

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALENKA POGAČAR

2015

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

ALENKA POGAČAR

KOPER, 2015

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Zaključna projektna naloga

**RAZVOJ POSLOVNE STRATEGIJE ZASEBNE
AMBULANTE ZA FIZIOTERAPIJO**

Alenka Pogačar

KOPER, 2015

Mentor: izr. prof. dr. Doris Gomezelj Omerzel

POVZETEK

Diplomsko delo obravnava poslovanje zasebne ambulante za fizioterapijo. Poslovanje sestavlja koncesijska in tržna dejavnost. S koncesijsko dejavnostjo se zagotavljajo sredstva za enostavno reprodukcijo, medtem ko se s tržno dejavnostjo, zagotavlja sredstva za izobraževanje in širitev. Diplomsko delo preučuje obstoječe stanje, analizira okolje organizacije in postavlja strategijo za prihodnost. Osnova za postavitev strategije so razpoložljiva znanja, čas in sredstva, zato je zaznana priložnost širitve na trg wellness storitev. Na podlagi ankete je ugotovljeno, da obstaja trg za širitev poslovanja z obstoječimi uporabniki storitev, najprimernejša strategija pa je tista, pri kateri se doseže učinkovitejša uporaba obstoječih človeških virov in delovnih sredstev.

Ključne besede: fizioterapija, koncesija, trg, poslovno okolje, strategija, razvoj.

SUMMARY

The thesis deals with the business of a private physiotherapy clinic. The operations of the clinic consist of concession and commercial activity. The revenues assured through concession provide simple reproduction, while the market activities provide funding for education and expansion. The thesis examines the existing situation, analyses the environment of the organization and sets the strategy for the future. The basis for the strategy are the existing and available knowledge, time and resources. The perceived opportunities include the expansion of the revenues on the market of the wellness services. The survey indicates that there exists market for business expansion with the existing service users. The preferred strategy is the one which enables the efficient use of the existing work assets and labour resources.

Keywords: physiotherapy, concession, market, business environment, strategy, development.

UDK: 658:615.8(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč.....	1
1.2	Namen in cilji diplomskega dela.....	1
1.3	Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela.....	2
1.4	Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema.....	2
2	Predstavitev pravnih podlag za poslovanje zasebne fizioterapevtske ambulante in zgodovinski pregled poslovanja poslovnega subjekta	4
2.1	Začetki pridobitve koncesije in pričetek poslovanja.....	4
2.2	Zgodovina poslovanja preučevanega poslovnega subjekta.....	5
3	Poslanstvo, vizija in vrednote	6
3.1	Poslanstvo.....	6
3.2	Vizija.....	7
3.3	Vrednote.....	7
4	Ocenjevanje poslovnega okolja	9
4.1	Ocenjevanje zunanjega okolja v teoriji.....	9
4.2	Ocenjevanje notranjega okolja v teoriji.....	16
5	Glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti za zasebno fizioterapijo in analiza anketnega vprašalnika	21
6	Strateška vprašanja – določitev ciljev	27
6.1	Strateški cilji zasebne ambulante za fizioterapijo.....	27
7	Oblikovanje strategij	29
7.1	Strategija razvoja storitev v zasebni fizioterapevtski ambulanti.....	30
7.1.1	Koncesijske storitve.....	31
7.1.2	Nekoncesijske (samoplačniške) storitve.....	32
7.2	Strategija razvoja trga.....	34
8	Proces uresničevanja in kontrola uresničevanja strategij	36
8.1	Proces uresničevanja strategije.....	36
8.2	Proces kontrole strategije.....	37
9	Sklep	38
	Literatura	39
	Priloga	41

SLIKE

Slika 1: Matrika priložnosti.....	9
Slika 2: Matrika nevarnosti	10
Slika 3: Analiza trga »Druge nerazvrščene storitve za prosti čas« za celotno področje Slovenije in obdobje od leta 2004 do 2014.....	11
Slika 4: Analiza trga »Druge dejavnosti za zdravje« za celotno področje Slovenije in obdobje od leta 2004 do 2014	12
Slika 5: Analiza trga »Druge dejavnosti za zdravje« za subjekte z 1 do 9 zaposlenimi, delujočimi v Ljubljani za obdobje od leta 2004 do 2014.....	13

PREGLEDNICE

Preglednica 1: Prebivalstvo Slovenije po projekcijah prebivalstva EUROPOP 2010, 2010–2060	14
Preglednica 2: Povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in spolu, Slovenija, 2011	15
Preglednica 3: Ocena uspešnosti	17
Preglednica 4: Ocena notranjih virov	18
Preglednica 5: SWOT analiza, kot jo vidijo zaposleni.....	21
Preglednica 6: Razlogi za obiskovanje fizioterapije	22
Preglednica 7: Plačnik fizioterapevtskih storitev	23
Preglednica 8: Kolikokrat uporabniki uporabljajo storitve zasebne fizioterapije	23
Preglednica 9: Vrste samoplačniških storitev, ki so jih uporabniki že koristili	23
Preglednica 10: Razlogi za obisk preučevane zasebne ambulante.....	24
Preglednica 11: Kaj imajo uporabniki v preučevani ambulanti radi (s čim so zadovoljni)	24
Preglednica 12: Ali bi uporabniki bili pripravljene koristiti druge nove storitve povezane z zdravjem.....	25
Preglednica 13: Ali uporabniki takšne storitve koristijo drugje.....	25
Preglednica 14: Ali bi takšne storitve potem koristili pri nas	26
Preglednica 15: Zaupanje v kakovost storitev.....	26
Preglednica 16: Možne strategije v organizaciji	30

KRAJŠAVE

MOL	Mestna občina Ljubljana
SWOT analiza	analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
ZZZS	Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

1 UVOD

Če je zdravstvena dejavnost nekoč veljala za javno službo, temu danes ni več tako. Sredstev za javno zdravstvo je vedno manj, zasebniki pa se morajo vesti gospodarno in podjetno, da lahko zagotavljajo razvoj dejavnosti in strokovnost.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč

Diplomsko delo obravnava poslovanje zasebne ambulante za fizioterapijo. Osnovna dejavnost, ki se opravlja, je vezana na registracijo na Ministrstvu za zdravje, zanjo pa je treba pridobiti koncesijo. Prednost koncesije je, da je del sredstev zagotovljen, hkrati pa omejuje tudi konkurenco in otežuje vstop novim poslovnim subjektom, s čemer ščiti obstoječe. Na drugi strani postavlja vrsto omejitev in ne zagotavlja dovolj velikega obsega sredstev za razvoj in izobraževanje, predvsem na področju poslovnih znanj. V primeru zasebnih fizioterapevtskih ambulant je to še posebej pomembno z vidika, da je koncesija vezana na točno določeno osebo, ki pa se zgolj s koncesionarskimi sredstvi lahko izobražuje le na strokovnem področju, ne pa na poslovnem. Pridobivanje poslovnih znanj je tako vezano na sredstva pridobljena na trgu. Prav zato je cilj postaviti dobro poslovno strategijo za tržne storitve.

Diplomsko delo tako predstavi preteklo in preučuje trenutno poslovanje zasebne ambulante za fizioterapijo in podaja izhodišča, ki bodo zasebniku usmeritev za poslovanje v prihodnosti, ob tem pa upošteva notranje in zunanje poslovno okolje in njegove značilnosti. Osnova za postavitev strategije so razpoložljiva znanja, čas in sredstva, zato je zaznana priložnost širitve na trg wellness storitev.

V zadnjih letih se v Sloveniji namenja vse več časa in denarja zdravemu življenju: zdrava prehrana, rekreacija, storitve za nego telesa, preventivni zdravstveni programi, ipd. Prav na teh področjih številni iščejo nove poslovne priložnosti. Z diferenciacijo dejavnosti se omogoča vstop na nove trge in širitev poslovanja s sedanjih k podobnim dopolnilnim dejavnostim. Vse to terja tudi spremembe v razmišljanju, organizaciji in načinih trženja ter nova znanja.

Za pravilne odločitve je treba poznati svoje prednosti in slabosti, hkrati pa tudi priložnosti in nevarnosti, ki prihajajo od zunaj. Pomembno je tudi poznavanje uporabnikov svojih storitev.

1.2 Namen in cilji diplomskega dela

Namen diplomskega dela je pisno opredeliti poslanstvo zasebne ambulante za fizioterapijo ter postaviti njeno razvojno strategijo oziroma vizijo glede na spreminjajoče se notranje in zunanje okolje organizacije. Treba je analizirati zunanje okolje organizacije, ki ga opredeljuje

predvsem konkurenca na trgu zdravstvenih in wellness storitev, pogoji za koncesionarje in potrebe uporabnikov ter notranje okolje organizacije, ki ga zaznamujejo odnosi med sodelavci koncesionarji na isti lokaciji, razpoložljivost finančnih virov in prostorske omejitve ter obstoječi uporabniki storitev.

Cilj diplomskega dela je postaviti razvojno strategijo za prihodnost zasebne ambulante za fizioterapijo in jo tako dolgoročno umestiti kot odlično, želeno, cenjeno institucijo, ki jo uporabniki obiskujejo zaradi želje in ne potrebe. Poiskati je treba možnosti za povečanje prihodkov in s tem rast dejavnosti.

V nalogi so najprej predstavljene pravne podlage za poslovanje fizioterapevske ambulante. V tretjem poglavju sledi opredelitev poslanstva, vizije in vrednot organizacije, v četrtem je podana ocena poslovnega okolja, ki ji sledi še SWOT analiza in opredelitev strateških ciljev. Na podlagi tega so oblikovane možne strategije, v zadnjem delu pa sledi še proces uresničevanja strategij in proces kontrole le teh.

1.3 Predvidene metode za doseganje ciljev diplomskega dela

Pri pripravi diplomskega dela bo uporabljena deskriptivna metoda raziskovanja literature in spletnih virov ter primerjalna analiza med podobnimi organizacijami ter ponudniki wellness storitev v javnem in zasebnem sektorju. Izvedena bo analiza trga tovrstnih storitev v Sloveniji. Za boljše poznavanje uporabnikov bo izvedena anketa med uporabniki fizioterapevtskih storitev v zasebni fizioterapevtski ambulanti v letu 2015, s katero se bo pridobilo podatke o razlogih za obiskovanje fizioterapije ter razmišljanju uporabnikov. Podatki bodo služili tudi kot osnova za izboljšanje kakovosti dela v prihodnje.

1.4 Predvidene predpostavke in omejitve pri obravnavanju problema

Predpostavke diplomskega dela so:

- potrebe po fizioterapevtskih in wellness storitvah rastejo zaradi načina življenja, zato je trg rastoč,
- konkurenca na področju fizioterapije je omejena,
- najpomembnejši dejavnik za izbiro fizioterapevske ambulante je kakovost storitve,
- uporabniki so zvesti in si želijo novih storitev,
- uporabniki so pripravljene uporabljati samoplačniških storitev.

Omejitve pri obravnavanju problema:

- omejena ciljna skupina (anketirano je omejeno število uporabnikov storitve),
- omejeno število opravljenih analiz in raziskav na področju zasebnih fizioterapevtskih ambulant.

- omejene zmožnosti razširitve dejavnosti zaradi časovne komponente in razpoložljivosti prostorov in financ zasebne fizioterapevtske ambulante.

2 PREDSTAVITEV PRAVNIH PODLAG ZA POSLOVANJE ZASEBNE FIZIOTERAPEVTSKE AMBULANTE IN ZGODOVINSKI PREGLED POSLOVANJA POSLOVNEGA SUBJEKTA

Vsaka dejavnost ima točno določene pravne podlage, ki se jih mora držati, če želi organizacija pravilno poslovati. Zdravstvena dejavnost je specifična in ima poleg običajne zakonodaje še obsežno svojo pravno podlago za poslovanje. Posebej občutljiva je z vidika porabe javnih sredstev in z vidika zdravja ljudi.

2.1 Začetki pridobitve koncesije in pričetek poslovanja

Ideja o obravnavani zasebni ambulanti za fizioterapijo se je porodila že daljnega leta 1993, ko se je šele začelo govoriti o zasebništvu v zdravstvu. Proces privatizacije se je sprožil leta 1992 z novo zdravstveno zakonodajo. Opravljanje zasebne zdravstvene prakse je bilo končno legalizirano. Želja po uresničevanju poslovnih zamisli, sposobnost, neodvisnost in doseganje boljših strokovnih dosežkov ter izogibanje povprečnosti so bili motiv za odprtje zasebne ambulante. V letu 1996 se je ponudila priložnost pridobitve koncesije, vendar so bili pogoji za pridobitev zaostreni. Poleg petletnih delovnih izkušenj je izvajalec moral pridobiti tudi po merilih in standardih ustrezno opremljen prostor, hkrati pa je bil do koncesije upravičen le tisti, ki je takrat delal v javni zdravstveni mreži.

Nakup poslovnega prostora ter ustrezne opreme je predstavljal veliko investicijo, zasebna poslovna pot pa izziv. Tveganje je bilo še toliko višje, saj zagotovila, da bo koncesija dodeljena, ni bilo. Postopek podelitve koncesij je upravni postopek v katerem odloča pristojni organ javne uprave o pravici, obveznosti ali pravni koristi posameznika, v konkretni upravni stvari. Praviloma se koncesija podeli na podlagi javnega razpisa, lahko pa tudi na podlagi vloge fizične ali pravne osebe, ki izpolnjuje pogoje za dodelitev koncesije.

