Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2010

Bc. Martina Kubátová

Vysoká škola ekonomická v Praze

Fakulta managementu

Institut managementu zdravotnických služeb

Strategická analýza společnosti

Autor diplomové práce:

Bc. Martina Kubátová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Ondřej Lešetický

Jindřichův Hradec, 2010

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ:

Prohlašuji, že diplomovou práci na téma „Strategická analýza společnosti“ jsem vypracovala samostatně a veškerou použitou literaturu a další prameny řádně označila a uvedla v přiloženém seznamu.

V....., dne .....

Podpis: .....

ANOTACE

Strategická analýza společnosti

Cílem práce je zpracování strategické analýzy společnosti, která v současné době vstupuje na nový trh v oblasti zdravotnictví. V teoretické části této práce budou představeny metody a nástroje, které jsou při provádění strategických analýz používány. V praktické části budou tyto metody aplikovány v podmínkách konkrétní společnosti. Výstupem práce bude identifikace slabých a silných stránek společnosti, hrozeb a příležitostí, které pro ni představuje její okolí.

PODĚKOVÁNÍ

Za cenné rady, náměty a inspiraci

bych ráda poděkovala

Ing. Ondřeji Lešetickému,

z Vysoké školy ekonomické v Praze,

Fakulty managementu v Jindřichově Hradci.

OBSAH

ÚVOD 1
1 VÝZNAM STRATEGIE PRO PODNIK 2
2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ 5
2.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ 6
2.1.1 PEST analýza 6
2.1.2 Metoda „4C“ 8
2.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ 10
2.2.1 Analýza odvětví 10
2.2.1.1 Mapa konkurenčních skupin 13
2.2.2 Analýza konkurenčního prostředí 14
2.3 Identifikace klíčových hrozeb a příležitostí 18
3 Analýza vnitřního prostředí 19
3.1 Prověření zdrojů podniku 19
3.2 Srovnávací analýzy 19
3.3 Analýza kritických faktorů úspěchu 20
3.4 Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku 20
4 SWOT analýza 22
5 Představení společnosti 26
5.1 Základní údaje 26
5.2 Základní ekonomické ukazatele 26
5.3 Cíle, vize, poslání 28
5.4 Produkt - Zdravotnický prostředek 31
6 Využití zdravotnického prostředku, tržní potenciál 32
6.1 Diabetická neuropatie 32
6.2 Diabetes mellitus 32
6.2.1 Základní informace 33

6.2.2 Statistika počtu onemocnění ... 34
6.2.3 Možnosti léčby ... 36
7 Externí strategická analýza ... 38
7.1 Analýza makrookolí ... 38
7.1.1 PEST analýza ... 38
7.1.2 Metoda 4C ... 44
7.2 Analýza mikrookolí ... 47
7.2.1 Analýza odvětví – trh zdravotnictví ... 47
7.2.1.1 Základní charakteristiky odvětví ... 47
7.2.1.2 Struktura odvětví ... 49
7.2.1.3 Analýza hybných změnotvorných sil ... 49
7.2.2 Analýza konkurenčního prostředí ... 50
7.2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil ... 50
7.2.2.2 Analýza konkurence ... 52
7.3 Identifikace klíčových hrozeb a příležitostí ... 53
8 Interní strategická analýza ... 54
8.1 Prověření zdrojů podniku ... 54
8.2 Finanční analýza ... 57
8.3 Identifikace klíčových silných a slabých stránek podniku ... 59
9 Závěry a doporučení pro rozvoj společnosti v oblasti zdravotnictví. ... 61
9.1 SWOT analýza ... 61
9.2 Analýza kritických faktorů úspěchu ... 62
9.3 Shrnutí ... 66
Seznam použité literatury ... 67
Seznam grafů ... 69
Seznam obrázků ... 70
Seznam tabulek ... 71

ÚVOD

Cílem této práce je zpracování strategické analýzy společnosti Wanda[1], která operuje v několika odvětvích a v současné době se snaží proniknout na trh s novým produktem, který byl vyvinut především pro léčbu diabetické polyneuropatie. Jelikož vstupuje do pro ni neznámého prostředí, potřebuje zpracovat kvalitní a efektivní strategii, která by jí měla pomoci obstát v konkurenčním boji a vybudovat stabilní pozici na trhu.

Prvním krokem při tvorbě samotné strategie je právě strategická analýza, která by měla pomoci managementu společnosti získat přehled o skutečné současné pozici na trhu, o předpokladech úspěchu a především směru, kterým by se měla do budoucna ubírat. V úvodu je důležité podotknout, že se tato práce zaměří především na analýzu společnosti v oblasti zdravotnictví.

V teoreticko-metodologické části této práce se zaměřím na popis běžně používaných metod a nástrojů, které jsou dobrými pomocníky při tvorbě těchto analýz. Jelikož se v rámci analýzy zkoumá zvlášť vnější a vnitřní prostředí organizace, bude tento text koncipován rovněž v tomto sledu.

V druhé části práce se pokusím získané poznatky využít v praxi a aplikovat je na společnost Wanda. Zprvu nastíním čtenáři základní informace o analyzované společnosti a jejím produktu. Dále provedu analýzu vnějšího a vnitřního prostředí, jejichž výsledky vyústí ve SWOT analýzu a analýzu kritických faktorů úspěchu, které jsou podle mého názoru vhodnými nástroji pro zobrazení celkových výsledků strategické analýzy.

Tato práce by měla sloužit především k nalezení vzájemných vztahů a souvislostí mezi vnějším a vnitřním prostředí společnosti Wanda a významných faktorů, které by mohly určitým způsobem ovlivnit její cíle a celkovou strategii.

---

[1] Wanda není pravý název analyzované společnosti. Bude použit pouze v rámci této práce na požadavek managementu společnosti.

1 VÝZNAM STRATEGIE PRO PODNIK

Tvorba strategie není pouze záležitostí firem a podnikatelů, ale v podstatě každého, kdo si stanoví určitý cíl. Každý, aniž by si to sám uvědomoval, si vytváří svoji strategii. Podle mého názoru je to přirozený proces, který je poháněn touhou po něčem určitém. V rámci organizace je však dosažení určitého cíle nebo vize velmi složitý a časově náročný proces, který vyžaduje koordinaci mnoha aktivit a především pracovníků organizace.

„Strategii nezbytně potřebuje každý, kdo chce dosáhnout úspěchu“[2]

Jelikož jsou všechny organizace zakládány s určitým cílem, jehož splnění představuje již zmiňovaný úspěch, vytvářejí si strategie, které pro ně představují jakýsi dlouhodobý program všech jejich aktivit, sestavený na základě minulých a současných skutečností a opírá se rovněž o možný budoucí vývoj. Při tvorbě strategie hrají velmi důležitou roli cíle organizace, které jsou úzce spojeny s prostředím, které ji obklopuje.

Cíle jsou specifické stavy, kterých chce organizace v budoucnu dosáhnout prostřednictvím vykonávání svých aktivit. V praxi to například znamená identifikaci pozice na trhu, kde chce operovat, ceny a kvality výrobků a služeb, které bude svým zákazníkům nabízet, směru rozvoje své image, vztahů se svými zaměstnanci, obratu a zisku, kterých chce na konci strategického období dosáhnout. Tyto cíle jsou definovány na základě mnoha faktorů, které je přímo i nepřímo ovlivňují. Řadí se mezi ně především dostupné zdroje, okolí, zkušenosti organizace a také schopnosti řídících pracovníků, kteří se na tvorbě cílů a strategií podílejí. V závislosti na těchto faktorech by měli cíle organizace splňovat určité vlastnosti, které umožní jejich snadnější dosažitelnost. Cíle by měli být stimulující, měřitelné, akceptovatelné, realistické a časově vymezené.

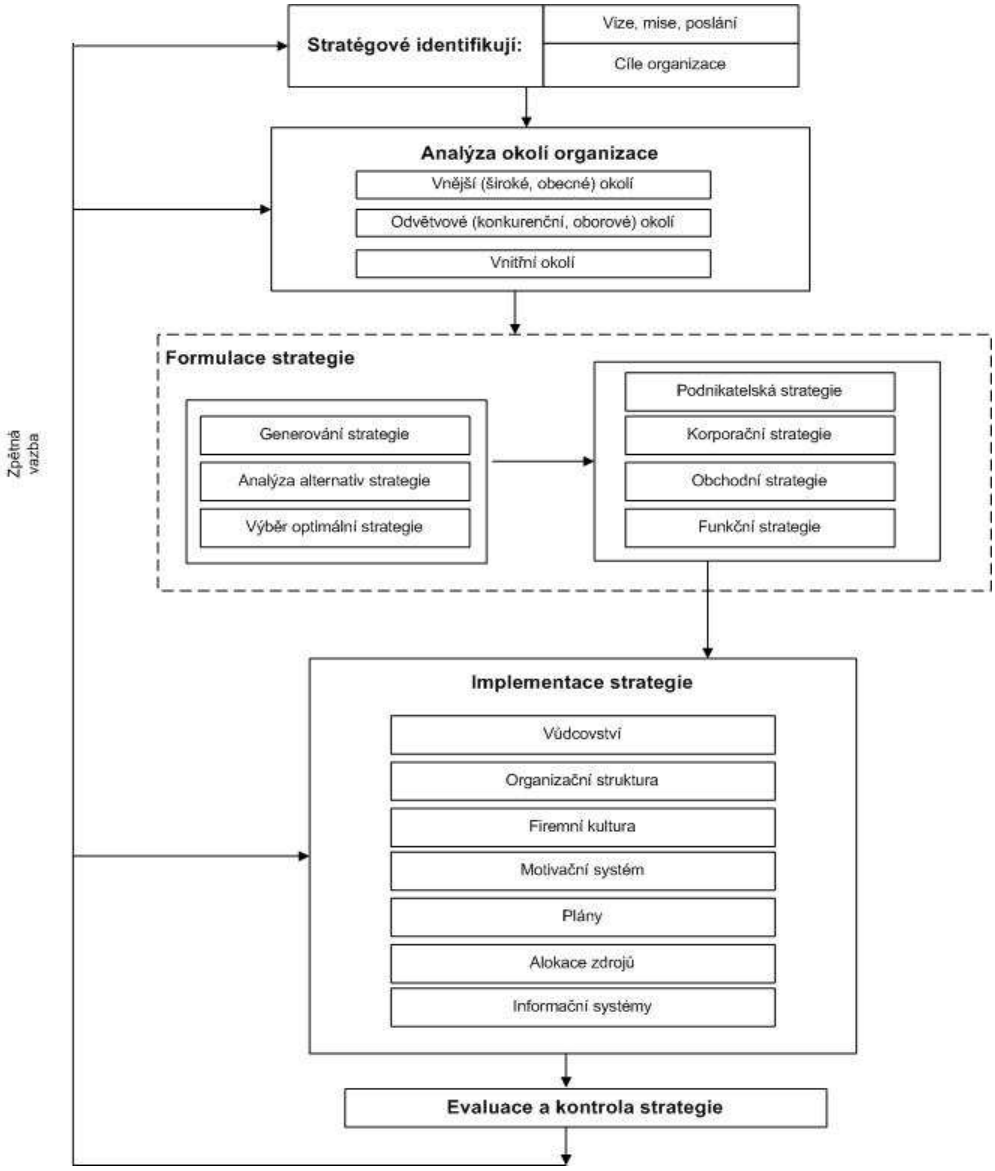
Proces tvorby a realizace strategie je velmi náročný, což vyplývá také z níže uvedeného schématu. Již dříve bylo uvedeno, že rozhodování o cílech a strategii organizace přímo ovlivňuje její prostředí. A právě strategická analýza prostředí je

---

[2] SOUČEK, Z., BURIAN, J.: Strategické řízení zdravotnických zařízení, s. 17

prvním a základním krokem, který by měla každá organizace provést, aby mohla pokračovat ve tvorbě a formulaci své strategie. Cílem strategické analýzy je nalezení vzájemných vztahů a souvislostí mezi vnějším a vnitřním prostředí organizace a především nejvýznamnějších faktorů, které by mohly nějakým způsobem ovlivnit cíle a celkovou strategickou pozici organizace. Nástroje a metody, které jsou pro účely strategické analýzy využívány, představím v následujících kapitolách této práce.

Obr. 1 Schéma tvorby strategie



Zdroj: MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, s. 28

Je důležité podotknout, že strategie nejsou vytvářeny pouze v rámci celé organizace, ale že mnohé z nich sestavují dílčí strategie pro své jednotlivé týmy. Tyto dílčí nebo-li

obchodní strategie vytvářejí z důvodu produktové rozmanitosti a působení ve více tržních segmentech. Vycházejí samozřejmě z hlavní strategie organizace stejně jako operativní nebo-li funkční strategie, které se zaměřují například na rozvoj informačních technologií, řízení lidských zdrojů a podporu všech aktivit směřujících k dosažení cíle organizace.

Tyto skutečnosti jsem zde uvedla proto, že analýza, kterou v rámci této práce provedu, bude směřována na konkrétní organizační jednotku, která operuje ve specifickém tržním segmentu.

2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

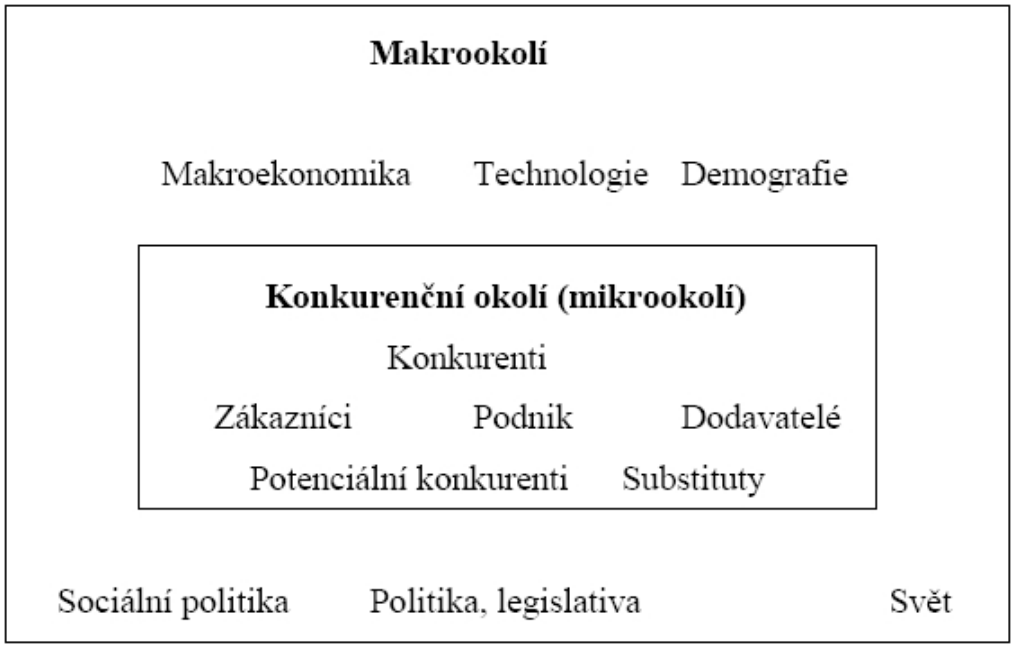
Je nezbytná ke splnění cíle strategické analýzy, jenž spočívá v nalezení souvislostí mezi vnitřním a vnějším prostředí. Je tedy potřeba najít klíčové faktory, které v tomto prostředí na organizaci působí a pomocí toho identifikovat příležitosti a ohrožení, kterých by mohla využít nebo je odvrátit. V dnešním velmi dynamickém období je nutné často a pravidelně sledovat tyto vlivy, protože také díky tomu může organizace získat konkurenční výhodu, která ji zajistí stabilní postavení na trhu.

Vnější okolí organizace lze rozdělit na dvě základní části:

- konkurenční okolí (mikrookolí),
- makrookolí.

Následující obrázek přehledně znázorňuje, jakým způsobem ovlivňuje makro a mikrookolí všechny subjekty na trhu. Je z něj zřejmé, že mikrookolí představuje především vlivy, které působí uvnitř daného odvětví a makrookolí zahrnuje spíše faktory, které jsou spojeny se všeobecnými podmínkami dané země. Bezpochyby to znamená, že tyto podmínky nemohou subjekty působící v odvětví příliš ovlivnit.

Obr. 2 Okolí podniku



Zdroj: DEDOUCHOVÁ, M.: Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy, s. 18

V následujících kapitolách postupně uvedu vlivy, které působí na organizace jak v makro, tak i v mikrookolí. Pokusím se popsat především nástroje a metody, které umožňují analyzovat, vyhodnocovat a sledovat vzájemné souvislosti mezi všemi faktory, které ovlivňují chod a vývoj nejen samotných organizací, ale i celého odvětví.

2.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ

Výše bylo uvedeno, že v makrookolí působí celá řada faktorů, které sama organizace nemůže do jisté míry ovlivnit. *„Makroekonomické okolí je charakterizováno stavem ekonomiky. Tento stav ekonomiky pak ovlivňuje schopnosti podniků dosáhnout odpovídající výnosnosti. Existují čtyři důležité makroekonomické indikátory. Jsou jimi:*

- *míra ekonomického růstu,*
- *úroková míra,*
- *směnný kurs,*
- *míra inflace.“*[3]

Z ekonomické teorie víme, že tyto indikátory přímo ovlivňují poptávku spotřebitele, celkový zisk a budoucí vývoj samotné organizace. Na základě trendu těchto ekonomických ukazatelů a především znalostí a zkušeností řídících pracovníků by se měla organizace připravit na případné změny, které by mohly být kolísáním těchto faktorů vyvolány. Nejsou to však pouze tyto faktory, existují také další vlivy, které se stávají středem pozornosti zkušených řídících pracovníků, a které mohou být další příčinou neustálých změn v tomto prostředí. Ukázka využití následujících analýz upozorní na oblasti, kterým by měly organizace v rámci analýzy makroolí věnovat zvýšenou pozornost.

2.1.1 PEST ANALÝZA

Jedná se o všeobecnou analýzu, jejímž cílem je popsat klíčové faktory působící v rámci vnějšího prostředí a vliv jejich změn nejen na organizaci jako takovou, ale na celé odvětví. Velmi důležité je odhadnout, jak tyto změny ovlivní především zákazníky a

[3] DEDOUCHOVÁ, M.: Kvalitní strategie - předpoklad úspěchu firmy, s. 26

konkurenty dané organizace. Ke klíčovým faktorům makrookolí patří skupiny faktorů politických a legislativních, ekonomických, sociálních a kulturních, technických a technologických, které jsou stručně charakterizovány na následujícím obrázku. Podle počátečních písmen názvu skupin těchto faktorů se také tato analýza nazývá.

