

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAZVOJ STRATEGIJE V ZOBOZDRAVSTVENEM PODJETJU ZA
OBDOBJE 2017–2021**

Ljubljana, februar 2017

RENE WEBER BOBIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Rene Weber Bobič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Razvoj strategije v zobozdravstvenem podjetju za obdobje 2017–2021, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Adriano Rejc Buhovac,

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPIS PANOGE STOMATOLOGIJE IN NJENE POSEBNOSTI.....	2
1.1 Zobozdravstvo in Evropska unija	4
1.2 Ekonomske zmogljivosti in značilnosti zobozdravstva v Sloveniji	5
2 PODJETJE BABIT	7
3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA	8
3.1 Demografsko okolje	8
3.2 Gospodarsko okolje	9
3.3 Politično pravno okolje.....	10
3.4 Tehnološko okolje	11
4 ANALIZA PANOGE ZOBOZDRAVSTVA	14
4.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji.....	14
4.1.1 Število konkurentov	14
4.1.2 Stopnja rasti panoge	17
4.1.3 Višina fiksnih stroškov.....	18
4.1.4 Stopnja raznolikosti storitev in proizvodov	18
4.1.5 Raznolikost konkurentov	19
4.1.6 Strateški interesi	19
4.1.7 Izstopne ovire	19
4.1.8 Analiza rivalstva panoge z uporabo strateškega grafikona	19
4.2 Pogajalska moč kupcev	21
4.2.1 Vertikalna integracija nazaj	22
4.2.2 Kupčevi stroški zamenjave proizvoda oziroma ponudnika	22
4.2.3 Standardiziranost in homogenost ponujenih izdelkov	22
4.2.4 Stopnja informiranosti kupcev	23
4.2.5 Nujnost proizvoda/storitve	23
4.3 Pogajalska moč dobaviteljev	24
4.3.1 Stroški zamenjave dobavitelja	24
4.3.2 Možnost substitucije	25
4.4 Nevarnost substitutov	25
4.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov	25
4.5.1 Ekonomija obsega	26
4.5.2 Diferenciacija proizvodov	26
4.5.3 Zahteve po kapitalu	26
4.5.4 Dostop do prodajnih poti.....	27
4.5.5 Stroški zamenjave dobavitelja	27

4.5.6	Zakonodaja kot vstopna ovira.....	27
4.6	Skupna ocena privlačnosti panoge zobozdravstva	28
5	STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA	28
5.1	Analiza uspeha in uspešnosti.....	28
5.2	Analiza zaposlenih	31
5.3	Dobavitelji podjetja Babit	33
5.4	Kupci zobozdravstvenih storitev podjetja Babit	34
6	ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI	35
7	POTENCIALNI ELEMENTI KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA	36
8	PREDLOG STRATEGIJE PODJETJA BABIT ZA OBDOBJE 2017–2021	38
	SKLEP	49
	LITERATURA IN VIRI	51
PRILOGE		
KAZALO TABEL		
	Tabela 1: Verjetnosti in pomembnosti dogodkov iz širšega okolja za podjetje Babit	13
	Tabela 2: Čisti prihodki od prodaje podjetja Implantološki center od leta 2010 do 2015 ..	15
	Tabela 3: Čisti prihodki od prodaje podjetja Zobozdravnik po letih za obdobje od leta 2010 do 2015	16
	Tabela 4: Čisti prihodki od prodaje podjetja Babit od leta 2010 do 2015	16
	Tabela 5: Število zobozdravnikov v Sloveniji v obdobju 2009–2014	17
	Tabela 6: Analiza dejavnikov konkurenčnosti med obstoječimi podjetji v panogi glede na intenziteto rivalstva in privlačnosti panoge	21
	Tabela 7: Vpliv dejavnikov pogajalske moči kupcev na privlačnost panoge	24
	Tabela 8: Vpliv dejavnikov pogajalske moči dobavitelja na privlačnost panoge	25
	Tabela 9: Vpliv dejavnikov na privlačnost panoge pri vstopu novih konkurentov v panogo	27
	Tabela 10: Skupna ocena vpliva petih silnic na privlačnost panoge zobozdravstva.....	28
	Tabela 11: Prihodki podjetja Babit od leta 2012 do leta 2015	29
	Tabela 12: Odhodki podjetja Babit od leta 2012 do leta 2015 v EUR.....	29
	Tabela 13: Poslovni izid podjetja Babit v obdobju 2012–2015	30
	Tabela 14: Prikaz zaposlenih (redna zaposlitev, pogodbeno delo, samozaposleni) v podjetju Babit po letih	31
	Tabela 15: Sistematizacija delovnih mest podjetja Babit.....	32

Tabela 16: Dobavitelji podjetja Babit.....	33
Tabela 17: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Babit	35
Tabela 18: Obstoječi in potencialni elementi konkurenčne prednosti podjetja.....	38
Tabela 19: Finančne projekcije za podjetje Babit za obdobje 2017-2021.....	40
Tabela 20: Celovita vizija podjetja Babit za leto 2021.....	41
Tabela 21: Pregled ključnih strateških aktivnosti in pričakovanih strateških rezultatov v podjetju Babit za obdobje 2017–2020	42
Tabela 22: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Pridobiti zaposlene z ustrezno izobrazbo in izkušnjami z delom s strankami«.....	46
Tabela 23: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Vzpostaviti sistem usposabljanja zaposlenih«	46
Tabela 24: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Uvesti sistem variabilnega nagrajevanja«.....	47
Tabela 25: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Raziskati trg, cene in konkurente«.....	47
Tabela 26: Dokumentiranje strateške aktivnosti » Definirati ključne aktivne paciente«....	47
Tabela 27: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Izvajati kakovostne marketinške akcije«.....	48
Tabela 28: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Določiti, kako povečati število priporočil s strani naših obstoječih pacientov«.....	48
Tabela 29: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Uvesti sistem poznavanja potreb pacientov«.....	48
Tabela 30: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Vzpostaviti dolgoročno sodelovanje s pacientom«.....	49

KAZALO SLIK

Slika 1: Matrika kritičnih dogodkov iz širšega okolja za podjetje Babit.....	13
Slika 2: TOP 25 podjetij v zobozdravstvu v letu 2013	15
Slika 3: Število zobozdravnikov v Sloveniji v obdobju 2009–2014.....	18
Slika 4: Strateški grafikon panoge zobozdravstva s krivuljami vrednosti izbranih konkurentov	20
Slika 5: Čisti dobiček podjetja Babit za obdobje 2012-2015.....	30
Slika 6: Finančne projekcije za podjetje Babit za obdobje 2017-2021 v EUR.....	40
Slika 7: Strateški diagram za podjetje Babit za obdobje 2017–2020.....	44

UVOD

Panoga zobozdravstva v Sloveniji se je od osamosvojitve do danes korenito spremenila. Število zasebnikov s koncesijo ali brez koncesije še vedno raste. Leta 2005 je bilo zasebnikov s koncesijo 523, zasebnikov brez koncesije pa 146. Slednjih je bilo leta 2009 že 156, s koncesijo 645, medtem ko je bilo leta 2013 zasebnikov s koncesijo 636, brez koncesije pa 168 (Članstvo zbornice, 2014). Zasebni zobozdravniki pacientom nudijo nadstandardne storitve in materiale v primerjavi z zdravstvenimi domovi, kjer so daljše čakalne dobe in tehnološko stara oprema.

V panogi zobozdravstva po vsem svetu delujejo podjetja, ki zasledujejo svoje cilje in imajo izoblikovano lastno strategijo, vendar v osnovi vsa stremijo k enemu cilju, t. j. biti boljši od konkurentov in povečati dobiček. Vendar njihov uspeh ni odvisen samo od njih samih, temveč tudi od zdravstvene politike držav, v katerih poslujejo.

Leta 1991 je v Sloveniji delež izdatkov za zobozdravstvo v celotnih javnih izdatkih za zdravstvo znašal 8 odstotkov, leta 2010 je delež znašal le še 6,1 odstotka, danes pa se ta delež bliža 4 odstotkom (Zgonik, 2014). Glede na zmanjševanje javnih sredstev, ki so na voljo za zobozdravstvo, in porast števila zasebnikov s koncesijami in brez koncesij se ustvarja nepregleden sistem, v katerem je onemogočena enaka dostopnost do storitev ne glede na socialni položaj. To je sistem, v katerem deluje tudi podjetje Babit, ki spada med zasebnike s koncesijo. Za zasebni zobozdravstveni center s koncesijo, v katerem deluje več zobozdravnikov, predstavlja trenutni sistem v Sloveniji velik izziv. Poznavanje okolja, v katerem podjetje deluje, je ključnega pomena za vzpostavitev strateške prednosti pred konkurenti in izdelavo najprimernejše strategije za razvoj podjetja na dolgi rok. Zasebniki s koncesijo se morajo zavedati možnosti, da bodo v prihodnosti koncesije ukinjene, in se na to možnost pripraviti (Vidmar, 2013). Glavna motivacija za izbrano temo magistrskega dela je trenutno stanje zobozdravstva in njegova negotova prihodnost.

Ker so podjetja v svojem razvoju, rasti in delovanju vedno povezana z zahtevami in potrebami okolja, sta temeljnega pomena pravočasno spoznavanje in razumevanje okolja. Namen analize panoge zobozdravstva v Sloveniji, ki vključuje analizo konkurenčnosti in sodelovanja, je ob ugotovitvi, kako panoga deluje, ugotoviti tudi, kakšne ekonomske sile jo ženejo in kako naj se znotraj nje vede podjetje, da bo dolgoročno uresničilo svoje cilje (Rebernik, 1995).

Če želi podjetje dolgoročno uspešno poslovati, mora biti njegovo poslovanje skladno z okoljem. Nepredvidljivost širšega in panožnega okolja povečuje njegovo kompleksnost in stopnjo njegove spremenljivosti (Hunger & Wheelen, 1996). Zunanje okolje ravno zato otežuje oblikovanje dolgoročnih strategij. Te pa naj bi zagotavljale ravnotežje med podjetjem in njegovim okoljem.

Namen magistrskega dela je pomagati podjetju Babit, zasebniku s koncesijo, povečati število novih pacientov in s tem povečati njegov tržni delež v panogi ter izboljšati njegovo finančno uspešnost. Cilji magistrskega dela so izdelati strateške analize in razviti strategijo v podjetju Babit za obdobje 4 let.

Pri izdelavi magistrskega dela sem uporabila več metod. V prvem poglavju s pomočjo sekundarnih virov opišem panogo zobozdravstva v Sloveniji in v Evropski uniji (v nadaljevanju EU). Sledi predstavitev podjetja Babit in nato analitični del študije, v katerem najprej z danimi sekundarnimi viri analiziram širše okolje, nato pa s pomočjo primarnih in sekundarnih virov analiziram dejavnike, ki določajo privlačnost panoge zobozdravstva (pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, rivalstvo v panogi, nevarnost vstopa novih konkurentov in nevarnost substitucije). V analizo panoge vključim tudi strateški grafikon (angl. *strategy canvas*), ki je eno izmed sodobnih analitičnih orodij za ugotavljanje privlačnosti panoge (Kim & Mauborgne, 2005).

Analiza okolja, ki pokaže priložnosti in nevarnosti, ne zadostuje za oblikovanje najprimernejše strategije. Izdelati je treba še strateško analizo poslovanja, ki pomaga prepoznati in razviti ključne vire in elemente konkurenčne prednosti (Wheelen & Hunger, 2010, str. 186). Za izdelavo strategije sem uporabila metodologijo Balanced Scorecard 3. generacije (Balanced Scorecard, 2016). Na podlagi lastnih znanj o podjetju sem najprej določila poslanstvo in vizijo podjetja. S pomočjo izjav o želeni prihodnosti podjetja, ki obsegajo finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih procesov ter vidik učenja in rasti, sem izpeljala strateške aktivnosti in rezultate za doseganje zelenega stanja v prihodnosti. Strateške aktivnosti sem naredila za obdobje 6–18 mesecev, medtem ko so strateški cilji postavljeni za daljše časovno obdobje, 12–36 mesecev. Nato sem izdelala strateški diagram, ki prikazuje medsebojno povezanost strateških aktivnosti in ciljev. Strategijo sem izdelala na podlagi predhodnih analiz širšega okolja, panoge in lastnih znanj o podjetju.

Magistrsko delo je razdeljeno na dva dela. V prvem sta opisani panoga zobozdravstva in podjetje Babit. Poleg analize širšega okolja in panoge sem izdelala strateško analizo poslovanja podjetja, vse to pa povzela v analizi prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti ter opredelila potencialne konkurenčne prednosti podjetja. V drugem delu sem razvila strategijo za podjetje Babit za obdobje 2017–2021. Magistrsko delo zaključim s sklepom, v katerem povzamem ključne ugotovitve in prispevke.

1 OPIS PANOGE STOMATOLOGIJE IN NJENE POSEBNOSTI

Glavni zgodovinski mejniki razvoja zobozdravstva v Sloveniji so (Premik, 2005):

- 1853: prvi stalni zobozdravnik v Ljubljani (prej le potujoči),
- 1860–1890: študij stomatologije na Dunaju,
- 1889: bolniška blagajna v Ljubljani (pokrivala tudi zobozdravstvo),

- 1928: prvi šolski zobni ambulatorij (kasneje dispanzer) v Celju,
- 1933: prvo strokovno zobozdravniško društvo in časopis,
- 1945: Stomatološka klinika v Ljubljani,
- 1950: Stomatološki oddelek Medicinske fakultete v Ljubljani,
- 1959: prva specializacija,
- 1980: z zakonom uvedena obvezna zobozdravstvena dejavnost za mladino,
- 1992: sprejeta sedaj veljavna Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju ter Zakon o zdravstveni dejavnosti.

V Sloveniji se je z osamosvojitvijo ponudila priložnost za odpiranje zasebnih podjetij na vseh področjih javnega življenja. Leta 1992 sta bila sprejeta Zakon o zdravstveni dejavnosti (Ur.l. RS, št. 9/1992, 26/1992–popr., 37/1995, 8/1996) in Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur.l. RS, št. 9/1992), ki sta imela vpliv na ureditev zdravstvene politike v Sloveniji. Ta zakonodaja je ponudila možnost zasebne prakse v zdravstvu in zobozdravstvu v okviru mreže javne zdravstvene službe.

Zobozdravstveno oskrbo v Sloveniji opisujemo kot specifično poklicno entiteto, ki večinoma deluje v okviru primarnega zdravstva in je splošno neposredno dostopna ljudem, torej brez napotnice. Temeljni izvajalci so zobozdravniki, ki jih po statusu glede na Zakon o zdravstveni dejavnosti (Ur.l. RS, št. 9/1992, 26/1992–popr., 37/1995, 8/1996) delimo na:

- tiste, ki delujejo v javni zdravstveni mreži (zobozdravniki v zdravstvenih domovih in zasebni zobozdravniki koncesionarji);
- tiste, ki delujejo zunaj te mreže kot zasebni zobozdravniki brez koncesije.

Z novo zdravstveno zakonodajo je možno izbirati med zasebnim in javnim zobozdravnikom. Vendar ostaja zobozdravstvena dejavnost na primarni ravni v Sloveniji pomanjkljivo urejena, kljub temu da so zobozdravstvene storitve pravica iz obveznega zdravstvenega zavarovanja in so formalno dostopne. Usklajene potrebe prebivalstva, pravice iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, pravice iz košarice pravic in razpoložljiva sredstva za zobozdravstveno dejavnost so ključnega pomena za začetek sprememb v zobozdravstvu. Prav tako sta potrebna posodobitev in poenotenje preventivne dejavnosti na področju zobozdravstva za otroke in mladostnike in tudi uvedba preventivne dejavnosti na področju odraslega zobozdravstva, poleg tega je treba omogočiti vsem bolnikom enakopravno obravnavo. Zagotoviti je treba kakovostno zobozdravstveno dejavnost na vseh ravneh, spremljano s kazalniki kakovosti (Babič, Gracar, & Sabo, 2009). V Sloveniji je trenutno število zobozdravnikov nad povprečjem Evropske unije, zato bo na področju splošnega zobozdravstva poleg enakomerne dostopnosti do zobozdravnika s sprejemljivimi čakalnimi dobami treba načrtovati tudi število zobozdravnikov in programov za izvajanje zobozdravstvene dejavnosti v skladu s potrebami prebivalstva in zmožnostmi financiranja.

Cilj bi moral biti sprejem celovite strategije razvoja zobozdravstva v Sloveniji z določitvijo mreže zobozdravstvene dejavnosti, opredelitvijo programa in financiranja (Ministrstvo za zdravje, 2015).