Koncesije se podeljujejo na dveh nivojih države: na lokalnem občine in na državnem pristojno ministrstvo. Zaradi neenotne uporabe obstoječih pravnih podlag in zaradi neenotnih kriterijev je podelitev koncesij pogosto odvisna od volje župana občine, od pristojne občinske uprave in drugih interesov. Koncesijo se podeli, na podlagi odločanja, v upravnem postopku.

S podeljeno koncesijo je v letu 1997 nastala zasebna fizioterapevtska ambulanta. Sledili so inšpekcijski pregledi, sklenjena pa je bila tudi pogodba za opravljanje storitev z Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS), ki sodijo v obvezno zdravstveno zavarovanje. Pogodba je bila podpisana tudi z vsemi zavarovalnicami za dodatno zdravstveno dejavnost.

Koncesija se v primeru zasebne fizioterapevtske dejavnosti veže na fizično osebo, torej na ime izvajalca (fizioterapevta) in ni prenosljiva. V Ljubljani je bila prva zasebna fizioterapija odprta 1995, leta 1996 se je odprla še ena. Leta 1997 je pogodbo o koncesijski dejavnosti z Mestno občino Ljubljana (MOL) in ZZZS podpisalo še 5 izvajalk.

Pri koncesijah gre za prenos opravljanja javnih služb v zasebni sektor, vendar pa dejavnosti prek določil koncesijske pogodbe, katere vsebino bistveno določi država, ostanejo pod monopolom države, saj gre le za organizacijo izvajanja prek zasebnega sektorja.

Tudi v strategiji zdravstvene dejavnosti za obdobje do 2020 je predvideno, da se koncesijo za opravljanje javne zdravstvene dejavnosti dodeli izvajalcu zasebne zdravstvene dejavnosti, kadar obstoječi izvajalci javne zdravstvene dejavnosti ne morejo izvesti zdravstvenih storitev v obsegu, kot ga narekujejo potrebe pacientov glede na mrežo javne zdravstvene dejavnosti. Edini namen podelitve koncesij ter njihovega javnega financiranja je zagotavljanje enakomerne dostopnosti, kar hkrati omogoča izvajanje storitev na kakovosten in varen način (Ministrstvo za zdravje RS 2011, 17).

Koncesijo lahko štejemo le za obliko navidezne privatizacije (Čopič 1996, 179). Koncesija se lahko podeli za določen ali nedoločen čas. Preneha s potekom časa, za katerega je bila podeljena ali na podlagi odpovedi v roku, ki ga določa akt o koncesiji. Koncesija se koncesionarju lahko odvzame, če ne opravlja koncesijske dejavnosti v skladu s predpisi, aktom o koncesiji ali koncesijsko pogodbo, če tako želi koncesionar sam. Koncesija preneha ob upokojitvi ali v primeru smrti.

2.2 Zgodovina poslovanja preučevanega poslovnega subjekta

Konec leta 1997 je zasebnik pričel s poslovanjem. Uporabniki so se odzvali pozitivno in kmalu je bila koncesija v celoti izkoriščena. Kakovost storitve, ki so jo uporabniki dobili v zasebnem okolju, je bila že zaradi urejenosti prostorov in nove opreme, na višjem nivoju kot v javnem zdravstvenem sektorju. Prav zaradi zadovoljstva uporabnikov in dostopnosti storitve je bila zasedenost ambulante ves čas polna, a ker je višina koncesije omejena, so stroški amortizacije in obratovanja za eno osebo previsoki. V zasebnih prostorih sta tako delali še dve koncesionarki. S tem se je omogočila boljša opremljenost ambulante ter razširitev poslovanja z večjim številom uporabnikov, znižanje stroškov in obsežnejše izobraževanje. V letu 2000 so v skupnih prostorih poslovali že štiri koncesionarke. S tem se je podaljšal obratovalni čas, omogočilo se je nadomeščanje (ambulanta je bila lahko odprta skozi vse leto).

Novost je spremenila organizacijo dela. Več ljudi zahteva več usklajevanja in prilagajanja, drugačen sistem naročanja pacientov, prilagoditev prostora za boljši izkoristek, več evidenc, povečan obseg dela na področju nabave materialov idr. Zaradi kar štirih koncesij se poveča tudi izpostavljenost inšpekcijskim pregledom in nadzoru s strani ZZS.

Ker dobro delo omogoča le vrhunsko znanje, se vse koncesionarke trudijo dvigovati nivo znanja in uporabljati nove metode in tehnike. Prijaznost, strokovnost in zanesljivost pa so osnova dela. Takšen pristop je omogočil, da zasebna fizioterapevtska ambulanta tudi po osemnajstih letih še vedno posluje uspešno in s polno zasedenostjo.

3 POSLANSTVO, VIZIJA IN VREDNOTE

Obstoj vsake organizacije je vezan na njeno poslanstvo in vizijo, slediti pa mora svojim vrednotam.

3.1 Poslanstvo

Poslanstvo se sestoji iz petih elementov (Kotler 1998, 66):

- zgodovina podjetja (poslovnega subjekta): tu je mišljeno predvsem to, da se organizacija ne sme preveč oddaljiti od svojih ciljev;
- trenutne preference: predvsem lastnikov in managementa, saj imajo največji vpliv na delovanje organizacije oziroma doseganje njenih ciljev;
- tržno okolje: če se tržno okolje močno spremeni, se mora spremeniti tudi poslanstvo podjetja (npr. zaradi spremenjenih navad ljudi ali zakonov);
- viri organizacije: tudi opredeljujejo poslanstvo (tako npr. Adria Airways ne more imeti poslanstva biti največji prevoznik);
- značilna znanja: gre za to, da so v skladu s poslanstvom najbolje izkoriščene prav temeljne sposobnosti.

David (2011, 43) pravi, da je poslanstvo podjetja odgovor na vprašanje »kaj je naš posel?«, jasen odgovor pa dobimo s »preučitvijo vrednot in prioritet organizacije«, poslanstvo pa »stalno opozarja zaposlene, zakaj organizacija obstaja in kaj je bila vizija lastnikov, ko so se podali v tvegan posel.«

Prav tako mora poslanstvo opredeliti glavna konkurenčna področja, znotraj katerih bo poslovni subjekt deloval:

- področje panoge: tu so mišljene predvsem panoge v katerih bo podjetje delovalo;
- področje izdelkov (storitev) in njihove uporabe: širina in uporaba izdelkov (storitev), pri katerih bo podjetje udeleženo;
- področje sposobnosti in znanja: tehnološka in temeljna znanja, ki jih poslovni subjekt obdeluje in usmerja v svojo korist;
- področje tržnega segmenta: vrsta trga in uporabnikov, ki jih bo poslovni subjekt oskrboval;
- vertikalno področje oziroma razsežnost: število ravni na poti od surovin do končnih izdelkov in distribucije, po katerih bo poslovni subjekt deloval;
- geografsko področje: vrsta regij, držav ali skupine držav, v katerih bo poslovni subjekt deloval.

Opredelitev poslanstva in nalog mora podjetje motivirati. Najboljše poslanstvo je tisto, ki ga vodi že omenjena »skoraj neuresničljiva vizija«. Poslanstvo poslovnega subjekta se ne spreminja vsakih nekaj let in ne sledi vsaki spremembi v gospodarstvu. Po drugi strani pa

mora poslovni subjekt ponovno opredeliti svoje poslanstvo, kadar ne opredeljuje več njegovega smotrnega delovanja.

Poslanstvo za preučevano zasebno fizioterapevtsko ambulanto

Osnovna naloga zasebne fizioterapevtske ambulante je omogočati ljudem zdravo in kakovostno življenje. Uresničuje se jo z izvajanjem kakovostnih storitev na področju fizioterapije. V ljudi poleg strokovnega znanja, fizioterapevt vlaga svojo energijo, optimizem in pomaga premostiti psihične ovire, ki nastajajo po poškodbah ali s kroničnimi obolenji. **Vračamo kakovostno življenje!**

3.2 Vizija

Vizija pomeni zaznavo okolja, ki ga želi posameznik ali podjetje ustvariti na dolgi rok in pogojev, od katerih je uresničitev take vizije odvisna. Gre za nekakšno zasnovo nove in zaželene prihodnosti, ki jo je mogoče potem sorazmerno zlahka sporočiti drugim v organizaciji in njenem okolju (Možina idr. 1994, 301). Neka druga definicija pravi, da so vizija »skoraj neuresničljive sanje« (Kotler 1998, 68). Skupno obema definicijama je, da mora vizija nakazovati neko dolgoročno smer delovanja poslovnega subjekta in predstavlja vodstvu dolgoročen cilj. Vizija se bolj kot samo poslanstvo navezuje na prihodnost. Vizija se pogosteje spreminja, nujno pa jo je spremeniti vsakič, ko je dosežena.

Vizijo potrebuje vsak poslovni subjekt, še zlasti, če je v krizi. Če poslanstvo pojasnjuje, zakaj smo tukaj, vizija daje smernice, kam želimo, strategija pa, na kakšen način. Vse troje je izjemnega pomena.

Vizija za preučevano zasebno fizioterapevtsko ambulanto

Poleg širjenja in zagotavljanja stalne kakovosti izvajanja osnovne dejavnosti je želja še razširitev na nekatera področja wellnessa, kjer se izvaja osebne storitve po meri, pacientu oziroma uporabniku storitve pa ustvarja in ohranja zdravo ravnotežje telesa, duha in misli. **Ustvarjajmo kakovostno življenje!**

3.3 Vrednote

Vsako poslovanje poslovnega subjekta je odsev posameznika ali tima. Zato bi lahko trdili, da med osebnimi vrednotami in poslovnimi vrednotami vedno najdemo veliko skupnih točk. Vrednote tako postajajo diferenciator, ki loči enega poslovnega subjekta od drugega. Vrednote privabljajo ljudi – sodelavce, ki razmišljajo podobno in bodo tako postali soustvarjalci kulture podjetja, kakršne si želimo na eni strani in uporabnike naših storitev, ki jim takšna kultura odgovarja, na drugi strani. Poleg poslanstva in vizije so tako vrednote eden izmed ključnih temeljev poslovanja. Vrednote opredeljujejo, kaj nam je pomembno. To vpliva

na naše odločitve in izbiro strategije. Običajno ima poslovni subjekt izpostavljenih tri do pet vrednot. Vrednote se vsaj tri do pet let ne spreminjajo.

Pri poslovnem subjektu se vrednote vidijo tudi na zunaj. Primer so celostna grafična podoba, urejenost poslovnih prostorov, procesi in način dela, način komunikacije, odnosi med zaposlenimi, organizacijska klima, ki se oblikuje in drugo. Vrednote lahko predstavljajo tudi konkurenčno prednost. Vrednote ljudi povezujejo če so značilne za vse sodelujoče, lahko pa se zgodi, da nekdo ni kompetenten za neko delovno mesto tudi zato, ker enostavno v takšno organizacijo ne sodi. V tem primeru gre za drugačne vrednote. Če z ljudmi nimamo skupnih vrednot, je delati z njimi izjemno težko. Spoštovanje vrednote nam lahko predstavlja varnost.

Za vsak poslovni subjekt je tako pomembno, da se vrednot v nekem življenjskem ciklu podjetja zaveda. Poseben pomen imajo v trenutku, ko se podjetje oziroma poslovanje poslovnega subjekta toliko razvije, da se pojavi potreba po managerski funkciji, saj podjetnik in manager običajno nimata skupnih vrednot. Prehod tako zahteva tudi spremembo oziroma uskladitev vrednot. Razmišljanje o vrednotah je tako nujno.

Vrednote preučevane zasebne fizioterapevtske ambulante

Strokovnost, prijaznost, fleksibilnost, delavnost in čistoča omogočajo, da so stranke s storitvami zadovoljne. S tem se obvladuje ovire, ki jih postavljajo delo, razvoj, tehnološki napredek ter različne tržne in zakonodajne zahteve. Spoprijemanje z vsakršnimi izzivi in upravičevanje pričakovanih pacientov so temeljni cilj uspešnega dela.

Visoko na lestvico vrednot se uvršča sodelovanje in razumevanje med zaposlenimi, saj se le tako lahko zagotovi dobro organizacijsko klimo in s tem prijetno vzdušje med sodelavci in posredno za paciente. V majhnem kolektivu pa je pomembna tudi pripadnost in zavzetost vsakega zaposlenega.

4 OCENJEVANJE POSLOVNEGA OKOLJA

Vsako postavljanje strategije zahteva poznavanje okolja v katerem poslujemo. Okolje je sestavljeno iz zunanjega in notranjega okolja podjetja. Obe okolji analiziramo s SWOT analizo, kot imenujemo analizo prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti. Prednost pred konkurenco je vsaka sposobnost podjetja, s katero lahko doseže svoje cilje. Slabosti so tiste aktivnosti podjetja, ki lahko ovirajo ali zadržujejo doseganje opredeljenih ciljev. Priložnosti so razmere v zunanjem okolju. Z njihovo pravilno in natančno uporabo ima podjetje možnost, da doseže svoje cilje. Nevarnosti so tisti dejavniki v okolju, ki lahko ogrozijo doseganje zelenih ciljev in na katere podjetje nima veliko vpliva (Bell 1988, 67).