Obr. 3 Faktory používané při PEST analýze

EKONOMICKÉ FAKTORY	POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY
▪ trendy HDP ▪ ekonomické cykly ▪ úrokové sazby ▪ vývoj peněžní zásoby ▪ míra inflace ▪ míra nezaměstnanosti ▪ disponibilita a cena energií	▪ antimonopolní opatření ▪ zákony na ochranu životního prostředí ▪ politika zdanění ▪ regulace zahraničního obchodu ▪ sociální politika ▪ stabilita vlády

SOCIÁLNĚ KULTURNÍ FAKTORY	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY
▪ demografický vývoj ▪ rozdělování důchodů ▪ mobilita obyvatelstva ▪ vývoj životní úrovně a životního stylu ▪ míra vzdělanosti obyvatelstva ▪ přístup k práci	▪ vládní výdaje na výzkum a vývoj ▪ trendy ve vývoji a výzkumu ▪ rychlost technologických změn ▪ míra zastarávání technologií ▪ vládní přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: VEBER, J. A KOL.: Management Základy – prosperita – globalizace, s. 433

Na obrázku jsou uvedeny pouze základní faktory, které ovlivňují fungování organizací obecně. Úkolem PEST analýzy je identifikovat pouze klíčové faktory, které přímo ovlivňují všechny subjekty v daném odvětví a snažit se odhadnout, jak by se mohly tyto faktory v budoucnosti měnit a jaké dopady by mohly tyto změny přinést. Kvalitní PEST analýza umožňuje řídícím pracovníkům předvídat budoucí vývoj a tím získat dostatek času například na změnu stávající strategie, na odvrácení případných hrozeb nebo využití vhodných příležitostí.

Pro identifikaci, analýzu a předpověď faktorů, které by mohly určitý způsobem ovlivnit chod organizace a celého odvětví, je možno použít různé techniky, které zajistí zpřehlednění výsledků PEST analýzy. Jedná se například o využití metody MAP, jejíž název je odvozen z počátečních písmen anglických slov Monitor, Analyse, Predict. Tyto slova napovídají, že se jedná o rozložení PEST analýzy do třech po sobě jdoucích fází. V první fázi jsou identifikovány klíčové faktory, poté se provede analýza jejich trendu v současnosti, a na základě toho se provede predikce dalšího vývoje a stanoví se tzv. stupeň ohrožení, který daný faktor pro organizaci představuje. Tato technika se provede postupně pro každou skupinu faktorů. Na obrázku 4 je znázorněna tabulka, do které se zapisují výsledky jednotlivých kroků analýzy.

Obr.4 Analýza PEST s využitím techniky MAP

Sociálně-kulturní faktory

Ovlivňující faktor	**Trend (analýza dosavadního vývoje)**	**Dopad (předpoklad vývoje)**	**Urgentnost**
Informovanost, vědomostní a kulturní vybavenost	Souvisí se zvyšující se úrovní vzdělávání.	Řešením by mohlo být navázání spolupráce se školami a výchova potenciálních pracovníků již „od plenek“	3

Zdroj: KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 71

2.1.2 METODA „4C“

Při sledování vlivů prostředí je třeba brát v úvahu rostoucí význam globalizace. Je zřejmé, že i když bude organizace působit pouze na regionálních trzích, nevyhne se dopadům globalizace a konkurenčnímu boji s nadnárodními organizacemi. Naopak platí, že nadnárodní organizace musejí neustále sledovat lokální podmínky v regionech, ve kterých působí, aby udržely krok s ostatními.

K analýze globálních trendů a lokálních podmínek slouží metoda „4C“, jejíž název je odvozen z prvních písmen anglických názvů čtyř skupin faktorů, na kterých je tato metoda založena.

- Costumers (zákazníci)
- Country (národní specifika)
- Competition (konkurence)
- Costs (náklady)

Analýza těchto skupin faktorů usnadní řídícím pracovníkům rozhodování při volbě strategie globální expanze.

Costumers

Znalost požadavků zákazníků je jednou z nejdůležitějších informací, která usnadní řídícím pracovníkům rozhodování také při volbě strategie. Pokud se požadavky zákazníků nemění v rámci určitých regionů, zvolí organizace jednotný globální přístup, pokud je tomu naopak, a v každém regionu jsou požadavky zákazníků různé, volí organizace spíše diferencovaný lokální přístup.

Country

Národní specifika se objevují především v kulturních tradicích a společenských normách, ale také v obchodní politice a technických standardech.

Competition

V mnoha odvětví přibývá nadnárodních organizací, které jsou velmi silnými konkurenty pro regionální organizace.

Costs

Náklady na vývoj jsou v některých odvětvích tak vysoké, že je unesou pouze velké a silné podniky. K nákladům, které mohou být překážkou v globalizaci, patří náklady na dopravu a to především u produktů s nízkým poměrem hodnota/hmotnost.

Po důkladném vyhodnocení těchto faktorů může organizace dojít k následujícím závěrům.

„Globální strategie není potřebná ani efektivní*, protože mezi regiony jsou významné rozdíly v normách, životním stylu apod. Překážky tvoří i dopravní náklady, lokální ekonomické subjekty nejsou podstatou oboru znevýhodněny, konkurence se odehrává právě na lokální úrovni.*

Multiregionální strategie *v rámci globálního působení, protože regiony vykazují určitou heterogenitu, ale zároveň ekonomické a konkurenční podmínky vyvolávají nutnost velkých objemů. Podnik musí rozšířit své aktivity na nové trhy.*

Globální homogenní strategie *opodstatněná stejnorodostí regionů, většina konkurentů je globálních a neexistují žádné zásadní překážky pro vstup na mezinárodní*

trhy dosažení nákladové efektivnosti a zlepšení konkurenčního postavení je možné jen rozvinutím vlastní činnosti na globálním základě.“[4]

Metody, které byly v rámci této kapitoly popsány, by měly pomoci k rozvoji myšlení, k uvažování v širších souvislostech a k pochopení vlivů, které na organizace působí nejen regionálně, ale také globálně. V praxi mohou vést výsledky uvedených metod k rozhodnutí o tom, do kterých zemí organizace umístí své závody, a zda bude své výrobky nabízet na jednom či na více trzích.

2.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ

Analýza mikroekonomického okolí je velmi důležitou součástí strategické analýzy. Z obrázku 2 je zřejmé, že mikrookolí představuje především odvětví, ve kterém organizace provádí své aktivity, a kde také působí různé síly. Úkolem této analýzy je jasně vymezit odvětví a identifikovat všechny faktory, které ovlivňují jeho chod. Stejně tak jako v analýze makrookolí je velmi důležité, aby organizace sledovala a snažila se předvídat budoucí vývoj odvětví a celého konkurenčního prostředí, a tím byla připravena odvracet případné hrozby a efektivně využít příležitosti.

V dalších kapitolách budou představeny dílčí analýzy a jejich nástroje, které organizaci pomohou pochopit povahu odvětví, identifikovat pozici na trhu, a především konkurenční síly, které zde působí. Na základě toho bude společnost schopna předvídat možné změny v odvětví, čímž může získat velkou konkurenční výhodu.

2.2.1 ANALÝZA ODVĚTVÍ

Tato analýza by měla pomoci odhalit faktory, které vyvolávají změny v odvětví, a tím předvídat jeho možný budoucí vývoj. Prvním krokem této analýzy je najít odpovědi na otázky typu:

- **Jaké jsou základní charakteristiky odvětví?**
- **Jaká je struktura tohoto odvětví? Má tato struktura vliv na podnikání v odvětví? Jaký?**
- **Jaké hlavní změny mohou v odvětví v následující době nastat?**

---

[4] KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 80

- **Jaké jsou klíčové faktory úspěchu v odvětví?**
- **Do jakých dalších oblastí podnikání v našem odvětví přesahuje?**

Odvětvím je zde chápána skupina firem, která vyrábí podobné výrobky, tím pádem spolu soutěží o stejného zákazníka. K jedněm ze **základních charakteristik** odvětví patří:

- velikost trhu,
- geografický rozsah konkurence,
- vývoj trhu a fáze v životním cyklu,
- počet a velikost konkurentů,
- zákazníci,
- míra vertikální integrace,
- vstupní bariéry,
- výstupní bariéry,
- diferenciace výrobku,
- míra hospodárnosti.[5]

Základní charakteristiky odvětví jsou z hlediska jejich dopadu na strategii organizace velmi významné.

Pochopení **struktury** odvětví je velmi důležité pro zpracování dalších analýz. *„Jako výchozí data je vhodné použít základní charakteristiky odvětví zmíněné v předchozí části, sestavit určitý hrubý profil odvětví a na základě těchto informací určit, zda má spíše atomizovanou či strukturovanou strukturu.“*[6] Atomizovaná struktura odvětví je charakteristická pro odvětví s nízkou úrovní vstupních bariér a malou diferenciací výrobku. Své aktivity zde vykonává větší množství malých a středních podniků s žádným dominantním vůdcem. Odvětví s konsolidovanou strukturou se vyznačuje vysokou úrovní vstupních bariér, s diferencovanými i homogenními produkty, kde operuje malé množství organizací, jimž vládne jeden podnik.

Analýza hybných **změnotvorných sil** je rovněž součástí analýzy odvětví a zahrnuje dva základní kroky, prvním je určení těchto sil a druhým vyhodnocení jejich dopadu na

---

[5] KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 88

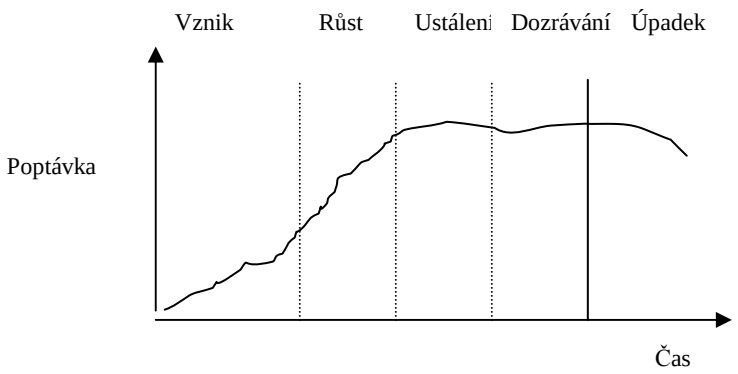
[6] KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 89

samotné odvětví. Jako hybné síly jsou zde chápány faktory, jejichž změna má nejvýraznější efekt. Jsou to například:

- změny v dlouhodobé míře růstu odvětví,
- noví zákazníci a způsob užívání výrobku,
- výrobkové inovace a změny technologií,
- nové formy marketingu,
- vstup nebo odchod významné firmy,
- rostoucí globalizace,
- změny v nákladové efektivnosti,
- hybné síly plynoucí z makrookolí.

S tím úzce souvisí také fáze **životní cyklu**, ve kterém se dané odvětví právě nachází. Jak již bylo řečeno, v odvětví neustále probíhají nějaké změny, na které subjekty určitým způsobem reagují. Tyto změny přinášejí jisté výkyvy v celém odvětví, a proto je velmi důležité sledovat, jaké důsledky tyto výkyvy mají a zabývat se analýzou životního cyklu odvětví. Nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje životní cyklus, je jeho růst. Růst nebo také pokles je vyvolán kolísáním poptávky zákazníků. Zpravidla tento vývoj odvětví prochází těmito fázemi: vznik, růst, dospělost a zrání a úpadek.

Obr. 5 Životní cyklus odvětví



Zdroj: KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 93

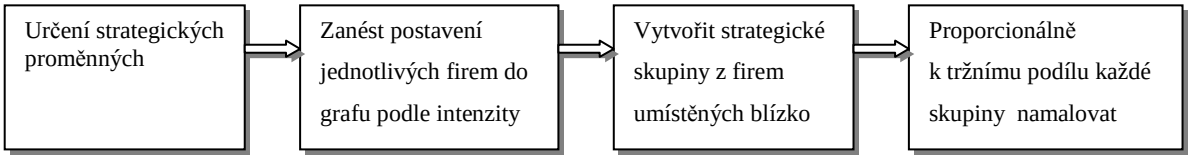
Dále je důležité identifikovat **klíčové faktory úspěchu,** které v podstatě rozdělují organizace v odvětví na úspěšné a neúspěšné. *„Vyjadřují vztah mezi zdroji a dovednostmi firmy na jedné straně a charakteristikami odvětví na straně druhé. Může*

*jimi být nějaká **specifická přednost** plynoucí z určitých dovedností nebo vlastnictví zdrojů či stav, kterého musí firma dosáhnout, aby byla úspěšná.“*[7]

2.2.1.1 MAPA KONKURENČNÍCH SKUPIN

Jedná se o analytický nástroj, který znázorňuje vliv a význam konkurenčních firem v daném odvětví. Vliv a význam konkurentů se porovnává na základě strategických proměnných, které nejlépe znázorňují odlišnost jednotlivých firem. Mohou jimi být například: obrat, šíře sortimentu, pokrytí segmentů, velikost organizace atd. Následující schéma znázorňuje postup při sestavení map konkurenčních skupin (může se jich sestavovat více, existuje-li více proměnných).

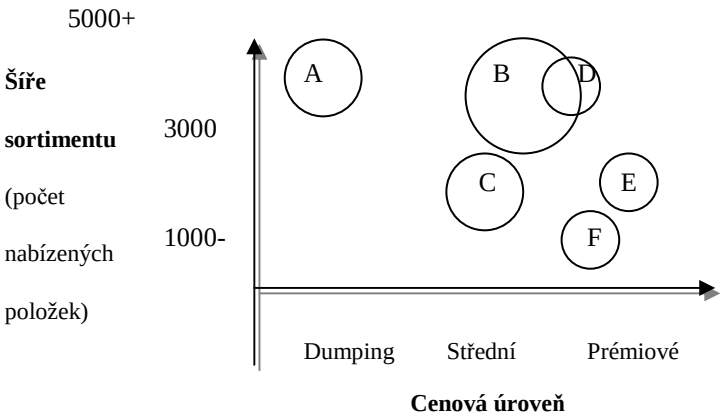
Obr. 6 Postup sestavení mapy strategických konkurenčních skupin



Zdroj: KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 91

Mapa strategických konkurenčních pozic se sestaví tak, že se pozice jednotlivých organizací zanesou do dvouosého grafu, kde osami x a y jsou zmíněné proměnné a poté se postupuje dle výše uvedeného návodu. Tento nástroj umožňuje přehledné zobrazení vlivu jednotlivých konkurenčních firem v odvětví.

Obr. 7 Mapa strategických konkurenčních skupin



Zdroj: KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 91

[7] KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 95

2.2.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

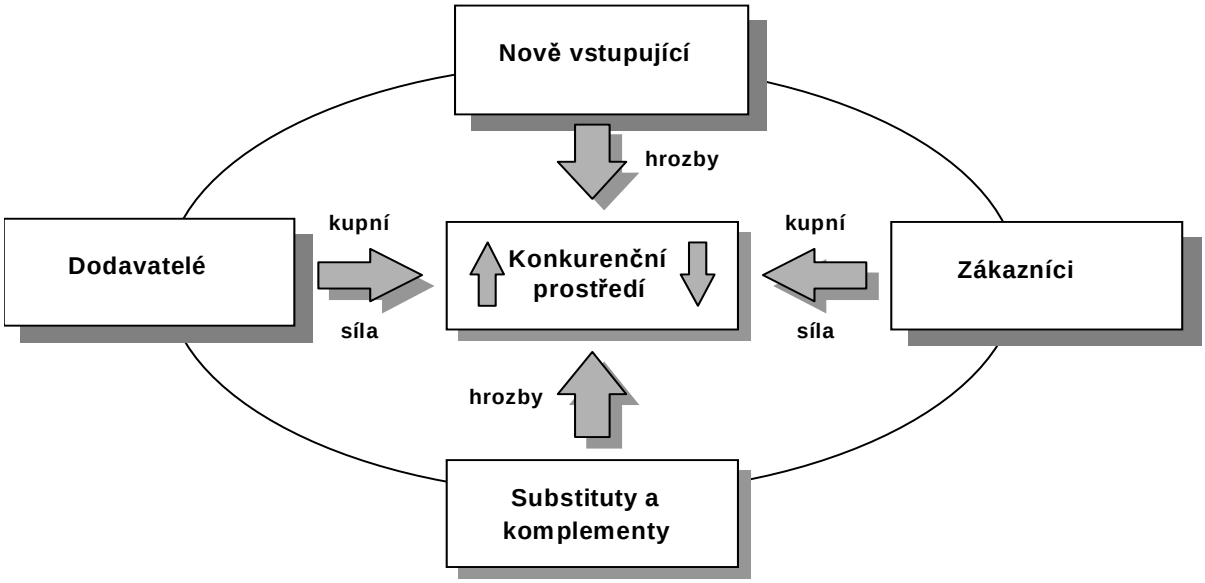
Konkurenční prostředí je prostředí, ve kterém působí více organizací nabízejících výrobky, které se mohou navzájem substituovat. Je zřejmé, že je zde obrovský konkurenční boj, který vyhrává organizace, která dokáže nabídnout zákazníkovi něco více než ostatní. Tato analýza navazuje na analýzu odvětví, ale s tím, že se zaměřuje právě na analyzování jeho konkurenčních sil. Cílem analýzy je nalézt v odvětví takové postavení organizace, ve kterém co nejlépe obstojí v konkurenčním boji.

Problematikou analýzy konkurenčních sil v okolí organizace se zabýval M. Porter, který identifikoval pět tržních sil:

- současní konkurenti,
- potencionální noví konkurenti,
- zákazníci,
- dodavatelé,
- substituční výrobky.

Tyto síly působí na všechny organizace v daném odvětví, některé z nich pro ně představují hrozby a jiné naopak příležitosti.