1.1 Zobozdravstvo in Evropska unija

V Sloveniji smo leta 1992 z domišljeno in takrat sodobno zakonodajo postavili trdne temelje zdravstvenega sistema na evropskih vrednotah solidarnosti, enakosti in pravičnosti. Ta je državljanom Slovenije zagotavljala dostopno in kakovostno zdravstveno varstvo. V mednarodnih primerjavah se Slovenija lahko pohvali z dobrimi rezultati, ki kljub bremenom tranzicije v marsičem presegajo rezultate bolj razvitih držav. Načelo Sveta Evrope, da zavarovanim osebam zagotavljamo preventivno in/ali kurativno zdravstveno varstvo, smo v Sloveniji še nadgradili z zagotavljanjem nujnega zdravljenja tudi osebam brez zdravstvenega zavarovanja. Na posameznih področjih zdravstvenega varstva se je Slovenija s strateškimi in zakonskimi rešitvami uspešno prilagajala novim potrebam prebivalstva in sledila zahtevam Evropske unije (EU) ter naprednim procesom razvoja v evropskem prostoru (Ministrstvo za zdravje, 2015).

EU-direktive, ki obravnavajo zobozdravstvo v državah članicah (78/686 in 78/687 EEC), predpisujejo nazive, priznavanje diplom, vsebino in trajanje dodiplomskega študija, pogoje za prosto gibanje zobozdravnikov po državah EU, ne pa tudi načina organizacije zobozdravstvenega varstva. To EU zaenkrat prepušča posameznim državam članicam. V skoraj vseh državah EU so zobozdravniki predvsem zasebniki, ki so v večini držav koncesionarji. Nekateri so tudi povsem v svobodnem položaju, kar pomeni, da bolnik zobozdravniku v celoti poravnava stroške zdravljenja in stomatoprotetične rehabilitacije (Poredoš, 2005).

Evropski zdravstveni sistemi se med posameznimi evropskimi državami zelo razlikujejo. Sisteme ločujemo predvsem glede na način financiranja oziroma stopnjo regulacije in vlogo države pri upravljanju sistema. Najbolj splošna delitev je delitev na javne in zasebne sisteme, medtem ko zasebne sisteme delimo še na profitne in neprofitne (vzajemne) sisteme. V Evropi skladno z zgodovinsko tradicijo prevladujejo javni sistemi zdravstvenega varstva, najbolj pogosta pa sta dva osnovna modela, in sicer (Snoj, 2008):

- sistem obveznega zdravstvenega zavarovanja z avtonomnim virom javnih financ (Bismarckov ali socialni model) in
- sistem nacionalne zdravstvene službe s proračunskim financiranjem (Beveridgov ali proračunski sistem).

V Bismarckovem socialnem modelu gre za sistem socialnega zavarovanja, ki se financira s prispevki na dohodek, kot sta na primer bruto plača ali bruto pokojnina. Značilni sta delitev bremen med delodajalce in delojemalce ob državni regulativi ter obvezna vključitev

v zavarovanje na podlagi zakona ali statuta. Njegove prednosti so: celovit zajem zavarovancev in nadzor nad njihovimi pravicami, večji vpliv stroke ter pravičnost in socialna korektnost sistema. Med slabosti pa sodijo: sistem je dražji od Beveridgevega, monopolistično ali kartelno dogovarjanje zavarovalnic in vpliv izvajalcev. Države s takim sistemom so Nemčija, Avstrija, Nizozemska, Danska, Luksemburg, Slovenija, Češka, Slovaška in večina ostalih novih članic EU z izjemo Latvije. Francija pa je poseben primer, saj ima kombinacijo Beveridgevega in Bismarckovega modela.

Beveridgeov proračunski model se financira iz enega centralnega vira, ki je običajno državni proračun. Prispevki se zbirajo na podlagi splošnih davkov, izvajanje dejavnosti pa je pod močnim državnim nadzorom. Sistem je nacionalen in zagotovljen vsem zavarovancem, kar je njegova prednost. Slabosti sistema pa so: slabša učinkovitost zaradi pomanjkanja nadzora, velika stopnja političnega nadzora in majhne možnosti za spodbude zaposlenih. Države s tem sistemom so Velika Britanija, Irska, Švedska, Finska, Danska, Islandija, Italija, Španija, Portugalska, Grčija, Poljska, Madžarska, Estonija, Malta in Ciper.

Z vstopom Slovenije v EU se je povečala možnost prehoda zobozdravnikov v države EU in seveda tudi obratno. Odhod pomembnih nosilcev specialističnih dejavnosti v slovenskih zdravstvenih domovih in v zasebnem sektorju bi lahko negativno vplival na kakovost storitev in posledično na razvoj in kakovost dejavnosti. Za delovno mesto zobozdravnika v Sloveniji lahko kandidirajo zobozdravniki iz držav članic EU in pridruženih članic EU. Več zobozdravnikov prihaja v Slovenijo iz vzhodnih in srednjeevropskih držav, slovenski zobozdravniki pa lahko konkurirajo za delovna mesta v zahodni in severni Evropi (Volk, 2005).

Prost pretok blaga, storitev, zdravstvenih delavcev in pacientov je velika priložnost za izenačevanje kakovosti, standardov in kvalifikacij, hkrati pa se je s tem povečal tudi dostop pacientov do storitev, ki jih v matičnih državah nimajo. Slovenija je postala žal predvsem uvoznik delovne sile in ne izvoznik, zato je izpolnjevanje meril za izobraževanje zdravstvenih delavcev v drugih državah za Slovenijo še posebej zanimivo.

Zobozdravstveno varstvo, ki ga zagotavljajo zobozdravniki v slovenskih zdravstvenih domovih, je primerljivo z državami EU, saj slovensko zobozdravstvo v nekaterih segmentih razvija vrhunsko dentalno medicino v evropskem in svetovnem merilu. Razvoj je v glavnem prepuščen financiranju iz obveznega zdravstvenega zavarovanja, ne pa tudi iz proračunskih sredstev kot predmet posebnega nacionalnega interesa (Poredoš, 2005).

1.2 Ekonomske zmogljivosti in značilnosti zobozdravstva v Sloveniji

Ekonomska kriza v Evropi ni prizadela vseh držav enako. Posledice so se kazale kot večji ali manjši upad bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) in kot povečevanje

nezaposlenosti. Slovenija sodi med države, ki so beležile velik upad BDP v obdobju 2008–2012 (Ministrstvo za zdravje, 2015); v primerjavi z nekaterimi drugimi državami se delež nezaposlenih ni toliko povečal. Soočili smo se z enim največjih padcev gospodarske aktivnosti med državami EU in tudi z enim največjih poslabšanj razmer v javnih financah. Raven BDP na prebivalca se od leta 2010 v Sloveniji giblje na ravni 84 odstotkov povprečja EU, kar ustreza relativni razvitosti naše države v letu 2003. Kljub premikom v zadnjih dveh letih ostaja na ključnih področjih razvoja zaostanek za predkriznim obdobjem visok. V kratkem obdobju od začetka krize se je Slovenija premaknila iz skupine nizko zadolženih držav EU v skupino srednje zadolženih. Zaradi počasnega gospodarskega okrevanja in majhnega manevrskega prostora za dvig davkov in prispevkov se fiskalna politika sooča z nujnostjo nadaljevanja konsolidacije z omejevanjem izdatkov in njihovim prilagajanjem zmoglostim gospodarstva, kar pomembno vpliva tudi na vzdržnost zdravstvenega sistema. Omejitev rasti izdatkov za zdravstvo je v kriznih letih potekala večinoma z varčevalnimi ukrepi, kot so umiritev rasti plač, cen zdravil, močno znižanje cen storitev in odlaganje investicij, ki z vidika dolgoročne vzdržnosti ne morejo biti uspešni (Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj, 2014; v nadaljevanju UMAR).

V Sloveniji smo leta 2014 po prvi mednarodno primerljivi oceni za zdravstvo namenili okoli 3,1 milijarde evrov (9,0 odstotka BDP). Realno so se celotni izdatki v letu 2014 sicer povečali, kot delež BDP pa so upadli. Prve ocene kažejo, da so v letu 2013 znašali 9,1 odstotka BDP in v letu 2014 9 odstotkov BDP. Celotni izdatki so se v obdobju 2009–2012 znižali enako kot v povprečju EU (letno realno 0,5 odstotka). V enakem obdobju se je BDP znižal bolj kot povprečno v EU, zato se je delež izdatkov za zdravstvo v BDP nadpovprečno povečal. Realna rast izdatkov za zdravstvo v obdobju 2000–2009 je v državah OECD v povprečju letno znašala 4,1 odstotka, v Sloveniji pa 3,8 odstotka (Vlada Republike Slovenije, 2015).

V obdobju 2010–2013 so se javni izdatki za zdravstvo realno znižali za 8,6 odstotka in se še vedno znižujejo. Medtem ko so še leta 2012 znašali 6,7 odstotka BDP, so sedaj na ravni 6,4 odstotka BDP (enako povprečju EU). V času krize se je močno spremenilo tudi razmerje med javnimi in zasebnimi izdatki za zdravstvo. Javni izdatki v skupnih izdatkih za zdravstvo so leta 2009 znašali 73,15 odstotka, leta 2014 pa so po prvi oceni padli na 71,6 odstotka (povprečje EU v letu 2012: 73 odstotkov). Mednarodno primerljivi podatki kažejo, da je delež zasebnih izdatkov za zdravstvo (prostovoljno zavarovanje, neposredna plačila za storitve iz žepa), ki zadnja tri leta raste, v letu 2014 znašal 28,4 odstotka in je nad povprečjem držav EU (26,5 odstotka leta 2012), vendar je v tem bistveno nižji delež neposrednih izdatkov gospodinjstev (12,7 odstotka v letu 2014; v EU v povprečju 21 odstotkov). V primerjavi z državami, ki imajo podoben način financiranja zdravstva, je v Sloveniji delež sredstev iz državnega in občinskih proračunov v skupnih sredstvih, namenjenih za zdravstvo, eden izmed najnižjih (v letu 2014 je po prvi oceni izključno z investicijami predstavljal 6,3 odstotka, v tekočih izdatkih pa le 3,2 odstotka). Pri teh

primerjavah izdatkov za zdravstvo in BDP glede na povprečje EU je treba spomniti, da je bil padec BDP v Sloveniji med vsemi državami največji (Ministrstvo za zdravje, 2015).

2 PODJETJE BABIT

Zobozdravstveni center Babit je družinsko podjetje, ki je bilo ustanovljeno leta 1993, ko je sedanji prokurist prenehal z rednim delom zobozdravnika v zdravstvenem domu in se odločil za delo zasebnika v zobozdravstvu. Ustanovil je družbo z omejeno odgovornostjo, zaposlil zobno asistentko iz zdravstvenega doma, s katero sodeluje še danes, in po 35 letih skupnega dela sta vzor vsem terapevtom v Babitu. Z ZZZS je podpisal pogodbo za izvajanje zobozdravstvene dejavnosti, Mestna občina Ljubljana pa mu je podelila koncesijo za opravljanje zobozdravstvenih storitev za odrasle. Zaradi boljše organiziranosti je k sodelovanju povabil še administratorko, ki je skrbela za odgovarjanje na telefonske klice, za obračun storitev in za administrativna dela. Podjetje se je vse do danes širilo znotraj obstoječega objekta, ki zdaj vključuje celotno hišo. Prostor, v katerih se je opravljala zobozdravstvena dejavnost, so bili najprej v pritličju hiše, leta 1997 se je dejavnost razširila tudi v prvo nadstropje in nato leta 2007 še v drugo nadstropje (Babit d.o.o., 2015).

Sedaj je zobozdravstveni center sodobno opremljen, združuje 21 ljudi in razpolaga z vso moderno opremo ter z vsemi potrebnimi aparaturami in ima svoj lastni zobotehnični laboratorij. Edini v Sloveniji ima tudi robotizirano in računalniško vodeno obdelavo cirkona za izdelavo zobnih prevlek ameriškega proizvajalca 3M Espe, s katerim je tudi v partnerskem odnosu. Pacientom lahko ponudijo najboljše in najmodernejše storitve, opravljene s sodobnimi aparaturami in kakovostnimi materiali v najkrajšem možnem času brez čakalnih dob.

Konkurenčna prednost podjetja je vsekakor dejstvo, da Zobozdravstveni center Babit združuje vse zobozdravstvene storitve in specialiste pod eno streho, tako da pacientom ni treba iskati specialistov drugje, saj vse storitve dobijo na enem mestu. Zagotavljajo nadstandardne materiale in vrhunske storitve ter sledijo svetovnim smernicam. Nudijo najsodobnejšo opremo in znanje za diagnostiko in zdravljenje zobozdravstvenih težav. Storitve, ki jih nudijo, so: splošno zobozdravstvo, lepotna konzervativa in protetika, snemna in fiksna protetika, parodontologija, pedontologija, ortodontija, lava-cirkonske prevleke, implantologija, fotodinamično (lasersko) zdravljenje, čeljustna kirurgija, rentgen (ortopan, lokalno slikanje, 3D), ustna higiena, zobotehnični laboratorij (O nas, 2014; Stomatologija, 2014; Storitve, 2014).

Beseda *babit* v enem od indijskih narečij pomeni hiša odprtih vrat, kjer so se sestajali trgovci in popotniki, ki so prepotovali širni svet. To je filozofija zobozdravstvenega centra Babit. Ustvarili so hišo odprtih vrat, kjer se zbirajo ljudje z različnimi strokovnimi znanji

in pisanimi življenjskimi zgodbami. Ljudje, ki z njimi delijo poslovno vizijo in jo z novimi zamislimi in entuziazmom plemenitijo (Babit d.o.o., 2013).

3 ANALIZA ŠIRŠEGA OKOLJA

Vsako podjetje deluje v nekem naravnem in družbenem okolju, ki ga lahko glede na značilnosti razdelimo na manjša okolja, kot na primer politično pravno, kulturno demografsko, naravno, gospodarsko in tehnološko okolje. Spremembe v teh okoljih imajo lahko posreden ali neposreden vpliv na delovanje podjetja. Različni vplivi iz širšega okolja imajo različne posledice za posamezna podjetja glede na vrsto dejavnosti, velikost podjetja in pretekli razvoj (Pučko, 2003).

Okolje odločilno vpliva tudi na konkretizacijo ciljev zdravstvenega sistema. Ko pa je enkrat določen cilj zdravstvenega sistema, pa mora biti temu podrejeno tudi celotno oblikovanje zdravstvenega sistema, kar pomeni, da okolje prek cilja vpliva tudi na izbor elementov, ključnih subjektov zdravstvenega sistema, na njihove medsebojne odnose in mehanizme povezovanja. Prav zaradi tega so zdravstveni sistemi v različnih državah in družbah različni in ni mogoče pričakovati, da bi lahko bili zdravstveni sistemi v svetu enaki in hkrati uspešni, saj se cilj in s tem tudi uspešnost pogosto razlikujeta od družbe od družbe (Tajnikar et al., 2016).

Pri analizi širšega okolja sem upoštevala štiri podokolja, in sicer demografsko, gospodarsko, politično pravno in tehnološko okolje. Z informacijami, ki sem jih pridobila s pomočjo sekundarnih virov, lahko predvidimo verjetnost izbranih pojavov, ki bi lahko vplivali na poslovanje podjetja.

3.1 Demografsko okolje

Prva pomembna silnica v tem podokolju je prebivalstvo, saj ljudje sestavljajo trge. Podrobno se proučujejo velikost in stopnja rasti prebivalstva v mestih, regijah in državah, starostna porazdelitev in etnični spleti, izobrazbena raven, vzorci gospodinjstev in značilnosti posameznih območij ter gibanja na njih (Kotler, 2004). Tu so nekatera ključna spoznanja.

V naslednjih desetletjih bo v državah članicah EU čedalje več starejših prebivalcev, medtem ko bo delež delovno aktivnega prebivalstva znatno upadel. Podaljšanje življenjske dobe ljudi je sicer pomemben dosežek, vendar staranje prebivalstva pomeni tudi velik izziv za gospodarstva evropskih držav in njihove sisteme socialne varnosti (Evropska komisija, 2015).

Po projekciji prebivalstva EUROPOP2008 naj bi se v Sloveniji delež najmanj 65 let starih ljudi (65 +) med skupnim prebivalstvom do leta 2060 povečal za več kot 16 odstotkov oziroma naj bi se število toliko starih prebivalcev predvidoma povečalo od leta 2008 do

leta 2060 s 325.000 na 589.000. Delež najmanj 80 let starih ljudi (80 +) med skupnim prebivalstvom pa naj bi se po omenjeni projekciji do leta 2060 povečal s 3,5 odstotka na 14,2 odstotka oziroma z 71.200 na 249.500 prebivalcev (Statistični urad Republike Slovenije, 2010).