4.1 Ocenjevanje zunanjega okolja v teoriji

Vsak vodja ve, na katere dele okolja mora usmeriti svojo pozornost, da doseže svoj cilj. Vsaka organizacija mora nadzorovati ključne vplive svojega makro okolja (tehnološke, demografsko-ekonomske, politične, pravne in družbeno-kulturne) in pomembne dejavnike mikro okolja (porabnike, tekmece, prodajne poti, dobavitelje), torej vsaki vplivajo na dobiček na določenem trgu (Kotler 1998, 70). Namen ocenjevanja je torej ugotoviti priložnosti, ki se odpirajo v prihodnosti na eni in nevarnosti v okolju na drugi strani (Pučko 1999, 356).

Osnovni namen spreminjanja dogajanj na trgu je, da se opazijo nove priložnosti, ki predstavljajo tisto potrebo, ki jo podjetje lahko donosno zadovolji. Dobra priložnost je privlačna in ima veliko možnosti za uspeh. Pomembna je vrednost v očeh kupca.

Najboljše priložnosti so tiste, ki imajo visoko privlačnost in visoko verjetnost uspeha, sledijo tiste z visoko privlačnostjo in nizko možnostjo uspeha, nato tiste z nizko privlačnostjo in nizko verjetnostjo za uspeh in slaba priložnost je tista z nizko privlačnostjo in nizko možnostjo za uspeh. Vse to je razvidno tudi na sliki 1.

		VERJETNOST, DA SE NEVARNOST POJAVI	
		VISOKA	NIZKA
R E S N O S T	VISOKA	1	2
	NIZKA	3	4

Slika 1: Matrika priložnosti

Vir: Kotler 1998, 80.

Za dobro in učinkovito poslovanje je treba poznati tudi nevarnosti okolja, ki so izziv, do katerega prid zaradi neugodnega trenda ali dogodka, ki bi v odsotnosti defenzivne trženjske akcije povzročil zmanjšano prodajo in dobiček (Kotler 1998, 81). Nevarnost razvrstimo glede na njihovo pomembnost in verjetnost, da se bodo zgodile. Na sliki 2, v matriki nevarnosti lahko vidimo, da so največje nevarnosti razvrščene v zgornjem levem polju, v spodnjem desnem pa manj nevarne, ki jih lahko tudi prezremo.

		VERJETNOST, DA SE NEVARNOST POJAVI	
		VISOKA	NIZKA
RESNOST	VISOKA	1	2
	NIZKA	3	4

Slika 2: Matrika nevarnosti

Vir: Kotler 1998, 81.

Idealna dejavnost je tista, ki se uvrsti visoko glede na število pomembnih priložnosti in ji ne grozijo večje nevarnosti, špekulativna dejavnost prinaša pomembne priložnosti, a resne nevarnosti, zrela dejavnost pa ima malo pomembnih priložnosti in malo resnih dejavnosti. Obstoji tudi problematična dejavnost za katero je značilno malo priložnosti in veliko nevarnosti.

Ocenjevanje zunanjega okolja kaže usmeriti na tri segmente (Pučko 1999, 356–358):

- analiza razvojnih tendenc v najširšem okolju, ki ga opredeljujejo politični, gospodarski, kulturni, tehnološki trendi, ter trendi in tendence v naravnem podokolju organizacije, ki pomenijo najširše omejitve in možnosti za prihodnje delovanje;
- analiza potencialnih klientov – izobrazbeni sestav prebivalstva, migracije, socialno-ekonomske značilnosti prebivalstva v prihodnosti;
- analiza konkurence in partnerskih organizacij, kjer nas zanima predvsem kaj delajo konkurenčne organizacije in kakšne razvojne namere imajo ter ocena zunanjih aktivnosti organizacije, kjer mislimo predvsem na mrežo sodelovanja, ki jo razvija z različnimi drugimi organizacijami in tendence v teh odnosih.

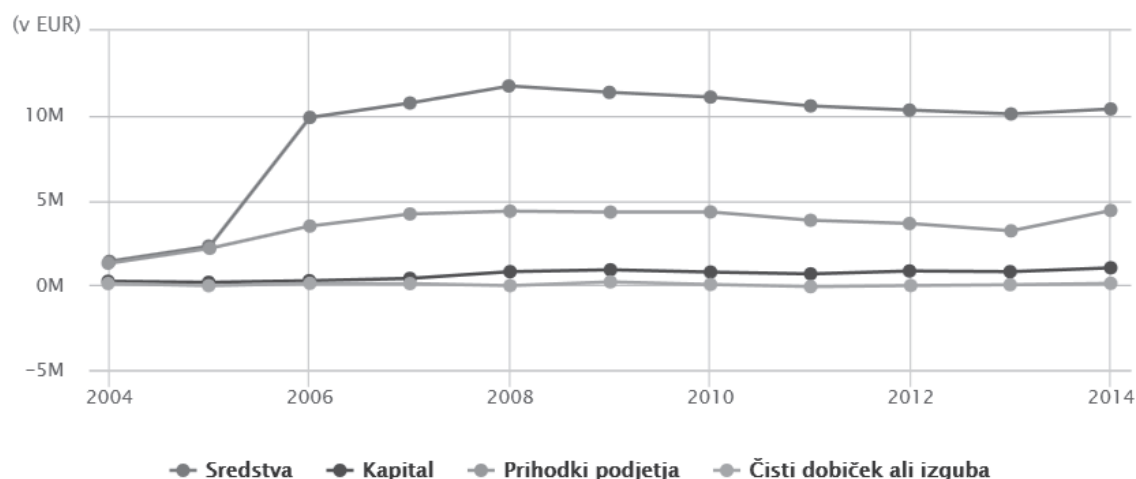
Ocenjevanje zunanjega okolja zasebne fizioterapevtske ambulante

Pri ocenjevanju zunanjega okolja poslovnega subjekta bodo analizirane razvojne tendence v najširšem okolju, potencialni klienti, konkurenca in potencialni strateški partnerji.

Ocenjevanje zunanjega okolja zasebne fizioterapevtske ambulante

Zdravje je vedno večja vrednota in ljudje so vedno več pripravljeni vlagati v zdravje, saj postaja naravno in delovno okolje vedno nevarnejše. Kljub temu je treba upoštevati, da je trenutna gospodarska situacija v Sloveniji slaba, zaradi česar se manjša število ljudi, ki si lahko privoščijo nadstandardne wellness storitve. Kljub predvidevanju, da je recesija še najmanj prizadela višji družbeni sloj prebivalcev, ki so kupci teh storitev, je dobro pripraviti analizo trga in trditev preveriti.

Na sliki 3 so razvidni podatki o dejavnosti »Druge nerazvrščene storitve za prosti čas za Slovenijo«, kamor v glavnem spadajo wellness in podobne storitve, kot so rekreacija, nege telesa, dopolnilne medicinske storitve, torej trg, na katerega želi zasebna fizioterapevtska ambulanta vstopiti.

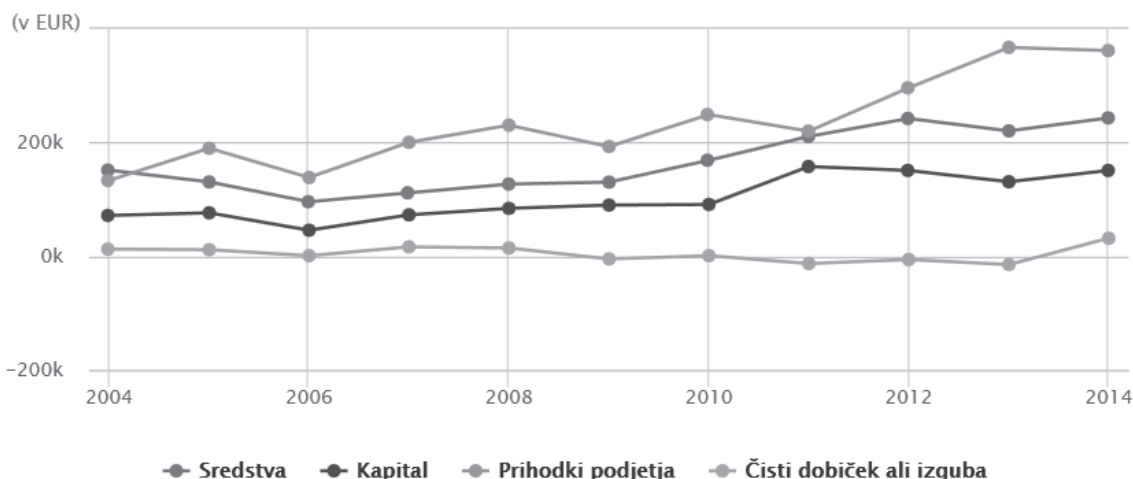


Slika 3: Analiza trga »Druge nerazvrščene storitve za prosti čas« za celotno področje Slovenije in obdobje od leta 2004 do 2014

Vir: Bizi.si 2015a.

S slike 3 je razvidno, da se je rast z nastopom recesije 2008 zaustavila, do konca leta 2013 bila v rahlem upadu, leta 2014 pa ponovno začela rasti in bila s prihodki na istem nivoju kot leta 2008. Dobiček v panogi je ves čas okoli pozitivne ničle, a panoga je zanimiva.

Kljub temu pa ne moremo postavljati trditev, dokler ne analiziramo panoge kot okolje poslovnega subjekta, v katerem subjekt posluje. V ta namen sem poiskala podatke o dejavnosti fizioterapevtskih storitev, kamor spadajo še druge nerazporejene dejavnosti za zdravje.

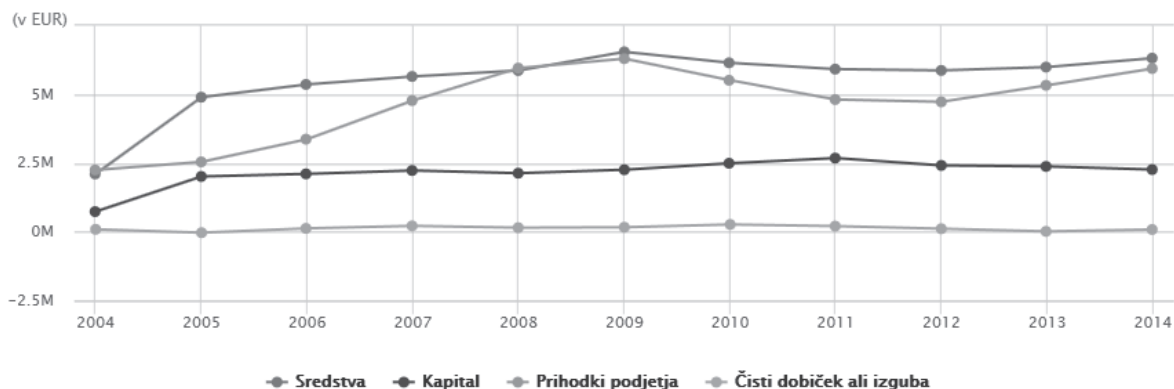


Slika 4: Analiza trga »Druge dejavnosti za zdravje« za celotno področje Slovenije in obdobje od leta 2004 do 2014

Vir: Bizi.si 2015a.

V zbiru na sliki 4 so zajeti vsi subjekti v Republiki Sloveniji, ki se ukvarjajo z drugo zdravstveno dejavnostjo, v katero niso vštete alternativne dejavnosti. Kot je iz grafa lepo razvidno gre za panogo, ki je ne glede na recesijo v gospodarstvu rastoča. Večanje sredstev pove tudi, da se morajo zdravstveni delavci ves čas na novo tehnološko opremljati, kar je še posebej pomembno za fizioterapijo, kjer so nove in kakovostnejše naprave nujnost. Dobiček v panogi je majhen in konstanten, saj pri koncesijskih dejavnostih ni cilj visoka dobičkonosnost, pač pa opravljanje dejavnosti v družbeno in človeško dobro. V letu 2014 je dobiček zrasel, kar kaže na to, da je vedno več samoplačniških storitev. Cena koncesijske storitve je stroškovna z minimalnim pribitkom in določena s strani države, zato ustvarjanje dobička s koncesijsko dejavnostjo ni možno.

Zanimiv je vpogled v podatke za majhne poslovne subjekte in geografsko omejeno področje. V zbiru na sliki 5 so zajeti podatki za poslovne subjekte, ki imajo od 1 do 9 zaposlenih in poslujejo na področju Ljubljane.



Slika 5: Analiza trga »Druge dejavnosti za zdravje« za subjekte z 1 do 9 zaposlenimi, delujočimi v Ljubljani za obdobje od leta 2004 do 2014

Vir: Bizi.si 2015b.

V agregat je zajetih 45 podjetij v letu 2014, kar je 3 več kot leta 2013. S slike 5 je razvidno, da je pri mikro poslovnih subjektih situacija nekoliko drugačna. Teh kriza do leta 2009 ni prizadela. Prihodki so za tem padali do leta 2012, potem pa ponovno zrasli na nivo pred krizo. Sredstva so približno konstantna, dobiček pa okoli pozitivne ničle.

Ocenjevanje uporabnikov zasebne fizioterapevtske ambulante

Uporabnike storitev lahko v grobem razdelimo na več skupin:

- pacienti, katerim se opravljajo le storitve po koncesiji;
- pacienti, ki koristijo tudi samoplačniške storitve zdravljenja;
- obiskovalci samoplačniške telovadbe;
- potencialne stranke, ki bi koristile nove wellness storitve.

Pacientov, katerim se opravljajo storitve po koncesiji je več, kot jih lahko zasebnik sprejme. Tu je količina in s tem prihodek omejen s strani države. Povpraševanje na trgu je izjemno veliko.