Obr. 8 Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 91

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Potencionální konkurenti jsou organizace, které v současné době nepředstavují pro danou společnost konkurenci, ale mají schopnost se jí stát. Představují hrozbu pro všechny organizace, které nyní v daném odvětví operují. Z teorie analýzy odvětví víme, že existují odvětví s různou strukturou, která se odvíjí od velikosti vstupních bariér. Jak bylo dříve uvedeno, atomizované konkurenční okolí zahrnuje velké množství malých a středních podniků, a naopak konsolidované okolí je charakterizováno malým množstvím velkých nebo pouze jedním podnikem. Z toho jasně vyplývá, že v atomizovaném okolí neexistují příliš vysoké bariéry vstupu, na rozdíl od konsolidovaného odvětví, které je vysokými bariérami vstupu charakteristické. A právě výše těchto bariér určuje velikost rizika, které vstup nových podniků na trh představuje. Čím vyšší jsou tyto bariéry, tím vyšší náklady musí potencionální konkurent vynaložit, aby se v odvětví dokázal prosadit, a tím naplno konkurovat ostatním firmám. *„Za nejobvyklejší bariéry vstupu lze považovat například:*

- *dosahovanou výši úspor z rozsahu produkce,*
- *investiční náročnost vstupu na nový trh,*
- *možnost přístupu k distribučním kanálům,*
- *vládní a jiné legislativní zásahy,*
- *možnosti diferenciace produktu apod.“*[8]

Je zřejmé, že pokud se potencionální konkurent dostane na daný trh, mohou se změnit podmínky pro všechny organizace. Vzrůstající nabídka výrobků nebo služeb může vést ke snižování ceny a růstu nákladů, což může způsobit odchod některých organizací z odvětví. V odvětví s atomizovanou strukturou dochází k tomu, že růst poptávky a zisků přiláká vstup nových firem do odvětví, což v zápětí způsobí cenovou válku a snížení zisků v rámci celého odvětví.

Míra hrozby vstupu nových konkurentů na trh tedy záleží na struktuře daného odvětví a tím i na velikosti vstupních bariér, která je velmi důležitým faktorem výnosnosti v daném odvětví. Společnost by tedy měla volit takovou strategii, která povede k získání a udržení především nákladových, technologických a distribučních výhod.

---

[8] KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 106

Ohrožení ze strany současných konkurentů

Velikost této hrozby je dána rovněž strukturou daného odvětví a především úrovní rivality mezi stávajícími organizacemi na trhu. Bude-li rivalita slabá, mohou podniky zvýšit ceny a tím si zajistit vyšší zisk. V opačném případě dochází k silnému konkurenčnímu boji, jehož důsledkem je většinou cenová válka, která zapříčiňuje prudké snižování zisku. Nejen ceny, ale také další prostředky využívají organizace k přilákání zákazníků na svou stranu. Jsou to například reklamní kampaně, nabídky různých benefitů a doplňkových služeb zákazníkům. Konkurenční tlak se zvyšuje především za těchto předpokladů:

- konkurenti jsou stejnoměrně vyvážení,
- vysoké fixní náklady,
- snadný přechod zákazníka mezi jednotlivými dodavateli,
- ochota tolerance ztrát za účelem dlouhodobého umístění,
- trh se nerozvíjí,
- bariéry výstupu z odvětví.[9]

Kupní síla dodavatelů

Je dalším z pěti Porterových faktorů. Dodavatelské firmy mají rovněž velký vliv na konkurenční prostředí. Pro podniky představují hrozbu, protože mohou zvyšovat ceny nebo snižovat kvalitu dodávaných výrobků, což samozřejmě vede ke snižování zisku. Velmi důležitým faktorem je síla dodavatelů. Za silného se považuje dodavatel, na kterém je organizace závislá. Síla dodavatele spočívá v následujících faktorech:

- výrobky, které dodává, mají málo substitutů,
- daný trh není pro dodavatele důležitý,
- pro podnik je příliš nákladný přestup k jinému dodavateli,
- výrobek je pro kupujícího velmi důležitý,
- dodavatelská organizace může koupit odběratelskou.

Kupní síla odběratelů

Stejně tak jako dodavatelé, mohou významně ovlivnit situaci v konkurenčním prostředí odběratelé. Hrozbou jsou pro dané odvětví silní odběratelé, kteří tlačí

---

[9] KOVÁŘ, F.: Strategický management, s. 109

organizace ke snižování cen, zvyšování kvality a lepším službám. To způsobuje růst výrobních nákladů a pokles zisků v rámci daného odvětví. Silný zákazník tímto tlačí organizace do velkého konkurenčního boje. Naopak slabí zákazníci představují pro organizace příležitosti, které spočívají v růstu cen a tím i zisků. Síla odběratelů se zvyšuje za následujících podmínek:

- existují jiné alternativy dodávek (substituty),
- existuje hodně dodavatelů v okolí,
- nakupovaný předmět pro něho nepředstavuje důležitý vstup,
- menší počet zákazníků nakupujících velké množství,
- obor podnikání se skládá z velkého počtu malých prodejců,
- nákupy zákazníka představují velké procento z celkového odbytu prodávajícího oboru,
- pro zákazníky je ekonomicky výhodné nakupovat vstupy od více dodavatelů, než využívat služby jen jednoho dodavatele,
- je-li jednotlivý nakupovaný předmět dostatečně standardizován, mohou zákazníci snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu za prakticky nulové náklady.[10]

Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Existence blízkých substitučních výrobků představuje velké ohrožení pro organizace v konkurenčním prostředí. Opět vede ke snižování cen samotných výrobků a ke snižování ziskovosti podniků. Naopak výrobky, které mají málo substitutů, představují příležitost ve formě zvyšování cen a celkových zisků.

Hrozba substituce může nabývat několika různých podob:

- hrozba substituce produktu produktem,
- hrozba substituce potřeby (např. vyšší kvalitou spotřebovávaného statku),
- hrozba generické substituce,
- hrozba absolutní substituce (např. změna spotřebních návyků).[11]

---

[10] MALLYA, T.: Základy strategického řízení a rozhodování, s. 50

[11] VEBER, J. A KOL.: Management Základy – prosperita – globalizace, s. 396

2.3 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH HROZEB A PŘÍLEŽITOSTÍ

Na základě analýzy vnějšího prostředí by měla být organizace schopna identifikovat klíčové hrozby a příležitosti, které mohou v jejím okolí vzniknout. Schopnost vycítit potenciál změny v prostředí a na základě toho zvolit vhodnou strategii, je zdrojem konkurenční výhody organizace. Důležitým nástrojem, který umožňuje provést analýzu klíčových hrozeb a příležitostí je SWOT analýza, které bude věnována jedna z dalších kapitol této práce.

3 Analýza vnitřního prostředí

V předchozích kapitolách bylo charakterizováno vnější okolí podniku a především nástroje a metody sloužící k odhalení příležitostí a hrozeb. Nyní bude pozornost zaměřena na vnitřní prostředí organizace, tedy především na její zdroje a schopnosti. Hlavním cílem této analýzy je zhodnotit současný stav dané organizace, na základě toho identifikovat v čem vyniká a co je naopak její slabou stránkou, a zhodnotit vliv této situace na její celkovou strategii.

3.1 PROVĚŘENÍ ZDROJŮ PODNIKU

Úkolem této analýzy je identifikovat klíčové zdroje a schopnosti organizace a poté stanovit specifické přednosti organizace.

Zdroje podniku můžeme členit do těchto základních skupin

a) **hmotné zdroje** (strojní vybavení, výrobní plochy, skladovací prostory,…)
b) **lidské zdroje** (struktura pracovních sil, organizace práce,…)
c) **finanční zdroje** (disponibilní kapitál, závazky a pohledávky, možnost získat úvěr,…)
d) **nehmotné zdroje** (image společnosti, ochranná známka, znalost trhu,...)

Tato analýza by měla být zaměřena na všechny disponibilní zdroje, které by mohly zásadním způsobem podpořit naplnění cílů a strategie. Dále je velmi důležité myslet na velkou míru provázanosti všech zdrojů organizace. V rámci této analýzy by se měla organizace zamyslet nad tím, jaké zdroje má k dispozici, přičemž to nemusí být pouze zdroje ve vlastnictví firmy, ale mohou to být také například vztahy se zákazníky, dodavateli atd., ale především nad tím, jak jsou tyto zdroje využívány a jaké vazby mezi nimi existují.

3.2 SROVNÁVACÍ ANALÝZY

Hlavní srovnávací analýzou je finanční analýza, která má významný vliv v rámci strategického rozhodování v různých oblastech organizace. Cílem finanční analýzy je ukázat vývoj hospodaření organizace v čase a prostoru a jeho srovnání s konkurencí.

Specifikem finanční analýzy je srovnání výsledku s „ideálním stavem“, a díky tomu jsou organizace schopny odhalit své silné a slabé stránky. K tomu finanční analýza využívá finanční poměrové ukazatele, ke kterým patří ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a další.

3.3 ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Klíčem k provedení této analýzy je znalost potřeb zákazníka a schopnost organizace odhadnout úroveň, které v současnosti dosahuje a které by chtěla dosáhnout do budoucna. Kritické faktory úspěchu jsou v podstatě schopnosti a zdroje, které musí organizace rozvíjet, aby obstála v konkurenčním boji a mohla prodávat takové výrobky a služby, které budou zákazníci vysoce hodnotit. Jsou to faktory, které mohou organizaci zajistit dlouhodobou konkurenční výhodu na daném trhu. Takové faktory se vyznačují svou:

- zvláštností,
- jedinečností,
- užitečností,
- udržovatelností,
- příznivými důsledky pro organizaci.

Podstatou této analýzy je pochopení potřeb zákazníka a srovnávací analýza s konkurencí. O míře uspokojení potřeby zákazníka většinou rozhoduje:

- kvalita výrobku,
- doplňkové služby,
- náklady spojené s používání výrobku,
- jistota.

Srovnávací analýza se provede jednoduše pomocí tabulky, ve které se budou hodnotit daná klíčová kritéria u všech konkurenčních firem.

3.4 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU

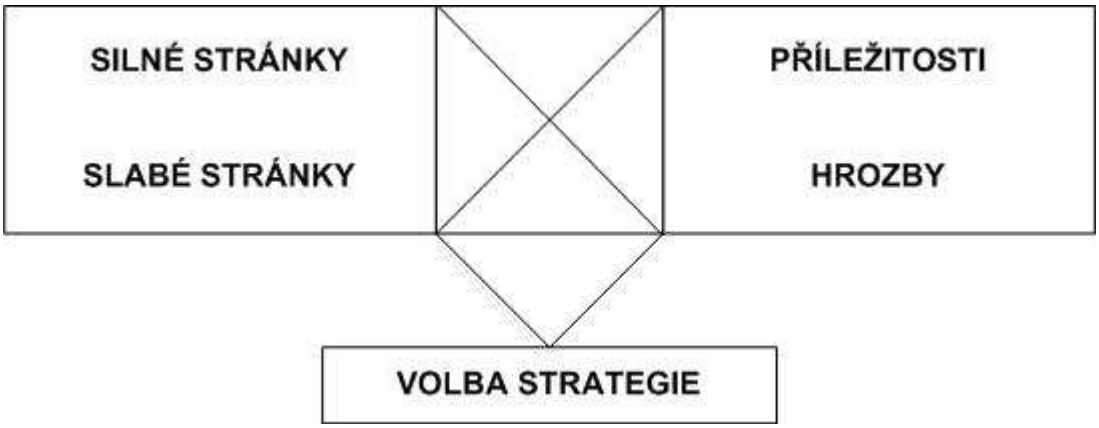
Po provedení analýzy vnitřního prostředí by měla být společnost schopna identifikovat své klíčové silné a slabé stránky. S ohledem na tyto výsledky by měla

zvolit vhodnou strategii, která ji povede takovým směrem a do takových oblastí, kde bude moci naplno využít své výhody ve formě silných stránek. Stejně tak jako hrozby a příležitosti, budou i silné a slabé stránky organizace zakomponovány do SWOT analýzy, které je věnována následující kapitola.

4 SWOT analýza

Metoda SWOT byla vyvinuta pro tvorbu strategie, proto také při jejím popisu můžeme vyjít z definice samotné strategie. *„Dobrá strategie je pak taková, která neutralizuje hrozby očekávané z vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.“*[12] Místo analýzy SWOT ve strategických úvahách schematicky ukazuje následující obrázek.

Obr. 9 Postavení SWOT analýzy ve strategických úvahách



Zroj: VEBER, J. A KOL.: Management Základy – prosperita – globalizace, s. 428

Tato metoda v podstatě zobrazuje výsledky celkové strategické analýzy, to znamená, že vychází z výsledků analýz vnějšího a vnitřního prostředí. Je založena na kombinaci

- Silných stránek podniku (strengths),
- Slabých stránek podniku (weaknesses),
- Příležitostí okolí (opportunities),
- Hrozeb okolí (threats).

Představuje v podstatě zjištění, uspořádání a vyhodnocení těchto faktorů.

Silné stránky spočívají ve vlastnictví určité přednosti oproti konkurenčním podnikům.

---

[12] VEBER, J. A KOL.: Management Základy – prosperita – globalizace, s. 428

Příklady silných stránek:

- kvalitní management,
- kapitálová vybavenost,
- vlastní nenapodobitelná technologie,
- výhodná zeměpisná poloha,
- zvláštní kompetence v oboru,
- loajální zákazníci,
- odolnost vůči tlaku konkurence.

Slabé stránky jsou charakterizovány naopak určitými nedostatky, které omezují fungování organizace na trhu.

Příklady slabých stránek:

- nedostatečná kapitálová vybavenost,
- vysoké náklady na výrobu v porovnání s konkurencí,
- zastaralé technologie,
- úzký výrobní sortiment,
- nekvalifikovaní obchodníci,
- nízká úroveň výzkumu.

Příležitosti jsou příznivé současné nebo budoucí podmínky v prostředí organizace, které mohou organizaci pomoci neutralizovat hrozby nebo jí pomáhají k rozvoji.

Příklady příležitostí:

- vstup na nové trhy,
- využití rychlého růstu trhu,
- rozšíření sortimentu produktů,
- vertikální integrace,
- výroba komplementárních produktů,
- vývoj nových technologií.

Na druhé straně existují **hrozby**, které jsou charakteristické existencí nepříznivých podmínek v prostředí organizace.

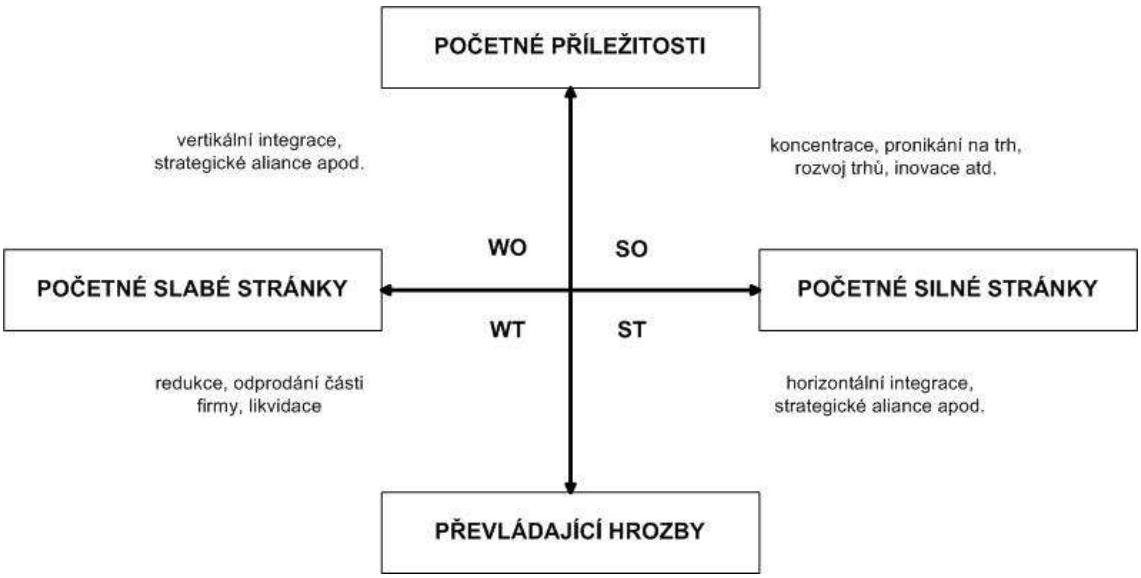
Příklady hrozeb:

- růst prodeje substitučních výrobků,
- vstup nových konkurentů na trh,

- změna životního stylu zákazníků,
- nevýhodná vládní politika,
- inflace,
- ekonomická recese,
- legislativní změny,
- nedostatek kvalifikovaných pracovních sil.

„Kombinací příležitostí a hrozeb okolí a silných a slabých stránek firmy pak vznikají různé varianty strategického chování, přičemž je vždy nutné vzít v úvahu, že jde o budoucí vývoj, což znamená, že jak silné a slabé stránky, tak příležitosti i hrozby je nutno chápat dynamicky čili zvažovat alternativy budoucího růstu, stagnace nebo možného zhoršení těchto faktorů.“[13] Existují čtyři zjednodušené přístupy, které organizaci umožňují volbu několika typů strategií. Tyto přístupy jsou založeny na kombinaci vnitřních a vnějších stránek odvětví.

Obr. 10 Využití analýzy SWOT při koncipování strategií



VEBER, J. A KOL.: Management Základy – prosperita – globalizace, s. 428

Přístup S – O spočívá ve využití silných stránek a příležitostí, které plynou z okolí organizace. Tento přístup je označován jako nejvýhodnější a vhodný pro realizaci ofenzivní strategie.

---

[13] VEBER, J. A KOL.: Management Základy – prosperita – globalizace, s. 430

Přístup W – O se snaží neutralizovat své slabé stránky využitím příležitostí, které nabízí okolí organizace.

Přístup S – T umožňuje eliminovat hrozby ve vnějším okolí s pomocí využití silných stránek vlastní organizace.

Pomocí **přístupu W – T** se organizace snaží vyřešit svůj nepříznivý stav, protože je vystavena hrozbám vnějšího okolí, kterým se nedokáže bránit, a to proto, že nemá žádné výrazné silné stránky.

Výsledky SWOT analýzy by měly pomoci řídícím pracovníkům odhalit skutečný současný stav organizace na trhu. Na základě těchto cenných informací by měla organizace zvolit vhodnou strategii, která bude eliminovat slabé stránky a hrozby využitím silných stránek a příležitostí.

V následující části práce se pokusím aplikovat výše popsané metody pro tvorbu analýz na společnosti Wanda.

