do více oblastí, aby dokázaly uspokojit představy všech členů komise. [8]

8.1.3 Výběrová řízení v ČR

V letech 1998 – 2000 bylo vyhlášeno 42 výběrových řízení na nemocniční informační systém nebo jeho části, devět z nich bylo zrušeno a celkem 33 bylo úspěšně dokončeno. Během těchto let se pravidelně účastnily soutěží firmy Stapro s.r.o., Amis a.s., SMS s.r.o., Akord Soft s.r.o., a HiComp s.r.o. [20]

Přehled účasti v nabídkových řízeních v letech 1998 – 2000

Tabulka č. 3

Firma	Účast v nabídkových řízeních (%)	První místo (vyjádřeno v %)
Stapro	100	56
Amis	70	12
Akord Soft	46	12
SMS	74	5
HiComp	26	15

Zdroj: interní materiály firmy Stapro s.r.o.

Procentuální zastoupení jednotlivých firem, které byly vybrány jako vítězové

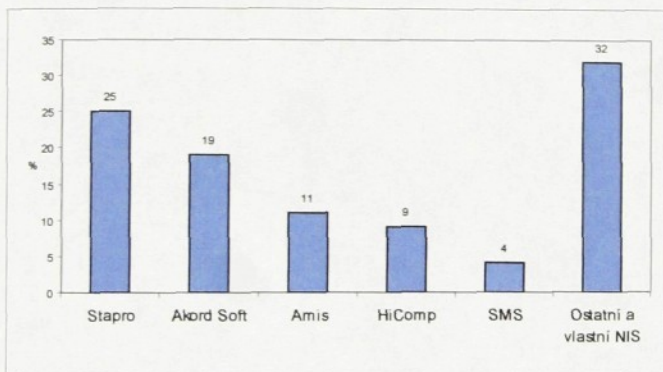
Tabulka č. 4

Firma	Nemocnice FN a nad 500 lůžek	Nemocnice od 200 do 500 lůžek	Nemocnice do 200 lůžek
Stapro	60%	47%	50%
Amis	20%	10%	
Akord Soft	20%	5%	
SMS		22%	
HiComp		16%	50%