Okoli 20 % uporabnikov si privoščijo tudi določene dodatne storitve ali samo samoplačniške storitve fizioterapije ali terapevtske masaže. Priložnost na tem trgu še vedno obstaja, čeprav je nevarnost v nižjih plačah in pokojninah, zaradi česar si pacienti to težje privoščijo.

Že več let imajo predvsem uporabniki tudi samoplačniško možnost obiskovanja fizioterapevtske telovadbe. Zanimanje je večje, kot so kapacitete telovadnice pri zasebniku, kjer telovadba poteka v zelo majhnih skupinah. Zaradi trenda staranja prebivalstva, daljšanja življenjske dobe in naraščanja števila športnih in delovnih poškodb ter številnih delovnih bolezni, je trg tu praktično še popolnoma odprt. Priložnost je velika. V letu 2010 je bilo v Sloveniji 16,5 % prebivalstva starega nad 64 let, odstotek pa bo v naslednjih letih še naraščal. Podatki so razvidni v preglednici 1.

Preglednica 1: Prebivalstvo Slovenije po projekcijah prebivalstva EUROPOP2010, 2010–2060

	Število prebivalcev	Prebivalci, stari 0–14 let (%)	Prebivalci, stari 15–64 let (%)	Prebivalci, stari 65 let ali več (%)	Prebivalci, stari 80 let ali več (%)	Koeficient starostne odvisnosti starejših (%)
2010	2.046.976	14	69,4	16,5	3,9	23,8
2015	2.106.182	14,7	67,8	17,5	4,7	25,8
2020	2.142.217	15,2	65	19,8	5,2	30,4
2025	2.154.934	14,7	63,3	22	5,7	34,8
2030	2.154.609	13,7	62,2	24,2	6,3	38,8
2035	2.148.629	12,9	61	26,1	7,9	42,7
2040	2.141.070	12,9	59,6	27,5	9,2	46,1
2045	2.131.661	13,4	57,4	29,2	10,2	50,8
2050	2.114.985	13,9	55,5	30,6	10,9	55
2055	2.089.905	13,9	54,5	31,5	11,6	57,8
2060	2.057.964	13,7	54,8	31,6	12,7	57,6

Vir: Statistični urad Republike Slovenije 2011.

Ponudba rekreativnih dejavnosti in športnih centrov je v glavnem usmerjena na mlajšo in zdravo populacijo, za ljudi z okvarami hrbtenice ipd. težavami pa takšna vadba zaradi uteži, skakanja ipd. niso primerni. Gre za segment prebivalstva z različnimi dohodki.

Četrty segment strank so potencialni novi uporabnik, ki bi bili pripravljene koristiti drugačne storitve wellnessa. Tu gre za stranke, ki obiskujejo lepotilne salone in imajo višje dohodke ter jim dobro počutje in zdravo, lepo telo veliko pomenita. Za določitev cen tem storitvam je poleg cene storitev pri konkurenci treba upoštevati tudi povprečno mesečno bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in spolu v Sloveniji. Za našo načrtovano dejavnost so najpomembnejše plače žensk, ki imajo vsaj srednješolsko izobrazbo, ker je med sedanjimi uporabniki storitev največ teh in ta trg zasebna ambulanta že ima za storitve druge vendar podobne vrste. Za ta segment so plače razvidne iz preglednice 2.

Preglednica 2: Povprečne mesečne bruto plače po glavnih poklicnih skupinah in spolu, Slovenija, 2011

Glavna poklicna skupina	V evrih			V %
	Povprečno	Moški	Ženske	Razmerje ž/m
Zakonodajalci, visoki uradniki, managerji	2.778	2.817	2.694	95,6
Strokovnjaki	2.426	2.624	2.287	87,2
Tehniki in drugi strokovni sodelavci	1.696	1.799	1.613	89,7
Uradniki	1.329	1.342	1.322	98,5
Povprežno skupaj	1.549	1.574	1.519	96,5

Vir: Moj pogled 2014.

Priložnost je v rastoči porabi takšnih storitev, nevarnost pa v tudi v rastočem številu ponudnikov takšnih storitev. Priložnost za preučevano zasebno fizioterapevtsko ambulanto je predvsem v tem, da uporabniki zaupajo v kakovost in varnost v smislu zdravja. Oboje izvira iz prvotne dejavnosti.

Analiza konkurence zasebne fizioterapevtske ambulante

Pri storitvah, ki se trenutno izvajajo, o konkurenci pravzaprav me moremo govoriti, saj se več pacientov, kot je predvideno s koncesijo, ne more sprejeti.

Popolnoma drugačna podoba je pri samoplačniških storitvah. Telovadba, ki se izvaja, nima konkurence, saj prihajajo v glavnem pacienti, ki živijo v bližini naše fizioterapije in jim je ugodna cena, lokacija in primerna telovadba. Prodajo terapevtske masaže bi lahko pospešili, a se je več kot toliko časovno ne zmore. Tako ostane analiza konkurence na področju nudenja drugih wellness storitev (lepotni saloni), kjer izvajajo kavitacijo, »body wrapping«, lipolizo, elektro stimulacijo akupunkturnih točk in izvajajo razne shujševalne pakete. Kljub temu, da je v bližini ambulante nekaj kozmetičnih salonov, je trg še dovolj velik. Tu gre namreč predvsem za zaupanje v kakovost in ceno. Cenovna elastičnost pri storitvah osebne nege je namreč izjemno velika, s tem pa tudi priložnost za vstop na trg.

Analiza potencialnih poslovnih partnerjev zasebne fizioterapevtske ambulante

Kot potencialne strateške partnerje in hkrati potencialne kupce vidimo podjetja, ki bi lahko za svoje zaposlene organizirala telovadbo za zdravo hrbtenico ali v svojih prostorih na način, da zaposleni vadbo plačajo sami ali pa v svojih prostorih kot rekreacijo, ki jo plača podjetje.

Strateški partnerji so tudi vaditelji, ki bi jih za izvajanje novih vadb usposobili. Če bi se odločili tudi za oddajo dela prostora samostojnemu podjetniku ali podjetnici, ki bi na svojih aparatih izvajal nove wellness storitve, bi tudi ta postal naš strateški partner.

Trenutno v poslovnih prostorih zasebne fizioterapevtske ambulante koncesijsko dejavnost izvajajo tri sodelavke. Vsaka od njih ima samostojno dejavnost, so pa druga drugi strateške partnerice, saj se pokrivajo v času bolezni, dopustov in drugih odsotnosti (npr. izobraževanja). Skupaj izvajajo tudi druge storitve. Do lastnice prostorov pa obstaja še najemniški odnos za poslovne prostore.

Strateški partnerji na eni strani prinašajo priložnosti, lahko pa so tudi nevarnost, predvsem če na sodelavke gledamo z vidika strateškega partnerja. Njihov odhod, nelojalnost ali prekinitev najemniškega razmerja lahko predstavlja nevarnost.

4.2 Ocenjevanje notranjega okolja v teoriji

Ocena notranjega okolja analizira prednosti in slabosti organizacije. Ocenjujemo dosedanje uspešnost poslovanja organizacije, vire, ki jih ima in oceno obstoječe strategije. Večina neprofitnih organizacij je sposobnih kar precej povedati o virih, bistveno manj o strategiji in najmanj o uspešnosti (Pučko 1999, 358). Poleg tega je tu še zelo pomembno, da organizacija razpolaga z znanjem, ki ji omogoči, da prepoznane priložnosti izkoristi v svoj prid. Pučko navaja, da je *uspešnost poslovanja* v neprofitni organizaciji težko oceniti. Treba je najti merilo, po katerem jo lahko ocenimo, saj dobiček ni merilo, ki bi ga lahko uporabili kot osnovo za oceno. Merila se lahko nanašajo na poslovni proces, vložke, storitve oziroma proizvode oziroma kaj podobnega. Bolj kot za absolutne številke gre tu za primerjavo med leti in tendencami razvoja ali upadanja, ki jih pri tem zaznamo. Pri *ocenjevanju virov* neprofitne organizacije se lahko naslonimo na več profilov. Načinov je veliko in več naporov, kot bomo vložili v to ocenjevanje, bolj zanesljivo oceno bomo dobili. Gre za ocenjevanje posameznih prednosti in slabosti, ki se pojavljajo pri posameznih podstrukturah. Velikokrat ima vodstvo težave pri opredeljevanju *sedanje strategije*. Majhne, predvsem neprofitne organizacije svoje strategije velikokrat sploh nimajo napisane. Tako bi se lahko vprašali, kako potem vemo, kje smo in kam gremo.

Ocenjevanje notranjega okolja zasebne fizioterapevtske ambulante

Ker zasebna ambulanta posluje že 18 let, lahko ocenimo vse tri vidike poslovanja glede na teoretična izhodišča. Pri oceni uspešnosti gre v skladu s teorijo tu za poslovni subjekt, ki ne posluje s ciljem pridobivanja visokega dobička, saj pri zdravstvenih koncesijskih dejavnostih to ni mogoče. Uspešnost pa lahko ocenimo glede na druge kriterije, kot je to razvidno iz preglednice 3, ki je nastala na podlagi diskusije z zaposlenimi za namen postavitve strategije.

Preglednica 3: Ocena uspešnosti

Ocenjevanje poslovanja	Prednosti	Slabosti	Pomen
<i>Poslovni procesi</i>	– so utečeni	– včasih utečenost ni prednost ker ne vidimo možne druge, boljše alternative	velik
z dobavitelji (nabava) in poslovni partnerji (računalničarji, pleskarji...)	– potrošni material nabavlja lastnica sama, ve kaj potrebuje in kaj želi, zato vzdržuje kakovost; – s sodelavkami /najemnicami skupna nabava aparatov: porazdeli se strošek	– velika poraba časa, odgovornost je skoncentrirana na lastnico – treba je dobiti konsenz za nabavo novega aparata, kar ni vedno lahko	srednji velik
marketing in prodaja	– prodajni (koncesijski) del teče sam brez marketinga	– ne izvajajo marketinga za samoplačniške storitve – nimajo dobre spletne strani	velik
računovodstvo	– zunanji računovodski servis je ustrezno usposobljen in odgovoren	– dislokacija poslovnega procesa vzame čas in ni sprotne sledenja poslovnega rezultata	majhen
ZZZS	– imajo koncesijo na svojem območju poslovanja	– vedno novi računalniški programi, povečevanje birokracije (čas), vedno novi poslovni pogoji	velik
<i>Vložki</i>	– poslovni prostor je v osebni lasti – zaradi skupnega poslovanja več zasebnic se investicijski vložki porazdelijo in s tem tveganje	– potrebne so stalne investicije v prostor in zdravstvene naprave – potreben je dogovor za vsak vložek, ki ga opravijo skupaj	visok visok
<i>Storitve</i>	– vsa leta storitve opravljajo zelo kakovostno in se posvetijo vsakemu pacientu	– ZZZS predpisuje zelo malo časa in slabo plačuje storitve na pacienta – pacienti imajo visoka pričakovanja zaradi dosedanjega dela in navad	visok visok
<i>Razvoj poslovanja</i>	– poslovni subjekt ves čas prilagaja svoje storitve sodobnim standardom – vsa leta kljub vlaganjem posluje s pozitivnim poslovnim rezultatom	– ne razvija se drugo poslovanje kot koncesijsko, to pa je v celoti odvisno od ZZZS	visok

Iz preglednice 3 je razvidno, da so poslovni procesi za dobro delo izjemno pomembni. Pri vsakodnevem poslovanju se pozablja na preverjanje poslovnih procesov, saj po toliko letih postajajo utečeni. Pri utečenih procesih pa je glavna nevarnost ta, da morda niso več najbolj učinkoviti.

Iz preglednice 4 je razvidna ocena notranjih virov poslovnega subjekta.