Nejprve nastíním základní informace o analyzované společnosti, především pak cíle, vize a poslání, principy a způsoby, kterými je vedena. Následně uvedu základní informace o zdravotnickém prostředku, jehož vývojem, výrobou a prodejem se Wanda zabývá. V souvislosti s tím zmíním základní projevy onemocnění diabetické polyneuropatie a především s ním spojeným diabetem. V dalších částech práce provedu a vyhodnotím dílčí analýzy, které byly popsány v teoreticko-metodologické části této práce.

5 Představení společnosti

5.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE

Společnost Wanda směřuje své aktivity především do odvětví, která jsou charakteristická vysokými nároky na spolehlivost a individuální řešení. Je světovým dodavatelem produktů pro obory:

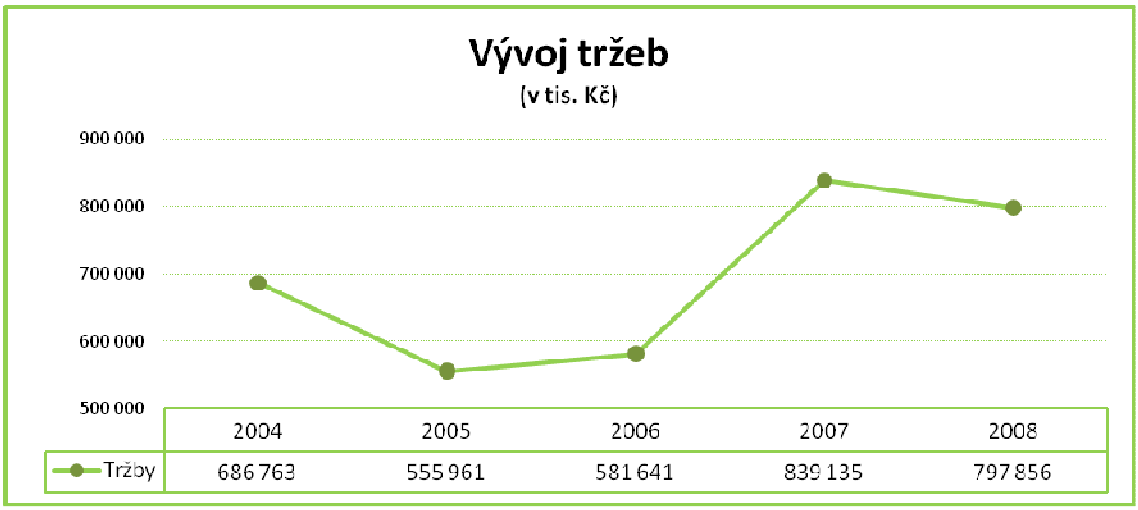
- jaderná energetika,
- klasická energetika,
- povrchová těžba a doprava surovin,
- distribuce plynu,
- doprava,
- průmyslové procesy,
- **zdravotnictví.**

Společnost je výrobcem vlastních produktů, pro jejichž implementaci využívá vlastní vývoj, projekci i výrobní kapacity. V současné době zaměstnává 385 zaměstnanců v různých zaměstnaneckých strukturách.

5.2 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ UKAZATELE

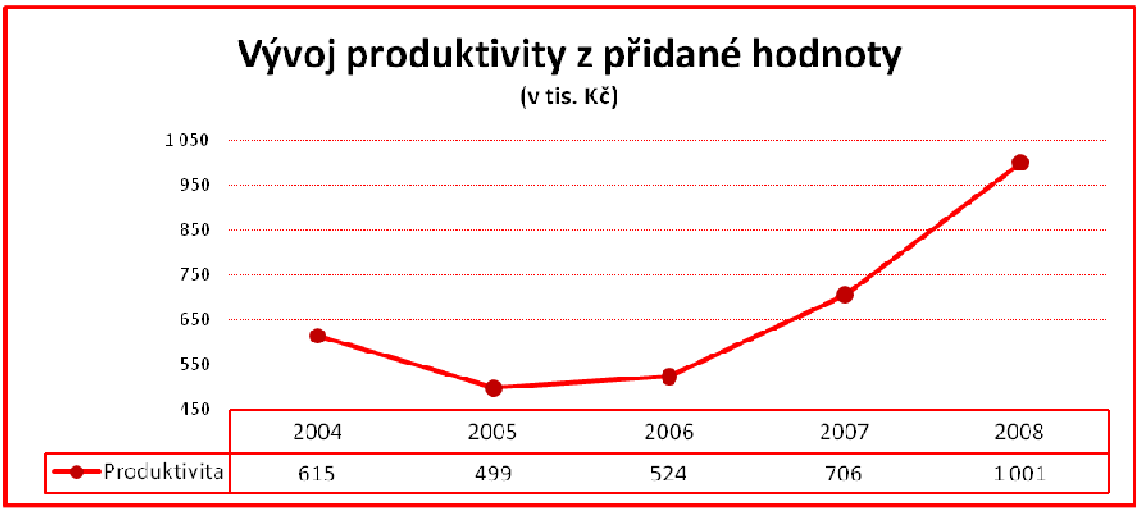
K základním charakteristikám každé organizace bezesporu patří údaje o jejím hospodaření. V následujících grafech je zobrazen vývoj tržeb, výkonů a produktivity z přidané hodnoty. Z obrázků je zřejmé, že v roce 2007 došlo k výrazným výkyvům, které byly zapříčiněny získáním a realizací zakázek velkého charakteru. Objem tržeb v segmentu zdravotnictví je v současné době oproti tržbám ostatních segmentů zanedbatelný. Hlavním důvodem je především skutečnost, že společnost s produktem na trh teprve vstupuje.

Graf 1 Vývoj tržeb



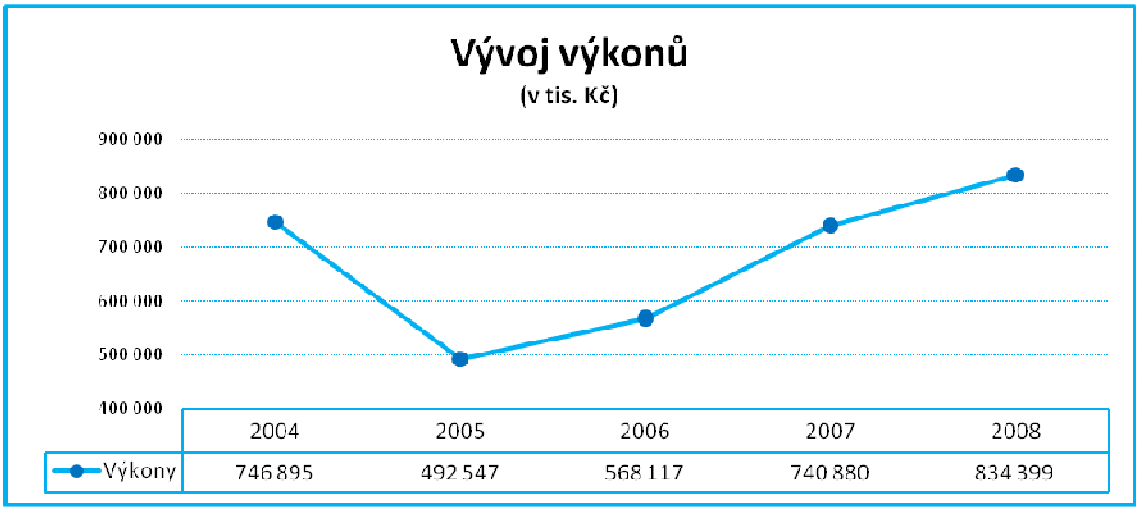
Zdroj: Výroční zpráva 2008

Graf 2 Vývoj produktivity z přidané hodnoty



Zdroj: Výroční zpráva 2008

Graf 3 Vývoj výkonů



Zdroj: Výroční zpráva 2008

5.3 CÍLE, VIZE, POSLÁNÍ

Základním předpokladem pro úspěšné fungování a rozvoj každé organizace je jasná formulace dlouhodobých cílů a tedy i vize a poslání. Podle mého názoru je vhodné ve stručnosti zmínit základní informace o principech vedení analyzované společnosti a především cílech, které byly pro následující období stanoveny.

Vedení společnosti

Top management organizace tvoří:

- Výkonný ředitel managementu
- Výkonný ředitel pro obchod a realizaci
- Výkonný ředitel pro výrobu a rozvoj

Ve společnosti Wanda je tvorbou a formulací cílů, vize a poslání pověřen tzv. management tým, který vznikl před několika lety na základě ankety mezi několika desítkami manažerů ve společnosti. Management tým tak tvoří 13 pracovníků, kteří jsou rozděleni do čtyř skupin tzv. Rad. Jednotlivé rady se zabývají jednotlivými oblastmi řízení společnosti. Rozdělení do jednotlivých rad vychází ze strategických cílů organizace. Pracovníci management týmu se pravidelně scházejí a svou činností se snaží nasměrovat organizaci k dosažení strategických cílů.

Každá Rada management týmu má své poslání.

Rada Trh

„Stanovujeme tržní strategii společnosti na období vize s cílem zajistit dostatek obchodních příležitostí pro generování finančních zdrojů pro rozvoj společnosti. V rámci procesu strategického marketingu se zaměřujeme na definování a dosahování cílů v jednotlivých segmentech a jejich koordinování.“

Rada Organizace a řízení

„Stanovujeme "procesní strategii" (jako jednu z funkčních strategií) společnosti na období vize s cílem zajistit průchodnost zakázek stanovených tržní strategií. Při stanovování "procesní strategie" využíváme i podněty přicházející z jednotlivých procesů. Zadáváme a zákaznicky řídíme projekty naplňující "procesní strategii", a to v oblastech procesního a projektového řízení, organizační struktury, komunikace a týmové spolupráce. Stanovenou "procesní strategii" pomáháme následně implementovat do směrnic. Ve spolupráci s ostatními radami jsme společně odpovědní za naplnění vize.“

Rada Řízení lidských zdrojů

„Prostřednictvím nově zavedeného procesu řízení lidských zdrojů zajišťovat optimální počet kompetentních a motivovaných lidí k dosahování firemních cílů a podporovat firemní kulturu „řízené střely“.“

Rada Strategie řízení

„Hledáme uplatnění Wandy ve společnosti v budoucnu (scénáře). Určujeme její směr v souvislostech s objektivním okolím. Volíme způsob, jakým se tam dostaneme. Realizujeme strategický proces.“[14]

Poslání

V podstatě objasňuje jedinečný účel organizace, a to tak, že říká, co a pro koho dělá, a jakým způsobem bude svého účelu dosahovat.

---

[14] Informační portál společnosti Wanda (hypertextový odkaz zde není uveden z důvodu zachování anonymity analyzované organizace)

„Zaměřujeme se na maximální přizpůsobení požadavkům zákazníků na základě dlouhodobě rozvíjené znalosti jejich potřeb.

Soustřeďujeme se na odvětví s vysokými nároky na spolehlivost a individuální řešení, vyžadovaná zejména v oblasti energetiky, těžby nerostů, dopravy a zdravotnictví.[15]

Vize

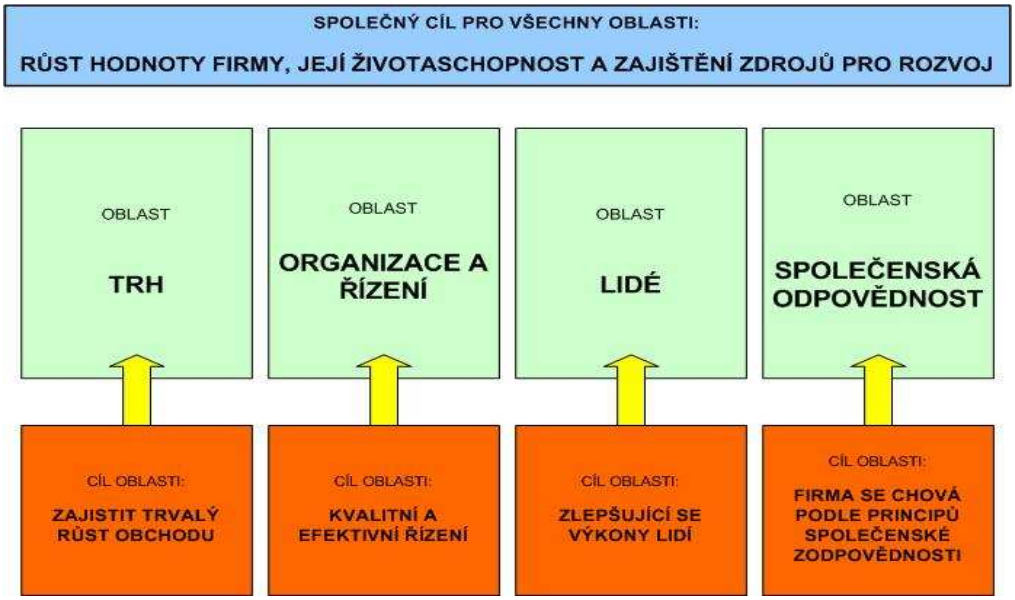
Vize je souhrn toho, čím chce organizace v budoucnosti být. Budoucnost vnímá jako odlišnou od přítomnosti tím, že identifikuje významné dlouhodobé změny v organizaci. Je základem pro tvorbu strategických cílů.

V roce 2008 vedení společnosti vypracovalo tři scénáře vize společnosti na období 7 let: Přežívání, Stabilita, Úspěch. Scénář vize Úspěch byl vybrán jako nejvhodnější pro další rozvoj společnosti.

Cíle

Vedení společnosti identifikovalo následující strategické cíle nejen komplexně v rámci celé organizace, ale i pro její jednotlivé oblasti.

Obr. 11 Strategické cíle organizace



Zdroj: Informační portál společnosti Wanda

[15] Informační portál společnosti Wanda

V souvislosti s naplněním cíle a vize začal management tým v oblasti Trh pracovat na procesu strategického marketingu. Rozdělil trh pro Wandu na několik tržních segmentů. Každý segment má svého Stratéga a Sponzora. Stratégem segmentu je v podstatě pracovník, který příslušný segment tzv. „opečovává“. *„Úkolem Stratéga je především spolupodílet se na stanovení strategie a cílů svěřeného segmentu a dále marketingově pracovat v rámci segmentu (analýza segmentu, vyhledávání příležitostí v segmentu, identifikace potřeb segmentu směrem do firmy atd.).“*[16] Sponzorem tržního segmentu je pracovník management týmu Trh, který zodpovídá za komunikaci se Stratégem a za přímé zákaznické řízení daného segmentu.

V rámci segmentu Zdravotnictví byly stanoveny tyto cíle:

- Maximálně využít potenciál trhu.
- Po zvládnutí českého trhu, okolní státy a dále celosvětové dodávky.

Podle mého názoru vedení společnosti provedlo velmi radikální zásahy, jejichž primárním cílem je dosažení výše uvedených strategických cílů. Myslím si, že rozhodnutí - **určit pro jednotlivé segmenty pracovníky, kteří za ně budou plně zodpovědní** - bylo vhodné, protože každý trh je určitým způsobem specifický a zaslouží si zvláštní pozornost. Navíc byly kompetence delegovány na v daných oborech velmi zkušené a stále se rozvíjející pracovníky. Úkolem každého z nich je zpracovat pro svůj segment kvalitní strategii, která umožní co nejefektivnější dosažení předem stanovených cílů. V rámci této práce se zaměřím na již zmiňovaný segment zdravotnictví a pokusím se detailně analyzovat daný trh a tím přispět k volbě vhodné strategie.

5.4 PRODUKT - ZDRAVOTNICKÝ PROSTŘEDEK

Již dříve bylo uvedeno, že se společnost Wanda zabývá vývojem, výrobou a prodejem zdravotnického prostředku. Tento produkt má v současné době certifikaci pro léčbu diabetické polyneuropatie. Funguje na základě velmi speciální metody, která je v České republice klinicky exaktně prokázanou metodou fyzikální léčby již zmíněné diabetické polyneuropatie. V současné době se snaží společnost získat certifikaci pro

[16] Informační portál společnosti Wanda

léčbu dalších onemocnění. Je důležité podotknout, že k léčbě tohoto onemocnění není dosud používán žádný zdravotnický prostředek, ale pouze léčiva.

6 Využití zdravotnického prostředku, tržní potenciál

Jelikož společnost vstupuje na trh s novým produktem, je důležité identifikovat možnosti jeho využití a především tržní potenciál. V souvislosti s tím je podle mého názoru vhodné zmínit základní informace o onemocnění, při jejichž léčbě se dá produkt využít a zejména o vlivu těchto onemocnění na kvalitu života pacientů a základní statistická data o jejich výskytu.

6.1 DIABETICKÁ NEUROPATIE

Diabetická neuropatie patří k jedné z pozdních komplikací cukrovky. *„Diabetická neuropatie je nezánětlivé poškození funkce a struktury periferních nervů vlivem dlouhodobě zvýšené glykémie (hyperglykémie) při diabetu.“*[17] Jedná se o nejčastější komplikaci diabetu. Toto onemocnění je charakterizováno pálivými a řezavými bolestmi nohou, jejichž intenzita se zvyšuje v klidu a naopak při zátěži se mírní. Dalším projevem může být ztráta citlivosti nohou, která může vést až k amputaci (syndrom diabetické nohy).

Efektivní léčba diabetické neuropatie v současné době neexistuje. Většina terapií je zaměřena spíše na prevenci nebo na zpomalení rozvoje tohoto onemocnění.

6.2 DIABETES MELLITUS

Diabetes mellitus, česky cukrovka, je metabolické onemocnění, které je charakterizováno zvýšenou hladinou cukru v krvi nebo-li hyperglykemií. Toto onemocnění může být způsobeno nedostatkem inzulinu nebo nedostatečnou citlivostí tkání na inzulin. V následující kapitole jsou shrnuty základní informace o tomto onemocnění.

---

[17] http://cs.wikipedia.org/wiki/Diabetick%C3%A1_neuropatie

6.2.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE

Diabetes I. typu

Je onemocnění způsobené absolutním nedostatkem inzulinu. Onemocnění tohoto typu se objevuje obvykle v dětství nebo u mladistvých osob. Lidé trpící touto nemocí si musejí celoživotně aplikovat inzulin. Jedná se o velmi závažné onemocnění, jehož výskyt se ve vyspělých zemí enormně zvyšuje. O tohoto typu cukrovky je vysoká pravděpodobnost vzniku akutních komplikací.