Zdroj: interní materiály firmy Stapro s.r.o

Tržní podíl v porovnání k celkovému trhu

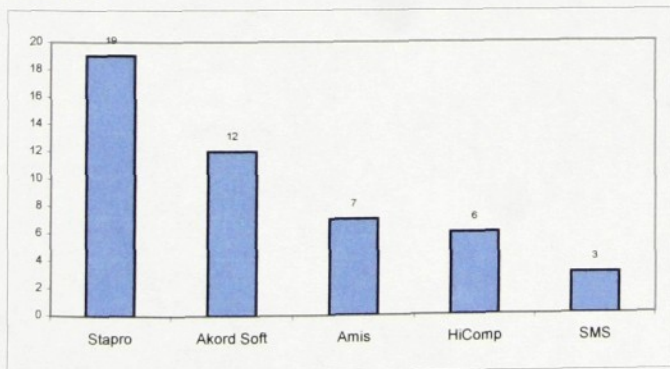
Graf č. 5



Zdroj: interní materiály firmy Stapro s.r.o

Výsledky soutěží NIS z let 1999 – 2001 v počtech zakázek

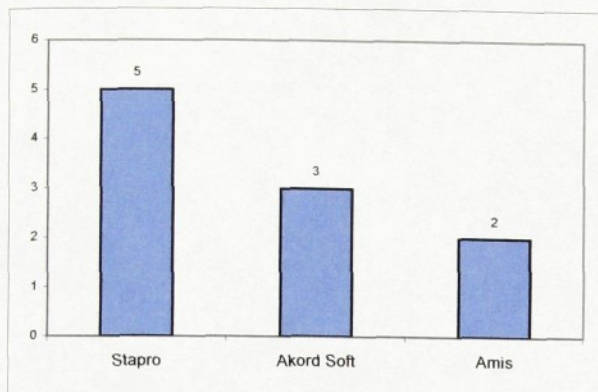
Graf č. 6



Zdroj: interní materiály firmy Stapro s.r.o

Počet nemocnic nad 500 lůžek získaných v letech 1999 – 2001

Graf č. 7



Zdroj: interní materiály firmy Stapro s.r.o

Z výše uvedených grafů a tabulek vyplývá, že v současnosti mezi největší konkurenty firmy Stapro patří tyto firmy: Akord Soft, Amis, HiComp a SMS. Abychom ale mohli zjistit, jaké prostředky a strategie musí firma zvolit v boji s konkurencí, je nejdůležitější zjistit, jak firmu, i její konkurenty vnímají zákazníci, tedy nemocnice a ostatní zdravotnická centra.

8.2 Hodnocení firem zákazníky

V březnu 2002 proběhlo v rámci kurzu IPVZ hodnocení firem poskytující nemocniční informační systémy. Jednotlivé firmy byly hodnoceny technickými zástupci nemocnic a lékaři, tedy hlavními účastníky výběrových řízení.

Za hlavní kritéria hodnocení nemocničních informačních systémů byly vybrány nejčastější požadavky uživatelů na tyto systémy.

Tabulka č. 5

	Akord Soft	Amis	HiComp	SMS	Stapro
Stabilita	19	21	12	27	47
Modernost	39	8	5	7	28
Informační mat.	20	18	14	21	31
Přístup k zákazníkům	26	15	7	16	17
Klinický systém	37	16	13	22	31
Reference	26	17	11	21	43
Komplexnost	24	31	11	24	42
Volba databáze	38	13	5	12	21
Prezentace	16	10	9	17	19
Ekonomika	14	19	9	24	21
Manažerské systémy	9	18	4	18	20
Obrazová informace	12	20	5	17	13
Vytváření vlastních polí	24	2	11	3	8
Pojišťovna a výkaznictví	36	11	17	6	20
Komplement	12	14	2	12	21
Implementace	19	9	6	4	20
Technické řešení	34	13	2	10	21
Cenová politika	18	6	2	10	19
Inovace systému	27	8	2	3	25
Péče o zákazníky	11	6	3	3	15
Komunikace s vnějším p.	26	10	6	6	21
Správa systému	25	11	2	2	13
Léková politika	19	11	6	12	26
Součet	531	307	164	297	542

(červeně jsou označena „vítězství“ za danou problematiku.)

Zdroj: ZÁMEČNÍK, M.: Přehled současných nemocničních systémů. IPVZ Praha, 2000

Údaje ukazují, že firma Stapro získala v součtu nejvíce bodů a tím i potvrdila pozici leadera na trhu. Ukázala se jako stabilní a kompetentní společnost s dobrými referencemi. Mezi její další přednosti patří komplexnost produktů. Toto kritérium patří mezi nejdůležitější při hodnocení nemocničních informačních systémů. V kombinaci s velkou stabilitou společnosti a s dobrým jménem u svých zákazníků má Stapro velké šance se na trhu jako leader udržet i v budoucnu.

Avšak v závěsu za ním skončila společnost Akord Soft, která by mohla tuto pozici v budoucnu ohrozit. Proto je třeba, aby se firma Stapro zaměřila více na problematiku, ve kterých „zvítězila“ firma Akord Soft, popř. zbylé dvě firmy. Jedná se zde zejména o oblasti

technického rázu, jako je např. volba databáze, tvorba klinického systému, nebo propojenost systému s pojišťovnami.

Jak jsem již zmínila v předchozích částech práce, obor informačních technologií se rychle vyvíjí a proto je třeba pružně reagovat na změny a modernizovat používané technologie. Z tabulky č. 5 se dá usoudit, že firma Akord Soft zvládá danou problematiku o něco lépe. Proto chce-li Stapro udržet na trhu svoje postavení, měla by být jedním z jejích cílů ještě dynamičtější modernizace a inovace, aby tak Stapro pokrylo všechna klíčová kritéria, která jsou ve výběrových řízeních zvažována.