Preglednica 4: Ocena notranjih virov

Ocenjevanje virov	Prednosti	Slabosti	Pomen
<i>Poslovni program</i>	– utečen, perspektiven	– vezan na odobritev ZZZS	velik
storitve	– visoka kakovost in strokovnost; – individualnost (prilagojeno vsakemu posamezniku) – velik nabor storitev (razpolagajo z dobrimi napravami) – koncesija za največji del storitev – nudijo možnosti za diverzifikacijo	– velika poraba časa za posameznika – cena za samoplačniške storitve je visoka za ciljno populacijo – obstaja objektivna odškodninska odgovornost za morebiten slab zdravstveni rezultat – razširitev nabora storitev je pogojena s finančnim vložkom, časom in usposabljanjem	velik velik velik srednji
stopnja rasti podjetja	– z dodatnimi storitvami in novimi trženjskimi pristopi bi lahko bila rast več kot 15 % letno	– do sedaj nizka rast	srednji
tendence rasti konkurence	– v podjetju za enkrat ne čutijo konkurence	– nimajo izkušenj iz poslovanja v konkurenčnih pogojih	majhen
<i>Ocenjevanje kadrovske podstrukture</i>			
število zaposlenih	– samo tri redno zaposlene – stroški niso visoki	– premajhno za velike načrte prihodnje strategije – usposobiti in pridobiti nove kadre	velik
starost in spol zaposlenih	– vse zaposlene ženske srednjih let s prakso od 15 do 20 let	– v prihodnosti bo treba pritegniti tudi mlajše kadre	majhen
fluktuacija zaposlenih	– praktično je ni	– novi kadri prinašajo svež veter v poslovanje	majhen
izobrazba zaposlenih	– vse zaposlene so po poklicu fizioterapevtke, za občasno pomoč pri izvedbi telovadbe pomagajo absolventke visoke šole za zdravstvo	– nobena nima trženjskih znanj, zato ni razvoja »podjetja«	velik
usposobljenost kadra	– kadri imajo prakso, kljub temu pa se stalno strokovno usposabljaajo	– za izvajanje novih storitev bo potrebno dodatno usposabljanje, za kar je potreben čas in denar	srednji
<i>Ocenjevanje razvojne podstrukture</i>	– razvoj se je odvijal na utečenih storitvah, ki jih nudimo – stalno vlaganje v nove naprave in znanje	– razvoja novih storitev in tržnih pristopov ni, ker ni kadrov za to – ni širitve dejavnosti (stagnacija)	srednji

Ocenjevanje virov	Prednosti	Slabosti	Pomen
<i>Ocenjevanje podstrukture financiranja</i>			
državna sredstva	– pridobljena koncesija je dovolj za preživetje dejavnosti	– so omejena – koncesija ni nujno trajna	velik
sredstva zasebnic	– so takoj na razpolago	– so zelo omejena	velik
plačila za storitve	– za nadstandardne storitve sproti	– nadstandardnih samoplačniških storitev je malo, zato 95 % odvisna od države	velik
<i>Ocenjevanje organizacijske podstrukture</i>			
jasnost organizacijske strukture	– zaradi velikost je sedanja struktura enostavna in jasna	– pri rasti je treba biti pozoren na to, kdaj trenutna organizacijska struktura ne odgovarja več stanju	velik
lokacija	– v Črnučah na področju fizioterapije ni konkurence, prav tako ni veliko lepotnih salonov, ki nudijo storitve, ki jih načrtujejo	– jih ni	velik
stopnja delegiranja pristojnosti	– zelo visoka, saj ima vsak svoje naloge, kjer so moč in pravice ter odgovornost porazdeljene	– z rastjo se običajno pojavi upad stopnje delegiranja, na kar morajo biti vodilni ves čas pozorni in zahtevati povratne informacije in njihovo vrednotenje delegiranja	visok
kakovost sistema planiranja in kontrole	– kontrola se izvaja ves čas tudi zaradi stalnega nadzora ZZZS in inšpekcijskih služb	– se premalo ukvarjajo s planiranjem	srednji
sistem nagrajevanja	– ni potreben ker je vsaka zasebnica zase celota	– ga bo treba urediti glede na prispevek na drugih novih storitvah in vpletenost v trženje le teh	majhen
slog poslovanja	– participativni (sodelovalni); lastnica prostora skuša spodbujati sodelovanje med sodelavkami in spoštovanje vrednot	– kadar pride do trenj je težko obdržati motivacijo za medsebojno pomoč na istem nivoju	srednji
sistem komunikacij	– odprt, velik pretok informacij	– slaba komunikacija bi ogrozila poslovanje	velik
fleksibilnost, odzivnost	– zelo velika, sploh v primerjavi z državnimi ustanovami	– zaradi relativne majhnosti obstaja možnost, da zaradi pomanjkanja resursov ne bi mogli izpeljati načrtovanih projektov	srednji

V preglednici 4 so prikazani dejavniki, ki so povzeti po literaturi in sicer Pučko (1999, 358–359) in Kotler (1998, 82). Možna bi bila tudi ocena drugih dejavnikov, vendar je že iz objektivno prikazanih vidno, kateri dejavniki morajo biti bistveni del poslovne strategije. Podatki v preglednici so rezultat diskusije z zaposlenimi.

Kot je napisano že v teoretičnem delu tega poglavja, se v majhnih organizacijah, posebno takšnih, ki poslujejo na neprofitnih področjih, velikokrat zgodi, da strategije nimajo zapisane. To velja tudi za zasebno ambulanto, kjer se je več ali manj opravljala le koncesijska dejavnost, zato to ni bil problem. Prihodnjo strategijo, ki načrtuje vstop na nove konkurenčne trge, pa je nujno opredeliti.

Ker gre v tem poglavju za subjektivne ocene, bo pri izdelavi celovite strategije treba narediti ovrednotenje posameznih dejavnikov in določiti tiste, ki se bodo vrednotili ter jih pregledati v širšem strokovnem timu in doseči konsenz ter tako priti do boljših rezultatov. Diplomsko delo je namreč prvi pisni zapis, ki se nanaša na poslovanje preučevanega poslovnega subjekta.

5 GLAVNE PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI ZA ZASEBNO FIZIOTERAPIJO IN ANALIZA ANKETNEGA VPRAŠALNIKA

Na podlagi poglobljene analize zunanjega in notranjega okolja v poglavju 4. so v spodnji tabeli izpostavljene tiste glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki jih vidijo zaposleni v zasebni fizioterapiji kot najpomembnejše.

Preglednica 5: SWOT analiza, kot jo vidijo zaposleni

Notranje okolje	Zunanje okolje
Prednosti	Priložnosti
utečen, perspektiven program z visoko kakovostjo in strokovnostjo storitev z individualno prilagoditvijo posamezniku	panoga v kateri organizacija posluje je rastoča
z novimi storitvami je mogoča rast organizacije; s storitvami se prilagajajo individualnim potrebam posameznikov	povpraševanje po storitvah, ki jih namerava organizacija ponuditi je rastoče
poslovni procesi so utečeni	svetovni trendi kažejo, da ljudje vedno več investirajo v svoje zdravje in videz
razpolagajo s strokovnimi kadri	podjetja, ki poslujejo v panogi imajo stabilno poslovanje
organizacijska struktura je jasna, zaradi relativne majhnosti so prilagodljivi	priložnost je predvsem v tem, da uporabniki, zaradi občutka varnosti (znanje) bolj zaupajo v kakovost v smislu zdravja
velik poudarek mora biti na komunikaciji	prebivalstvo se stara
koncesija, ki jo imajo zagotavlja preživetje	število športnih in delovnih poškodb se povečuje
lokacija je dobra, prostor je lastniški	zaradi dela je vedno več kroničnih obolenj
Slabosti	Nevarnosti
velika odvisnost od ZZSZ	slaba splošna gospodarska situacija
omejeno število zaposlenih in s tem časa; razširitev nabora storitev je pogojena s finančnim vložkom, časom in usposabljanjem	obstaja velika konkurenca na področju načrtovanih storitev
cena za samoplačniške storitve je visoka za ciljno populacijo	veliko brezposelnih oseb in oseb z nizkimi plačami omejuje kupno moč
obstaja objektivna odškodninska odgovornost za eventualno slab zdravstveni rezultat	sprememba zakonodaje na področju koncesijske dejavnosti
nimajo izkušenj iz poslovanja v konkurenčnih pogojih	obstaja velika cenovna elastičnost strank za nove storitve (kupončki)
premahnjo za velike načrte prihodnje strategije z obstoječim kadrom	zniževanje obsega koncesij
razvoja novih storitev in tržnih pristopov ni (pomanjkanje kadrov)	
kadar pride do trenj, je težko obdržati motivacijo na istem nivoju	

Da bi preverili ali je zaznavanje zaposlenih pravilno, je bilo izvedeno anketiranje uporabnikov storitev zasebne fizioterapevtske ambulante. Hkrati smo želeli ugotoviti, ali obstaja interes uporabnikov za koriščenje potencialnih novih storitev na področju wellnesa. Trenutno zasebna fizioterapevtska ambulanta ustvari okoli 25 % prihodkov s samoplačniškimi storitvami ter 75 % storitvami na koncesijo. Odstotek samoplačniških storitev in s tem prihodkov pa bi želela povečati.

Za ugotovitev zadovoljstva uporabnikov ter hkrati preveritev predpostavk tega diplomskega dela je bila izvedena anketa, ki je v prilogi 1. V preučevani zasebni fizioterapiji je tedensko na obravnavi med 40 in 50 pacienti. Anketa je bila izvedena na vzorcu, ki je vključeval vse odrasle, ki so v enem tednu obiskali fizioterapijo. Nanjo je odgovorilo 46 uporabnikov storitev zasebne fizioterapije, od tega 40 žensk in 16 moških v naslednjih starostnih razredih: 9 % žensk v starosti od 20 do 30 let, 4 % moških in 2 % žensk v starosti med 31 in 40 let, 9 % žensk in 13 % moških v starosti med 41 in 50 let, 17 % žensk in 4 % moških v starosti od 51 do 60 let in 26 % žensk ter 15 % moških v starosti nad 60 let.

Iz preglednice 6 je razvidno, da sta za obiskovanje fizioterapije dva najpogostejša razloga stanje po poškodbi in kronična obolenja (kar 28,3 % uporabnikov), sledi preventiva s kar 20,8 % (najpogosteje telovadba), enako število uporabnikov pa je kot razlog navedlo akutno stanje in stanje po operaciji (11,3 %).

Preglednica 6: Razlogi za obiskovanje fizioterapije

Razlog za obiskovanje fizioterapije		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	stanje po poškodbi	7	20,0	8	44,4	15	28,3
b	stanje po operaciji	4	11,5	2	11,1	6	11,3
c	kronično obolenje	13	37,1	2	11,0	15	28,3
d	akutno stanje	5	14,3	1	5,6	6	11,3
e	preventiva	6	17,1	5	27,8	11	20,8
Vsota		35	100	18	100	53	100

Iz preglednice 7 je razvidno da kar 50 % uporabnikov koristi storitve po delovnem nalogu, 28,3 % uporabnikov samoplačniško, kar 21,7 % uporabnikov pa je takšnih, da koristi storitve po delovnem nalogu, hkrati pa plačuje še dodatne storitve. Ti uporabniki so zagotovo populacija, ki bi koristila tudi druge samoplačniške storitve, ki so del strategije. Posebno obetaven je podatek, da je med ženskami, ki so v prvi vrsti ciljna populacija za trženje storitev za osebno nego oziroma wellness storitev, kar 26,7 % takšnih, ki koristijo samo samoplačniške storitve, obenem pa še 26,7 % storitve kombinira.

Preglednica 7: Plačnik fizioterapevtskih storitev

Fizioterapijo obiskujem:		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	po delovnem nalogu	14	46,6	9	56,3	23	50,0
b	samoplačniško	8	26,7	5	31,3	13	28,3
c	oboje	8	26,7	2	12,5	10	21,7
Vsota		30	100	16	100	46	100

Preglednica 8: Kolikokrat uporabniki uporabljajo storitve zasebne fizioterapije

Kolikokrat ste že koristili naše storitve? Tokrat sem jih:		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	prvič	4	14,3	2	12,5	6	13,6
b	drugič	2	7,1	1	6,3	3	6,8
c	večkrat	10	35,7	5	31,3	15	34,1
d	vedno, kadar potrebujem tovrstne storitve, pridem sem	12	42,9	8	50,0	20	45,5
Vsota		28	100	16	100	44	100

Iz preglednice 8 je razvidno, da so uporabniki fizioterapevtskih storitev izjemno zvesti. Kar 45,5 % jih vedno, kadar tovrstne storitve potrebujejo, koristijo na istem mestu, večkrat ali vsaj dvakrat pa je storitev preučevanje fizioterapevtske ambulante koristilo še 40,1 % uporabnikov.

Preglednica 9: Vrste samoplačniških storitev, ki so jih uporabniki že koristili

Katere samoplačniške storitve ste pri nas že koristili?		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	Terapevtsko masažo	7	14,0	5	15,6	12	14,6
b	Masažo trigger točk / manualna terapija	4	8,0	4	12,5	8	9,8
c	telovadbo	13	26,0	6	18,7	19	23,2
d	protibolečinske terapije (tens, magnet, UZ, DD ...)	10	20,0	10	31,3	20	24,4
e	kombinirane terapije	9	18,0	5	15,6	14	17,0
f	kineziotaping/trakovi	7	14,0	2	6,3	9	11,0
Vsota		50	100	32	100	82	100

Iz preglednice 9 je iz števila odgovorov, ki so jih izbrali uporabniki razvidno, da so ti v povprečju koristili vsaj 1,86 storitve samoplačniško. Izbrali so namreč, katere storitve so že koristili, ne pa kolikokrat, saj gre za vzorec, ki pa bi na nivoju leta lahko bil drugačen. Največkrat se uporabniki dodatno odločajo za protibolečinske terapije, sledi pa telovadba, kombinirane terapije in masaže. Uporabniki so kot samoplačniško storitev najmanjkrat izbrali kineziotaping in masažo trigger točk, saj jim le-to v preučevani fizioterapevtski ambulanti naredijo brezplačno kot dodatno storitev, kar pa so uporabniki opazili in odgovorili v odgovoru številka 6.

Preglednica 10: Razlogi za obisk preučevane zasebne ambulante

Zakaj ste se odločili za našo fizioterapijo? (obkrožite glavni razlog)		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	bližina doma	12	29,2	7	29,2	19	29,2
b	kratka čakalna doba	2	4,9	1	4,2	3	4,6
c	strokovnost osebja	23	56,1	12	50,0	35	53,8
d	dobra opremljenost	4	9,8	4	16,7	8	12,3
Vsota		41	100	24	100	65	100

Iz preglednice 10 je razvidno, kaj so glavni razlogi za obisk preučevane zasebne fizioterapevtske ambulante. Kot glavno prednost je več kot polovica uporabnikov storitev (53,8 %) navedlo strokovnost osebja, sledi bližina doma (skoraj 30 %), sledi pa dobra opremljenost prostorov. Po starostni strukturi je bila bližina doma nadpovprečno pomembna najvišji starostni skupini uporabnikov, saj so tako neodvisni od prevoza ali drugih oseb. Mlajšim to ni bilo pomembno.