Diabetes II. typu

Je onemocnění způsobené relativním nedostatkem inzulínu. Cukrovka tohoto typu je nejrozšířenější a postihuje především starší osoby a osoby s obezitou a nezdravým životním stylem. Onemocnění tohoto typu je mimo jiné spojeno s genetickými faktory. Potomek s diabetem u jednoho z rodičů má 50% pravděpodobnost vzniku diabetu. Potomek obou rodičů s diabetem má riziko téměř 100%.

Primární diabetes

Při jeho vzniku hrají důležitou roli genetické faktory, a není zde možné prokázat orgánové onemocnění.

Sekundární diabetes

Vzniká důsledkem orgánového poškození, jako je například onemocnění pankreatu, jater nebo endokrinních žláz.

Základními příznaky diabetu jsou:

- Únava,
- Hubnutí,
- Nadměrné pití a močení,
- Poruchy vědomí,
- Hyperglykémie,
- Diabetická ketoaciodóza.

Základní komplikace diabetu

- Poškození ledvin (diabetická nefropatie)
- Poškození sítnice (diabetická retinopatie)

- Poškození nervů (diabetická neuropatie)

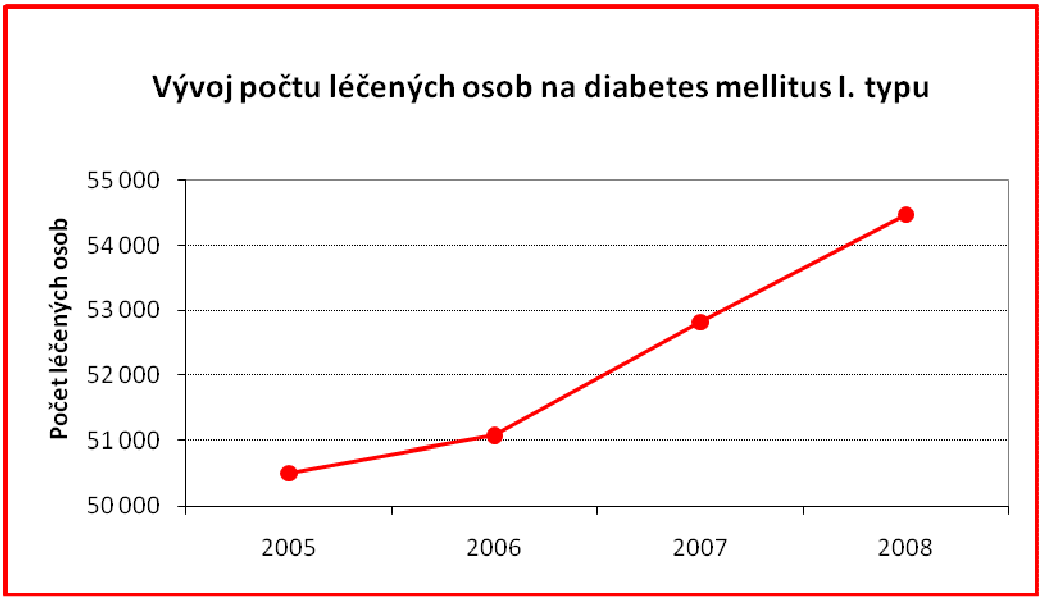
„Závažnost diabetu mimo jiné spočívá také ve vzniku chronických komplikací tohoto onemocnění, které jsou velkou zátěží pro pacienta a podstatným způsobem ovlivňují kvalitu života i jeho délku.“[18]

6.2.2 STATISTIKA POČTU ONEMOCNĚNÍ

V České republice má diabetes téměř 800.000 lidí, z nichž přibližně ¼ trpí diabetickou polyneuropatií. V zemích Evropské unie je odhadovaný počet nemocných kolem 25 milionů. Počet onemocnění diabetem v naší populaci stále stoupá. *„Příčinou je zlepšení diagnostiky diabetu, neustálé zkvalitňování lékařské péče, zlepšující se informovanost odborné i laické veřejnosti, ale také narůstání počtu autoimunitních chorob, stárnutí populace a hlavně nezdraví životní styl.“*[19]

Na následujících grafech je zobrazen vývoj počtu pacientů léčených v České republice na diebates mellitus od roku 2005.

Graf 4 Vývoj počtu osob léčených na diabetes mellitus I. typu v ČR



Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

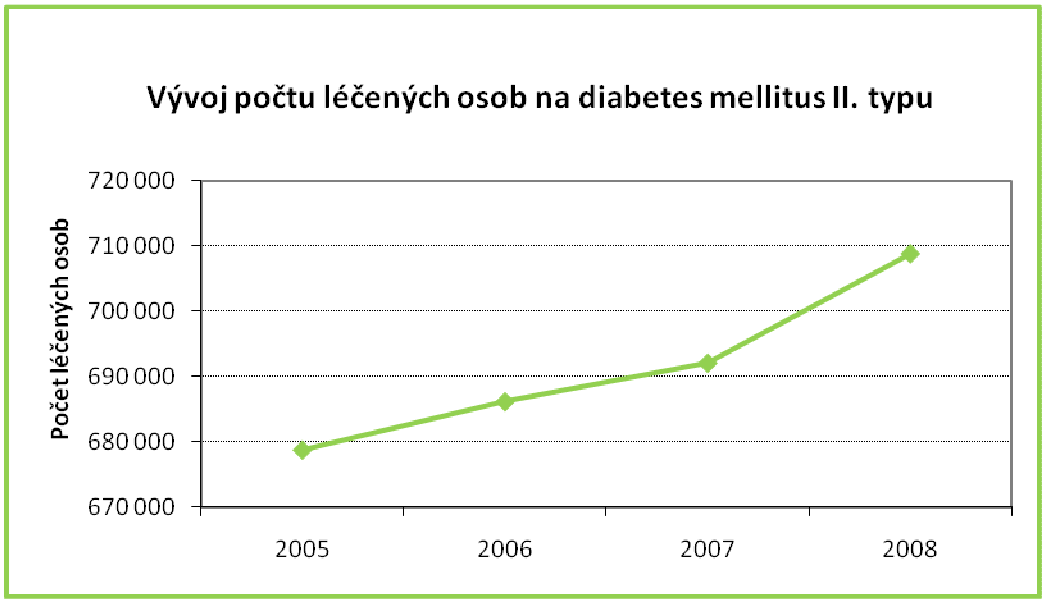
---

[18] http://www.lekari-online.cz/vnitrni-lekarstvi/zakroky/diabetes-mellitus-i-typu

[19] http://www.diabetickaasociace.cz/cs/co-je-diabetes/data-o-diabetu-cr/

Z grafu 4 je zřejmé, že počet diabetiků I. typů se od roku 2005 zvýšil téměř o 8 %. V roce 2008 se léčilo 54 474 pacientů v ČR. Je důležité podotknout, že mezi pacienty s onemocněním tohoto typu převažují ženy.

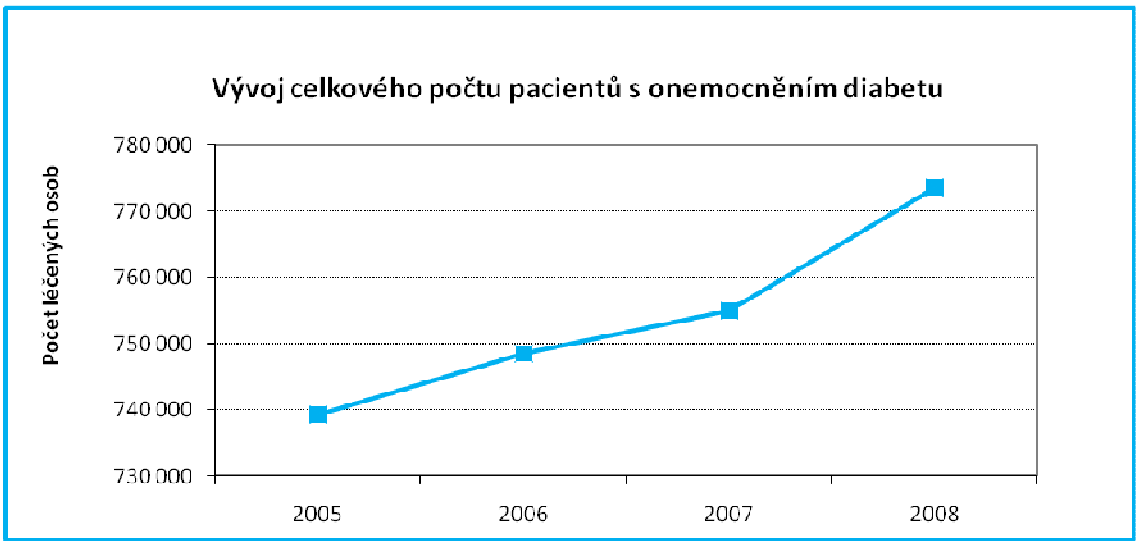
Graf 5 Vývoj počtu osob léčených na diabetes mellitus II. typu v ČR



Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

Vývoj počtu diabetiků II. typu má rovněž stoupající trend. Již dříve bylo uvedeno, že diabetes II. typu je nejrozšířenější, to mohou potvrdit i hodnoty v grafu 5. V roce 2005 se v ČR léčilo téměř 680 000 pacientů, o tři roky později se tento počet zvýšil přibližně o 30 000 pacientů, to znamená skoro o 5 %.

Graf 6 Vývoj celkového počtu pacientů s onemocněním diabetu



Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

Tento graf znázorňuje vývoj celkového počtu léčených pacientů. Je nesporné, že v České republice každým rokem počet pacientů rapidně stoupá. V průběhu čtyř sledovaných let se počet pacientů zvýšil o necelých 35 000 tedy o 4,5 %.

Z výše uvedených statistických dat je zřejmé, že se počet onemocnění rapidně zvyšuje. Je třeba podotknout, že podobný trend výskytu se objevuje nejen v České republice, ale v podstatě celosvětově. Se zvyšujícím se výskytem diabetu roste také množství pacientů s jeho pozdními komplikacemi a tím i diabetickou neuropatií. Lze tedy říci, že z hlediska množství „zákazníků“ má společnost Wanda a její produkt možnost uspět na tomto trhu. Je zřejmé, že se nejedná pouze o počet zákazníků, ale také o řadu dalších faktorů, které zajisté ovlivní úspěšnost společnosti a jejího produktu na tomto trhu.

6.2.3 MOŽNOSTI LÉČBY

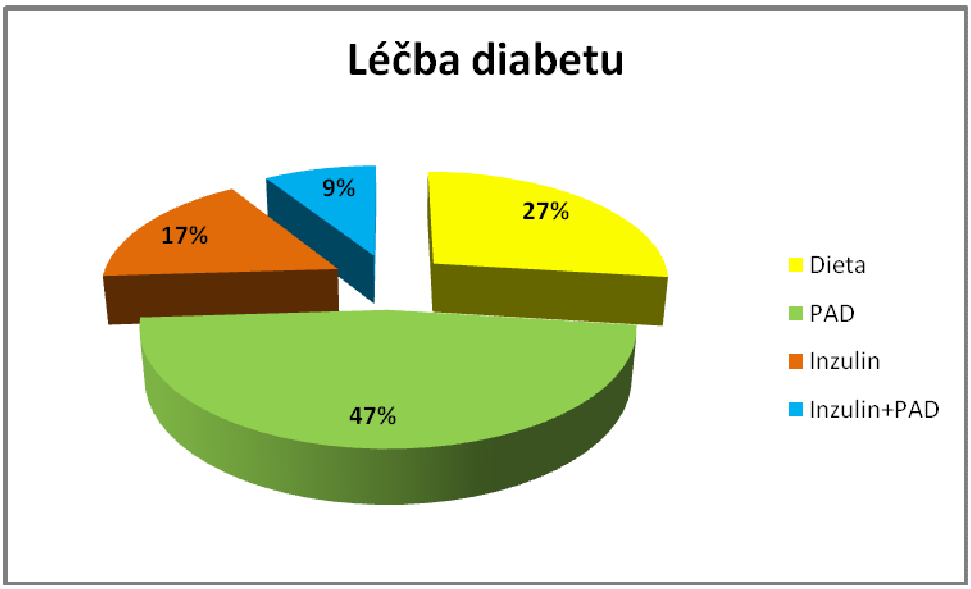
Cílem léčby diabetiků je zajistit jim plnohodnotný život, který se bude co nejvíce přibližovat normálu. Toho lze dosáhnout například prevencí vzniku diabetu, která je do určité míry možná. K preventivním opatřením se řadí tzv. nefarmakologická opatření, která zahrnují například dietu a fyzickou aktivitu zvolenou na základě věku pacienta a typu diabetu.

Poté přichází na řadu farmakologická léčba, která se u obou typů diabetu liší. K nejčastějším způsobům léčby patří:

- Dieta
- PAD (perorální antidiabetika)
- Inzulin
- Kombinace - Inzulin+PAD

V následujícím grafu jsou znázorněny způsoby léčby a průměrný počet pacientů, kteří touto léčbou prošli.

Graf 7 Léčba diabetu



Zdroj: Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR

V závěru této kapitoly je důležité zmínit, že **hlavním účelem léčby diabetu je předcházet jeho pozdním komplikacím**.

7 Externí strategická analýza

Tato analýza se odvíjí od popisu dvou základních složek makrookolí a mikrookolí společnosti. Na základě jejich rozboru budu moci identifikovat strategickou pozici společnosti Wanda.

7.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ

7.1.1 PEST ANALÝZA

Pomocí této analýzy se pokusím popsat klíčové ekonomické, politicko-legislativní, sociálně kulturní a technologické faktory, které působí ve vnějším okolí organizace, a vliv jejich změn nejen na organizaci jako takovou, ale především na její působení v rámci celého trhu.

EKONOMICKÉ FAKTORY

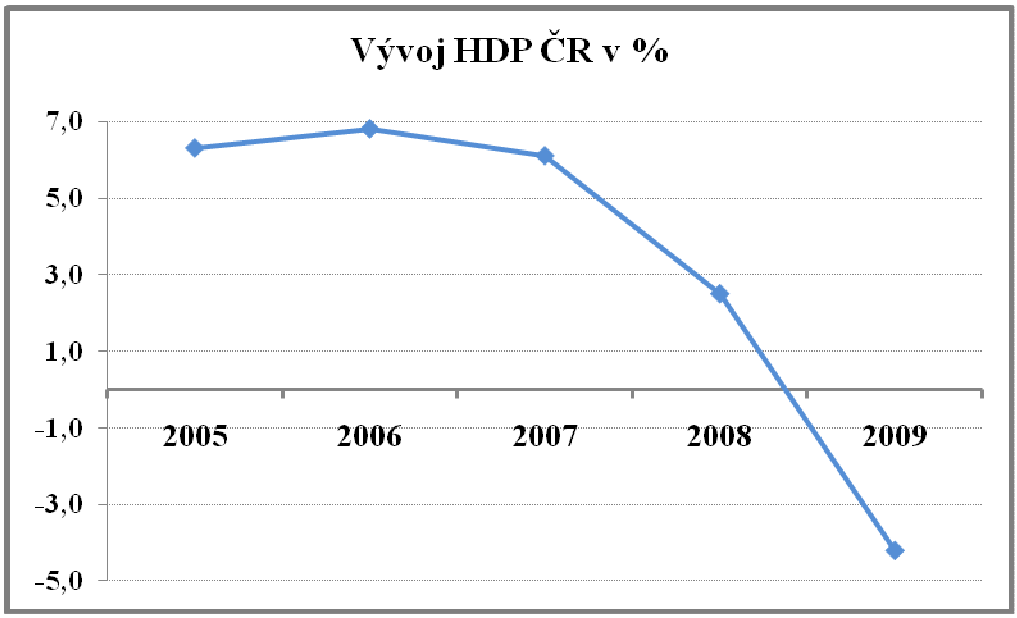
Fungování organizace v zásadě velmi ovlivňují základní makroekonomické ukazatele, ke kterým se řadí především míra růstu HDP[20], míra inflace, úrokové sazby, míra nezaměstnanosti a vývoj cen energií. Vývoj a změny těchto ukazatelů výrazně ovlivňují schopnost organizací naplnit předem stanovené cíle.

Míra růstu HDP

Je jedním z velmi důležitých ukazatelů výkonnosti dané ekonomiky. HDP je přímo ovlivněn agregátní poptávkou, která zahrnuje soukromou spotřebu, množství investic, vládních výdajů a čistého exportu. Je tedy zřejmé, že se zvyšující se hodnotou tohoto ukazatele se „zlepšují“ podmínky v daném tržním prostředí. Následující graf zobrazuje vývoj růstu HDP v České republice za posledních pět let.

[20] Hrubý domácí produkt

Graf 8 Míra růstu HDP v %



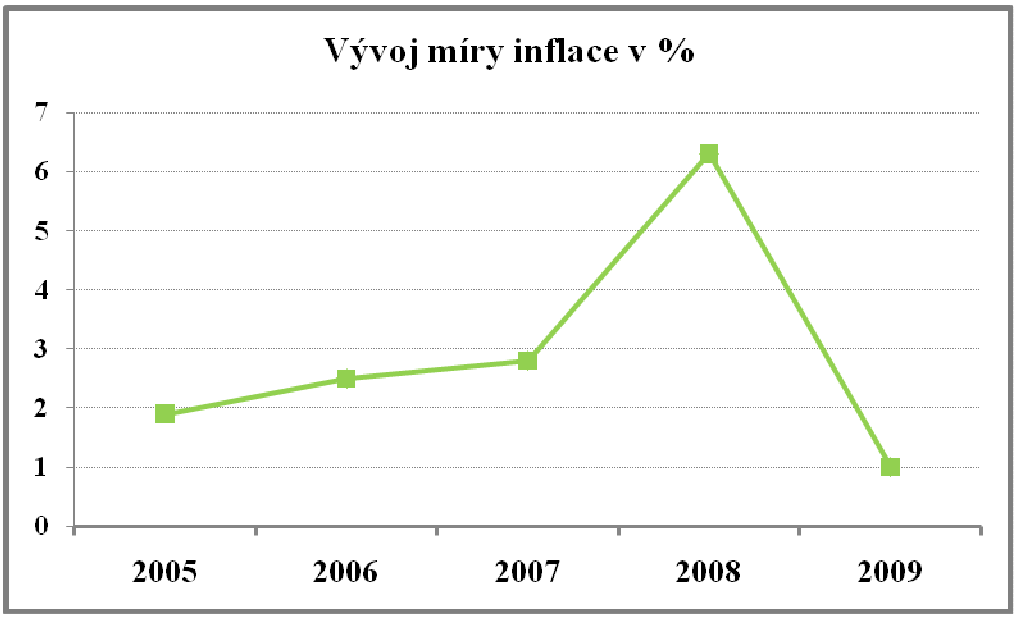
Zdroj: Český statistický úřad

Vývoj růstu HDP, který je z grafu zřejmý, vypovídá o důsledcích probíhající světové finanční krize, která měla dopad téměř na všechny subjekty ekonomického systému. Pro všechny subjekty na trhu hraje tedy důležitou roli vývoj HDP a oživení celé ekonomiky nejen v České republice ale po celém světě.