Za slovensko populacijo je značilen zmanjšan delež otrok in mladih ter povišan delež starejših ljudi. Posledica so spremenjeni bolezenski vzorci in pogostost težav oralnega zdravja (parodontalna bolezen, koreninski karies, rak) ter naraščajoče potrebe po zobozdravstveni oskrbi. Epidemiološke raziskave oralnega zdravja, izvedene ob koncu prejšnjega in na začetku tega stoletja, so pokazale naslednje (Premik, 2005):

- ob vstopu v šolo je le tretjina otrok popolnoma brez kariesa, pri 12 letih (stalni zobje) je ta delež okrog 40 %, pri 18 letih pa se zmanjša na le 4 %. V odrasli populaciji je manj kot 2 % ljudi popolnoma brez kariesa;
- v starostni skupini med 35. in 44. letom indeks KEP naraste preko 20, med 60-letniki pa jih skoraj četrtina nima v ustih nobenega naravnega zoba, torej se stanje zob z leti slabša, k čemur še posebej pri starejših poleg kariesa močno prispeva parodontalna bolezen.

Za prikaz razširjenosti zobnega kariesa se najpogosteje uporablja indeks KEP, ki nam pove povprečno število zaradi kariesa zbolelih (K), izdrtih (E) in popravljenih (P) stalnih zob pri posamezniku (Premik, 2005).

3.2 Gospodarsko okolje

Ekonomska kriza v Evropi ni prizadela vseh držav enako. Njene posledice so se kazale v večjem ali manjšem upadu BDP in v povečevanju nezaposlenosti. V Sloveniji smo beležili velik upad bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) v obdobju od leta 2008 do 2012. V letu 2014 smo po prvi mednarodno primerljivi oceni za zdravstvo v Sloveniji namenili okoli 3,1 milijarde evrov (9,0 odstotka BDP). Realno so se celotni izdatki v letu 2014 sicer povečali, kot delež BDP pa so upadli. Po prvih ocenah kaže, da so v letu 2013 znašali 9,1 odstotka BDP in v letu 2014 9,0 odstotka BDP. V obdobju 2010–2013 so se javni izdatki za zdravstvo realno znižali za 8,6 odstotka in še vedno padajo. Medtem ko so še leta 2012 znašali 6,7 odstotka BDP, so sedaj na ravni 6,4 odstotka BDP (enako povprečju EU) (Ministrstvo za zdravje, 2015).

V Sloveniji smo leta 2014 zagotovili financiranje izdatkov za zdravstveno varstvo v višini 8,9 odstotka BDP. Vsi javni viri skupaj so zagotovili financiranje izdatkov v višini 6,4 odstotka BDP. Izdatki, ki so bili financirani iz naslova obveznega zdravstvenega zavarovanja, so znašali 5,6 odstotka BDP, pri čemer je kar 82 odstotkov vseh izdatkov Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije oziroma obveznega zdravstvenega zavarovanja v letu 2014 nastalo iz naslova financiranja zdravstvenih storitev. Zasebna

sredstva za financiranje izdatkov za zdravstveno varstvo so leta 2014 znašala 2,6 odstotka BDP, pri čemer so prostovoljna zavarovanja zagotovila financiranje izdatkov v višini 1,3 odstotka BDP, ostali del pa so zagotovili bolniki oziroma uporabniki zdravstvenih storitev s plačili iz žepa (Tajnikar et al., 2016).

Negativne posledice omejevanja javnih izdatkov za zdravstvo so bile prepočasno uvajanje novih tehnologij in zaostanek v opremljenosti ter razvoju zdravstvenih zmogljivosti. Poleg tega je nizko rast javnih izdatkov v Sloveniji deloma omogočala tudi možnost prenosa rastočih zdravstvenih potreb prebivalstva na dopolnilno zdravstveno zavarovanje (Ministrstvo za zdravje, 2015).

Zaostanek slovenskega gospodarstva za povprečno razvitostjo EU se je v krizi močno povečal, porušila so se številna makroekonomska ravnotežja, gospodarsko nazadovanje pa je poslabšalo tudi materialni položaj prebivalstva. V zadnjih letih se gospodarske razmere izboljšujejo. Povprečna letna 3-odstotna rast bruto domačega proizvoda v letih 2014 in 2015 je bila dosežena v razmerah povečanega tujega povpraševanja, izboljšane konkurenčnosti gospodarstva in okrepljenih državnih investicij.

3.3 Politično pravno okolje

Dogajanje v političnem in pravnem okolju lahko močno vpliva na poslovanje podjetja ter njegove poslovne odločitve. Zakonodaja ima tri glavne namene: varovati podjetja pred nepošteno konkurenco, varovati družbene interese pred naraščujočo konkurenco in obvarovati potrošnike pred nepoštenimi poslovnimi potezami (Kotler, 2004). Pri analizi političnega okolja v okviru zakonodaje so pomembni tudi davčni predpisi. Zakonodaja je eden ključnih dejavnikov pri sprejemanju odločitev podjetij o kapitalskih vlaganjih, tako v obliki neposrednih vlaganj kot portfeljskih vložkov v finančne sklade (Bregar & Ograjenšek, 2008).

V Sloveniji je bil leta 1992 sprejet Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (Ur. l. RS, št. 9/1992), ki je ena ključnih prelomnic v razvoju slovenskega sistema zdravstvenega varstva. Zakon je uvedel posebno blagajno zunaj proračuna v obliki Zavoda za zdravstveno zavarovanje Slovenije, ki zbira sredstva obveznega zdravstvenega zavarovanja, in omogočil hiter razvoj prostovoljnega zavarovanja v obliki dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja za doplačila, ki ga danes ponujajo tri zavarovalnice prostovoljnega zdravstvenega zavarovanja (Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, d. v. z., Adriatic Slovenica Zavarovalna družba, d. d., in Triglav, zdravstvena zavarovalnica, d. d.) (Tajnikar et al., 2016).

Pravice in pravila v zobozdravstveni dejavnosti določajo:

- Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju (ZZVZZ) (Uradni list RS, št. 72/06, 7/07),

- Pravila obveznega zdravstvenega zavarovanja (Uradni list RS, št. 30/03, 35/2003, 78/2003, 84/2004 in 44/2005),
- Zakon o zdravniški službi (Uradni list RS, št. 72/06).

Poleg teh pa imamo Zakon o opravljanju zdravstvenih poklicev v Republiki Sloveniji za državljane drugih držav članic Evropske unije (Uradni list RS, št. 86/02 in 2/04). Glede na trenutne zakone in omejitve v zobozdravstvu se pričakuje, da bo v prihodnjih letih narejen korak v smeri regulacije cen na trgu ponudnikov zobozdravstvenih storitev, saj se doplačila za storitve zelo razlikujejo. Prav tako obstaja možnost delne ali celotne ukinitve koncesij za zasebne zobozdravnike, ki en del storitev opravijo na zavarovalnico, drugi del pa pacienti doplačajo oziroma so samoplačniki za določene storitve. Sistem zaenkrat to omogoča, kaj bo posledica spreminjajočega se političnega okolja, pa bomo videli v naslednjih letih. Potencialno nevarnost predstavlja tudi uvedba davka na zdravstvene storitve, saj so ga le-te trenutno oproščene.

Prav tako na področju zobozdravstva ni urejen nadzor nad materiali, ki jih uporabljajo zobozdravniki pri opravljanju storitev. To področje ureja Javna Agencija RS za zdravila in medicinske pripomočke (v nadaljevanju JAZMP), ki lahko na podlagi inšpekcijskega pregleda ugotovi, ali ima določen material ali medicinski pripomoček zahtevane oznake. Pomanjkanje nadzora se pojavlja predvsem pri sledljivosti, in sicer potem ko produkt zapusti proizvodni proces. To področje bo urejeno z novimi uredbami Evropske komisije, kar bo zaostriло pogoje uvoza in prodaje medicinskih pripomočkov ter povečalo varnost in kakovost za uporabnike oziroma paciente (Zakonodaja, 2015).

3.4 Tehnološko okolje

Tehnologija je ključna komponenta poslovanja podjetij, saj je obvladovanje tehnoloških sprememb in inoviranje poslovnih procesov, proizvodov in storitev glavni vzvod za večjo konkurenčnost. Ta pa je ena vodilnih strateških usmeritev v sodobnem poslovnem svetu (Bregar & Ograjenšek, 2009, str. 179).

Analiza tehnološkega okolja cilja predvsem na pregled razvoja obstoječih tehnologij in na razvoj novih tehnologij. Napredek v zdravstvu in zobozdravstvu ne sledi hitrosti napredka v informacijski tehnologiji, ker je medicina po svoji naravi konzervativna in novosti za uveljavitev potrebujejo dlje časa kot v tehniki. Vendar je napredek v zadnjih treh desetletjih vseeno ogromen. Razvile so se raznovrstne diagnostične preiskave, materiali, pripomočki in tehnologija, ki bistveno vplivajo na strokovno obravnavo pacienta in kakovost opravljene storitve (Kansky, 2014). Veliko postopkov zdravljenja zob, zobne estetike in protetike je napredovalo do te mere, da zobozdravnik pri procesu uporablja napravo, ki mu olajša in pospeši delo ter posledično poveča kakovost opravljene storitve. Pri nekaterih postopkih, ki so najbolj vezani na delo zobnega tehnika v zobotehničnem

laboratoriju, se je način dela v celoti mehaniziral in delo opravi npr. lasersko vodena naprava.

Tehnologija je temelj razvoja in napredka človeštva. Postaja eden izmed bistvenih elementov konkurenčne diferenciacije. Ravnanje s tehnologijo in njena vloga v strategiji podjetja sta med ključnimi dejavniki uspeha v poslovnem okolju, ki se sooča z vedno hitrejšimi tehnološkimi spremembami (Prašnikar, 2004, str. 258). S pomočjo tehnologije, raziskav in razvoja pridobivamo nove izdelke z višjo dodano vrednostjo. Uporaba novih tehnologij in inovacij se izredno hitro širi, nove tehnologije pa spreminjajo način proizvodnje in življenja ljudi.

Največji napredek na področju tehnologije v zobozdravstvu je pri uporabi laserske tehnologije, ki ne omogoča samo napredka v industriji, pač pa vse bolj tudi v medicini. Laser nadomešča sveder, skalpel in različne električne pripomočke za koordinacijo ter omogoča manj invazivne posege. Laser se uporablja skoraj na vseh področjih stomatologije. Velika prednost laserja je baktericidni učinek, saj odstranjuje bakterije oziroma njihove produkte in na tak način izboljša učinek zdravljenja oziroma prepreči nastanek skritega kariesa pod plombami. Z laserjem se odstranjuje karies, uporablja se pri zdravljenju parodontalne bolezni ter v maksilofacialni in oralni kirurgiji. Prav tako je prijazen do pacienta, saj ni zvoka, vibracij, občutka, da se pritiska s svedrom, se pa sliši stik laserskega žarka s tkivom. Vpliva tudi na skrajšan čas celjenja ran in poveča ugodnost za pacienta po operaciji (Lorenčič, 2007).

S tehnološkega vidika je napredek v zobozdravstvu konstantno prisoten na vseh področjih oziroma pri vseh storitvah. Zobozdravniku je tehnologija v veliko pomoč pri hitrejšemu in natančnejšemu izvajanju storitev, kar skrajša čas okrevanja in celjenja po postopku. Tako se je na področju parodontologije in oralne kirurgije povečala uporaba laserja, na področju rentgenske diagnostike 3D slikanje zob, na področju zobne tehnike in protetike pa izdelava končnih produktov s pomočjo naprav, ki nadomeščajo ročno delo in delujejo po principu digitalne tehnologije (Drevenšek, 2017).

Vlaganja v raziskave, razvoj, inovacije, človeški kapital, digitalno ekonomijo in v krepitev različnih oblik intelektualne lastnine povečujejo učinkovitost in konkurenčnost gospodarstva ter omogočajo visoko raven blaginje. Doseganje rezultatov vlaganj zahteva stabilno financiranje, usklajevanje in povezovanje ukrepov politik na različnih področjih ter tesno sodelovanje med raziskovalno razvojnim sektorjem in podjetji ter mreženje med podjetji različnih velikosti. Od začetka krize je dosežen napredek v obsegu vlaganj poslovnega sektorja v razvoj in raziskave ter v povečanju deleža človeškega kapitala v naravoslovju in tehniki. Inovacijska aktivnost poslovnega sektorja je šibka, ugodno pa je izboljšanje podpornega okolja za nova visokotehnološka podjetja, ki bi lahko vplivalo na povečanje inovativnosti malih podjetij (Urad za makroekonomske analize in razvoj, 2016).

Analizo širšega okolja povzemam na podlagi lastnih ocen s tabelo kritičnih dogodkov iz širšega okolja (Tabela 1). Ocenjujem jih z vidika učinka dogodka na podjetje, ki je merjen na skali od 1 (majhen vpliv) do 7 (velik vpliv), in verjetnosti, ki jo ocenjujemo med 0 % in 100 %.

Tabela 1: Verjetnosti in pomembnosti dogodkov iz širšega okolja za podjetje Babit

Dogodek	Vpliv	Učinek*	Verjetnost v % **
1. Porast starejše populacije v Sloveniji	Vpliv na število opravljenih zobozdravstvenih storitev	5	90
2. Krčenje javnih izdatkov za zdravstvo	Vpliv na finančno stanje v zdravstvu in zobozdravstvu	4	80
3. Postopna rast BDP	Vpliv na porabo sredstev potrošnikov za zobozdravstvene storitve	5	60
4. Bolj stroga zakonodaja glede materialov	Vpliv pri nabavi materiala in pripomočkov z vidika standardov kakovosti materialov	3	50
5. Trend preventive v porastu	Vpliv na zanimanje za preventivne zobozdravstvene storitve	4	50
6. Uvedba davka na zdravstvene storitve	Vpliv na cenovno politiko ovrednotenja zobozdravstvenih storitev	7	60
7. Povečana informiranost kupcev oziroma pacientov	Vpliv na prodajo in trženje zobozdravstvenih storitev	6	70
8. Postopno ukinjanje koncesij	Vpliv na celoten zdravstveni sistem zaradi prehajanja na samoplačniške storitve	7	50
9. Povečanje investicij v raziskave in razvoj	Vpliv na celoten zdravstveni sistem z vidika razvoja in napredka tehnologij ter znanj	6	60

Legenda: * Učinek dogodka je merjen na skali od 1 (majhen vpliv) do 7 (velik vpliv). ** Verjetnost pojava dogodka ocenjujemo med 0 % in 100 %.

Slika 1 grafično prikazuje matriko kritičnih dogodkov iz širšega okolja.

Slika 1: Matrika kritičnih dogodkov iz širšega okolja za podjetje Babit



Na abscisni osi je predstavljena velikost vplivov na podjetja, na ordinati pa verjetnost nastanka dogodka. Dogodke predstavljajo krogi. Kritičnost dogodkov narašča od svetle proti temnejši barvi (kvadratna polja). Rumeno obarvani krogi predstavljajo za podjetje

pozitiven dogodek (priložnost), medtem ko beli predstavljajo nevarnost. Dogodki, ki imajo nizko verjetnost nastanka, toda velik vpliv na podjetje, so t. i. črni labodi, kot jih opredeljuje teorija črnih labodov (angl. *black swan theory*) (Taleb, 2010). To so vsebinsko lahko zelo pomembni dogodki, ki pa jih analitiki zaznavajo kot šibke signale iz okolja.

4 ANALIZA PANOGE ZOBOZDRAVSTVA

Pri analizi panoge analiziramo dejavnike, ki vplivajo na privlačnost panoge (pogajalska moč kupcev, pogajalska moč dobaviteljev, rivalstvo v panogi, nevarnost vstopa novih konkurentov in nevarnost substitucije). Skupni učinek teh petih silnic nam pokaže, kolikšna je povprečna sposobnost podjetij v panogi realizirati dobičkonosnost, večjo od stroškov kapitala. Intenzivnost posameznih silnic se razlikuje od panoge do panoge in se lahko spreminja z razvojem panoge (Porter, 1985).

V analizo rivalstva med konkurenti vključujem tudi strateški grafikon, ki dopolnjuje Porterjev analitični pristop. Strateški grafikon grafično predstavi, v čem in kako dobro tekmujejo konkurenti v panogi. Oblikujemo ga s pomočjo krivulj vrednosti (angl. *value curve*), ki nam kažejo vrednost elementov ponudbe posameznega konkurenta (Kim & Mauborgne, 2005). Vir podatkov je intervju s prokuristom podjetja Babit, Živom Bobičem, dr. dent. med.

4.1 Konkurenca med obstoječimi podjetji

Večje kot je število podjetij v panogi, večja je tekmovalnost za pridobitev naklonjenosti kupcev, saj se več podjetij bori za enake vire in enako število kupcev (Kos, 2007). V magistrskem delu predstavljam tiste, ki najbolj vplivajo na panogo zobozdravstva.