9. Závěr

Cílem této práce bylo zanalyzování konkurenčního prostředí na trhu nemocničních informačních systémů a zjistit postavení firmy Stapro v tomto odvětví.

Nezúčastněný pozorovatel by si mohl myslet, že jelikož je toto odvětví relativně nové, trh nebude zcela nasycen a konkurence tu nebude mít veliký význam. Opak je pravdou. Trh s nemocničními informačními systémy začíná být pomalu saturován. Navíc zde existují velké problémy spojené s financováním zakázek, a proto je zde konkurence vyšší, než by se dalo očekávat.

Firmy si zde samozřejmě konkurují kvalitou svých služeb, rychlostí splnění požadavků, efektivností systémů pro uživatele, nebo servisními a záručními službami a poradenstvím. Zároveň ale musí klást velký důraz na cenu svých produktů, protože často to bývá právě cena, která je hlavním činitelem při rozhodování. Pak už jen záleží na klientech – nemocnicích, jakou váhu přiřadí jakým kritériím. Zde je třeba brát v úvahu, že to, co se na první pohled zdá nejlevnější, nemusí být vůbec levné a naopak.

Stapro si v tomto konkurenčním boji zatím vede velice dobře. Je to stabilní firma s několikaletou tradicí. Díky své stabilitě a komplexnosti nabízených služeb získala v průběhu své existence řadu významných klientů (VFN, Fakultní Tomajerova nemocnice, dále nemocnice v Karlových Varech, Třinci, apod.) I přesto společností významněji konkurují 4 firmy: Akord Soft, Amis, HiComp a SMS. Nejvýznamnější z nich, společnost Akord Soft se podle hodnocení klientů jeví jako dynamičtější a techničtější. To je pravděpodobně způsobeno tím, že akord Soft je relativně mladá firma, která již ve svém vzniku začala používat nejmodernější technologie, zatímco firmy působící na trhu více let disponují staršími technologiemi, které jim neumožňují tak rychlý rozvoj.

Pro několik příštích let lze očekávat ještě větší rozvoj dokumentace pacientů, trend k provázanosti informačních systémů a na to navazující adekvátní ochranu patientských

dat. Dále lze očekávat zvyšování spolehlivosti systémů a tím i větší závislost nemocnic na nich.

Tyto nové směry jsou pro velkou finanční náročnost schopny realizovat pouze ekonomicky silné firmy s dostatečným počtem zákazníků – nemocnic a s velmi dobrými moderními systémy. Z těchto důvodů by se firma Stapro měla více zaměřit na technické parametry a rychlejší inovace svých produktů.

Seznam literatury

- [1] KOTLER,P.: Marketing Management. Victoria Publishing, a.s., 1992
- [2] PORTER,M.E.: Konkurenční strategie. Victoria Publishing, a.s., 1994
- [3] PORTER,M.E.: Konkurenční výhoda. Victoria Publishing, a.s., 1992
- [4] PŘIBOVÁ,M: Analýza konkurence a trhu. 1.vyd. Grada Publishing spol. s r.o., 1998
- [5] STRNAD,P., DĚDKOVÁ,J.: Strategický marketing. 2.vyd. TU Liberec, 1999
- [6] ZÁMEČNÍK, M.: Přehled současných nemocničních systémů. IPVZ Praha, 2000
- [7] ZÁMEČNÍK, M.: Výběrová řízení NIS a jejich úskalí. IPVZ Praha, 1999
- [8] kolektiv autorů, CIMA. Praha, 1997
- [9] Zdravotnické noviny, Praha, 2001
- [10] Business World, Praha, 2001
- [11] www.stapro.cz
- [12] www.akord-soft.cz
- [13] www.amis.cz
- [14] www.smed.cz
- [15] www.mdcn.cz
- [16] www.nis.hicomp.cz
- [17] www.pcs.cz
- [18] www.prosoft.cz
- [19] www.steiner.cz
- [20] interní materiály společnosti Stapro s.r.o.