Míra inflace

Obecně znamená všeobecný růst cenové hladiny. Její změny mají dopad na ekonomické subjekty především v podobě rozhodování v oblasti investic. Firmy totiž při plánování investic porovnávají reálné výnosy s reálnými náklady a při změně inflace jejich očekávání neodpovídá realitě. Inflace tedy může organizace odradit od investování nebo naopak. Vývoj míry inflace je znázorněn v grafu 9.

Graf 9 Vývoj míry inflace



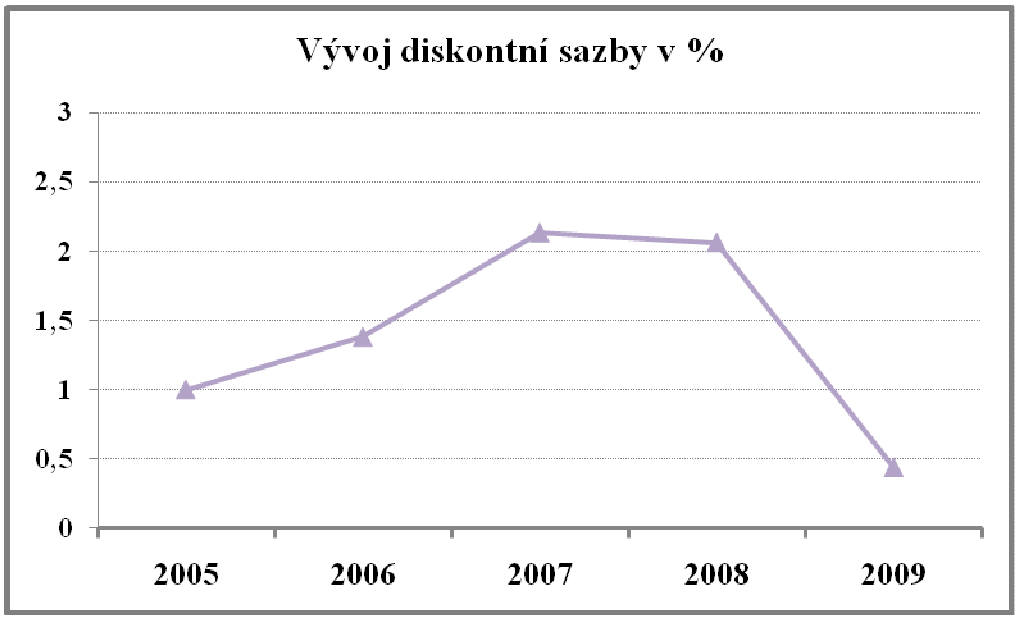
Zdroj: Český statistický úřad

Z grafu je zřejmé, že míra inflace od poloviny roku 2008 prudce klesla. Tento pokles zapříčinila opět světová finanční krize. Velký vliv na celý trh bude mít její další vývoj.

Úrokové sazby

Jsou jedním z dalších významných makroekonomických ukazatelů, které ovlivňují finanční situaci ekonomických subjektů. Výše úrokové sazby v podstatě udává objem investic, který organizace realizují. Při poklesu úrokových sazeb jsou investice pro organizace relativně levnější, to znamená, že jejich objem roste. Výše úrokových sazeb má ale také významný vliv na objem úvěrů, které si organizace může vypůjčit. K dalším dopadům finanční krize patří rovněž ochota bank půjčovat peníze. Banky mají v současné době velmi tvrdé podmínky k poskytování úvěrů. Tato skutečnost představuje pro Wandu ohrožení, protože k financování zakázek s vysokým objemem potřebuje bankovní úvěry získat poměrně snadno.

Graf 10 Vývoj diskontní sazby



Zdroj: Český statistický úřad

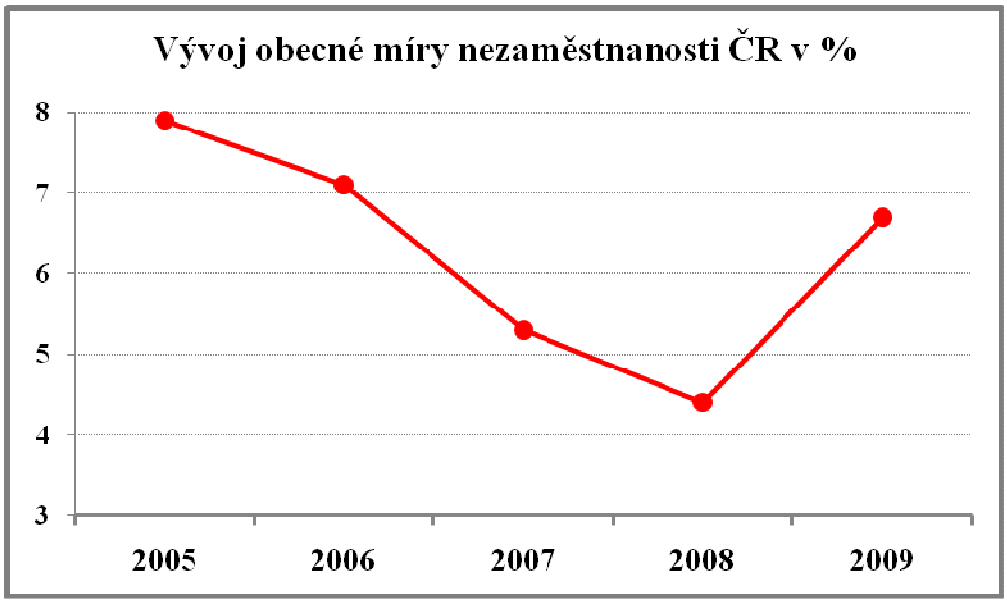
Od výše této diskontní sazby se odvíjí výše úrokových měr, které budou banky nabízet svým klientům. Z grafu je zřejmé, že byl za poslední rok zaznamenán pokles diskontní sazby o více než 1,5 %.

Míra nezaměstnanosti

Má velký vliv na kupní sílu obyvatelstva. Projevem světové finanční krize je výrazný nárůst nezaměstnanosti, který je patrný z grafu 11.

Nezaměstnanost za poslední rok rapidně stoupla, vyšplhala se až na téměř 7 %. Tato skutečnost představuje pro společnost Wanda příležitost k získání kvalifikované pracovní síly, jejíž nedostatek brzdí její rozvoj. Na druhé straně pocítí společnost a celý trh velmi významný efekt, že se zvyšováním nezaměstnanosti snižuje kupní síla obyvatelstva. Tento fakt představuje zejména pro Wandu velké nebezpečí.

Graf 11 Vývoj nezaměstnanosti



Zdroj: Český statistický úřad

Vývoj cen energií

Vývoj cen energií je dalším z velmi důležitých ukazatelů, který má dopady na fungování organizace. Jelikož vyrábí své vlastní produkty a zaměstnává téměř 400 zaměstnanců, představují pro ni výdaje na energie velkou položku.

POLITICKO-LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Z této skupiny faktorů mají významný vliv pro analyzovanou organizaci především stabilita vlády, politika zdanění, zákony na ochranu životního prostředí a regulace zahraničního obchodu. Politické faktory v podstatě ovlivňují vývoj celého hospodářství. V souvislosti s důsledky finanční krize se bezesporu projeví snaha státu o šetření finančních prostředků v podstatě všude. Tyto zásahy se jistě projeví v politice zdanění, kde mohou ekonomické subjekty očekávat jeho nárůst. Dalšími překážkami mohou být zásahy státu v oblasti zahraničního obchodu zavedení EURA.

V souvislosti s působením společnosti v oblasti zdravotnictví, mají důležitý význam legislativní faktory, které upravují podmínky pro podnikání na tomto trhu. V první řadě legislativa reguluje podmínky vstupu a výstupu na trh. Příkladem vstupních bariér je prokázání účinků léčby zpravidla klinickými zkouškami, což představuje pro společnost vysokou finanční zátěž. Výstup z trhu je regulován podmínkou poskytnutí záruky

posledního vyrobeného produktu 6+1 roků. Legislativa vyžaduje od výrobců zdravotnických prostředků na rozdíl od jiných trhů prokázání účinků podle specifikovaného určení. Dále legislativní regulace zahrnuje léčebné standardy, náročné postupy pro kontinuální prokazování způsobilosti produktu a jeho účinnost po celou dobu působení na trhu (systémy zpětných vazeb, odborné konzultace, pravidelná školení), stanovené striktní postupy pro výjimečné situace, atd. Společnost musí neustále sledovat změny legislativy, které jsou v oblasti zdravotnictví velmi časté.

Jedním z dalších legislativních faktorů, který přímo ovlivní analyzovanou organizaci, budou případné změny zákoníku práce, který upravuje výši minimální mzdy, povinnou péči zaměstnavatele o zaměstnance, délku pracovní doby a další. V souvislosti s výrobou elektrických zařízení musí společnost dodržovat Zákon na ochranu životního prostředí, Zákon o odpadech a další.

Existuje samozřejmě velké množství politicko-legislativních faktorů, ale právě výše uvedené faktory budou mít na fungování organizace především v oblasti zdravotnictví nejvýznamnější vliv.

SOCIÁLNĚ KULTURNÍ FAKTORY

V této skupině faktorů je pro efektivní fungování společnosti Wanda důležité sledovat především demografický vývoj, výši průměrných mezd, mobilitu obyvatelstva a míru vzdělanosti obyvatelstva.

Jelikož se Wanda specializuje na specifická odvětví, je důležité najít kvalifikované pracovníky, kteří budou ochotni pracovat za stanovenou mzdu. Pro organizaci je tedy důležité sledovat míru vzdělanosti obyvatelstva a to především v technických oborech. Jelikož nedostatek technicky vzdělaných pracovníků, provází společnost celou řadu let, snaží se spolupracovat se Střední průmyslovou školou a dalšími odbornými institucemi. Spolupráce probíhá například ve formě sponzorských darů na technické školní pomůcky, společných projektů, seznamování studentů s pracovníky společnosti, odborných seminářů a praxe. Lokalita, ve které organizace sídlí a provozuje své aktivity, se nachází nedaleko velkých měst jako je Praha a Plzeň, a proto je nezbytné stanovit takovou výši mezd, aby nedocházelo ke zvýšené mobilitě pracovníků. Dále je třeba podotknout, že má organizace velmi silnou firemní kulturu, která je dána především její dlouhodobou existencí.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Vládní výdaje a přístup k vývoji a výzkumu, trendy ve vývoji, rychlost technologických změn, míra zastarávání technologií patří k faktorům, kterým by měla společnost Wanda přikládat mimořádný význam. V dnešní velmi dynamické době dochází k změnám a vývoji technologií závratnou rychlostí. Pro samotné organizace je velmi náročné financovat své vývojové aktivity. Analyzovaná organizace je výrobcem vlastních produktů a snaží se vyvíjet stále dokonalejší produkty, k tomuto účelu zaměstnává vývojové pracovníky. Pomoc s financováním vývojových aktivit organizace je až do roku 2013 posílena z fondů Evropské unie. Je zřejmé, že jedním z důsledků finanční krize bude snížení výdajů na vývoj a výzkum a tím pádem dojde také ke zpomalení trendu ve vývoji.

7.1.2 METODA 4C

Aplikace této metody má pomoci organizaci při rozhodování o volbě globální či lokální strategie. Její volba závisí na tom, zda bude považovat svět nebo jiný větší region za jeden homogenní trh nebo bude považovat jednotlivé regiony za zcela specifické.

Costumers

V tuto chvíli je vhodné upozornit na to, že zákazníkem zdravotnického prostředku jsou poskytovatelé zdravotnických služeb, kteří splňují specifické zákonné požadavky na vzdělání lékařů oprávněných k léčbě diabetu. Požadavkem zákazníka (poskytovatele zdravotnických služeb) je nalézt účinný způsob nebo prostředek, který bude mít minimální nežádoucí účinky a sníží nebo úplně odstraní bolesti pacientů s tímto onemocněním. Každého zákazníka bez ohledu na zemi, ve které působí, zajímá především cena a kvalita produktu. Pravdou je, že cena léčby zdravotnickým prostředkem je poněkud vysoká. Ne každý pacient si může tuto léčbu dovolit. Na druhé straně je tu zdraví a kvalita života, které jsou tím nejcennějším, co každý z nás může mít. Nejdůležitějšími kritérii, která hrají velkou roli při rozhodování zákazníka, jsou především

- cena,
- efekt a úspěšnost léčby,

- výše úhrady zdravotní pojišťovnou,
- odborná stanoviska lékařů a lékařských osobností - kvalitní reference,
- osobní zkušenost,
- náročnost přípravy a použití léčby,
- provozní servis,
- masivní marketing.

Je zřejmé, že cílem každé organizace je uspokojení požadavků zákazníků. Tyto potřeby a požadavky je potřebné neustále sledovat a snažit se je co nejlépe a nejefektivněji uspokojit. Wanda začíná v současné době pronikat nejen na český, ale také na zahraniční trhy. Nyní se jedná zejména o trhy východních zemí. Z předběžné analýzy potřeb zahraničních zákazníků, kterou Wanda provedla, se přiklání k volbě jednotné strategie. Je třeba upozornit na to, že by měla v jednotlivých zemích zvolit odlišnou formu marketingové komunikace.

Country

Nebo-li národní specifika jsou velmi důležitým faktorem, který musí organizace se zaměřením na prodej zdravotnických prostředků sledovat. Každá země má odlišnou legislativu, normy a zákony a v této oblasti se podmínky zejména ve východních zemích liší. Je důležité zmínit, že Wanda splnila podmínky pro získání certifikace ISO 13485:2003. Tato norma je normou systému managementu jakosti a je speciálně upravena pro výrobu zdravotnických zařízení. Přináší výrobcům zdravotnických prostředků mnoho výhod a především usnadnění procesu prokázání shody s požadavky směrnic EU. Co se národních specifik týče, je pro organizaci nutné, aby dokonale znala legislativu ve všech zemí, do kterých se snaží proniknout.

Competition

Velmi důležitým faktem je, že neexistuje žádná organizace, která by používala k léčbě komplikací diabetu zdravotnický prostředek. Vysokou konkurenci v této oblasti však představují výrobci léčiv – farmaceutické společnosti, jejichž velkou konkurenční výhodou je především jejich velikost a znalost trhu. Konkurenční boj se tedy odehrává na globální úrovni.

Cost

Náklady na výrobu a především vývoj zdravotnického prostředku jsou vysoké. Jejich výše je spojena především s fází, ve které se produkt v současné době nachází. Organizace se snaží získat další certifikace, které rozšíří možnosti jejího produktu a tím samozřejmě další obchodní příležitosti na zdravotnickém trhu. V současné době probíhají klinické zkoušky, které by měly prokázat účinnost léčby v oblasti oběhové soustavy lidského těla. Tyto studie jsou pro samotnou organizaci finančně náročné. Je zřejmé, že náklady na vývoj budou v průběhu dalších let stále stoupat. V souvislosti s tím, že je společnost nováčkem na trhu se zdravotnickými prostředky budou také velký objem nákladů tvořit náklady na propagaci a marketing.

Na základě vyhodnocení těchto faktorů je pro společnost Wanda nejoptimálnějším řešením volba globální homogenní strategie.

7.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ

7.2.1 ANALÝZA ODVĚTVÍ – TRH ZDRAVOTNICTVÍ

Jak bylo již v teoreticko-metodologické části uvedeno, tato analýza se zaměřuje především na zkoumání několika důležitých oblastí, které v podstatě definují základní charakteristiky odvětví. Patří k nim především velikost trhu, rozsah konkurence, vývoj trhu, počet a velikost konkurentů, vstupní a výstupní bariéry a samozřejmě zákazníci.

Zdravotnictví je velmi specifický trh, který je díky regulaci velmi náročný, individualistický, konzervativní a striktně hierarchický. Velmi důležitou roli zde hrají dlouhodobé osobní vztahy, respekt k autoritám a znalost nepsaných pravidel, která jsou zde vyžadována. Především při vstupu na tento trh je velmi důležitý správný výběr spolupracujících autorit a adaptace na prostředí tohoto trhu.

V následujícím textu budou zmíněny základní charakteristiky trhu a bude určen strategický dopad na samotnou organizaci.

7.2.1.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY ODVĚTVÍ

V první řadě je potřebné vymezit odvětví, ve kterém společnost Wanda působí. Za odvětví se považuje skupina firem, jejichž produkty mají tak podobné charakteristiky, že spolu soutěží o stejného zákazníka. Podobnou charakteristikou produktu je v tomto případě účel, ke kterému je používán, tedy léčba diabetické polyneuropatie. Důležitým rozdílem v léčbě tohoto onemocnění jednotlivými firmami je však charakter samotného produktu. Společnost Wanda používá při léčbě jako jediná na trhu zdravotnický prostředek (přístroj), na rozdíl od svých konkurentů (farmaceutických firem), které se zabývají výrobou léčiv.

Velikost trhu

Velikost trhu se všeobecně identifikuje na základě celkové obratu v odvětví. Jelikož je odvětví vymezeno jako skupina firem, které se zabývají výrobou produktů pro léčbu diabetické polyneuropatie, nemohu tuto informaci uvést. Jeho velikost a trend je ale možné odvodit například na základě statistických údajů uvedených v kapitole 6.2.2.