4.1.1 Število konkurentov

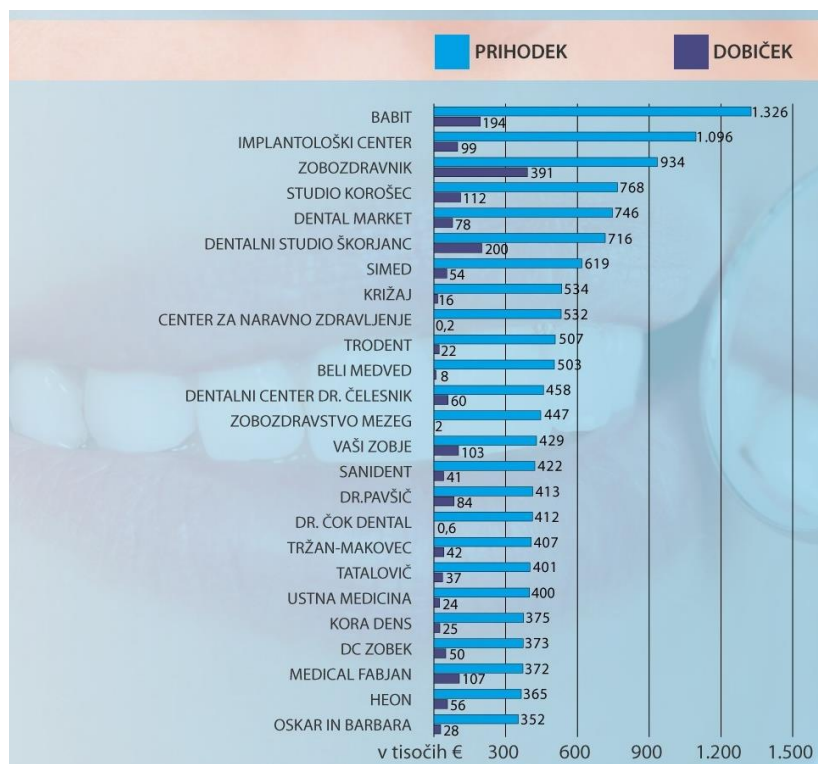
Število konkurenčnih zasebnih zobozdravstvenih ordinacij in centrov v Sloveniji se vsako leto povečuje in vsi predstavljajo neposredno konkurenco podjetju Babit. Izvajalci zobozdravstvenih storitev se med seboj razlikujejo po organizacijskih oblikah, po številu zaposlenih oziroma po številu zobozdravnikov, vključenih v ustanovo, po storitvah, ki jih izvajajo kot primarne oziroma sekundarne, in po letnem prometu in dobičku. Na Sliki 3 prikazujem uspešnost konkurenčnih podjetij v zobozdravstvu v letu 2013.

Na Sliki 2 je vidna velika razlika v prihodkih med podjetji, ki so se uvrstila na prva tri mesta, in preostalimi podjetji na seznamu. Razlika med prihodki se postopoma zmanjšuje, ko se pomikamo proti koncu seznama.

Med konkurente, ki so po velikosti klinike (število ordinacij in število zobozdravnikov) primerljivi s podjetjem Babit, ki spada med največje v Sloveniji, lahko štejemo le redke

ustanove, kot je na primer podjetje Implantološki center. Kljub temu v podjetju obravnavajo vsakega posameznega zobozdravnika kot potencialnega konkurenta.

Slika 2: TOP 25 podjetij v zobozdravstvu v letu 2013



Vir: U. Kokošar, *Zobozdravstvo krize ne občuti*, 2014.

Najpomembnejši konkurenti so: Implantološki center, d. o. o., Zobozdravnik, d. o. o., Studio Korošec, d. o. o., Simed, d. o. o., Trodent, d. o. o., Ustna medicina, Dentalni Studio Škorjanc, d. o. o. Nekatera izmed naštetih podjetij so prisotna že dolgo časa, nekatera pa so med novjšimi na trgu. Opišem dve podjetji, ki po mojem mnenju najbolj vplivata na konkurenčnost v panogi.

Implantološki center, d. o. o., je bil ustanovljen leta 1999. Gre za družinsko podjetje z dolgoletno tradicijo. Tabela 2 prikazuje prihodke podjetja po letih za obdobje 2010 do 2015.

Tabela 2: Čisti prihodki od prodaje podjetja Implantološki center od leta 2010 do 2015

Leto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Čisti prihodek v EUR	967.025	1.007.549	1.069.277	1.095.978	1.124.951	1.195.305

Povzeto in prirejeno po *Implantološki center d.o.o.*, 2015.

Dejavnosti podjetja Implantološki center so: implantologija, oralna kirurgija, splošno zobozdravstvo in ustna higiena (Storitve Implantološki center, 2015). Čeprav je poudarek glede stroke na implantologiji in kirurgiji in čeprav v podjetju ne pokrivajo celotne stroke kot v podjetju Babit, gre v primeru Implantološkega centra za uspešno podjetje, ki združuje več strokovnjakov in specialistov. Ravno to dejstvo je razlog, da sem podjetje izbrala za primerjavo s podjetjem Babit.

Zobozdravnik, d. o. o., deluje kot zasebna zobna ambulanta s koncesijo od leta 2002. Nudi zobozdravstvene storitve za zavarovance kot za samoplačnike (Ordinacija, 2015). Tabela 3 prikazuje prihodke podjetja Zobozdravnik po letih za obdobje 2010 do 2015.

Tabela 3: Čisti prihodki od prodaje podjetja Zobozdravnik po letih za obdobje od leta 2010 do 2015

Leto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Čisti prihodek v EUR	698.163	751.198	1.003.563	934.472	908.329	955.318

Povzeto in prirejeno po Zobozdravnik d.o.o., 2015.

Dejavnosti podjetja so: splošno zobozdravstvo, implantologija, protetika, endodontija, ustna higiena, parodontologija, rentgen in oralna kirurgija (Storitve Zobozdravnik, 2015).

Babit, d. o. o., spada med največje in najuspešnejše zasebne zobozdravstvene ustanove oziroma klinike. V letu 2013 in tudi leta poprej je podjetje doseglo najboljše poslovne rezultate v panogi zobozdravstva v Sloveniji. Babit združuje vse zobozdravstvene storitve in specialiste pod eno streho, tako da pacientom ni treba iskati specialistov drugod, saj vse storitve dobijo na enem mestu. Uporablja se nadstandardne materiale in vrhunske storitve. Tabela 4 prikazuje prihodke po letih za obdobje 2010–2015.

Tabela 4: Čisti prihodki od prodaje podjetja Babit od leta 2010 do 2015

Leto	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Čisti prihodek v EUR	1.590.635	1.774.569	1.670.392	1.326.469	1.112.399	1.141.748

Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Arhiv zasebnega zobozdravstvenega centra Babit d.o.o., 2015, str. 25.

Dejavnosti podjetja so: lepotna konzervativa in protetika, splošno zobozdravstvo, snemna in fiksna protetika, parodontologija, pedontologija, ortodontija, lava-cirkonske prevleke, implantologija, fotodinamično (lasersko) zdravljenje, čeljustna kirurgija, rentgen (ortopan, lokalno slikanje, 3D), ustna higiena in zobotehnični laboratorij.

Z vidika prihodkov in dobička je podjetje Babit zelo konkurenčno in sodi v sam vrh zobozdravstva, vendar je vedno večje število zobozdravstvenih podjetij zagotovo tista spremenljivka, ki lahko močno vpliva na konkurenco v panogi in potencialno na nižji tržni delež podjetja na dolgi rok. Sodeč po prihodkih in odhodkih za leto 2013 sodijo v vrh zobozdravstva Babit, Implantološki center in podjetje Zobozdravnik.

4.1.2 Stopnja rasti panoge

Zobozdravstvena dejavnost je največjo rast ponudnikov zobozdravstvenih storitev beležila v letih po osamosvojitvi, ko je država prešla na tržno gospodarstvo. Leta 1989 je imel zobozdravstveno dejavnost registrirano samo en zobozdravnik, leta 1990 pet zobozdravnikov, leta 1991 že devet. Največ novih ponudnikov storitev zobozdravstva je na trg vstopilo v letih 1995 (60) in 2008 (69). V letu 2013 je bilo ustanovljenih 56 novih ponudnikov zobozdravstvenih in drugih dentalnih storitev, samo do maja 2014 že 31, od tega največ (15) v Ljubljani, štiri v podravski regiji, po tri pa v Savinjski in na Goriškem, medtem ko se je v drugih regijah odprla ena oziroma dve novi ordinaciji. Zasebnikov, ki so se v prvi polovici leta 2014 odločili za zobozdravstveno dejavnost, je za 20 % več v primerjavi z letom prej. Pred letom 2000 je bilo v Sloveniji ustanovljenih 352 zobozdravstvenih ordinacij, kar je več kot tretjina trenutno aktivnih zobozdravstvenih ponudnikov (Državni zbor Republike Slovenije, 2008).

Stopnjo rasti panoge ugotavljam na podlagi števila registriranih zobozdravnikov po letih v obdobju 2009–2014. Slika 3 prikazuje vidno rast števila zobozdravnikov v Sloveniji v zadnjih petih letih. Največja rast je razvidna med letoma 2011 in 2012, ko je število zobozdravnikov naraslo za več kot 4,4 odstotka. Rast iz leta 2013 v 2014 pa je že malo manjša, in sicer zgolj 2,1 odstotka. Padec števila zobozdravnikov lahko opazimo samo med letoma 2009 in 2010, ko je bilo zobozdravnikov za 1,04 odstotka manj (Članstvo zbornice, 2014).

Tabela 5: Število zobozdravnikov v Sloveniji v obdobju 2009–2014

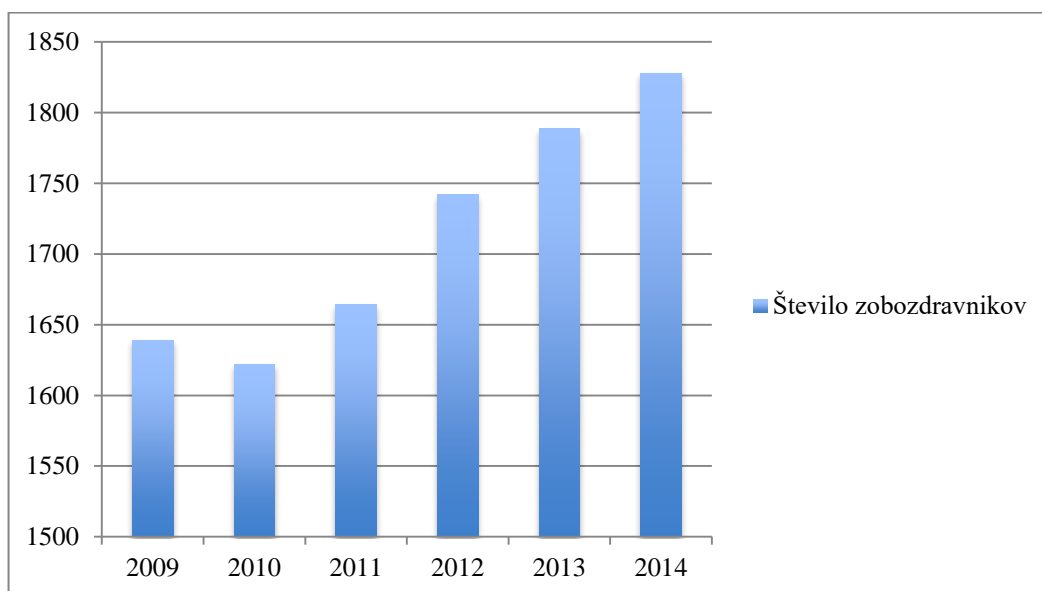
Leto	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Št. zobozdravnikov	1639	1622	1664	1742	1789	1828

Vir: Članstvo zbornice, 2014.

Če primerjamo leto 2009 in 2014 ter izračunamo povprečno letno rast ($S = 100 (n-1)\sqrt[n]{X_n/X_1-1}$), ugotovimo, da se je število zobozdravnikov povečalo za 2,8 odstotka. Število zobozdravnikov v Sloveniji sicer raste počasi, vendar rast registriranih zobozdravnikov ni edini dejavnik pri stopnji rasti panoge. Na rast panoge vpliva tudi število zobozdravnikov, ki se odločijo za samostojno pot in odidejo v zasebni sektor.

Panoga zobozdravstva je že vrsto let zrela panoga, saj je zanjo značilna stalna, a nizka rast. Ocenjujem, da nizka stopnja rasti povzroča večji konkurenčni boj med podjetji, ki v njej delujejo, in sklepam, da panoga z vidika stopnje rasti ni privlačna.

Slika 3: Število zobozdravnikov v Sloveniji v obdobju 2009–2014



Vir: Članstvo zbornice, 2014.

4.1.3 Višina fiksnih stroškov

Za panogo zobozdravstva velja, da je delež fiksnih stroškov visok, saj je treba upoštevati strošek dela – plače vodilnih, amortizacijo za delovno opremo in stroje ter različna zavarovanja in članarine (obvezno zavarovanje civilne odgovornosti, obvezna članarina v zdravniški zbornici idr.). Variabilni stroški se iz meseca v mesec lahko zelo razlikujejo, saj so odvisni od obsega poslovanja in števila opravljenih storitev.

Cenovna konkurenca je v panogi visoka, saj podjetja poslujejo z visokimi fiksnimi stroški. To pa tudi vpliva na večje vstopne ovire za nova podjetja v panogo.

4.1.4 Stopnja raznolikosti storitev in proizvodov

V panogi zobozdravstva je značilna nizka stopnja diferenciacije, saj so si storitve, ki jih konkurenčna podjetja izvajajo, zelo podobne in med njimi ni jasne diferenciacije. Manjše razlike se pojavijo pri materialu, ki ga zobozdravnik uporabi, pri njegovi strokovnosti in izkušnjah ter pri obravnavi pacienta, ki je ključnega pomena. Gre tudi za storitev kot celoto in za celotno obravnavo pacienta. Ocenjujem, da je raznolikost storitev v stomatologiji relativno nizka, in s tem se konkurenca v panogi ne povečuje.

4.1.5 Raznolikost konkurentov

V panogi zobozdravstva so si podjetja med seboj precej podobna, zato v panogi ni večje nepredvidljivosti. Podjetja imajo podobno filozofijo in način poslovanja, s tem tudi podobne strategije in cilje, ki so seveda povečanje dobička in prihodkov. Tudi storitve, ki jih konkurenčna podjetja v panogi ponujajo pacientom, so si med seboj podobne. Raznolikost konkurence in verjetnost nepredvidljivih potez konkurentov sta nizki, zato lahko trdim, da ni vpliva na intenzivnost tekmovalnosti v panogi zobozdravstva.

4.1.6 Strateški interesi

V panogi zobozdravstva si podjetja želijo čim večji tržni delež, s tem širiti podjetje in njegovo dejavnost ter navsezadnje ustvarjati dobiček. Številna podjetja v zobozdravstvu investirajo v agresivno trženjsko aktivnost zaradi zaostrovanja konkurence. Če podjetje izgublja pomemben delež na trgu oziroma ima velik potencial, da zavzame nov tržni delež, se posledično konkurenca v panogi zelo poveča. Višina strateških vložkov vpliva na intenzivnost konkurence in zato je rivalstvo v panogi zobozdravstva relativno veliko.

4.1.7 Izstopne ovire

Podjetja imajo v lasti specializirano opremo, ki jo je v primeru prenehanja poslovanja relativno težko prodati. Ta oprema vključuje zobozdravniški stol, strokovne prilagojene omare za shranjevanje sterilnega in nesterilnega materiala in pripomočkov, sterilizator, različne naprave in strojno opremo, računalnik, kartotečne omare itd. Za panogo zobozdravstva so zato značilne relativno visoke izstopne ovire, saj je opremo težko prodati. Tudi zaradi določene stopnje odgovornosti, ki jo terapevti čutijo do pacientov, bi bilo prenehanje poslovanja oteženo. V panogi so torej visoke izstopne ovire, zato prevladuje visoka stopnja rivalstva.