Preglednica 11: Kaj imajo uporabniki v preučevani ambulanti radi (s čim so zadovoljni)

Kaj vam je pri nas všeč? (obkrožite ali dopišite)		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	prijazno osebje	27	60,0	15	65,2	42	61,8
b	prijeten prostor	4	8,9	2	8,7	6	8,8
c	dobim boljše storitev kot drugje	14	31,1	6	26,1	20	29,4
Vsota		45	100	23	100	68	100

Pri vprašanju 6 je bila uporabnikom dana možnost, da se razen za navedene tri možne odgovore odločijo tudi za svojega, a te možnosti niso izkoristili. Iz preglednice 11 je razvidno, da je uporabnikom najpomembnejša prijaznost osebja, saj je to poudarilo kar 61 % vprašanih.

Počutje in pristen odnos je tisti, ki uporabnika prepriča, da ponovno koristi storitev na istem mestu. Pomembna je tudi ugotovitev skoraj 30 % uporabnikov, da v preučevani zasebni fizioterapevtski ambulanti uporabniki dobijo več kot drugje za isti denar ali po delovnem nalogu, torej se jim osebje bolj posveti ter jim nudi dodatno storitev brez dodatnega plačila. Prijeten prostor se je uporabnikom zdel manj pomemben, saj je kot razlog to navedlo le slabih 9 % vprašanih.

Preglednica 12: Ali bi uporabniki bili pripravljeni koristiti druge nove storitve povezane z zdravjem

Ali bi bili pripravljeni pri nas koristiti tudi druge storitve povezane z nego in zdravjem telesa?		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	da	26	57,8	13	81,3	39	84,8
b	ne	0	0,0	0	0,0	0	0,0
c	mogoče	4	8,9	3	18,7	7	15,2
Vsota		30	67	16	100	46	100

Pomembna ugotovitev je, da je bilo skoraj 85 % uporabnikov takšnih, ki bi bili pripravljeni koristiti tudi druge storitve, 15 % pa je izbralo odgovor mogoče. Prav nihče se ni odločil za negativen odgovor.

Preglednica 13: Ali uporabniki takšne storitve koristijo drugje

Ali občasno oziroma redno druge storitve povezane z nego in zdravjem telesa koristite drugje ?		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	da	15	50,0	4	25,0	19	41,3
b	ne	15	50,0	12	75,0	27	58,7
Vsota		30	100	16	100	46	100

Uporabniki zasebne fizioterapije storitve osebne nege oziroma wellness storitve v kar 41 % že koristijo drugje. Le te bi bilo treba pridobiti, hkrati pa za nove storitve navdušiti tudi del tistih, ki jih še ne koristijo nikjer.

Preglednica 14: Ali bi takšne storitve potem koristili pri nas

Če bi takšne storitve nudili pri nas, ali bi jih koristili?		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	da	23	76,7	11	73,3	34	75,6
b	ne	1	3,3	0	0,0	1	2,2
c	mogoče	6	20,0	4	26,7	10	22,2
Vsota		30	100	15	100	45	100

Kar dobre tri četrtine uporabnikov je takšnih, ki bi če bi pri nas ponudili enake oziroma podobne storitve, le te koristili pri nas, kar je za novo strateško načrtovanje odločilnega pomena.

Preglednica 15: Zaupanje v kakovost storitev

Kakšno bi bilo vaše zaupanje v kakovostno izvedbo storitev pri nas v primerjavi z drugimi ponudniki osebnih storitev povezanih z nego in zdravjem telesa?		ženske	v %	moški	v %	skupaj	v %
a	večje	25	83,3	16	100,0	41	89,1
b	manjše	0	0,0	0	0,0	0	0,0
c	enako	5	16,7	0	0,0	5	10,9
Vsota		30	100	16	100	46	100

Skoraj 89 % uporabnikov je napisalo, da bi zaradi strokovnosti osebja imelo v tovrstne storitve večje zaupanje, če bi jih izvajali v zasebni fizioterapiji kot v salonih. Le 11 % uporabnikov meni, da bi imelo enako zaupanje, za manjše zaupanje pa se ni odločil nihče, kar potrjuje predpostavko v diplomskem delu.

6 STRATEŠKA VPRAŠANJA – DOLOČITEV CILJEV

Planske cilje je treba postavljati kot končne rezultate, ki jih želi poslovni subjekt doseči. Med seboj povezani cilji tvorijo strategijo, ki krepi politiko organizacije in vedenja zaposlenih. Strategija spodbuja usklajevanje med različnimi skupinami v organizaciji, pojasnjuje cilje in prednostne naloge ter pomaga pri osredotočanju prizadevanj za dosego le teh (Pisano 2015).

Najbolje je, če so cilji merljivi, vendar so pomembni tudi drugi cilji, ki so vezani na kakovost, klimo, strokovnost in drugo. Plan je praviloma sestavljen iz posameznih ciljev, ki skupaj z aktivnostmi tvorijo strategijo. Poleg merljivosti Hill in Hareth (2007, 17) navajata še tri karakteristike, ki so pomembne, da so cilji dobro definirani: nanašajo se na ključna izhodišča, so izziv, vendar dosegljivi in so zastavljeni za točno določeno časovno obdobje.

Sami cilji imajo praviloma veliko motivacijsko moč za zaposlene v podjetju. Omogočajo merjenje uspešnosti pri uresničevanju planov in služijo kot splošen okvir poslovnega odločanja v podjetju, ki zagotavlja temu odločanju določeno konsistentnost. Planski cilji kažejo, čemu je treba dati prednost in na kaj se je treba osredotočiti, s tem pa tudi sami po sebi usmerjajo vsa prizadevanja v podjetju (Hunger in Wheelen 1996, 12; Pučko 1999, 165).

Coulter (2010, 5) opredeljuje strateški management kot »proces analiziranja obstoječe situacije, razvijanje primernih strategij, postavljanje teh strategij v akcijo in ovrednotenje ter spremembe teh strategij, kadar je to potrebno.«

Pri opredeljevanju strateških ciljev poznamo tri osnovne pristope (Pučko 1999, 362):

- direktni pristop
- pristop postavljanja ciljev
- pristop razvijanja scenarija.

Odločili smo se za pristop postavljanja strateških ciljev, ki je najbolj v skladu s teorijo strateškega planiranja in svetuje, da naj si organizacija postavi strateške cilje in nato razvije strategije, ki ji obetajo doseči te cilje (Pučko 1999, 363).

6.1 Strateški cilji zasebne ambulante za fizioterapijo

Glede na poslanstvo in vizijo organizacije ter v skladu z narejeno SWOT analizo in anketo, bodo v nadaljevanju predstavljeni strateški cilji, ki jim bomo v prihodnosti sledili:

1. Zagotavljati pogoje za kakovostne storitve, s katerimi se bo pacientom in drugim uporabnikom storitev omogočalo zdravo in kakovostno življenje, fizioterapiji pa dobro ime pri potencialnih in obstoječih strankah.
2. Utrjevati sodelovanje in razumevanje med zaposlenimi, saj se le tako lahko zagotovi dobro organizacijsko klimo in s tem prijetno vzdušje med sodelavci in za uporabnike. V majhnem kolektivu pa je pomembna tudi pripadnost in zavzetost vsakega zaposlenega.

3. Stalno strokovno izpopolnjevanje zaposlenih in pridobivanje novih poslovnih znanj.
4. Razvijati nove storitve in prodreti na nove trge ter tako omogočiti rast »podjetja«. Področje poslovanja se želi razširiti na področje wellnessa, kjer se bo z osebnimi storitvami po meri, uporabniku storitve ustvarjalo in ohranjalo zdravo ravnotežje telesa, duha in misli.
5. Razvijati nova strateška partnerstva in utrjevati obstoječa.

7 OBLIKOVANJE STRATEGIJ

Glede opredelitve strategije na področju poslovnih ved za enkrat še ni enotnega gledanja na ta pojem. Obstajajo širša in ožja gledanja. Davie (2011, 37) strateški management definira kot »umetnost in znanost opredelitve in implementacije ter ovrednotenja navzkrižnih odločitev ki omogočajo organizaciji doseganje zastavljenih ciljev«.

Wheelen in Hunger (2010, 67) opredeljujeta strategije kot celoviti temeljni plan v katerem je opredeljeno, kako bo podjetje dosegalo svoje poslanstvo in cilje. Strategija maksimira konkurenčne prednosti podjetja in minimizira njegove slabosti. Campbell in Park (2005) pa dodajata, da »je večna poslovnih uspehov rezultat skrbno načrtovanih strateških odločitev.«

Piercy (2009, 24) pravi, da si podjetje postavi strategijo, ko odgovori na 5 glavnih vprašanj: na katerem področju želi biti aktivno, kako bo do tja prišlo, kako bo zmagovalo na trgu, po čem se bo razlikovalo od drugih in s kako hitrimi koraki bo stopalo po poti do doseganja ciljev.

Tako Harwardska šola pravi (Pučko 1999, 173), da je strategija opredelitev osnovnih dolgoročnih ciljev podjetja ter smeri akcije in alokacije resursov, ki je potrebna za doseg ciljev. Ožje gledanje je, da je strategija splet odločitvenih pravil, najožje pa je gledanje, ki pravi, da je strategija sredstvo za doseganje planskih ciljev (Kotler 1998, 84). Na osnovi teh opredelitev je možno reči, da kaže strategijo razumeti kot vsako možno poslovno usmeritev, ki obeta, da bodo, če bo strategija uresničena, doseženi planski cilji.

Oblikovanje novih strategij je kljub nekaterim orodjem in tehnikam, ki se naslanjajo na analitične in raziskovalne metode, še vedno v dobršni meri »umetnost«. V teoriji je treba najprej opredeliti in oceniti obstoječo strategijo in če se pokaže potreba, oblikovati novo. Pri tem je treba upoštevati notranje in zunanje dejavnike, ki vplivajo na prihodnji razvoj organizacije. V nadaljevanju so v preglednici 16 povzete možne strategije, ki jih lahko organizacija uporabi.

Od navedenih so za zasebno fizioterapevtsko ambulanto najprimernejše strategije rasti in razvoja. Služijo za uresničevanje novih kombinacij poslovnih prvin, kar je po Schumpetru temeljna naloga organizacije. Nove kombinacije pomenijo predvsem uvajanje novih proizvodov oziroma storitev, novih proizvodnih metod ali novih trgov (Pučko 1999, 180).

Za pravilen izbor strategije se v tem primeru odločamo med:

- strategijo prodora na trg (povečanje tržnega deleža na istem trgu z istim izdelkom ali storitvijo, ki ga dosežemo z intenzivnejšim trženjem in prevzemom kupcev od konkurentov);
- strategija razvoja trga (povečanje prodaje na novem trgu z istim izdelkom);

- strategija razvoja izdelka oziroma storitve (povečanje tržnega deleža na istem trgu z novim izdelkom ali storitvijo);
- strategija diverzifikacije (prodor na nove trge z novimi izdelki ali storitvami).

Preglednica 16: Možne strategije v organizaciji

Merilo (predmet)	Vrsta strategije
Organizacijsko področje	Celovita ali osnovna strategija Strategija poslovnega področja ali poslovna strategija Funkcionalna ali pomožna strategija
Funkcija	Strategija prodaje Strategija proizvodnje Strategija raziskovanja in razvijanja Strategija investiranja Strategija financiranja
Tržni segment	Strategija zemljepisnega segmentiranja Strategija demografskega segmentiranja Strategija psihografskega segmentiranja
Smer razvoja	Strategija rasti oziroma razvoja Strategija ustalitve Strategija krčenja
Tržni odnosi	Strategija napada (agresije) Strategija obrambe (defenzive)

Vir: Pučko 1999, 176.

Najpogosteje se organizacije odločajo za strategijo prodora na trg, redkeje pa tvegajo z diverzifikacijo izdelkov ali storitev in strategijo razvoja trgov. Ne glede na izbor osnovne strategije, kombiniramo za doseg ciljev različne strategije, glede na načrtovanje podjetniške poti in storitev, ki jih želimo ponuditi trgu ob upoštevanju možnih virov, pa različne kombinacije v svojem delu priporoča tudi Kotler (1998, 77). V nadaljevanju sta obravnavani dve strategiji.

7.1 Strategija razvoja storitev v zasebni fizioterapevtski ambulanti

Kot za vsako organizacijo, je tudi za fizioterapijo pomembno, da svoje poslovanje razvija tako, da stalno pritekajo denarna sredstva. Zato je treba definirati vse storitve, ki se bodo opravljale v naslednjih letih. Davie (2010, 2) v svojem delu poudarja, da so za uspeh in ne le preživetje fizioterapije pomembni trije faktorji: strokovno znanje, poslovne sposobnosti in

kakovost storitve, ki jo nudimo uporabniku. Brez vseh bistvenih sestavin je soočanje z dinamičnim poslovnim okoljem nemogoče.

7.1.1 Koncesijske storitve

Koncesijske storitve pacienti koristijo z delovnim nalogom (kot zavarovanci ZZZZ), ki ga dobijo pri svojem osebnem zdravniku ali zdravniku specialistu zaradi zdravljenja po poškodbah, operacijah ali kroničnih obolenjih.