Konkurence a její geografický rozsah

Společnost Wanda musí sledovat konkurenci ze dvou pohledů. Jedná se o konkurenci z pohledu výrobců zdravotnických prostředků a výrobců léčiv. Velkou výhodou pro analyzovanou organizaci je, že dosud na trhu neexistuje žádná organizace, která se zabývá léčbou diabetické polyneuropatie pomocí zdravotnického prostředku. Z tohoto pohledu tedy neexistuje žádná konkurence. Na druhé straně farmaceutické společnosti zabývající se výrobou a distribucí léčiv představují pro organizaci velmi silného konkurenta. Velmi důležitým faktem je, že všechna léčiva mají přibližně stejný léčebný výsledek, naproti tomu zde stojí produkt společnosti Wanda, u kterého byly prokázány určité výhody, které budou uvedeny později.

Vývoj trhu

Trh ve zdravotnictví má a pravděpodobně bude mít i nadále trend rozvoje. Hlavním důvodem je stále se zvyšující počet lidí a prodlužující se střední délka života. Dalším důvodem je zvyšující se počet obyvatelstva trpícího civilizačními chorobami. Diagnóza diabetické polyneuropatie je komplikace následkem onemocnění diabetem (cukrovkou). V České republice má diabetes asi 800.000 lidí, z nichž asi 1/4, tj. okolo 200.000 trpí diabetickou polyneuropatií, ve finální fázi dochází k amputacím končetin nemocných, což se týká asi 6-7 tisíc pacientů s diabetickou polyneuropatií. Diabetem celosvětově trpí stále více pacientů, přibývá pacientů ve středním a mladším věku. Celkem v zemích Evropské unie je odhadovaný počet nemocných s diabetem okolo 25 milionů, očekává se zvýšení onemocnění s tím, že ohroženo bude asi 60 milionů lidí v Evropské unii. I na národní úrovni lze očekávat celospolečenskou zainteresovanost státu na prevenci, ale především na léčení diabetu a jeho komplikací.

Zákazníci

V současné době má společnost malý počet zákazníků, to znamená, že může očekávat zvyšující se tlak na snižování cen a obecně velkou vyjednávací sílu kupujících.

Vstupní bariéry

Pro tento trh jsou charakteristické vysoké legislativní nároky a především velmi často se měnící legislativa. Další bariérou vstupu může být technologická a kapitálová náročnost a neznalost trhu. Za klíčovou vstupní bariéru však považuji splnění legislativních nároků.

Výstupní bariéry

Stejně tak jako u vstupních bariér představuje legislativa v odvětví velmi závažný problém pro výstup nebo odchod z odvětví. Je proto velmi důležité, aby organizace zvážila svůj vstup na trh. Ve zkoumané oblasti trhu představují klíčovou výstupní bariéru legislativní záruky po celou dobu života posledního vyrobeného produktu, které činí téměř 7 let.

Diferenciace produktu

Už několikrát bylo uvedeno, že v tomto odvětví neexistuje žádná další organizace, která by používala k léčbě diabetické polyneuropatie zdravotnický prostředek. Mohu tedy uvést, že na tomto trhu jsou dostupné dva rozdílné produkty – léčiva a zdravotnický prostředek společnosti Wanda.

7.2.1.2 STRUKTURA ODVĚTVÍ

Dalším velmi důležitým krokem pro zpracování dalších analýz je pochopení struktury odvětví. Na základě jednotlivých charakteristik odvětví je možné odhadnout, že se jedná o odvětví s konsolidovanou strukturou. Následující charakteristiky to potvrzují:

- vysoké vstupní bariéry
- diferenciace produktu

7.2.1.3 ANALÝZA HYBNÝCH ZMĚNOTVORNÝCH SIL

Mezi nejvýznamnější hybné změnotvorné síly odvětví zdravotnictví patří především:

Změny v dlouhodobé míře růstu odvětví

V předchozím textu již byly uvedeny důvody, které povedou pravděpodobně k budoucímu růstu odvětví. Patří mezi ně:

- zvyšující se počet obyvatelstva,
- prodlužující se střední délka života,
- růst pacientů s civilizačním onemocněním,
- růst pacientů s diagnózou diabetes mellitus a jejími komplikacemi.

Noví zákazníci a způsob užívání výrobku

Pro organizaci představují velkou příležitost výsledky dalších klinických zkoušek, které by měly potvrdit funkčnost zdravotnického prostředku také na onemocnění dalšího typu. Tato skutečnost by samozřejmě rozšířila obzory organizace do dalších tržních segmentů. Širší využití produktu by zřejmě přivedlo nové zákazníky.

Výrobkové inovace a změny technologií

Velmi souvisejí s předchozí hybnou silou. Jak tedy již bylo uvedeno, Wanda se neustále snaží svůj produkt inovovat a nalézt pro něj další využití, tak aby co nejlépe využila jeho potenciál. Na druhé straně stojí změny technologií a hrozba, kterou představuje pro analyzovanou organizaci vstup nového konkurenta do odvětví z pohledu výroby zdravotnických prostředků v této oblasti.

Klíčové faktory úspěchu

Z výše uvedených poznatků vyplývá, že specifická přednost společnosti spočívá ve vlastnictví jedinečného produktu na trhu. Mezi neméně významné patří schopnost a množství zdrojů vynaložených na jeho inovaci a rozvoj.

7.2.2 ANALÝZA KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ

Analýza konkurenčního prostředí je nedílnou součástí analýzy mikrookolí. Pro každou organizaci je nezbytně nutné identifikovat své současné i potencionální konkurenty a zvážit vlivy, které mohou v daném prostředí působit.

7.2.2.1 PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL

Vhodným nástrojem pro tuto analýzu je Porterův model pěti konkurenčních sil, který umožňuje organizaci pochopit podstatu konkurenčního prostředí v rámci daného odvětví. Na základě toho pomůže organizaci při rozhodování o tvorbě konkurenční výhody.

Ohrožení ze strany nově vstupujících

Jelikož je Wanda jediným výrobcem zdravotnického prostředku, nemá z tohoto pohledu na trhu v současné době žádného konkurenta. Ohrožení pro ni však představuje neustálý vývoj nových zdravotnických prostředků, a tak musí brát v potaz možnost, že se objeví nový konkurent, který bude vlastnit substituční výrobek, a pokusí se vstoupit

na trh. Organizace má samozřejmě svůj výrobek chráněn patenty, ale je potřebné neustále monitorovat situaci na daném trhu a případně zabránit krádeži patentu. Z pohledu léčiv působí na trhu velké množství konkurentů, které představují farmaceutické společnosti. Zde ohrožení ze strany nově vstupujících organizace nepociťuje, protože vstupu do farmaceutického odvětví brání velmi přísné bariéry.

Ohrožení ze strany současných konkurentů

Jak bylo již několikrát zmíněno, na trhu zdravotnických prostředků neexistuje žádná konkurenční společnost. Ohrožení ze strany konkurentů organizace spatřuje z hlediska vývoje nové léčivého preparátu, který by mohl předčít nebo vyrovnat výhody léčby vlastněným zdravotnickým prostředkem. Je důležité opět upozornit na to, že organizace na trh v současné době vstupuje a tudíž zatím neohrožuje své konkurenty. O produktu zatím není mnoho informací, protože organizace nezvolila masovou formu reklamy a prozatím se snaží dostat do podvědomí uznávaných autorit, které by ji mohli v cestě na trh velmi pomoci. Produkt není znám také z toho důvodu, že není ve Standardech České diabetologické společnosti a také není uveden v seznamu výkonů hrazených pojišťovnou. Otázkou zůstává, jak se stávající konkurence zachová při úplné zavedení produktu na trh a po rozšíření informací mezi širokou veřejnost. Organizace se musí připravit na náročný konkurenční boj.

Kupní síla dodavatelů

Společnost je vlastním výrobcem a distributorem zdravotnického prostředku. Většinu komponent si vyrábí v místě svého závodu a je odběratelem všeobecně dostupného materiálu a výrobků. Kupní síla dodavatelů je tudíž v současné době nízká. Do budoucna se však s přirůstajícím objemem zakázek může zvyšovat.

Kupní síla odběratelů

Bude pravděpodobně v zaváděcí fázi produktu na trh vysoká. Tlak bude kladen především na snížení ceny za léčbu, která je v současné době pro nepřímé zákazníky (pacienty) příliš vysoká. Snížit kupní sílu odběratelů by se mohlo organizaci podařit, kdyby dosáhla zařazení produktu do bodovaných výkonů.

Ohrožení ze strany substitučních výrobků

Substituční výrobky představují pro organizaci velké ohrožení v podobě ztráty zákazníků. V současné době však žádný přímý substitut produktu neexistuje. Oproti léčivům byly prokázány výrazné výhody, a tak lze očekávat, že se zejména v případě léčiv objeví nový produkt, který se zdravotnickému prostředku bude moci vyrovnat.

7.2.2.2 ANALÝZA KONKURENCE

V odvětví, na které se zaměřují aktivity organizace, jsou jedinými konkurenty výrobci různých farmaceutických preparátů. Pro analýzu konkurence jsou samozřejmě důležitá jména konkurenčních společností a jejich velikost, ale v rámci této analýzy se bude jednat především o porovnání samotných produktů a jejich účinnosti léčby. Také na základě této analýzy bude organizace schopna identifikovat konkurenční výhody, které spočívají ve vlastnictví jejího produktu.

Silné stránky konkurence

- vysoká důvěra pacientů v účinky léčby
- zkušenost veřejnosti a lékařů s léčivy
- jednoduchá dostupnost léčiv
- zavedená pozice výrobců na trhu
- léčba je placena zdravotními pojišťovnami
- silný lobbing

Slabé stránky konkurence

- účinek u jednoho léčiva u max. 30 % pacientů
- krátkodobost léčebného efektu
- vedlejší nežádoucí účinky
- množství kontraindikací
- nepředvídavost interference použitého léčiva s jinými léčivy
- nejednoznačnost při výběru efektivního preparátu pro konkrétního pacienta
- nezbytnost pobytu v nemocnici
- při opakované léčbě stejným léčivem se nemusí dostavit úspěch jako u předchozí léčby

Z výše uvedeného je zřejmé, že výhody konkurenčních společností spočívají především v jejich delším působení a vynikající znalosti tohoto trhu. Zde je důležité podotknout, že silné stránky konkurentů jsou slabou stránkou analyzované společnosti,

a naopak jejich slabé stránky jsou její silnou stránkou. To znamená, že je pro Wandu velmi důležité, aby využila výhod, které spočívají ve vlastnictví jedinečného výrobku, a vybudovala stabilní pozici na trhu.

7.3 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH HROZEB A PŘÍLEŽITOSTÍ

Na základě analýz vnějšího prostředí odvodím klíčové hrozby a příležitosti, které pro společnost představuje prostředí, ve kterém působí.

Příležitosti

- rostoucí trend zdravotnického trhu
- vstup na zahraniční trhy
- pozice jediného dodavatele zdravotnického prostředku v oblasti léčby diabetické polyneuropatie
- možnost využití zdravotnického prostředku v léčbě dalších onemocnění

Hrozby

- legislativní regulace
- vstup na neznámý trh
- prvotní nezájem lékařů a managementu zdravotnických zařízení
- tlak konkurenčních firem
- vývoj nových účinných léčiv nebo zdravotnického prostředku jinou organizací

8 Interní strategická analýza

Úspěšnost strategie každé organizace závisí nejen na podmínkách, které jsou dány jejím vnějším prostředím, ale je bezesporu závislá na strategických možnostech podniku samotného. Strategické možnosti jsou přitom dány především schopnostmi a zdroji organizace. Úkolem této analýzy je tedy identifikovat strategicky významné zdroje a schopnosti a na základě toho určit, zda odpovídají požadavkům vnějšího prostředí, ve kterém organizace operuje. Na základě výsledků této analýzy bude organizace schopna identifikovat své slabé a silné stránky.

8.1 PROVĚŘENÍ ZDROJŮ PODNIKU

V této analýze budou posuzovány zdroje organizace, především jejich rozsah, kvalita a možnosti jejich využití. Výstupem této analýzy by mělo být určení strategicky významných zdrojů, ve kterých organizace spatřuje možnou konkurenční výhodu.

Hmotné zdroje

Mezi významné zdroje hmotné povahy se řadí především budovy, strojní vybavení, materiál a další movitý majetek, který je ve vlastnictví analyzované organizace. Jelikož se organizace nezabývá pouze výrobou a prodejem zdravotnických prostředků a její aktivity se zaměřují převážně do jiných odvětví, vlastní dva rozsáhlé areály budov, ve kterých se odehrává převážná většina pracovních procesů. V místě sídla vlastní společnost areál, ve kterém se nachází jednotlivá pracoviště od výroby až po realizaci dodávek. V současné době probíhá modernizace a výstavba části areálu, díky níž se vytvoří větší prostor pro jednotlivá pracoviště. Tuto přestavbu financuje organizace z části z vlastních zdrojů a z části z dotace, kterou v loňském roce získala. Druhé pracoviště bylo vystaveno v roce 2003 a pracuje zde přibližně 1/3 všech zaměstnanců organizace. V souvislosti s tím, že je vlastním výrobcem svých produktů, vlastní výrobní linky a stroje, které jsou k výrobě potřebné. V těchto prostorách nechybí ani skladovací prostory a další prostory potřebné například ke zkouškám jakosti produktů. K významným hmotným zdrojům patří také vozový park, který zahrnuje především osobní a užitkové automobily.

Lidské zdroje

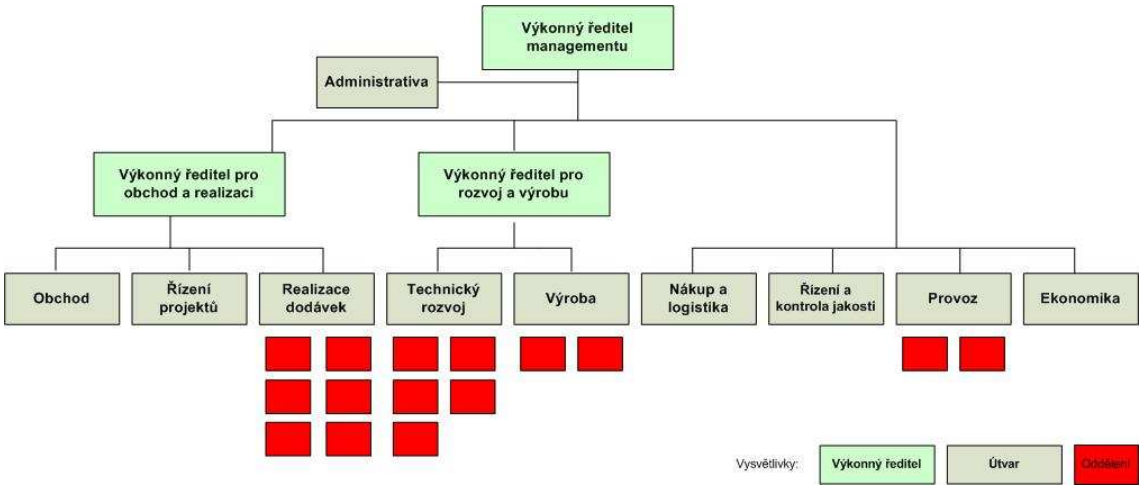
Významnou součástí zdrojů organizace jsou bezesporu její zaměstnanci. V současné době zaměstnává 385 pracovníků v různých zaměstnaneckých strukturách uspořádaných do celkové organizační struktury, která je vytvořena na základě klasického (evropského) přístupu. To znamená, že je zde vysoká centralizace, přesně definovaná pracovní místa a jednoznačně vymezené kompetence. Ve velmi zjednodušené formě je znázorněna na obrázku 12.

Tab. 1 Struktura zaměstnanců podle činností

Řídící	8 %
Realizační	74 %
Podpůrné	18 %

Zdroj: Informační systém společnosti Wanda

Obr. 12 Organizační struktura



Zdroj: Informační portál společnosti Wanda

Každý rok organizace umožňuje svým pracovníkům účastnit se odborných školení a různých vzdělávacích kurzů. Pravidelně je sestavován plán vzdělávacích akcí, který dává možnost dalšího vzdělávání a zdokonalování nejen vedoucím pracovníkům, ale pracovníkům na všech úrovních organizační struktury. Přímo na pracovištích probíhají jak individuální, tak skupinové jazykové kurzy všech znalostních úrovní. Pořádají se jak vnitropodniková, tak externí odborná školení. Organizace se také snaží pořádat pravidelné akce pro zaměstnance, jejichž cílem je tmelení kolektivu a posílení podnikové kultury.

Finanční zdroje

V následující tabulce jsou znázorněny základní finanční zdroje společnosti Wanda.

Tab. 2 Základní finanční zdroje společnosti (v Kč)

Krátkodobý finanční majetek	16 026 000
Krátkodobé pohledávky	96 350 000
Krátkodobé závazky	181 924 000
Bankovní úvěry a výpomoci	126 840 000

Zdroj: Výroční zpráva 2008

Nehmotné zdroje

K nehmotným zdrojům patří obecně image společnosti, know how, ochranné známky, patenty, znalost trhu, vztahy se zákazníky, dodavateli a další. Jelikož organizace působí ve více odvětví, tak její nehmotné zdroje mají v každém z nich jinou váhu. Jelikož je tato práce zaměřena na působení organizace v odvětví zdravotnictví, bude vliv jejích nehmotných zdrojů identifikován rovněž pouze v rámci této oblasti.

Protože firma svůj produkt teprve zavádí na nové trhy, její image v jiných segmentech zde nemá bohužel žádný význam. Významným nehmotným zdrojem je vlastnictví patentu, kterým je chráněn její jedinečný produkt. Do této kategorie zdrojů patří také vlastnictví certifikátu DNV – EN ISO 9001:2008 (systém managementu kvality) a DNV - EN ISO 13485:2003 (systém managementu jakosti upraven pro výrobu zdravotnických prostředků).

8.2 FINANČNÍ ANALÝZA

Účelem finanční analýzy je určit, jak organizace využívá své finanční zdroje v průběhu času. Ve společnosti Wanda jsou sestavovány pravidelné účetní závěrky a každý měsíc se předkládá představenstvu společnosti finanční zpráva o vývoji tržeb a nově nasmlouvaných zakázkách. Údaje, které byly potřebné k vytvoření finanční analýzy, jsem čerpala z výročních zpráv analyzované společnosti.

Analýza rentability

Rentabilita vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Měří jeho schopnost vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Z následující tabulky je zřejmé, že se všechny ukazatele rentability stále zvyšují, což vyjadřuje, že společnost efektivně zhodnocuje vložený kapitál.