Seznam příloh

Příloha č. 1: Logo firmy Stapro s.r.o.

Příloha č. 2: Loga produktů

Příloha č. 3: Profil firmy

Příloha č. 4: Citace ze zákona 199/1994 Sb, o zadávání veřejných zakázek (2 strany)

Příloha č. 5: Rozdělení nemocnic podle počtu lůžek

Příloha č. 6: Typy zdravotnických zařízení v ČR





MEDEA[®]

S T A P R O

NEMOCNIČNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM



LIS

S T A P R O

LABORATORNÍ INFORMAČNÍ SYSTÉM



AMICUS

STAPRO[®]

PROFIL FIRMY

Jme největším poskytovatelem informačních systémů pro zdravotnictví a veřejnosti v České a Slovenské republice. Je více jak 12 let ovijíme a nabízíme našim zákazníkům informační systémy, služby a technologie pro řešení jejich každodenních potřeb. Na zdravotnický trh dovozíme také nejmodernější technologie zdravotnické techniky od firem Duale Behring a Fukuda Denshi.

Naším hlavním cílem a zájmem je poskytování kvalitních produktů a služeb. Tým vysoce kvalifikovaných pracovníků je připraven plnit roli systémového integrátora.

Úspěchy, kterých naše společnost v minulosti dosáhla, včetně vedoucího postavení na trhu, byly a jsou založeny především na dlouholetém budování partnerských vztahů s našimi zákazníky.

Pobočky firmy:

Liberec, Praha, České Budějovice, Nový Jičín, Zlín,
Klatná Hora, Havlíčkův Brod
Partnerská firma Stapro Slovensko spol. s r. o.
Košice, Žilina

Všechny dodávky firemních aplikací jsou doplněny nabídkou konzultační podpory a služeb připravených podle potřeb zákazníka.

Firemní odborníci jsou schopni zajistit jak softwarovou, tak i technickou podporu. Podpora zákazníků je poskytována prostřednictvím centra zákaznické podpory, na které se lze obrátit telefonicky nebo e-mailem.

Uživatelé softwarových produktů firmy STAPRO jsou pravidelně proškoleni tak, aby úspěšně zvládli jejich obsluhu a využití. Každé uživatelské školení je připravováno s ohledem na potřeby zákazníků.

NAŠIM ZÁKAZNÍKŮM ZARUČUJEME

- Řešení odpovídající současným technologickým trendům v oblasti informačních systémů
- Pravidelný rozvoj a aktualizaci SW aplikací
- Prověřené postupy zavádění informačních systémů
- Konzultační podporu a služby připravené dle potřeb zákazníka
- Pravidelná proškolení uživatelů
- Individuální přístup k potřebám zákazníků
- Nepřetržitou servisní podporu
- Spolupráci s předními IT partnery

Všecké služby poskytované společností STAPRO jsou založeny na certifikovaných procesech podle systému řízení jakosti ISO 9001:2000.

Příloha č. 4

Zákon č. 199/1994 Sb., o zadávání veřejných zakázek

(Citace ze zákona)

§3 Způsoby zadání veřejných zakázek

- (1) K uzavření smlouvy na veřejnou zakázku vyhláší zadavatel obchodní veřejnou soutěž o nejvýhodnější nabídku, není-li v tomto zákoně stanoveno jinak. Při obchodní veřejné soutěži postupuje zadavatel podle obchodního zákoníku, pokud tento zákon nestanoví jinak.
- (2) Zadavatel je povinen vyhlásit veřejnou obchodní soutěž, jestliže výše budoucího peněžitého závazku ze smlouvy bez daně z přidané hodnoty, jde-li o nemovitost, s výjimkou nájmu, nebo o soubor strojů nebo zařízení tvořící samostatný funkční celek, přesáhne 30 mil. Kč a v ostatních případech 7,5 mil. Kč.