S pomočjo fizioterapevtskih tehnik, metod, pripomočkov in naprav se pacientom pomaga v kar v največji meri odpraviti bolečino, ponovno pridobiti izgubljeno gibljivost in mišično moč. Storitve se opravlja z ustrezno opremo, vrhunskim znanjem in strokovnim pristopom. Izvaja se vse oblike protibolečinske elektroterapije, ultrazvok, lasersko terapijo, limfno drenažo, ekstenzijo, razgibavanja po poškodbah, manualne terapije, limfne drenaže in nevrofizioterapijo.

Vsi aparati omogočajo različne vrste uporabe, vendar se jih koristi le za medicinske storitve. Storitve, ki se jih da opravljati tudi kot kozmetične storitve, se do sedaj ni opravljal. Strateški cilj je to narediti, saj praktično ni nobene dodatne investicije, stroški pa nastanejo z marketingom novih storitev, izvedbo samih storitev in amortizacijo naprav. Razvoj ponudbe wellness storitev je del razvojne strategije poslovnega subjekta.

Z lasersko terapijo se izvaja kontinuirane in pulzne laserske terapije. Kontinuirana oblika je primerna za zdravljenje površinskih in povrhnje ležečih obolenj. Pulzno obliko laserskega žarka uporabljamo za zdravljenje globlje ležečih obolenj. Namen laserja je hitro celjenje. Aparat ni namenjen le fizioterapevtom, saj se terapije izvaja v dermatologiji (akne, herpes, razjede, opekline, ekcemi, alopecija, lezije sluznice, dermatitis), revmatologiji (degenerativne spremembe velikih in malih sklepov, fibrozitis, nevritis, tendinitis, artritis, artoze), nevrologiji (nevralgije, glavoboli), travmatologiji (distorzija, kontuzije, prelomi, teniški in golf komolec), pri vaskularnih boleznih (paradontoza, ekstrakcija zob) in v ginekologiji (epiziotomija, virusne lezije vratu maternice).

Ultrazvočno valovanje je zaradi mehničnega in termičnega učinka na tkiva zelo uspešno pri terapiji mnogih patologij živčno-mišičnega sistema. Aparat se lahko uporablja v terapevtske in estetske namene. To je predvsem pomembno za tiste, ki se ukvarjajo s patologijo kože in podkožja (dermatologi, kozmetika) posebej za terapijo napredovanih oblik celulita. V fizioterapevtske namene se uporablja pri akutnih poškodbah lokomotorne aparata, kroničnih revmatoloških boleznih, brazgotinah, zniževanju bolečin, izjemno dobra pa je tudi terapija pri motnjah cirkulacije.

Terapija z magnetnim poljem se uporablja za povečanje pretoka krvi skozi prizadeta območja, saj izboljšanje regenerativne sposobnosti tkiva, pospešuje celjenje prelomov kosti in poškodb

mehkih tkiv, utrjuje kolagenska vlakna in zmanjšuje vnetne procese. Velike uspehe dosegamo pri poškodbah, kot so zlomi in nategi, revmatoloških obolenjih v akutni in kronični fazi, osteoporozi in v pooperativnem obdobju po operacijah hernie disci ali operacijah mišic, tetiv. Razen v fizioterapevtske namene se aparat lahko uporablja še za zdravljenje bolezni srca in ožilja, bolezni zgornjih in spodnjih dihal ter geriatričnih težavah, kot so utrujenost, klimakterične težave, prostatitis, nespečnost.

Aparat za izvajanje presoterapije s pomočjo sesanja ustvarja podtlak na obravnavanem delu in pravičen pretok limfe. Namenjen je obravnavanju različnih oteklin, v kozmetične namene pa ga uporabljamo kot terapijo proti celulitu.

Aparati za izvajanje elektroterapij so danes nepogrešljivi pri vsakdanjem delu. Izbira in nastavitve terapije sta odvisni od pacientovega stanja. Elektroterapija se izvaja z diadinamskimi in interferenčnimi tokovi in kot elektrostimulacija za izboljšanje mišične moči in vzdržljivosti. V kozmetiki se uporablja za učvrstitev mišičnih skupin iz estetskih razlogov.

Kinezioterapija je metoda rehabilitacije, ki predstavlja obliko nespecifičnega funkcionalnega zdravljenja in uporablja gib oziroma gibanje za izboljšanje porušenega zdravja ali popolno ozdravitev. Je medicinska veda in osnova fizikalne terapije, ki uporablja različne metode in tehnike. Temelji na terapevtskih vajah za izboljšanje mišične moči, vzdržljivosti, gibljivosti sklepov, izboljša ravnotežje, koordinacijo in telesno držo, vpliva na vzorce gibanja in funkcije organskih sistemov, povečuje kondicijo, sprošča ter vpliva na dihanje.

V sklopu terapevtskih vaj uporabljamo različne pripomočke, elastične trakove, uteži, male in velike žoge, blazine za ravnotežje, sklop vaj zajema vaje pilatesa, raztezanja, vaje za prekrvavitev, oblikovanje telesa, vaje stabilizacije in ravnotežja, dihalne vaje in vaje sproščanja. Delno je storitev koncesijska, v veliki meri pa jo uporabniki koristijo kot samoplačniško obliko rekreacije.

7.1.2 Nekoncesijske (samoplačniške) storitve

Vse storitve, ki jih izvajamo po koncesiji, jih izvajamo tudi samoplačniško. Vedno več je takšnih, ki se tudi zaradi dolgih čakalnih vrst v zdravstvu ali zaradi premajhnega obsega plačanih storitev odločajo za samoplačniško terapijo.

Včasih je potreben obisk bolnika na domu. Najpogosteje gre za nevrološke ali travmatološke bolnike, ki sami ne morejo do ambulante. Že enourna obravnava tedensko lahko veliko pripomore tudi pri zelo težkih stanjih. Fizioterapija na domu je izključno samoplačniška storitev.

Manualna terapija je izraz, ki se v fizioterapiji uporablja za različne tehnike, ki jih izvajamo z rokami. Z mobilizacijo ali manipulacijo mehkih tkiv in sklepov odpravimo vzrok bolečine in

druge simptome. Manualne tehnike zahtevajo dodatno usposabljanje terapevta, dober občutek in veliko izkušenj. Manualna terapija je pogosto najpomembnejši del individualne fizioterapevtske obravnave. Širok izbor različnih tehnik omogoča prilagajanje terapije vsakemu posamezniku. Obstaja več tehnik manualne terapije: ročna limfna drenaža, mehanična diagnostika in terapija (McKenzie), ortopedska medicina, Cyriax, proprioceptivna nevro-mišična facilitacija (PNF), kraniosakralna terapija, mobilizacija z gibanjem (Mulligan koncept), terapija mišičnih prožilnih točk (trigger točke), manipulacija fascij. Manualno terapijo se lahko uporablja tudi kot preventivo oziroma pri lajšanju manjših težav, ki se jih zdravstveno ne obravnava oziroma pri težavah zaradi prisilne drže, stresa idr.

Masaža je ena najstarejših in najpreprostejših oblik zdravljenja. Izvaja se predvsem tri vrste masaž: klasična, terapevtska in športna.

Kineziotaping je tehnika, kjer se na prizadeti del telesa nalepi posebni elastični trak. Je dopolnilo ostalim terapijam, saj zmanjšuje bolečino in vnetje, daje oporo mišicam, poveča obseg giba, normalizira mišično napetost, izboljšuje krvni in limfni pretok ter vpliva na nevrološki sistem. Uporablja se v nevrološki, ortopedski, travmatološki, športni in postoperativni obravnavi.

Posebno področje je fizioterapija športnikov, kjer se uporablja:

- kineziotaping,
- prva pomoč pri športnih poškodbah in preobremenitvah,
- športna protibolečinska masaža,
- terapevtsko raztezanje,
- organizirano medicinsko spremstvo na tekmah in športnih pripravah.

Pri rehabilitaciji športnikov se srečujemo s posebnim problemom, in sicer s preveliko motiviranostjo k čim prejšnjemu povratku na igrišče. Pri tem športniki ne izbirajo sredstev za doseg ciljev, samo da bi bil učinek čim hitrejši. Tako se že ob poškodbi srečamo s prvim problemom, to je čim boljše oskrbo in postavitev »laične diagnoze«. Želja po tekmovalnosti je lahko močan negativni faktor, ko moramo zagotoviti čim boljši transport do urgence. Večina športnikov kljub poškodbi in bolečini, če se le lahko premika, želi nadaljevati tekmo.

Zdrava teža in gibanje sta osnova za zdravo hrbtenico in zdravo življenje, zato bi v programsko shemo lahko vključili tudi programe zdravega hujšanja.

V programu bi lahko ponudili še dve dodatni storitvi, vezani na oblikovanje telesa, in sicer:

- Kavitacijo (ultrazvočno lipolizo): neinvazivna in neboleča terapija brez stranskih učinkov, ki omogoča hitro, varno in učinkovito preoblikovanje telesa.
- Body wrapping: je metoda zavijanja s posebej izdelano specialno elastično folijo in posebnim načinom zavijanja.

Obe ponujeni storitvi zahtevata nov ciljni trg. Z obema se posega na kozmetični trg.

7.2 Strategija razvoja trga

Ta strategija temelji na ohranjanju obstoječe podstrukture proizvoda /storitve in tehnološke podstrukture, na spremembah v tržni podstrukturi, tj. na osvojitvi novih trgov (Pučko 1999, 184–185).

Prav tako strategija teži k temu, da bi z njeno pomočjo osvojili nove trge, odprli nove prodajne kanale in pridobili nove odjemalce proizvodov oziroma storitev. Pri strategiji razvoja trga moramo razmisliti še, ali bomo izbrali končne odjemalce ali se bomo obrnili na posrednike. Odgovor na to vprašanje dajejo posamezne poslovne strategije, okvire pa bom nakazala v nadaljevanju.

Organizacija mora iskati nove trge, na katerih potrebe lahko zadovolji s svojimi izdelki oziroma storitvami, lahko išče dodatne prodajne poti na že obstoječih lokacijah ali pa razmišlja tudi o geografski diverzifikaciji.

Strategija razvoja trga za zasebno ambulanto za fizioterapijo

Za fizioterapijo kot organizacijo, ki je doslej poslovala le v nekonkurenčnem okolju s storitvami vezanimi na koncesijo, bo vstop na trge novih storitev velika sprememba. Poznati bo morala trg konkurence, kupce in partnerje. Na začetku nove poti je treba postaviti dobro osnovo.

Razvoj trga za fizioterapevtske storitve, ki jih izvajajo samoplačniško: v čakalnici, kjer čakajo uporabniki, bomo izpostavili letake in plakate o storitvah, ki jih lahko dodatno nudi fizioterapija. S tem bomo stranke seznanjali tudi v ordinaciji in jim ponudili dodatne storitve, ki bi pripomogle k njihovem hitrejšemu okrevanju. Pripravili bomo ugodne paketne ponudbe.

Razvoj trga za storitve, ki jih izvajajo na obstoječih fizioterapevtskih napravah vendar v kozmetični namen: treba je poiskati nove uporabnike. Pripravili bomo ponudbo paketov in posameznih obiskov ter jih po ugodnih cenah tržili na www.lnadan.si; www.privoscite.si in na www.kolektiva.si, ki so trenutno najpopularnejši kanali trženja, posebno osebnih storitev. Ker gre za izredno cenovno elastične kupce, gre tu tudi za geografsko diverzifikacijo, saj lahko to tržimo na širšem območju Ljubljane.

Razvoj trga za fizioterapevtsko telovadbo: ker je prostor omejen časovno in po velikosti, bomo telovadbo razširili po ljubljanskih osnovnih šolah. Vodeno vadbo bomo ponudili tudi podjetjem, ki imajo svoje večje prostore (npr. sejne dvorane), v katerih bi se dalo organizirati telovadbo za njihove zaposlene npr. enkrat tedensko. Z njimi bomo skušali razviti dolgoročne

odnose in jih spremeniti v strateške partnerje. Ker je zaposlenih za vse dejavnosti premalo, bomo za vodenje vadbe usposobili tudi študentke fizioterapije.

Razvoj trga za program hujšanja: trženje bo potekalo v glavnem z reklamo v poslovnih prostorih, od ust do ust preko uporabnikov in preko spletne strani. Storitve lahko promovirajo tudi s sodelovanjem na forumih, kjer so stranke, ki to potrebujejo in z oglasi na takšnih portalih, kot je npr. med.over.net.

Za vse nove storitve bomo pripravili trženjski plan in tako predvideli, potrebna sredstva za promocijo.

8 PROCES URESNIČEVANJA IN KONTROLA URESNIČEVANJA STRATEGIJ

Ko ima organizacija izoblikovane strategije tudi na poslovnih ravneh, se mora pozornost strateškega poslovanja premakniti k njihovemu uresničevanju. Uresničevanja ni brez kontrole. Tako organizacija dopolnjuje prvo fazo celotnega upravljalno-poslovodnega procesa (planiranja) še z uresničevanjem in kontrolo. Organizacijski proces ne more biti uspešen, če ne vključuje vseh treh organizacijskih faz. Govorimo tudi o sklenjenem upravljalno-poslovodnem krogu ali ciklu, saj se navedene faze nenehno vrtijo in prehajajo druga v drugo.

Glede na to, da gre pri diplomskem delu za poskus izdelave strategije, s pomočjo katere se bo razvijalo poslovanje organizacije, bo ta del obdelan bolj teoretično z nakazanimi smernicami, ki bi jih ob tem kazalo upoštevati.