4.1.8 Analiza rivalstva panoge z uporabo strateškega grafikona

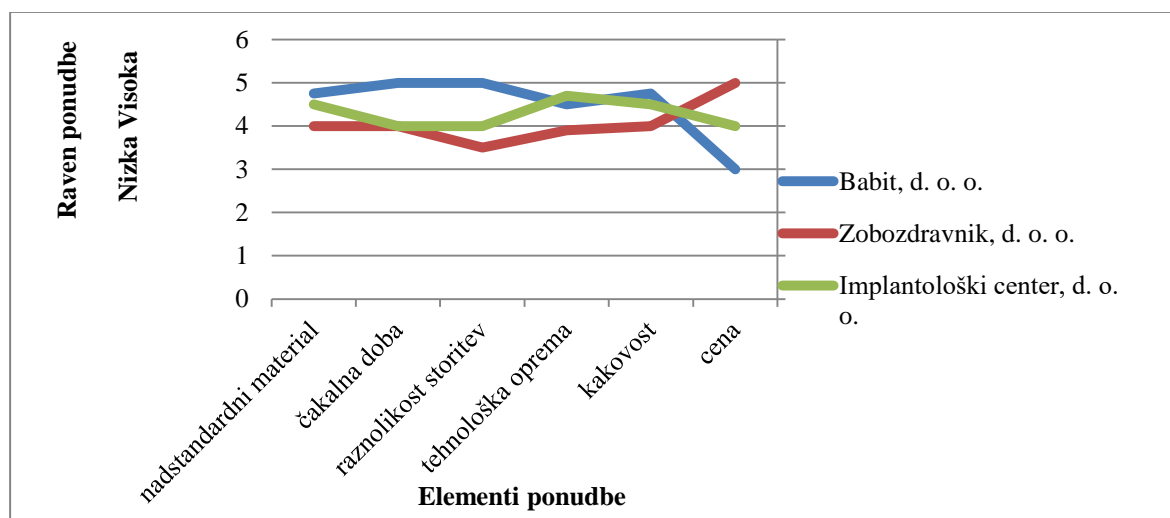
Konkurenco v panogi zobozdravstva analiziram tudi s strateškim grafikonom. Vodoravna os grafikona prikazuje posamezne konkurenčne dejavnike v panogi, vertikalna os pa stopnjo ponudbe. V strateški grafikon so vključena tri podjetja, in sicer Babit, Implantološki center, d. o. o., in Zobozdravnik, d. o. o. V grafikon je vključenih 6 konkurenčnih dejavnikov, ki so po mnenju strokovnjaka, s katerim sem opravila intervju, značilni za panogo zobozdravstva. Ti so:

- cena storitve,
- kakovost storitve,
- tehnološka oprema,
- raznolikost storitev,
- čakalna doba,

- nadstandardni materiali.

Omenjeni dejavniki so ključni elementi konkuriranja v panogi zobozdravstva. Njihova stopnja ponudbe vpliva na stopnjo vrednosti za kupca. Izbrane dejavnike sem ocenila na podlagi informacij, ki sem jih pridobila s pomočjo spletnih strani obeh konkurenčnih podjetij in drugih objav, najdenih na spletu. Strateški grafikon s konkurenčnimi dejavniki in krivuljami vrednosti prikazuje Slika 4.

Slika 4: Strateški grafikon panoge zobozdravstva s krivuljami vrednosti izbranih konkurentov



Glavne prednosti podjetja Babit so kakovost, raznolikost storitev, kratke čakalne dobe in nadstandardni materiali. V podjetju imajo širok nabor storitev, ki jih pacientom nudijo različni specialisti, kar povečuje vrednost za kupca, saj vedo, da bo za njih poskrbljeno v celoti, in to vse na enem mestu, brez čakalnih dob. Paciente seznanijo z nadstandardnimi materiali, ki jih uporabijo pri opravljanju storitev, poleg tega jim predstavijo tehnološko napredne aparature in opremo. Podjetju nekoliko znižuje krivuljo vrednosti cena storitev, saj so cene relativno visoke, in tehnološka oprema zaradi konstantnega napredka na tem področju. Če je neka naprava stara 5 let, v panogi zobozdravstva sodi med staro opremo, saj je tehnološki napredek relativno hiter. Oba konkurenčna dejavnika, cena in tehnologija, sta primerljiva in konkurenčna ostalima podjetjema.

Krivulja vrednosti pri podjetju Zobozdravnik prikazuje, da je cena bistveni element konkurenčne prednosti. Cena pri pacientih ima žal veliko vlogo pri nakupnem odločanju, velikokrat pacient ni seznanjen z vsemi informacijami, zato tudi cene storitve ne razume oziroma vidi storitev kot predrago. Pri ostalih dejavnikih, predvsem pri tehnološki opremi in raznolikosti storitev, pa zaostajajo za podjetjem Babit.

Podjetje Implantološki center je najbolj konkurenčno na področju kakovosti in tehnološke opreme, zaostaja pa pri cenah in čakalnih dobah. Podjetje se bolj usmerja v oralno

kirurgijo kot v druge veje in specialnosti, ki jih zobozdravstvo ponuja, zato je raznolikost nekoliko slabša. Na podlagi podatkov na spletni strani podjetja in drugih virov ugotavljam, da so čakalne dobe v primerjavi s konkurenčnima podjetjema nekoliko daljše. Glede na krivulje vrednosti za podjetja Babit, Zobozdravnik in Implantološki center lahko sklepam, da je privlačnost panoge glede ravni ponudbe v Sloveniji visoka.

S pomočjo analize konkurence med obstoječimi konkurenti (Babit, Implantološki center, Zobozdravnik) sem prišla do naslednjih ugotovitev: v panogi zobozdravstva v Sloveniji na intenzivnost rivalstva vplivajo predvsem število konkurentov, višina fiksnih stroškov, izstopne ovire in strateški interesi. Panoga je privlačna z vidika stopnje rasti panoge, stopnje raznolikosti in raznolikosti konkurence.

Tabela 6: Analiza dejavnikov konkurenčnosti med obstoječimi podjetji v panogi glede na intenziteto rivalstva in privlačnosti panoge

Dejavnik	Vpliv dejavnika	Intenziteta rivalstva	Privlačnost panoge
Število konkurentov	↑	↑	↓
Stopnja rasti panoge	↑	↓	↑
Višina fiksnih stroškov	↑	↑	↓
Stopnja raznolikosti	↓	↓	↑
Raznolikost konkurentov	↓	↓	↑
Strateški interesi	↑	↑	↓
Izstopne ovire	↑	↑	↓

4.2 Pogajalska moč kupcev

Pomembna dejavnika, ki predstavljata pogajalsko moč kupcev, sta koncentracija kupcev in njihova velikost. Kupci imajo večjo pogajalsko moč, če izrabijo svojo moč za zniževanje cen, izboljšanje kakovosti proizvodov, vključitev dodatnih proizvodov/storitev itd. Dejavniki, ki vplivajo na pogajalsko moč kupcev, so:

- visoka koncentracija kupcev,
- razdrobljenost dobaviteljev,
- nizki stroški menjave,
- alternativni viri dobave,
- pomembnost storitve/izdelka za kupca.

Pogajalska moč kupcev se spreminja glede na navedene dejavnike in tudi glede na strateške odločitve podjetja. Od odločitve podjetja, kateri ciljni skupini kupcev bo prodajalo svoje proizvode, je namreč odvisna moč kupcev. Podjetje lahko izboljša svoj strateški položaj s selekcijo kupcev oziroma skupin kupcev, tako da prodaja kupcem z najmanjšo pogajalsko močjo (znotraj določene panoge lahko podjetje prodaja proizvode le izbranim segmentom kupcev) (Ješovnik & Tibljaš, 2001).

Pogajalska moč kupcev mora biti nizka, če želimo, da je podjetje privlačno. V primeru, da so kupci veliki, lahko vplivajo na podjetje, da jim zniža nabavno vrednost. Ob tem mora podjetje hkrati sprejeti kupčeve pogoje, cene, dodatne ugodnosti, zagotoviti boljše storitve in kakovost, saj obstaja tveganje, da vpliven kupec odstopi od nakupa. Izguba posla bi za podjetje predstavljala veliko škodo in vplivala na zniževanje dobičkonosnosti.

V primeru podjetja v zobozdravstveni panogi predstavlja kupca pacient, ki je vedno bolj informiran in poučen o storitvah, ki mu jih zobozdravnik predlaga kot najboljše možno rešitev za določene težave. Pogajalsko moč kupca predstavljam z vidika pacienta, ki ima sorazmerno močno pogajalsko moč.

4.2.1 Vertikalna integracija nazaj

V primeru vertikalne integracije gre za možnost kupcev, da bi sami proizvedli določen izdelek ali storitev. V panogi zobozdravstva v primeru podjetja Babit je možnost vertikalne integracije popolnoma izključena, saj kupci ne morejo opravljati storitev zobozdravstva, zato je vpliv vertikalne integracije na panogo zobozdravstva zelo nizek.

4.2.2 Kupčevi stroški zamenjave proizvoda oziroma ponudnika

V panogi zobozdravstva so kupčevi stroški zamenjave zobozdravnika nizki. Podjetje Babit ima veliko konkurenčnih ordinacij s koncesijo in brez, tako da kupec brez ovir in zadržkov zamenja zobozdravnika. Če je kupec nezadovoljen s storitvami pri svojem zobozdravniku, mu zamenjava terapevta lahko koristi z vidika kakovosti storitve in z vidika cene storitve, če izbere cenejšega ponudnika storitev. Nizki stroški menjave tako povečujejo kupčevo moč. V zobozdravstvu je moral pacient do pred kratkim sam urejati papirje za zamenjavo zobozdravnika, zdaj pa vse uredijo terapevti med seboj: novi zobozdravnik pošlje obrazec za zahtevo dokumentacije pacienta in prejšnji zobozdravnik mu pošlje vsebino kartoteke. Medtem ko je kartoteka last zobozdravnika, je vsebina kartoteke last pacienta. Gledano z vidika kupčevih stroškov pri menjavi zobozdravnika je kupčeva moč velika in s tem panoga zobozdravstva ni privlačna.

4.2.3 Standardiziranost in homogenost ponujenih izdelkov

Za storitve podjetja Babit je značilna visoka stopnja standardiziranosti in homogenosti. Čeprav lahko zobozdravnik storitev izvede bolj strokovno kot konkurenca in z boljšimi materiali in tehnologijo, pa je v osnovi izdelek oziroma storitev enaka kot vse ostale. Torej je funkcija storitve enaka pri dveh različnih ponudnikih zobozdravstvenih storitev – zalivka na zobu ima enako funkcijo, ki je pravzaprav ustaviti nadaljnji proces širjenja kariesa in ohranitev vitalnosti zoba. Kakovost uporabljenih materialov, uporaba napredne tehnološke opreme in strokovna usposobljenost ter izkušnje zobozdravnika pa so ključni dejavniki, ki delajo storitve vsaj malo heterogene in nestandardizirane. Kupec, ki ponavadi teh dejavnikov ne pozna, se ravno zaradi visoke standardiziranosti in homogenosti storitev

lažje odloči za zamenjavo izvajalca, saj mu drugi izvajalec enako storitev lahko ponudi za nižjo ceno. Vse to posledično povečuje moč kupcev, ki se na žalost odločajo predvsem na podlagi cene, ne zavedajo pa se ostalih dejavnikov, ki so bistveno bolj pomembni z vidika kakovosti in strokovnosti.

4.2.4 Stopnja informiranosti kupcev

Globalizacija in internet sta omogočila dostop vsakemu posamezniku do vseh informacij o izdelku, storitvi itd. Kupci so vse bolj informirani, vendar ne nujno s pravimi oziroma točnimi informacijami. Na internetu vlada poplava novic in informacij o zobozdravstvenih storitvah, ki pa so s trženjskega vidika žal večkrat zavajajoče. Vprašamo se, kako naj kupci vedo, kaj je res in kaj ni. Do neke mere lahko posameznik raziskuje določen izdelek in se na podlagi vseh zbranih informacij pametno odloči za nakup. V določenih primerih, vsaj v medicini je tako, pa brez strokovnega mnenja zobozdravnika/zdravnika žal ne gre. V panogi zobozdravstva se iz leta v leto povečuje informiranost pacientov, pravi prokurist družbe Babit, d. o. o., Živo Bobič, dr. dent. med., ki po 35 letih delovnih izkušenj res lahko opazi razliko in napredek na tem področju. »Včasih je zobozdravnik povedal in svetoval pacientu, kaj je zanj najboljša rešitev, in tako se je potem tudi naredilo, zdaj pa pacient pride na stol z diagnozo, ki jo je postavil sam, in ponavadi že kar sam predlaga zobozdravniku, kako naj mu pri tej težavi pomaga,« še dodaja Živo Bobič.

Panoga zobozdravstva redno skrbi za informiranje kupcev v vseh medijih (internet, revije, brezplačniki, televizija, radio, brošure itd.), kar veča pogajalsko moč kupcev in dela panogo neprivlačno.

4.2.5 Nujnost proizvoda/storitve

Nujnost oziroma pomembnost storitve je dejavnik, ki močno vpliva na pogajalsko moč kupcev. Bolj kot je storitev za kupca nujno potrebna, nižja bo njegova pogajalska moč. Ker zobozdravstvene storitve spadajo med nujne storitve, brez katerih ne gre, še posebno v primeru akutne bolečine, je pogajalska moč kupca nizka. Če pa gledamo z vidika nenujnih zobozdravstvenih storitev, kot je na primer estetska protetika (ko se pacient odloči za storitve samo zaradi estetike in ne zaradi funkcionalnih težav – bolečina, nadomestitev manjkajočih zob itd.), je pogajalska moč kupca visoka, saj razišče to področje, primerja konkurenčna podjetja in predvsem cene za te storitve.

V osnovi je zdravje celotne ustne votline in zobovja poglobitnega pomena, saj jo uporabljamo za osnovne procese – prehranjevanje, zaužitje tekočin, govor, dihanje, proizvajanje slin itd., zato lahko zobobol in posledično oteklina močno vplivata na delovanje omenjenih procesov. Menim, da je nujnost storitve v panogi zobozdravstva zelo visoka, zato lahko trdim, da je storitev za kupce zelo pomembna, to pa niža njihovo pogajalsko moč in povečuje privlačnost panoge.

Analiza pogajalske moči kupcev panoge zobozdravstva je pokazala, da je panoga privlačna zaradi nizke možnosti vertikalne integracije nazaj, nizkih stroškov menjave ponudnika, visoke stopnje informiranosti kupcev in visoke nujnosti proizvoda. Kupci storitev imajo zaradi zaostrovanja konkurence vedno večjo pogajalsko moč, storitve pa so zelo homogene in standardizirane, zato se pogajalska moč kupcev še poveča.

Tabela 7: Vpliv dejavnikov pogajalske moči kupcev na privlačnost panoge

Dejavnik	Pogajalska moč kupca	Privlačnost panoge
Kupci izdelkov/storitev	↑	↓
Vertikalna integracija nazaj	↓	↑
Kupčevi stroški zamenjave proizvoda oz. ponudnika	↑	↓
Standardiziranost in homogenost ponujenih izdelkov	↑	↓
Stopnja informiranosti kupcev	↑	↓
Nujnost proizvoda	↓	↑

4.3 Pogajalska moč dobaviteljev

Pogajalska moč dobaviteljev se nanaša na sposobnost dobaviteljev višanja vstopnih cen ali dviganja stroškov industrije na različne načine, na primer z zagotavljanjem slabše kakovosti vložkov ali slabih storitev. Pogajalsko močni dobavitelji predstavljajo grožnjo, saj s povečevanjem stroškov podjetij v panogi zmanjšujejo njeno donosnost. Če pa panogo oskrbujejo pogajalsko šibki dobavitelji, imajo podjetja v njej možnost potisniti cene in povpraševanje navzdol ter zahtevati višjo kakovost (Hill & Jones, 2009).

Podjetje Babit je relativno velik zobozdravstveni center, ki za svoje vsakodnevno delovanje porabi primerjalno veliko materiala, tako zobozdravstvenega kot potrošnega pisarniškega. V vseh primerih je ključnega pomena kakovost dobavljenega materiala, ki ga uporabijo za paciente. Zagotavljajo jim nadstandardne materiale, oskrbo in storitve, zato je kakovost bistvena. Nivo dobavljenega materiala pomaga ohranjati poznavanje sestavin in predvsem zaupanje dobaviteljem, da dobavijo samo najboljše materiale. Posledično je v panogi zobozdravstva zelo pomembna tudi pogajalska moč dobaviteljev.

4.3.1 Stroški zamenjave dobavitelja

Ko ocenjujemo pogajalsko moč dobaviteljev, je strošek njihove zamenjave zelo pomemben dejavnik. Podjetje Babit lahko v primeru morebitnih nesoglasij z obstoječim dobaviteljem prekine sodelovanje in dobavitelja zamenja za enega izmed mnogih konkurentov. V podjetju Babit je pogajalska moč dobaviteljev zelo nizka, zato je strošek zamenjave dobavitelja tudi nizek.

4.3.2 Možnost substitucije

Proizvodov in materialov, ki jih panoga zobozdravstva uporablja, je veliko in za vsakega obstaja vsaj nekaj substitutov, ki jih podjetje Babit lahko nabavi pri konkurenčnih dobaviteljih. Ker v panogi zobozdravstva obstaja visoka nevarnost substitutov, s katerimi bi panoga lahko nadomestila proizvod, je pogajalska moč dobaviteljev nizka.

Pogajalska moč dobaviteljev je v panogi zobozdravstva nasploh zelo nizka. Panoga zobozdravstva pa je z vseh vidikov privlačna, saj ima nizke stroške zamenjave dobavitelja, možnost substitucije je visoka, dobaviteljev pa je vsako leto več.