Tab. 3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability	2006	2007	2008
Rentabilita celkového kapitálu (ROA)	2,88 %	4,64 %	7,46 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	3,71 %	6,62 %	9,44 %

Zdroj: Výroční zprávy Wanda

Analýza likvidity

Běžná likvidita vyjadřuje poměr krátkodobých oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Obecně by se hodnoty běžné likvidity měly pohybovat v intervalu 1,5 – 2. Z tabulky je zřejmé, že se běžná likvidita společnosti Wanda v tomto intervalu pohybuje, to znamená, že v případě kdy by všechna oběžná aktiva přeměnila na hotovost, je schopna uspokojit své věřitele.

Hodnoty pohotové likvidity dosahovaly v roce 2008 pouze 0,64, dostaly se tak pod hraniční hodnotu 1, které nabývaly pouze v roce 2007. Pro společnosti Wanda to znamená, že k případnému pokrytí závazku by musely být použity jiné zásoby, což je neefektivní kvůli dodatečným transakčním nákladům na přeměnu zásob v peněžní prostředky.

Ukazatel okamžité likvidity je vypočítán jako podíl hotovosti a krátkodobých závazků Jeho hodnoty vypovídají o tom, jak je podnik schopen zaplatit své právě

splatné závazky. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je stanovena v rozmezí 10 – 20 %. Okamžitá likvidita společnosti Wanda se za poslední roky snížila o 16 %, její současná hodnota se však pohybuje téměř na předepsané hranici.

Tab. 4 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2006	2007	2008
Běžná likvidita	1,78	1,80	1,74
Pohotová likvidita	0,97	1,29	0,64
Okamžitá likvidita	25 %	12 %	9 %

Zdroj: Výroční zprávy Wanda

Ukazatele aktivity

Rychlost obratu zásob je definována jako podíl tržeb a zásob, který udává, kolikrát se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku. Z tabulky 5 je zřejmé, že se rychlost obratu zásob každým rokem zvyšuje. Ve společnosti Wanda dojde v průběhu jednoho účetního období k odprodeji a poté opětovnému uskladnění dalších zásob více než 4 krát.

Poměr tržeb a průměrného stavu pohledávek vyjadřuje rychlost obratu pohledávek. Tento ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky přeměňovány v peněžní prostředky. S tím souvisí doba obratu pohledávek, která ukazuje, za jak dlouhé období jsou pohledávky v průměru splaceny. Z níže uvedené tabulky vyplývá, že doba obratu pohledávek se každým rokem snižuje, což je pro Wandu velmi pozitivní.

Dalším velmi důležitým ukazatelem aktivity je doba obratu závazků, který podobně jako předchozí ukazatel vyjadřuje délku období, za které společnost splatí závazky.

Tab. 5 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	2006	2007	2008
Rychlost obratu zásob	2,27	4,13	4,19
Doba obratu zásob	161	88	87
Rychlost obratu pohledávek	2,4	1,8	8,3
Doba obratu pohledávek	152	203	44
Rychlost obratu závazků	2,65	2,07	4,57
Doba obratu závazků	138	176	80

Zdroj: Výroční zprávy Wanda

Analýza zadluženosti

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje finanční závislost podniku. Z pohledu věřitelů je pro společnost lepší, aby byly hodnoty tohoto ukazatele co nejnižší, protože mají určitou jistotu splacení závazků. Podle odborné literatury by měl tento podíl činit 50 %. Celková zadluženost Wandy činila v roce 2008 30 %, což vyjadřuje její nižší zadluženost, ale na druhé straně nízké využití efektu finanční páky.

Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk podniku vyšší než úrokové platby. Hodnota tohoto ukazatele by tedy měla být co nejvyšší, jelikož vyjadřuje schopnost splácet přijaté úvěry. Úrokové krytí Wandy se postupně zvyšuje, ale dosud nedosáhlo průměrné hodnoty tohoto ukazatele.

Tab. 6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2006	2007	2008
Celková zadluženost	46 %	50 %	30 %
Úrokové krytí	2,92	6,38	7,49

Zdroj: Výroční zprávy Wanda

8.3 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PODNIKU

Výstupem analýzy vnitřního prostředí organizace je identifikace jejich silných a slabých stránek.

Silné stránky

- vlastnictví patentu na zdravotnický prostředek určený k léčbě diabetické polyneuropatie
- výhody spočívající v účincích léčby zdravotnickým prostředkem
- vlastní vývoj a výroba zdravotnického prostředku
- certifikace systému managementu jakosti
- široký sortiment produktů – možnost nahradit určitou ztrátu v jiné oblasti
- pozitivní vnímání produktu primárními zákazníky

Slabé stránky

- neznalost trhu

- nízká informovanost o produktu
- nedostatečná podpora managementu organizace
- nedůvěra samotných zaměstnanců
- image organizace v tomto segmentu nic neznamená

9 Závěry a doporučení pro rozvoj společnosti v oblasti zdravotnictví.

9.1 SWOT ANALÝZA

Pomocí tohoto nástroje zobrazím výsledky strategické analýzy a provázanost všech prvků v prostředí, kde společnost operuje. Tato analýza ve své podstatě obsahuje soubor nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují nebo by v budoucnu mohly ovlivnit fungování organizace. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz a identifikuje klíčové silné a slabé stránky organizace a porovnává je s klíčovými vlivy z jejího okolí, tedy s příležitostmi a hrozbami. Na základě výsledků této souhrnné analýzy může organizace začít s formulací své strategie.

Silné stránky

- vlastnictví ojedinělého produktu na trhu
- ochrana produktu patentem
- vlastní výroba a vývoj
- záruky kvality produktu
- ověřené účinky léčby produktem – klinické zkoušky
- systémové a produktové certifikáty
- vysoká úspěšnost léčby
- podpora produktu uznávanou autoritou – člen ČDS
- zázemí prosperující společnosti
- široký sortiment produktů – možnost nahradit určitou ztrátu v jiné oblasti
- technicky vyškolení zaměstnanci
- záruky kvality produktu

Slabé stránky

- vstup na nový trh - neznalost
- léčba není zahrnuta v seznamu bodovaných výkonů zdravotní pojišťovnou
- počáteční nedůvěra v léčbu z pohledu některých zákazníků a pacientů
- nedůvěra zaměstnanců ke strategickému záměru organizace

Příležitosti

- rostoucí trend zdravotnického trhu
- vstup na zahraniční trhy
- další vývoj a inovace zdravotnického prostředku
- možnost využití zdravotnického prostředku v léčbě dalších onemocnění

Hrozby

- legislativní regulace
- stále se zdokonalující konkurence
- vývoj nových účinných léčiv nebo zdravotnického prostředku jinou organizací
- zcizení patentu
- případný nezájem lékařů a managementu zdravotnických zařízení
- velká vyjednávací síla zákazníků

Na základě výsledků této analýzy, cílů stanovených společností v oblasti zdravotnictví a skutečnosti, že společnost teprve vstupuje na tento trh, doporučuji zvolit **růstově orientovanou strategii**, která představuje ofenzivní přístup a v maximální míře těží ze silných stránek a příležitostí, které plynou z jejího okolí. Společnost Wanda by se tedy měla zaměřit na své klíčové silné stránky, které spočívají především ve vlastnictví specifického produktu.

9.2 ANALÝZA KRITICKÝCH FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Jelikož organizace proniká na téměř neznámý trh s novým produktem, je vhodné, aby byla v závěru této práce provedena tato analýza. K tomu, aby mohla být provedena je důležitá znalost potřeb svých zákazníků a určitý pohled do budoucna, který určí úroveň, které by chtěla organizace v daném odvětví dosáhnout. V této analýze se pokusím identifikovat schopnosti a zdroje a směr jejich vývoje, který by se měl ubírat tak, aby organizace obstála v konkurenčním boji.

Specifické potřeby zákazníků

Jak už jsem několikrát zmínila, zákazníkem společnosti jsou v podstatě poskytovatelé zdravotních služeb, zastoupeni lékaři a managementem zdravotnických zařízení. Jejich primární potřebou je **najít účinný způsob nebo prostředek pro co nejvyšší počet pacientů s pokročilým onemocněním diabetu, který bude mít**

minimální nežádoucí účinky, sníží nebo úplně odstraní bolesti a to současně s co nejdelším trvání efektu léčby.

Rozhodování a preference

Na rozhodování managementu zdravotnických zařízení mají zásadní vliv odborná stanoviska lékařů. Rozhodování o použití způsobu nebo prostředku léčby ovlivňuje mnoho vlivů. Při stanovení léčby konkrétního pacienta se vždy rozhoduje na základě aktuálního stavu pacienta a dále také podle standardů vydaných Českou diabetologickou společností, interních postupů, poté zejména podle signalizovaných nástupů účinku, efektu a trvání léčby, praktických zkušeností lékařů, zařazení léčby v seznamu bodovaných výkonů.

Preference se samozřejmě mění podle výše uvedených kritérií, ale mohou být také ovlivněny například masivním marketingem dodavatele, vlastní osobní zkušeností a dalšími aspekty.

Aby organizace mohla konkurovat velkým nadnárodním společnostem, je nezbytné, aby zpracovávala pravidelnou analýzu zákazníků, jejich potřeb a vlivu na jejich rozhodování a preference.

V následující tabulce je provedeno srovnání základních kritérií produktu společnosti Wanda a výrobků konkurenčních společností. Kritéria v tabulce byla zvolena na základě průzkumu požadavků zákazníků.

Tab. 7 Srovnání vlastností produktů

Posuzované kritérium	**Produkt ZZ**	**Léčiva**
Úspěšnost léčby	Min. 80 % pacientů	Do 30 % pacientů
Žádaný efekt léčby (zlepšení)	Min. 70 %	Do 70 %
Vedlejší nežádoucí účinky léčby	Ne	Ano
Dlouhodobost účinku léčby	Průměrně 5 měsíců	Do 4 měsíců
Náročnost pacienta při aplikaci	Ne, neinvazivní	Ano, invazivní
Kontraindikace	Minimum	Mnoho
Omezení při komplikacích s dalším onemocněním pacienta	Minimální	Velká
Možnost ambulantní aplikace	Ano	Ne
Opakovatelnost a efekt léčby	Ano	Ano, efekt diskutabilní
Fyzická náročnost na pacienta při aplikaci léčby	Ne	Ano, intravenózní léčba
Časová náročnost léčby	10 dní , ambulantně	Hospitalizace na několik

		dní
Zařazení do seznamu bodovaných výkonů	Ne	Většinou ano
Vliv produktu na jiná souběžná onemocnění	Ne, pokud ano, vliv pozitivní	Většinou ano, většinou vliv negativní
Současná aplikovatelnost pro více pacientů	4	1
Reference použití produktu	malý vzorek pacientů, zatím 100% účinek	velký vzorek pacientů, účinek nejednoznačný
Všeobecná informovanost	Nízká	Vysoká

Zdroj: Interní dokumenty

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že produkt, který organizace nabízí, má několik podstatných výhod oproti konkurenčním výrobkům. Má ovšem také některé klíčové nevýhody, které mohou zbrzdit jeho pronikání na trh. Klíčovým faktorem je především skutečnost, že léčba není zahrnuta do seznamu bodovaných výkonů a tudíž je pro pacienta příliš drahá. Dalším z tabulky viditelným faktem je nízká informovanost o produktu a samotné léčbě onemocnění. V tomto směru se organizace snaží vytvořit efektivní komunikační strategii, která se zaměřuje zatím především na primární zákazníky. Na informovanost samotných pacientů se organizace zaměří až poté, co získá podporu lékařů a managementu zdravotnických zařízení.

Kritické faktory úspěchu

1. Zařazení léčby pomocí produktu do seznamu výkonů hrazených alespoň jednou pojišťovnou (nejlépe VZP[21]).

Aby organizace dosáhla zařazení produktu do seznamu bodovaných výkonů hrazených zdravotní pojišťovnou VZP, musí splnit podmínky pro zařazení prostřednictvím přihlášky podanou Českou diabetologickou společností pro schválení produktu k použití. Aby dosáhla schválení produktu k použití ČDS[22], musí seznámit s léčbou, jejími kritérii a výsledky klíčové lékaře ČDS, akceptovat jejich názory a získat

[21] Všeobecná zdravotní pojišťovna

[22] Česká diabetologická společnost

jejich podporu a zároveň připravit a průběžně realizovat kroky pro zajištění informovanosti lékařské veřejnosti.

2. Zvýšení informovanosti o produktu a jeho možnostech

Pro organizaci je v tuto chvíli nejdůležitější zajistit informovanost svých primárních zákazníků. V první řadě musí najít lékaře (uznávanou autoritu), který pro organizaci zajistí specifikaci potřebných informací, jejich vyhodnocení a především jejich správnou interpretaci. Poté může přejít ke zvyšování informovanosti lékařské veřejnosti, a to svou účastí na lékařských sympoziích, konferencí, kongresech, publikacemi v odborných časopisech atd. Komunikace by měla být směřována přímo na odborné lékaře s cílem vytvořit dobré vztahy a získat jejich podporu a důvěru k poskytovanému produktu. V případě, že organizace dosáhne zařazení produktu do seznamu bodovaných výkonů zdravotní pojišťovny, může začít se zvyšování informovanosti samotných pacientů, jedním z prvních kroků může být umístění propagačních materiálů do čekáren před ordinacemi.

9.3 SHRNUTÍ

Cílem diplomové práce bylo zpracování strategické analýzy společnosti Wanda. Jejím specifikem bylo to, že jsem se v rámci analýzy zaměřila na trh zdravotnictví, ve kterém působí celá řada faktorů vnitřního a vnějšího prostředí, jenž společnost, v současné době vstupující do tohoto odvětví, nemá ještě příliš zmapované.

V rámci strategické analýzy společnosti Wanda jsem se pokusila o komplexní zhodnocení jejího skutečného stavu, s cílem odhalit její nedostatky a přednosti v oboru zdravotnictví. K tomu jsem využila vybrané nástroje a metody analýzy vnějšího a vnitřního prostředí a veškeré údaje, které jsem měla k dispozici.

Po zpracování a uspořádání všech informací a dat do potřebné formy jsem zobrazila konkrétní výsledky formou metody SWOT, která obsahuje souhrn nejvýznamnějších faktorů, jež na společnost Wanda v rámci jejího prostředí působí, a pomáhá identifikovat silné a slabé stránky společnosti, její hrozby i příležitosti. Dále jsem pomocí analýzy kritických faktorů úspěchu, upozornila na specifika segmentu, do kterého společnost vstupuje, a především pak na konkrétní faktory, kterými by se měla společnost zabývat, aby zajistila svůj další rozvoj v této oblasti.

Věřím, že výstupy této práce přinesly objektivní pohled na celou věc, a že budou dobrým podkladem pro rozhodování o volbě konkrétní strategie analyzované společnosti v oblasti zdravotnictví.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BARTES, F. *Konkurenční strategie firmy*. Management Press, 1997. ISBN 80-85943-41-7.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Makroekonomické údaje*. [Online]. [Staženo 10.4.2010] <http://www.czso.cz/>

DEDOUCHOVÁ, M. *Kvalitní strategie-předpoklad úspěchu firmy*. Profess, 1996. ISBN 80-85253-25-0.

DIABETICKÁ ASOCIACE ČR. *Data o diabetu v ČR*. [Online]. [Staženo 11.4.2010]

<http://www.diabetickaasociace.cz/cs/co-je-diabetes/data-o-diabetu-cr/>

KOTLER, P. *Marketing management*. Victoria Publishing, 1991. ISBN 80-85605-08-2.

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

KOVÁŘ, F., HRAZDILOVÁ, BOUČKOVÁ, K. *Management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-42-4.

LÉKAŘI-ONLINE.CZ. *Diabetes mellitus I. typu*. [Online]. [Staženo 11.4.2010]

<http://www.lekari-online.cz/vnitrni-lekarstvi/zakroky/diabetes-mellitus-i-typu>

MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

MARTÍNKOVÁ, J. a kol. *Farmakologie pro studenty zdravotnických oborů*. Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1356-4.

METYŠ, K., BALOG, P. *Marketing ve farmacii*. Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-0830-2.

SOUČEK, Z., BURIAN, J. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-18-5.

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR. *Činnost oboru diabetologie, péče o diabetiky*. [Online]. [Staženo 11.4.2010]

<http://www.uzis.cz/download.php?ctg=20&search_name=diabetologie&region=100&kind=21&mnu_id=6200>

VEBER, J. a kol. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

VLČEK, J., FIALOVÁ, D. a kol. *Klinická farmacie I.* Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3169-8.

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2006.

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2007.

VÝROČNÍ ZPRÁVA 2008.

WIKIPEDIE – OTEVŘENÁ ENCYKLOPEDIE. *Diabetická neuropatie*. [Online]. [Staženo 11.4.2010]

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Diabetick%C3%A1_neuropatie>

ZLÁMAL, J. *Marketing ve zdravotnictví*. NCO NZO, 2006. ISBN 80-7013-441-0.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj tržeb

Graf 2 Vývoj produktivity z přidané hodnoty

Graf 3 Vývoj výkonů

Graf 4 Vývoj počtu osob léčených na diabetes mellitus I. typu v ČR

Graf 5 Vývoj počtu osob léčených na diabetes mellitus II. typu v ČR

Graf 6 Vývoj celkového počtu pacientů s onemocněním diabetu

Graf 7 Léčba diabetu

Graf 8 Míra růstu HDP v %

Graf 9 Vývoj míry inflace

Graf 10 Vývoj diskontní sazby

Graf 11 Vývoj nezaměstnanosti

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Schéma tvorby strategie

Obr. 2 Okolí podniku

Obr. 3 Faktory používané při PEST analýze

Obr.4 Analýza PEST s využitím techniky MAP

Obr. 5 Životní cyklus odvětví

Obr. 6 Postup sestavení mapy strategických konkurenčních skupin

Obr. 7 Mapa strategických konkurenčních skupin

Obr. 8 Porterův model pěti konkurenčních sil

Obr. 9 Postavení SWOT analýzy ve strategických úvahách

Obr. 10 Využití analýzy SWOT při koncipování strategií

Obr. 11 Strategické cíle organizace

Obr. 12 Organizační struktura

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Struktura zaměstnanců podle činností

Tab. 2 Základní finanční zdroje společnosti (v Kč)

Tab. 3 Ukazatele rentability

Tab. 4 Ukazatele likvidity

Tab. 5 Ukazatele aktivity

Tab. 6 Ukazatele zadluženosti