8.1 Proces uresničevanja strategije

Da bi lahko izoblikovane strategije začeli uresničevati, jih je treba razčleniti na obvladljive dele. To je naloga programov, s katerimi določimo potrebne aktivnosti, ki so potrebne za uresničitev strategije. Izdelane programe je treba ovrednotiti, kar je naloga predračunov, ki jih kaže v tej fazi izdelati. Za uresničevanje programov, predračunov in projektov so potrebni postopki, ki usmerjajo zaposlene pri njihovem vsakodnevnem delovanju. Včasih jih imenujemo tudi standardni postopki (Pučko 1999, 327).

Pri organiziranju uresničevanja strategij moramo odgovoriti predvsem na naslednja vprašanja:

- kdo bo uresničeval strategijo,
- kaj mora delati,
- kako bo delal, kar je treba.

Podrobnejša obdelava uresničevanja strategije presega obseg te diplome. Pred uresničevanjem se bo v ta namen pripravil načrt trženja za fizioterapijo.

Proces uresničevanja strategije za zasebno ambulanto za fizioterapijo

Celovita strategija je zastavljena na osnovi poznavanja dejavnosti, tima in zmogljivosti ter opremljenosti poslovnega prostora. Varni del dejavnosti, ki se izvaja kot koncesija omogoča preživetje, da pa bi se organizacija razvijala, je treba identificirati še dejavnosti, ki jih lahko opravlja z obstoječimi osnovnimi sredstvi, obstoječim znanjem in dodatnimi sodelavci. Prav zaradi zaupanja v varnost zdravja, lahko prodre tudi na trg kozmetičnih storitev, ki se nanašajo na oblikovanje telesa. To je tudi dopolnilna dejavnost telovadbi, ki se že izvaja. Vse dejavnosti in storitve se med seboj dopolnjujejo in izkoriščajo trenutno neizkoriščene resurse.

Planiranje novega dela poslovanja bo prepuščeno lastnici. Glaven preskok, ki ga bo morala narediti je prehod od lastnika k managerju. Sama je tudi pobudnica za spremembe. Pri tem ji

bosta pomagali sodelavki. Vsaka od njiju bo prevzela eno področje storitev. Usposobili bodo še dodatne sodelavce, ki bodo storitve opravljali v skladu z vrednotami organizacije.

Pri marketinških aktivnostih bo pomagala prijateljica, ki je magistrica podjetništva in ima izkušnje na področju trženja. Skupaj bodo pripravili tudi trženjski načrt in preverili finančne zmožnosti. Pripravili bodo tudi vse potrebne marketinške materiale ter terminski plan izvedbe strateških aktivnosti z zadolžitvami.

Spletno stran bo na novo postavil strokovnjak s področja spletnega trženja.

Poslovne in prijateljske vezi z drugimi fizioterapijami bodo v pomoč v primeru, da lastni resursi ne bodo zadostovali.

Uresničevanje strategije se bo mesečno spremljalo in sodelavce obveščalo o rezultatih.

8.2 Proces kontrole strategije

V organizacijski teoriji je vsaka kontrola pojmovana kot dvojček funkcije planiranja. Kontrola zagotavlja, da se plan uresničuje. Analizira odmike med doseženim in planiranim ter sproža potrebno ukrepanje za odpravljanje odmikov.

Problemi, ki se pri tem pojavijo so predvsem posledica tega, da je težko vrednotiti neštivilčne in nekoličinske dosežke. Prav zato bodo moje aktivnosti, kjer se bo to le dalo, tudi količinsko in vrednostno opredeljene.

Proces kontrole strategije za zasebno ambulanto za fizioterapijo

Proces kontrole za celotno organizacijo bo v osnovi opravljala lastnica, na posameznih področjih pa sodelavke. Kontrola bo potekala za vsak proces in vsako posamezno dejavnost po področjih, saj bodo le tako lahko ugotovili, kaj prinaša prihodke in dobiček in kaj ne. Uresničevanje strategije bo mesečno spremljala in sodelavce obveščala o rezultatih. Strategijo bodo po potrebi sproti prilagajali v novih planih. Za odstopanja od plana bodo skušali ugotoviti, zakaj je do njih prišlo in ali še vedno obstaja potencial za manj uspešne programe ali ne.

9 SKLEP

S tem diplomskim delom je zasebna ambulanta za fizioterapijo pridobila osnovo, na kateri bo s pomočjo večjega tima predvsem novih telovadnih vaditeljev in izvajalcev wellness storitev lahko razširila svoje poslovanje. Ocenjujem, da je identificiranih tudi veliko drugih priložnosti, ki pa jih je treba detajlno obdelati in preučiti ter postopoma preveriti v praksi. Predhodno bi bilo dobro v strokovnem timu preveriti ocenjevanje notranjega in zunanjega okolja podjetja, saj je ocena vedno subjektivna, zato je ocenjevanje v timu kakovostnejše. Novi ljudje prinesejo nove ideje in znanja, predvsem pa izkušnje.

Namen diplomskega dela je dosežen, saj sta prvič pisno opredeljena poslanstvo in vizija zasebne ambulante za fizioterapijo, postavljena pa je tudi razvojna strategija. Tudi analiza okolja je celovita, dopolnjuje jo analiza trga.

Cilj diplomskega dela je bil sistematično opredeliti naloge in cilje ter identificirati nove priložnosti, ki bodo usmeritev za poslovanje v prihodnosti. Prepričana sem, da je ta cilj realiziran.

Uporabljene so bile načrtovane metode dela. Izvedena je bila anketa med uporabniki, kar je konkretno prispevalo k analizi trenutnega stanja in poznavanju pričakovanj uporabnikov.

Na podlagi analize trga lahko potrdim predpostavko, da je trg tovrstnih storitev rastoč. Konkurenca na področju fizioterapije je omejena zaradi zaostrenih vstopnih pogojev v panogo, saj je za to potrebna koncesija, ki pa jo je težko pridobiti. Anketa je potrdila, da je najpomembnejši faktor za izbiro fizioterapevtske ambulante kakovost storitev, prav tako pa prijaznost osebja. Odnos, ki ga osebje gradi z uporabnikom se kaže v zvestobi uporabnikov, ki si želijo nove storitve, zanje pa so pripravljene plačati.

Prepričana sem, da mi bo znanje, ki sem ga pridobila pri izdelavi tega diplomskega dela, prišlo prav, saj sem dobila nov pogled na pomembnost strateškega razmišljanja, kar ima po moji oceni še večji pomen, kot samo diplomsko delo. Delati nove stvari v »stari« organizaciji je kot pravita Hamel in Breen (2007, 213) umetnost, saj »monotonija ubija inovativnost, zato mislimo, da stalno sledimo, finančnim ciljem z dobro prakso, v bistvu pa šele s spreminjanjem odločitev, prihajamo do konkurenčnih prednosti.« Ves čas se je potrebno zavedati, kako pomembna je okretnost in hitrost posla, saj je, kot v svojem delu poudarjata Doz in Kosonen (2007), ves čas potreben razvoj, fleksibilnost, hitra reakcija, občutljivost za spremembe, managerska predanost in sprejemanje pravočasnih odločitev.

LITERATURA

- Bell, Martin L. 1988. *Managerial marketing: strategy and cases*. New York: Elsevier.
- Bizi.si. 2015a. *Market analysis*. [Http://www.bizi.si/MarketAnalysis.aspx?DhD6ivSBR5vJzZzyQ8rCiMauWt4QIYF0GVLdbZxvLvM%3d](http://www.bizi.si/MarketAnalysis.aspx?DhD6ivSBR5vJzZzyQ8rCiMauWt4QIYF0GVLdbZxvLvM%3d) (23. 5. 2015).
- Bizi.si. 2015b. *Nova analiza*. [Http://www.bizi.si/moj-bizi/analize-trgov/nova-analiza/?rw=1](http://www.bizi.si/moj-bizi/analize-trgov/nova-analiza/?rw=1) (23. 5. 2015).
- Campbell, Andrew in Robert Park. 2005. *The growth gamble: when managers should bet big on new businesses, and how they can avoid expensive failures*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Coulter, Mary. 2010. *Strategic management in action*. New Jearsey: Pearson Education.
- Čopič, Vesna. 1996. Zakonske možnosti za delovanje nepridobitnega nedržavnega sektorja na področju družbenih dejavnosti. V *Privatizacija šolstva, zdravstva in kulture*, ur. Veljko Rus, 101–131. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- David, Fred R. 2011. *Strategic management: concepts and cases*. New Jersey: Pearson Education.
- Davie, John. 2010. *The 9 secrets to success for physiotherapy business owners: more money, more time, better lifestyle*. [Http://www.pps-global.com/wp-content/uploads/The%209%20secrets%20of%20success%20for%20a%20Physiotherapy%20Business%20Owner%20eBook.pdf](http://www.pps-global.com/wp-content/uploads/The%209%20secrets%20of%20success%20for%20a%20Physiotherapy%20Business%20Owner%20eBook.pdf) (10. 9. 2015).
- Doz, Yves in Mikko Kosonen. 2007. *Fast strategy: how strategic agility will help you stay ahead of the game*. Philadelphia: Whaton School Publishing.
- Hamel, Gary in Bill Breen. 2007. *The future of management*. Boston: Harward Business School Press.
- Hill, Charles W. L. in Gareth R. Jones. 2007. *Strategic management: an interated approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hunger, David J. in Thomas L. Wheelen. 1996. *Strategic management*. New York: Addison-Wesley.
- Kotler, Philip. 1998. *Marketing management*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
- Ministrstvo za zdravje. 2011. *Nadgradnja zdravstvenega sistema do leta 2020*. [Http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2011/zdravstvena/NADGRADNJA_ZDRAVSTVENEGA_SISTEMA_DO_LETA_2020_pdf_160211.pdf](http://www.vlada.si/fileadmin/dokumenti/si/projekti/2011/zdravstvena/NADGRADNJA_ZDRAVSTVENEGA_SISTEMA_DO_LETA_2020_pdf_160211.pdf) (23. 5. 2015).
- Moj pogled. 2014. *Plače žensk nižje od plač moških*. [Http://mojpogled.net/place-zensk-nizje-od-plac-moskih](http://mojpogled.net/place-zensk-nizje-od-plac-moskih) (23. 5. 2015).
- Možina, Stane, Bogdan Kavčič, Mitja Tavčar, Danijel Pučko, Štefan Ivanko, Bogdan Lipičnik, Jože Gričar, Leon Repovž, Andrej Vizjak, Aleš Vahčič, Veljko Rus in Rado Bohinc. 1994. *Management*. Radovljica: Didakta.
- Piercy, Nigel F. 2009. *Market-led Strategic change: transforming the process of going to market*. Oxfod: Elsevier.
- Pisano, Gary P. 2015. *You need an innovation strategy*. [Https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy](https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy) (10. 9. 2015).
- Pučko, Danijel. 1999. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Statistični urad Republike Slovenije. 2011. *Projekcije prebivalstva za Slovenijo, 2010–2060 – končni podatki*. [Http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3989](http://www.stat.si/novica_prikazi.aspx?id=3989) (23. 5. 2015).

Wheelen, Thomas L. in David J. Hunger. 2010. *Strategic management and business policy: achieving sustainability*. New Jersey: Pearson-Prentice Hall.

PRILOGA

Priloga 1: Anketni vprašalnik

ANKETNI VPRAŠALNIK

Spoštovani,

pred vami je anketni vprašalnik, s katerim želim pridobiti podatke o zadovoljstvu uporabnikov fizioterapije in razlogih, zakaj se odločate za nas. Cilj je izboljšanje naših storitev in razširitev ponudbe. Za vaše sodelovanje se vam prijazno zahvaljujem.

Demografski podatki

Spol

a	Ženski
b	Moški

Starost

a	20-30
b	31-40
c	41-50
d	51-60
e	nad 60

1. Razlog za obiskovanje fizioterapije

a	stanje po poškodbi
b	stanje po operaciji
c	kronično obolenje
d	akutno stanje
e	preventiva

2. Fizioterapijo obiskujem:

a	po delovnem nalogu
b	samoplačniško
c	oboje

3. Kolikokrat ste že koristili naše storitve? Tokrat sem:

a	prvič
b	drugič
c	večkrat
d	vedno, kadar potrebujem tovrstne storitve, pridem sem

4. Katere samoplačniške storitve ste pri nas že koristili?

a	Terapevtsko masažo
b	Masažo trigger točk / manualna terapija
c	telovadbo
d	protibolečinske terapije (tens, magnet, UZ, DD ...)
e	kombinirane terapije
f	kineziotaping / trakovi

Priloga 1

5. Zakaj ste se odločili za našo fizioterapijo? (obkrožite glavni razlog)

a	bližina doma
b	kratka čakalna doba
c	strokovnost osebja
d	dobra opremljenost

6. Kaj vam je pri nas všeč? (obkrožite ali dopišite)

a	prijazno osebje
b	prijeten prostor
c	dobim boljše storitev kot drugje

7. Ali bi bili pripravljeni pri nas koristiti tudi druge storitve povezane z nego in zdravjem telesa?

a	da
b	ne
c	mogoče

8. Ali občasno oziroma redno druge storitve povezane z nego in zdravjem telesa koristite drugje ?

a	da
b	ne

9. Če bi takšne storitve nudili pri nas, ali bi jih koristili?

a	da
b	ne
c	mogoče

10. Kakšno bi bilo vaše zaupanje v kakovostno izvedbo storitev pri nas v primerjavi z drugimi ponudniki osebnih storitev povezanih z nego in zdravjem telesa?

a	večje
b	manjše
c	enako