Tabela 8: Vpliv dejavnikov pogajalske moči dobavitelja na privlačnost panoge

Dejavnik	Pogajalska moč dobavitelja	Privlačnost panoge
Dobavitelji podjetja	↑	↑
Stroški zamenjave dobavitelja	↓	↑
Dobavitelji podjetja	↓	↑

4.4 Nevarnost substitutov

Konkurence za podjetje ne predstavljajo le druga podjetja v panogi in potencialna nova podjetja, ampak tudi podjetja, ki nudijo nadomestne proizvode/storitve, t. i. substitute. Če bi postali substituti bolj privlačni z vidika cene in/ali funkcionalnosti, kupci lahko preusmerijo svoje nakupe na substitute. V panogi zobozdravstva ni neposrednih substitutov storitev, ki jih izvaja zobozdravnik. Nevarnost nadomestnih storitev je nizka, zato je panoga zobozdravstva privlačna in s tem povečuje dobičkonosnost podjetij.

4.5 Nevarnost vstopa novih konkurentov

Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo je odvisna od vstopnih ovir in od odziva obstoječih konkurentov v panogi. Nova podjetja, ki vstopajo v panogo in želijo pridobiti tržni delež, predstavljajo nove kapacitete in sredstva. Če so vstopne ovire visoke oziroma zahtevne in se lahko pričakujejo povračilni ukrepi obstoječih konkurentov v panogi, je nevarnost vstopa novih konkurentov nizka. Ne glede na odziv v panogi je rezultat praviloma znižanje donosnosti vseh podjetij v panogi. Toda število konkurentov v panogi določajo tudi vstopne ovire. Čim večje so vstopne ovire, tem težji je vstop v panogo. Posledično je število novih podjetij v panogi manjše in obstoječa podjetja lahko dosegajo večji dobiček. Nova podjetja povečujejo stopnjo konkurence v panogi in prek boja za kupce pritiskajo na zniževanje cen in stroškov ter s tem zmanjšujejo privlačnost panoge. To je prva ovira, s katero se srečujejo vstopajoča podjetja. Vstopno oviro predstavlja tudi diferenciacija proizvodov in storitev, saj imajo obstoječa podjetja v panogi proizvode ali storitve, ki jih kupci cenijo in so lojalni blagovnim znamkam. Vstopajoča podjetja se

srečujejo še z vrsto drugih ovir, kot so začetni kapital, oblikovanje svoje prodajne poti, kar predstavlja velike stroške, ter nenazadnje tudi vladna politika (Porter, 1980, str. 7–13).

4.5.1 Ekonomija obsega

Ekonomija obsega kot vstopna ovira je značilna za panoge, v katerih morajo podjetja proizvesti velike količine proizvodov, da dosežajo nizke stroške na proizvod in posledično lahko oblikujejo nizko ceno, saj so le tako lahko uspešna. Novi konkurenti, ki vstopijo v panogo, na začetku ne morejo proizvajati v tolikšnem obsegu, ki bi omogočal konkurenčne cene, zato lahko ekonomija obsega predstavlja veliko vstopno oviro in naredi panogo nepriljubljeno za vstop (Petje, 2011).

V panogi zobozdravstva je najpogostejša oblika izvajalcev zobozdravstvenih storitev podjetje, v katerem deluje en zobozdravnik zasebnik z eno ordinacijo. Velika podjetja v zobozdravstvu, kot je podjetje Babit, so redkost, saj je potrebnih več let razvoja in investicij, da se doseže taka velikost. Načeloma vsak, ki vstopi v panogo, to stori v majhnem obsegu. Potrebni so predvsem znanje, strokovnost, izkušnje in številne investicije. Zobozdravstvo je specifična dejavnost, kjer ni možno proizvajati izdelkov oziroma storitev na zalogo. Vsak pacient je individualni primer in njegova obravnava je prilagojena specifičnim potrebam in željam. Obstoječe podjetje v panogi zobozdravstva težko dobi dober kader, saj so potrebni specifična znanja in izobrazba, kar lahko predstavlja oviro za vstop novih podjetij v panogo.

4.5.2 Diferenciacija proizvodov

V panogi zobozdravstva so storitve pri izvajalcih enake, če jih ocenjujemo z vidika vrste storitev za reševanje določenega problema. Obstajajo pa razlike med storitvami glede na material in tehnološko naprednost naprav, ki se jih pri tem uporabi. Nizka diferenciacija storitev v panogi povečuje ovire za vstop novih podjetij v panogo. Toda podjetja, ki so že v panogi, imajo dobro razvito blagovno znamko oziroma ime in ugled, zato so vstopne ovire visoke.

4.5.3 Zahteve po kapitalu

V panogi zobozdravstva so relativno visoke zahteve po kapitalu in je panoga s tega vidika manj privlačna. Kot v podjetju Babit je pri vstopu v panogo potreben nakup poslovnega prostora, ki mora biti prilagojen vsem zahtevam in standardom stroke. V to so vključeni zobozdravniški stol, priključki in inštalacije, aparati, sterilizator, računalniška oprema, številni pripomočki in druga draga oprema, kar predstavlja osnovo za poslovanje zobozdravnika.

4.5.4 Dostop do prodajnih poti

V podjetju Babit je glede na položaj na trgu in status podjetja lažje dosegati boljše nabavne pogoje pri dobaviteljih. V panogi je viden trend združevanja zobozdravnikov in s tem večanja njihove moči; tudi podjetje Babit združuje več zobozdravnikov in specialistov. To predstavlja oviro predvsem za podjetja, ki želijo vstopiti v panogo. Na začetku so ta podjetja prisiljena svoje storitve prodajati po nižji ceni, saj je podjetje neznano. Upoštevati je treba še investicije v promocijo podjetja in gradnjo blagovne znamke. Nova podjetja morajo vložiti več sredstev za doseganje podobnih rezultatov že obstoječih podjetij v panogi, zato je panoga manj privlačna.

4.5.5 Stroški zamenjave dobavitelja

V panogi zobozdravstva lahko podjetje brez težav in stroškov zamenja dobavitelja za zobozdravstveni material. Pogajalska moč dobaviteljev je zelo nizka, zato je strošek zamenjave dobavitelja tudi nizek. Presodim lahko, da je zobozdravstvena panoga z vidika stroškov zamenjave dobavitelja privlačna.

4.5.6 Zakonodaja kot vstopna ovira

Na delovanje zobozdravstva vpliva veliko zakonov, določil in pravilnikov z različnih področjih. Ti so:

- Zakon o zdravniški službi (Uradni list RS, št. 67/2002, 15/2003, 47/2006, 58/2008),
- Zakon o zdravstveni dejavnosti (Uradni list RS, št. 9/92, 26/92 popr., 37/95, 8/96 ...),
- Zakon o pacientovih pravicah (Uradni list RS, št. 15/2008),
- Pravilnik o pogojih za opravljanje zasebne zdravstvene dejavnosti (Uradni list RS, št. 24/92).

Čeprav panogo ureja precej zakonskih in podzakonskih predpisov, ti niso zelo omejujoči. Zakonodaja zato vstopa v panogo ne otežuje, zaradi česar je s tega vidika panoga privlačna.

Na privlačnost panoge zobozdravstva in morebiten vstop podjetja v panogo najbolj vplivajo diferenciacija proizvodov, zahteve po kapitalu in zakonodaja. Panoga je za nova podjetja privlačna z vidika ekonomije obsega, nizkih zahtev po kapitalu, nizkih stroškov v primeru zamenjave dobavitelja ter z vidika razumljive in jasne zakonodaje.

Tabela 9: Vpliv dejavnikov na privlačnost panoge pri vstopu novih konkurentov v panogo

Dejavnik	Vpliv dejavnika	Privlačnost panoge
Ekonomija obsega	↑	↓
Diferenciacija proizvodov	↓	↓

Zahteve po kapitalu	↑	↓
Dostop do prodajnih poti	↑	↓
Stroški zamenjave dobavitelja	↓	↑
Zakonodaja	↓	↑

4.6 Skupna ocena privlačnosti panoge zobozdravstva

V analizi panoge zobozdravstva sem na podlagi modela petih silnic prišla do naslednjih ugotovitev: dejavnika, ki delata panogo zobozdravstva privlačno, sta predvsem majhna raznolikost konkurentov in nujnost proizvoda oz. storitve. Panogo delajo privlačno tudi dobavitelji in nizki stroški zamenjave dobaviteljev ter nične možnosti substitucije. Z ekonomskopravnega vidika je panoga privlačna tudi zaradi enostavne zakonodaje.

Panoga je manj privlačna zaradi dejavnikov, kot so stopnja rasti, naraščajoče število konkurentov, višina fiksnih stroškov, strateški interesi in izstopne ovire. Kupci imajo veliko pogajalsko moč in njihovi stroški zamenjave ponudnika zobozdravstvenih storitev so nizki, kar še dodatno zmanjšuje privlačnost panoge. Panoga je neprivlačna tudi z vidika stopnje informiranosti kupca, ta se izredno povečuje, in z vidika zahtev po kapitalu ter dostopa do prodajnih poti. Skupna ocena je zapisana v Tabeli 10.

Tabela 10: Skupna ocena vpliva petih silnic na privlačnost panoge zobozdravstva

Silnica	Privlačnost panoge		
	Nizka	Srednja	Visoka
Konkurenca med obstoječimi podjetji	X		
Pogajalska moč kupcev		X	
Pogajalska moč dobaviteljev			X
Nevarnost substitutov			X
Nevarnost vstopa novih konkurentov v panogo	X		

5 STRATEŠKA ANALIZA POSLOVANJA PODJETJA

Analiza širšega okolja pokaže priložnosti in nevarnosti iz okolja, vendar ne zadostuje za oblikovanje strategije. V ta namen je treba izdelati strateško analizo poslovanja podjetja, ki pomaga prepoznati in razviti ključne vire in elemente konkurenčne prednosti (Wheelen & Hunger, 2010).

5.1 Analiza uspeha in uspešnosti

Razumevanje finančnih in nefinančnih dejavnikov uspešnosti poslovanja je pomembno pri razvijanju strategije podjetja za prihodnja leta. Na podlagi izkazov poslovnega izida ter bilanc stanja v Tabelah 11, 12 in 13 prikazujem temeljne finančne kazalce uspeha in uspešnosti.

Tabela 11: Prihodki podjetja Babit od leta 2012 do leta 2015

Leto	2012	2013	2014	2015	I_{2013/2012}	I_{2014/2013}	I_{2015/2014}
Čisti prihodki od prodaje v EUR	1.670.392	1.326.469	1.112.399	1.141.748	79,4	83,9	102,6
Prihodki iz poslovanja v EUR	1.491.266,13	1.151.524,53	950.873,37	960.949,09	77,2	82,6	101,05
Prihodki iz koncesije v EUR	153.126,23	154.292,17	144.725,41	157.499,11	100,7	93,8	108,8

Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Arhiv računovodske službe podjetja Babit d.o.o., 2016b, str. 25.

Tabela 12: Odhodki podjetja Babit od leta 2012 do leta 2015 v EUR

Postavka	2012	2013	2014	2015	I_{2013/2012}	I_{2014/2013}	I_{2015/2014}
Stroški blaga, materiala in storitev	985.294	799.054	662.162	583.435	81,0	82,8	88,1
Stroški porabljenega materiala	66.960	74.334	58.432	107.868	111,1	78,6	184,6
Stroški dela	169.910	174.436	201.514	238.523	102,6	115,5	118,3
Amortizacija	142.974	113.224	100.643	112.639	79,2	88,8	111,9

Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Arhiv računovodske službe podjetja Babit d.o.o., 2016b, str. 25.

Prihodki za leto 2013 znašajo 1.326.469 evrov, kar predstavlja dobrih 20 odstotkov manj kot v letu 2012. Gre za največji padec prometa v vseh letih obstoja podjetja, ki pa ga je podjetje predvidelo, saj je prekinilo sodelovanje s poslovnim partnerjem zaradi strokovnih in poslovnih nesoglasij. Padec prihodkov je v letu 2014 glede na leto 2013 že nižji, in sicer 16,1 odstotka. Za leto 2015 pa je podjetje dosegalo rast prihodkov glede na prejšnje leto, in sicer za 2,6 odstotka. Stroški materiala so se v podjetju od leta 2012 do leta 2014 padali in se nato povečali v letu 2015 glede na leto 2014 za 84 odstotka. Glede na to, da je v istem obdobju podjetje povečalo prihodke od prodaje za 2,6 odstotka in hkrati povečalo stroške materiala, mora zato podjetje v prihodnje znižati stroške materiala za vsaj 10 odstotkov, če želi dolgoročno zagotoviti boljše poslovne rezultate. Delež prihodkov iz naslova zavarovalnic v skupnih čistih prihodkih iz prodaje se iz leta v leto povečuje. Tako je v letu 2012 znašal 9,16 odstotka vseh prihodkov in v letu 2015 že 13,78 odstotkov. Na podlagi teh podatkov lahko sklepamo, da se vloga prihodkov iz naslova zavarovalnic krepi in predstavlja vedno večji delež in vpliv na prihodke podjetja. Posledično bi izguba koncesije za podjetje predstavljala relativno veliko spremembo in izgubo na prihodkovni strani, ki bi jo morale podjetje nadomestiti na drug način, da bi pokrilo naraščajoče stroške materiala in

dela. Če upoštevamo naraščujoče stroške dela in materiala ter rast prihodkov lahko trdim, da mora podjetje dolgoročno znižati stroške, da bi dosegalo nadaljno rast prihodkov ter s tem dobička in tržnega deleža.

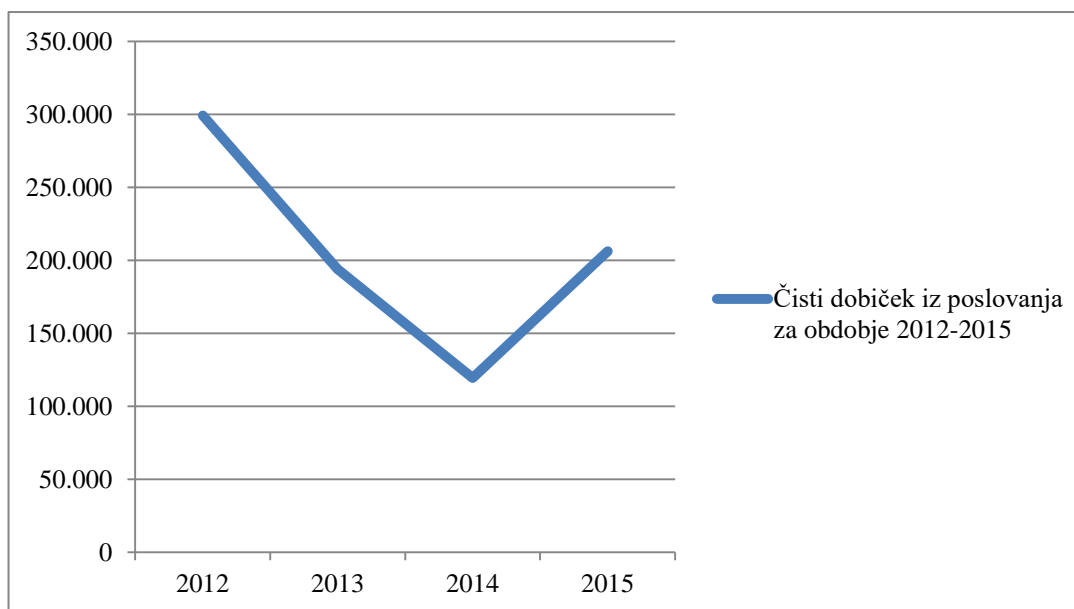
V Tabeli 13 so prikazani čisti dobiček, dobiček iz poslovanja ter celotni dobiček ter indeksi rasti za obdobje 2012–2015.

Tabela 13: Poslovni izid podjetja Babit v obdobju 2012–2015

Leto	2012	2013	2014	2015	I 13/12	I 14/13	I 15/14
Čisti dobiček v EUR	299.191	194.055	119.517	206.371	64,8	61,6	172,6
Dobiček iz poslovanja v EUR	368.195	238.463	147.439	196.674	64,7	61,8	133,4
Celotni dobiček v EUR	366.032	234.227	143.021	195.475	63,9	61,1	136,6

Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Arhiv računovodske službe podjetja Babit d.o.o., 2016b, str. 26.

Slika 5: Čisti dobiček podjetja Babit za obdobje 2012-2015



Vir: Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Arhiv računovodske službe podjetja Babit d.o.o., 2016b, str. 26

Čisti dobiček se je v letu 2013 zmanjšal za 35 odstotkov; v letu 2012 je znašal dobrih 299.191 evrov, v letu 2013 pa zgolj 194.055 evrov. V letu 2015 se je dobiček povečal za 57,9 odstotka glede na predhodno leto. Glede na rast dobička in prihodkov v letu 2015

glede na leto 2014 lahko sklepamo, da podjetje raste in si za zagotovitev dolgoročne poslovne uspešnosti še znižati stroške, saj drugače ne bo doseglo vseh zastavljenih ciljev iz strategije.