§49

Výzva více zájemcům o veřejnou zakázku k podání nabídky (1). U veřejných zakázek, u kterých výše budoucího peněžitého závazku ze smlouvy bez daně z přidané hodnoty přesáhne 5 000 000 Kč, jde-li o nemovitost s výjimkou nájmu, nebo o soubor strojů nebo zařízení tvořící samostatný funkční celek, a 2 500 000 Kč v ostatních případech a nepřesahuje částky stanovené v § 3 odst. 2 a 3, může zadavatel uzavřít smlouvu na podkladě písemné výzvy učiněné nejméně pěti zájemcům.

§2h Zadávací dokumentace

- (1) Zadávací dokumentace je souhrn údajů a informací nezbytných pro zpracování nabídky. Zadavatel ji poskytuje na vyžádání zájemcům o veřejnou zakázku. Součástí zadávací dokumentace musí být technické podmínky veřejné zakázky určující požadavky na jakost a technické vlastnosti předmětu veřejné zakázky. Součástí zadávací dokumentace musí být i jednoznačné vymezení množství a druhu požadovaných prací, dodávek, nebo služeb. Za úplnost a správnost údajů obsažených v zadávací dokumentaci odpovídá zadavatel.

§31 Složení komise pro posouzení a hodnocení nabídek

- (1) U veřejných zakázek zadávaných zadavateli uvedenými v § 2 písm. b) bodu 1, u kterých výše budoucího peněžního závazku bez daně z přidané hodnoty přesáhne 20 mil. Kč, budou jmenovány členy komise bude nejméně tři osoby s příslušnou odbornou způsobilostí. V případě vyššího počtu členů komise bude činit počet odborně způsobilých osob nejméně 60 % z celkového počtu členů komise.

§36 Mimořádně nízká nabídková cena

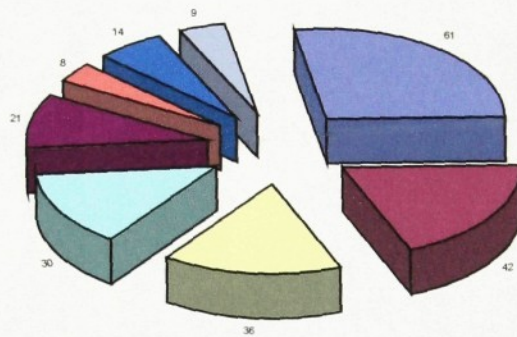
- (1) Jestliže nabídka obsahuje mimořádně nízkou nabídkovou cenu, odchylující se výrazně od ostatních nabídkových cen, musí si zadavatel vyžádat od uchazeče písemné zdůvodnění. Zdůvodnění je uchazeč povinen předložit zadavateli ve lhůtě jím stanovené, která nesmí být kratší než sedm dnů od doručení výzvy.

§39 Oznámení o výběru nejvhodnější nabídky

- (3) Pokud při otevírání obálek nebyli účastníci seznámeni s nabídkovými cenami (§29 odst. 4), je zadavatel povinen v oznámení uvést seznam všech uchazečů, jejichž nabídky byly přijaty do soutěže, s uvedením nabídkových cen.

Příloha č. 5

Rozdělení nemocnic podle počtu lůžek



do 99 lůžek
do 299
do 699
nad 1 000

do 199
do 499
do 999
nemocnice mimo zdravotnictví

Příloha č. 6

Typy zdravotnických zařízení v ČR

Nemocnice

1. Nemocnice III. typu (fakultní a bývalé krajské nemocnice) – všechny obory včetně specializovaných
2. Nemocnice II. typu (okresní nemocnice) – všechny standardní obory
3. Nemocnice I. typu (malé nemocnice) – jen základní obory (interna, chirurgie, gynekologie)

Ostatní zdravotnická zařízení

1. Léčebny – zajišťují převážně dlouhodobou péči pro konkrétní okruh chorob (psychiatrické léčebny, léčebny dlouhodobě nemocných,...)
2. Rehabilitační ústavy – jsou specializovány na rehabilitaci následků nemocí
3. Polikliniky – sdružená městská ambulantní centra