5.2 Analiza zaposlenih

Analiza zaposlenih je pomembna, saj imajo zaposleni v podjetju velik pomen in vpliv na uspešnost poslovanja. Zaposlene je treba spremljati in ocenjevati z vseh vidikov, konstantno vlagati v njihovo izobraževanje in motiviranost ter spremljati zadovoljstvo vsakega posameznika v podjetju. Zadovoljni, usposobljeni in izobraženi delavci so lahko temelj konkurenčne prednosti podjetja.

V podjetju Babit je število zaposlenih v zadnjih 5 letih naraščalo, saj so se spremenile potrebe po določenih kadrih in specialnostih, tako da se je skupno število zaposlenih povečevalo, kot je prikazano v Tabeli 14. To kaže na stabilnost podjetja, saj bi v primeru odpuščanj lahko sklepali, da podjetje odpušča zaradi slabih poslovnih rezultatov.

Delež bolniških odsotnosti je minimalen in zajema predvsem odsotnost zaradi bolezni otrok zaposlenih. Za vsak dan odsotnosti z dela se zahteva zdravniško opravičilo.

Tabela 14: Prikaz zaposlenih (redna zaposlitev, pogodbeno delo, samozaposleni) v podjetju Babit po letih

Leto	2011	2012	2013	2014	2015
Število zaposlenih	16	19	19	21	24

Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Arhiv kadrovske službe podjetja Babit, d. o. o., 2016a, str. 13.

V splošnem sektorju so organizirane naslednje službe:

- administracija,
- služba prodaje in marketinga,
- pravna služba (pogodbeno),
- kadrovska služba,
- finančno računovodska služba (pogodbeno).

V sektorju zobozdravstvenih storitev pa so organizirane naslednje službe:

- zobozdravstvene ordinacije (6 ordinacij in 10 terapevtov),
- ustna higiena (1 ordinacija in 2 ustni higieničarki),
- zobotehnični laboratorij (1 laboratorij s 6 zaposlenimi).

V Tabeli 15 je prikazana sistematizacija delovnih mest podjetja Babit.

Tabela 15: Sistematizacija delovnih mest podjetja Babit

Šifra dm	Naziv dm	Stopnja in smer strokovne izobrazbe	Tarifni razred	Razmerje točk	Razpon plačilnih razredov
V 00	direktor	VII. – medicinska, ekonomska	IP	IP	IP
V 01	prokurist	VII. – medicinska, ekonomska	IP	IP	IP
A 00	administrator	V. – ekonomska	V.	872	872–1.720
A 01	administrator	V. – ekonomska	IP	IP	IP
A 02	receptor	V. – ekonomska	V.	872	872–1.720
T 00	tržnik	VI. – ekonomska	V.	1.040	1.040–2.510
K 00	kadrovnik	VI. – ekonomska	VI.	1.040	1.040–2.510
P 00	poslovni sekretar	VI. – ekonomska	VI.	1.040	1.040–2.510
Z 00	dr. dent. med.	VII. – medicinska	VII.	1.180	1.180–3.524
Z 01	dr. dent. med.	VII. – medicinska	VII.	1.180	1.180–3.524
Za 00	zobni/-a asistent/-ka	V. – zobotehnična	V.	872	872–1.720
Za 01	zobni/-a asistent/-ka	V. – zobotehnična	V.	872	872–1.720

Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Poslovnik Babit d.o.o., 2013, str. 17.

V podjetju imajo glede na svojo velikost dobro opredeljeno sistematizacijo delovnih mest in predvsem dobro razporejene zadolžitve v samem procesu dela. Kolektiv je dobro organiziran, saj vsak zaposleni ve, kakšna je njegova vloga v podjetju in na kakšen način lahko prispeva k rasti podjetja. Vodstvo konstantno išče nove načine, kako povečati pripadnost zaposlenih, predvsem tistih, ki so samozaposleni ali imajo družbo z omejeno odgovornostjo (d. o. o.). V primeru, ko ima zobozdravnik svoje podjetje in zaposluje svojo zobno asistentko, ga zavezuje pogodba s podjetjem Babit, ki vsebuje natančna določila in navodila za poslovanje med podjetji. V pogodbo bi morali dodati člen, ki bi določal stopnjo in način vpletenosti zobozdravnika v poslovanje podjetja Babit. Tak člen bi deloval predvsem motivacijsko, saj bi posredno okrepil sodelovanje med podjetji, na tak način vplival na pripadnost vseh vpletenih deležnikov in dolgoročno vplival na rast podjetja. V podjetju zaradi svoje srednje velikosti nimajo dobro razvitega projektnege vodenja, saj se ponavadi spontano in kolektivno lotijo reševanja problema oziroma novega projekta, kar pa lahko predstavlja potencialno slabost, saj tak način ne omogoča dobrega nadzora nad izvedbo projekta in delegiranjem nalog zaposlenim. Vodstvo podjetja zaznava problem tudi pri sprotni komunikaciji o dnevni dogodkih in spremembah. Pri tem je glavna ovira velika frekvenca informacij in izmenski urnik zobozdravnikov. Tako predstavlja prenos ene pomembne informacije do vseh zaposlenih pravi izziv, saj je zaradi dela s pacienti dostop do vseh terapevtov onemogočen oziroma otežen. Na področju medsebojne izmenjave znanj in izobraževanj pa v podjetju nimajo težav, saj si vsi zobozdravniki pomagajo in se skupaj izobražujejo tako znotraj podjetja kot tudi na kongresih in seminarjih v Sloveniji in tujini.

5.3 Dobavitelji podjetja Babit

Dobaviteljev v panogi zobozdravstva na slovenskem trgu je veliko, pa vendar podjetje Babit sodeluje le z nekaterimi, saj dobro ve, kateri dobavitelj ima produkte, ki so nadstandardni. V panogi zobozdravstva so velike razlike med materiali glede na to, kje so bili proizvedeni in kje kupljeni (v Ameriki ali Aziji, v Nemčiji ali v Bolgariji). Vsa podjetja, ki prodajajo zobozdravstveni material, imajo le zastopstva za določene proizvajalce, nobeno od podjetij neposredno ne proizvaja teh materialov, zato je odvisnost podjetja Babit od enega podjetja toliko manjša. Število dobaviteljev je v porastu, zato je izbor vedno večji.

Večinski del nabave v podjetju predstavlja nabava potrošnega materiala in pripomočkov, vezanih na zobozdravstvo. Podjetje Babit kot podjetje z dolgoletno tradicijo in izkušnjami tudi pri nabavi materialov že več kot 20 let sodeluje s podjetjema Prodent, d. o. o., in Dentalia, d. o. o., med novejšimi dobavitelji pa je podjetje Ekvinokcij, d. o. o. Preostali dobavitelji podjetja so navedeni v Tabeli 16.

Tabela 16: Dobavitelji podjetja Babit

Zap. št.	Dobavitelj	Vrsta blaga/storitve
1	Prodent, d.o.o.	zobozdravstveni material
2	Dentalia, d.o.o.	zobozdravstveni material
3	Ekvinokcij, d.o.o.	zobozdravstveni material
4	Dental Ekspres	zobozdravstveni material
5	Sanolabor d.d.	zobozdravstveni material
6	KD LAB, d.o.o.	zobozdravstveni pripomočki
7	Zlatarna Celje, d.d.	zlate zlitine
8	Flegis d.o.o.	zobozdravstveni material
9	Medimpex	zobozdravstveni material
10	Mika plus, d.o.o.	delavne obleke
11	Jerica Brenčič, s.p.	zdravstveni material, zdravila
12	Kastelic dental, s.p.	vzdrževanje zobozdravstvenih stolov
13	Sedent s.p.	odvoz amalgamskih odpadkov
14	IVZ	kontrola sterilizatorja
15	ZVD, d.d.	obdelava TLD
16	Dent servis Gladek Andrej, s.p.	servis zobozdravstvenih stolov
17	MAKCMC, d.o.o.	nabava in servis čistilnega aparata
18	Grafotrade d.o.o.	tiskanje
19	Secop, d.o.o.	pisarniški, sanitetni material
20	Telekom Slovenije, d.d.	telekomunikacijske storitve
21	Telemach, d.o.o.	kabelska povezava
22	Ece d.d.	dobava električne energije
23	Eko čiščenje, d.o.o.	čiščenje poslovnih prostorov

se nadaljuje

Tabela 16: Dobavitelji podjetja Babit (nad.)

Zap. št.	Dobavitelj	Vrsta blaga/storitve
24	Snaga, d.o.o.	odvoz odpadkov
25	Varnost Maribor, d.d.	odvoz gotovine
26	Pošta Slovenije, d.o.o.	poštne storitve
27	Varstvo pri delu Vajda, d.o.o.	izvajanje šolanja iz varstva pri delu
28	Retal d.o.o.	odvoz nevarnih odpadkov
29	Moj servis, d.o.o.	IT-storitve
30	Audax, d.o.o.	računalniški program za zobozdravnike
31	Studio cvetja	dobava cvetja
32	Diners club slo, d.o.o.	posrednik pri plačilih
33	SKB banka	poslovni račun in elektronsko bančništvo
34	Vizija računovodstvo, d.d.	računovodske storitve
35	Mestna občina Ljubljana	koncesija
36	Zavarovalnica Vzajemna	poslovno sodelovanje pri izvajanju dopolnilnega zobozdravstvenega zavarovanja
37	Zavarovalnica Triglav	poslovno sodelovanje pri izvajanju dopolnilnega zobozdravstvenega zavarovanja
38	Zavarovalnica Adriatic	poslovno sodelovanje pri izvajanju dopolnilnega zobozdravstvenega zavarovanja

Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Poslovnik Babit d.o.o., 2013, str. 20.

5.4 Kupci zobozdravstvenih storitev podjetja Babit

V zobozdravstvu predstavljajo fizične osebe 100-odstotni delež kupcev storitev. Pacient je edini kupec storitve ne glede na to, ali gre za samoplačniško storitev ali za storitev, ki jo v celoti ali delno krije zavarovalnica. Kljub temu da je lahko vsak posameznik potencialni kupec, pa morajo v podjetju vedeti in natančno opredeliti, kdo je njihov kupec. Poznavanje kupcev je v pomoč podjetju, ko pri trženju nagovarjajo potencialne paciente, saj natančno vedo, kaj želijo sporočiti in predvsem komu. Natančno opredeljene ciljne skupine kupcev so pomembne za trženje in tudi za zobozdravnika, ki opravlja storitve. Danes ne gre le za zobozdravnika, ki nudi pomoč in storitve pacientom, treba je gledati celotno sliko, to pa pomeni celostno obravnavo pacienta.

V podjetju nudijo vse vrste kakovostnih nadstandardnih zobozdravstvenih storitev in specialnosti. Posledično pokrivajo zobozdravstvene potrebe za vse generacije, od specialista za otroke do protetične obravnave za starejše generacije. Kupec storitev podjetja je posameznik, ki si želi nadstandardne obravnave, ki se zaveda pomena preventive ter predvsem išče celovito rešitev za ustno zdravje za celotno družino. V podjetju je zadovoljstvo pacientov ključnega pomena, zato področju notranjega trženja in

dobrega odnosa do pacientov posvečajo veliko časa. Poskrbijo, da ima pacient celovito pozitivno izkušnjo od trenutka sprejema, ko prestopi prag zobozdravstvenega centra, ki se potem nadaljuje v ordinaciji in zaključi na recepciji ob odhodu. Za spremljanje zadovoljstva pacientov se redno izvaja naključno anketiranje stalnih pacientov z anketo in izjavo o zadovoljstvu pacientov (glej Prilogo 1). S tem pridobijo predvsem informacije o področjih, na katerih se lahko še dodatno izboljšajo in uvedejo spremembe za povečanje zadovoljstva pacientov.

V preteklosti je podjetje preizkusilo in implementiralo vodenje ISO standardov kakovosti 9001 in 14001 v poslovanje podjetja. Vpeljati in predvsem dolgoročno voditi standarde je zahtevna naloga in predvsem velika investicija, ki se podjetju Babit ni izplačala. Glede na to, da standardi in akreditacije niso imele bistvenega vpliva na izboljšanje poslovanja, se je podjetje odločilo, da ne nadaljuje z ISO standardom in posledično ne pridobi dodatnih akreditacij.

6 ANALIZA PREDNOSTI, SLABOSTI, PRILOŽNOSTI IN NEVARNOSTI

PSPN analiza pomeni celovito ocenjevanje prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti določenega podjetja. Namen te analize je predvsem ugotoviti, na katerih področjih ima podjetje prednosti v primerjavi s konkurenčnimi podjetji in kje so slabosti, kar nas napoti h glavnim nevarnostim in priložnostim, s katerimi se bo moralo podjetje v prihodnosti soočiti (Pučko, 2006).

Tabela 17: Analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti podjetja Babit

Prednosti podjetja	Priložnosti podjetja
<ul style="list-style-type: none"> • vse zobozdravstvene storitve in specialnosti na enem mestu, • kakovostne nadstandardne storitve, • dolgoletna tradicija in prepoznavnost, • možnost medsebojne izmenjave znanja in izobraževanje, • sodobna tehnološka oprema, • notranje trženje – dober odnos do pacientov, • dobro organiziran kolektiv 	<ul style="list-style-type: none"> • porast starejše populacije v Sloveniji, • dentalni turizem (Italijani in Avstrijci k nam), • novi materiali (estetsko zobozdravstvo in protetika) • nova tehnologija na področju oralne kirurgije in zobne protetike • trend kakovosti pred ceno, • subvencije podjetniškega sklada za širitev podjetja
Slabosti podjetja	Nevarnosti podjetja
<ul style="list-style-type: none"> • višina cen storitev, • staranje opreme, • slaba komunikacija in prenos informacij med zaposlenimi, • nerazvito projektno vodenje 	<ul style="list-style-type: none"> • nestabilno politično okolje, • ukinitve koncesije, • možna uvedba davka na zobozdravstvene storitve, • dentalni turizem (slovenski pacienti v tujino), • omejeno oglaševanje

V Tabeli 17 so predstavljene vse ugotovitve predhodnih analiz in intervjujev. Pri ocenjevanju prednosti in slabosti sem izhajala iz analize notranjega okolja in panoge ter iz opravljenega intervjuja s prokuristom in direktorjem podjetja. Ocena priložnosti in nevarnosti je narejena na podlagi analize zunanjega okolja – demografsko, gospodarsko, politično-pravno ter tehnološko okolje.

7 POTENCIALNI ELEMENTI KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA

Za podjetje je pomembno, da prepozna svoje potencialne elemente konkurenčne prednosti, ki mu bodo omogočili sestaviti uspešno strategijo. Elementi konkurenčne prednosti, tudi oblike konkurenčne prednosti, so bistvo strategije, ki, če so dobro premišljeni, podjetje razlikujejo od ostalih. Viri teh elementov pa pomagajo zaposlenim razumeti njihovo vlogo pri izvajanju strateških aktivnosti (Collis & Rukstad, 2008). Prahaland in Hamel (1990) sta navedla tri načine, kako prepoznati ključne kompetence, ki so eden najpomembnejših virov konkurenčne prednosti. Kompetence, ki obsegajo znanje in izkušnje, različne sposobnosti in veščine ter druge osebnostne lastnosti, ki skupaj zagotavljajo delovni uspeh, morajo:

- zagotavljati dostop do različnih trgov,
- znatno prispevati h koristi končnega izdelka,
- biti težko posnemljive za konkurenco.

Pri dejavnikih, ki vplivajo na konkurenčno prednost podjetja, je Porter (1980, str. 33) ugotovil, da pogosto izvirajo iz številnih nepovezanih procesov, ki se v podjetju izvajajo pri načrtovanju, proizvodnji, oglaševanju, dobavi in vzdrževanju proizvodov in storitev. Vsaka od aktivnosti pripomore k položaju podjetja v panogi in ustvarja osnovo za razločevanje podjetja od ostalih konkurentov na trgu.

Glavni element konkurenčne prednosti podjetja Babit je, da nudi vse zobozdravstvene storitve in specialnosti na enem mestu. Ker je vedno več konkurentov, ki stremijo k podobnemu poslovnemu modelu, kot ga ima podjetje Babit, bi obstoječi element konkurenčne prednosti nadgradila na tri načine, in sicer:

- poleg ponudbe zobozdravstvenih storitev bi morale podjetje Babit ponuditi svojim pacientom celoten prodajni asortima pripomočkov za ustno higieno. Tako bi terapevti lahko svojim pacientom svetovali o najbolj primernem produktu za njih. Pacienti bi nakup opravili na recepciji zobozdravstvenega centra;
- obstoječi ponudbi storitev bi dodala novo storitev, ki zajema področje bioloških matičnih celic, saj je slednja v tujini zelo uspešna, trendom pa je treba slediti;
- podjetje mora svojim strankam ponuditi še nekaj več. Nekaj, česar drugi nimajo, in nekaj, kar ima dodano vrednost. Priložnost vidim v širitvi ponudbe storitev izven zobozdravstva. Svojim pacientom bi lahko ponudili storitve plastične kirurgije in

predvsem izvajanje estetsko-kozmetičnih storitev, kot je na primer pomlajevanje kože z botoksom in hialuronsko kislino.

Podjetje Babit ima 23-letno tradicijo in prepoznavnost, ki jo je z dolgoletnim trudom in 35 leti delovnih izkušenj zgradil lastnik ter prokurist podjetja. Ker se trendi spreminjajo in podjetje želi dolgoročno rasti ter se razvijati, je poznavanje razmer v Sloveniji in v tujini ključnega pomena. Do sedaj je podjetje sledilo trendom in razvoju v stomatologiji in s tem ohranjalo konkurenčno prednost, zato je je bistvenega pomena, da z takim načinom poslovanja nadaljuje še naprej in poskrbi za konstanten razvoj podjetja.

Za dolgoročni uspeh se mora podjetje zavedati pomena usmerjenosti k potrošniku in zadovoljevanju njegovih potreb. Podjetja, ki bodo marketinško usmerjena v poznavanje svojih kupcev in njihovih potreb, bodo dolgoročno bolj uspešna kot tista podjetja, ki se prodajno usmerjajo v proizvodnje proizvodov oziroma storitev (Levitt, 1960).

Tradicionalno prevladujoče mnenje, da je uspeh podjetja trajno edinstven dolgoročen konkurenčni položaj, za večino podjetij ni več pomembno. Podjetja morajo sprejeti pojem »prehodne prednosti« in konstantno razvijati nove strategije ter ustvariti portfelj prednosti, ki se lahko hitro zgradi in še hitreje prepusti. Za uspeh bo potreben nov sklop operativnih zmogljivosti (Gunther McGrath, 2013).

Kupci si želijo varnosti, tradicije in strokovnosti. Vse to jim podjetje Babit lahko ponudi. Hkrati pa si želijo sodobne soritve, napredne postopke in vrhunske tehnologije. Zato mora podjetje Babit poskrbeti za konstanten razvoj, saj ima to pozitiven vpliv na stopnjo vrednosti za kupca.

Kot naslednji element konkurenčne prednosti podjetja bi izpostavila strokovno, prijazno in celostno obravnavo pacienta. Pomembno je, da en zobozdravnik vodi pacienta čez vse procese zdravljenja pri različnih specialistih in to v enem podjetju. Na tak način je dosežena najvišja raven strokovnosti, povezanosti in pretoka informacij med različnimi fazami obravnave pacienta (sprejem, zobozdravnik, ustna higieničarka, parodontolog, kirurg). Na tak način se ustvarita tudi večje zaupanje in zadovoljstvo pacienta, saj se ta zaveda, da bo lahko vse zobozdravstvene storitve opravil v eni hiši in da mu ne bo treba drugam, kar seveda predstavlja s pacientovega vidika prednost glede časa. Da bi paciente še bolj vključili v dogajanje v podjetju, bi predlagala, da podjetje v svoj letni načrt uvede različne dogodke in izobraževanja za paciente. Na ta način se povečata pripadnost in zadovoljstvo pacientov.

V podjetju nenehno sledijo trendom in vlagajo v novo opremo ter najnovejšo tehnologijo. To je tudi osnova za konkurenčno prednost, saj lahko podjetje zaradi dobrega finančnega položaja investicije izvede in na tak način še dodatno poveča kakovost storitev za svoje paciente.

Kljub nekaterim omejitvam, ki veljajo za oglaševanje v zdravstvu, je treba razmisliti tudi v smeri povečanega oglaševanja storitev. Trenutno se podjetje redno oglašuje na različne načine, vendar se zaradi zdravniške zbornice strogo drži pravil in trženjske aktivnosti ne izvaja prekomerno. Dolgoročno se bodo razmere spremenile in podjetje mora biti pripravljeno na močnejše in bolj proaktivno oglaševanje. Glede na dobro finančno stanje podjetja vidim velik potencial v oglaševanju.

Najpomembnejši vir konkurenčne prednosti po moji oceni predstavljajo odnosi med zaposlenimi. Trenutno podjetje združuje 25 strokovnjakov, ki s svojimi idejami in entuziazmom plemenitijo delovanje in poslovanje podjetja. Gre za mlado proaktivno ekipo zaposlenih, ki so vsi del družine Babit, saj gre navsezadnje za družinsko podjetje. Zaposleni so motivirani in za svoje trdo delo tudi dobro nagrajani. Pozitivno klimo v podjetju in odnose med zaposlenimi opazijo tudi pacienti; nekateri so pacienti že 23 let. V Tabeli 18 so predstavljeni obstoječi in potencialni elementi konkurenčne prednosti podjetja.

Tabela 18: Obstoječi in potencialni elementi konkurenčne prednosti podjetja

Elementi in viri konkurenčne prednosti danes		Elementi in viri konkurenčne prednosti 2017–2021	
Elementi konkurenčne prednosti	Viri konkurenčne prednosti	Elementi konkurenčne prednosti	Viri konkurenčne prednosti
Nadstandardna celostna obravnava pacienta	Strokovni kader in kakovostne storitve	Velika prepoznavnost podjetja v Sloveniji	Kakovost izvajanja marketinške aktivnosti
Prijazen pristop do pacientov	Motiviranost in odnosi med zaposlenimi	Širitev ponudbe storitev na področje estetske kirurgije	Dober finančni položaj podjetja
Tradicija in izkušnje	Dosledno nadgrajevanje tehnik in procesov	Najsodobnejša tehnologija in oprema	Dober finančni položaj podjetja
Sodobna tehnologija in oprema	Dober finančni položaj podjetja	Individualen pristop do vsakega pacienta	Kakovost uvedbe in uporabe CRM-ja

8 PREDLOG STRATEGIJE PODJETJA BABIT ZA OBDOBJE 2017–2021

Poslovna strategija pomeni biti drugačen in zajema odločitve o različnih aktivnostih, ki prinašajo edinstven splet vrednosti odjemalcu. Strategija je ustvarjanje edinstvene in vredne pozicije z vključevanjem različnih aktivnosti, in sicer izvajati jih drugače kot konkurenca ali izvajati drugačne aktivnosti kot konkurenca. Sicer ni strategija nič več kot marketinški slogan, ki se ne more zoperstaviti konkurenci. Bistvo strateškega pozicioniranja je izbrati aktivnosti, ki so različne od konkurenčnih (Porter, 1996).

Poslanstvo (angl. *mission*) je namen podjetja, s katerim je bilo podjetje ustanovljeno in mu bo sledilo. Poslanstvo določa osnovna pravila združbe in se navadno nanaša na (Bowman, 1994):

- skupna prepričanja in vrednote,
- izbrane zelene trge in potrebne tehnologije za dobavo izdelkov ali storitev,
- koristi za deležnike – delničarje, zaposlene, stranke, dobavitelje idr.,
- odnos do rasti in financiranja, decentralizacije, inovacij itd.

Podjetje Babit še nima razvitega zapisa poslanstva. Predlog poslanstva za podjetje za obdobje 2017–2021 je tako: Pacientom nudimo rešitev za vse zobozdravstvene težave na ravni vrhunske kakovosti in osebnega pristopa. Pri nadstandardnih storitvah se naslanjamo na tradicijo, izkušnje, strokoven kader in prijazen ter individualen pristop, ki je odraz filozofije našega družinskega podjetja ter odraz pomena besede babit – hiša odprtih vrat, kjer so dobrodošli vsi!

Za izdelavo strategije sem uporabila metodologijo uravnoveženega sistema kazalcev 3. generacije (angl. *Balanced scorecard 3rd Generation*) podjetja 2GC Active Management (Balanced Scorecard, 2016). Obstajata dve vrsti vizije, in sicer: krajši in daljši zapis vizije. Krajši zapis vizije je navadno enostaven in zapisan v enem stavku. Gre za ambiciozen, vendar realen zapis, ki lahko služi tudi za namene komunikacije s ciljnim javnostmi oziroma za promocijo.

Krajša vizija podjetja Babit je, da bomo leta 2021 ena od vodilnih zobozdravstvenih organizacij v Sloveniji s 15-odstotnim tržnim deležem, ki nudi vse zobozdravstvene storitve in specialistične dejavnosti na enem mestu.

S celovitim zapisom vizije (angl. *Destination Statement*) želim jasno predstaviti zeleno uspešnost podjetja Babit. Daljši zapis vizije sega v 90. leta prejšnjega stoletja kot odgovor na probleme sistema uravnoveženih kazalnikov 2. generacije pri postavljanju strateških ciljev. Slednje so nadgradili z izdelavo t. i. 3. generacije uravnoveženih kazalnikov. Gre za opis zelene uspešnosti podjetja v prihodnosti, ki omogoča učinkovito izpeljavo strateških aktivnosti in njihovih rezultatov ter ciljnih vrednosti kazalnikov za strateško kontrolo (Lawrie & Cobbold, 2004a). Pri izdelavi opisa zelene uspešnosti podjetja v prihodnosti uporabljam zapise s štirih vidikov: finančni vidik, vidik kupcev, vidik notranjih poslovnih procesov in vidik učenja in rasti.

Za finančni vidik sem upoštevala ugotovitve o uspešnosti poslovanja podjetja v obdobju zadnjih 4 let ter intervju z lastnikom podjetja. Po ocenah strokovnjaka iz računovodstva podjetja je podjetje v letu 2016 dosegalo 17,6 odstotno rast prihodkov glede na leto 2015 ter znižalo stroške materiala za 6,36 odstotka. Ob počasni, a konstantni rasti bo lahko podjetje doseglo zastavljene cilje v strategiji. Toda če podjetje ne bo obvladalo

naraščajočih stroškov materiala, ki so se povečali v letu 2015 glede na leto 2014 za 84 odstotka, ne bo dosegalo zelene rasti dobička. To lahko doseže le z boljšim pogajalskim izhodiščem pri dobaviteljnih materiala. V Tabeli 19 so finančne projekcije prihodkov, stroškov materiala in dobička, ki so bile podlaga za določitev finančnih rezultatov za leto 2021 (glej tudi Sliko 6).

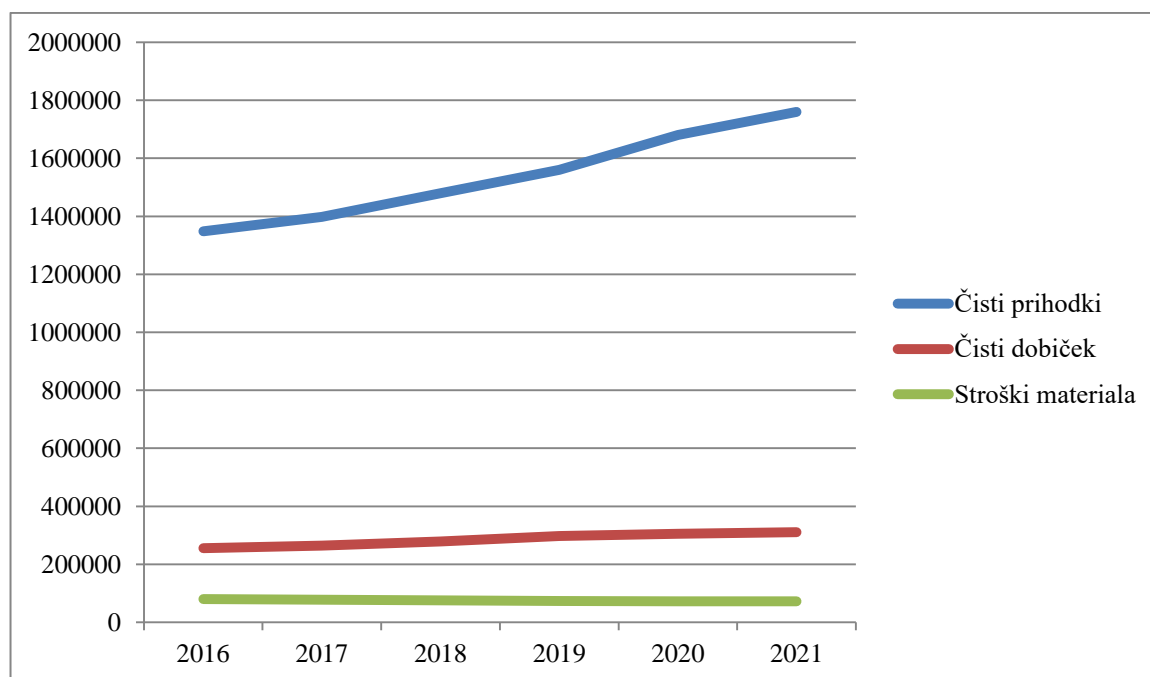
Tabela 19: Finančne projekcije za podjetje Babit za obdobje 2017-2021

Leto	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Čisti prihodki od prodaje v EUR	1.348.191	1.398.000	1.480.000	1.560.000	1.680.000	1.760.000
Čisti dobiček v EUR	256.140	265.000	279.000	298.000	305.000	310.500
Stroški materiala v EUR	80.125	78.000	76.000	74.000	73.000	72.000

Povzeto in prirejeno po Babit d.o.o., Arhiv računovodske službe podjetja Babit d.o.o., 2016b, str. 26.

Podjetje bo v obdobju v 2017 do 2021 dosegalo povprečno 5 odstotno rast čistih prihodkov od prodaje. To je uresničljivo, saj je v letu 2016 dosegalo 17,6 odstotno rast čistih prihodkov od prodaje, v prihodnosti pa predvideva dolgoročno počasno, a konstantno rast prihodkov, ki bo leta 2021 v primerjavi z 2016 višja za 30 odstotkov.

Slika 6: Finančne projekcije za podjetje Babit za obdobje 2017-2021 v EUR



Lastnik podjetja ocenjuje, da je možna dolgoročna rast čistega dobička povprečno 5 odstotkov letno. To bi privedlo do 20 odstotne rasti dobička do leta 2021. Da bi podjetje doseglo tolikšno povečanje dobička, mora zmanjšati stroške materiala, ki so se v letu 2015 glede na leto 2014 povečali za 84 odstotkov. Podjetje mora začeti s postopnim iskanjem cenejših, nadomestnih materialov ter zmanjševati nabavne cene pri dobaviteljih. To je mogoče, saj je pogajalska moč dobaviteljev v zobozdravstvu nizka. Lastnik podjetja ocenjuje, da lahko podjetje do leta 2021 zmanjša stroške materiala za 10 odstotkov.

V Tabeli 20 so prikazane izjave o željeni uspešnosti podjetja Babit za leto 2021. Temeljijo na finančni projekciji podjetja za obdobje 2017 do 2021, ki vključuje 20 odstotno povečanje dobička, ki ga bo podjetje dosegalo z 30 odstotnim povečanjem prihodkov iz poslovanja ter znižanjem stroškov materiala za 10 odstotkov. Krepko poudarjene izjave o prihodnosti so prioritete za strateško obdobje 2017–2021. To pomeni, da vodstvo podjetja v vsakem izmed vidikov izbere 2 do 3 izjave, ki predstavljajo področja, za katere podjetje meni, da se bo v prihodnosti z njimi največ ukvarjalo. Ponavadi podjetja nimajo dovolj sredstev in časa, da bi realizirali vsa zelena stanja, zapisana v razširjeni viziji. Ponavadi gre za tiste aktivnosti, ki predstavljajo največjo novost za podjetje oziroma ki za njihovo realizacijo zahtevajo največ časa in pozornosti članov vodstva.

Tabela 20: Celovita vizija podjetja Babit za leto 2021

Finančni vidik	Vidik kupcev
<ul style="list-style-type: none"> • 20-odstotna rast dobička. • Rast prihodkov za 30 odstotkov. • Znižanje deleža stroškov potrošnega materiala za 10 odstotkov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nudimo nadstandardno obravnavo pacientov. • Nudimo vse storitve na enem mestu in dolgoletne izkušnje so glavna konkurenčna prednost. • Leta 2021 smo najbolj prepoznaven zobozdravstveni center v Sloveniji s 15-odstotnim tržnim deležem. • S pacienti oblikujemo dolgoročen odnos. • 30 odstotkov več pacientov na račun priporočil.
Vidik notranjih poslovnih procesov	Vidik učenja in rasti
<ul style="list-style-type: none"> • Imamo natančno oblikovano bazo pacientov. • Poznamo aktivne (redne) paciente. • Izvajamo ciljno usmerjene marketinške akcije. • Smo hitro odzivni in prilagodljivi zahtevam pacientov. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposleni so visoko izobraženi. • Nagrajujemo uspešnost zaposlenih. • Večkrat na leto potekajo izobraževanja za zaposlene. • Zaposleni redno obiskujejo znanstvene kongrese in strokovna predavanja s področja zobozdravstva.

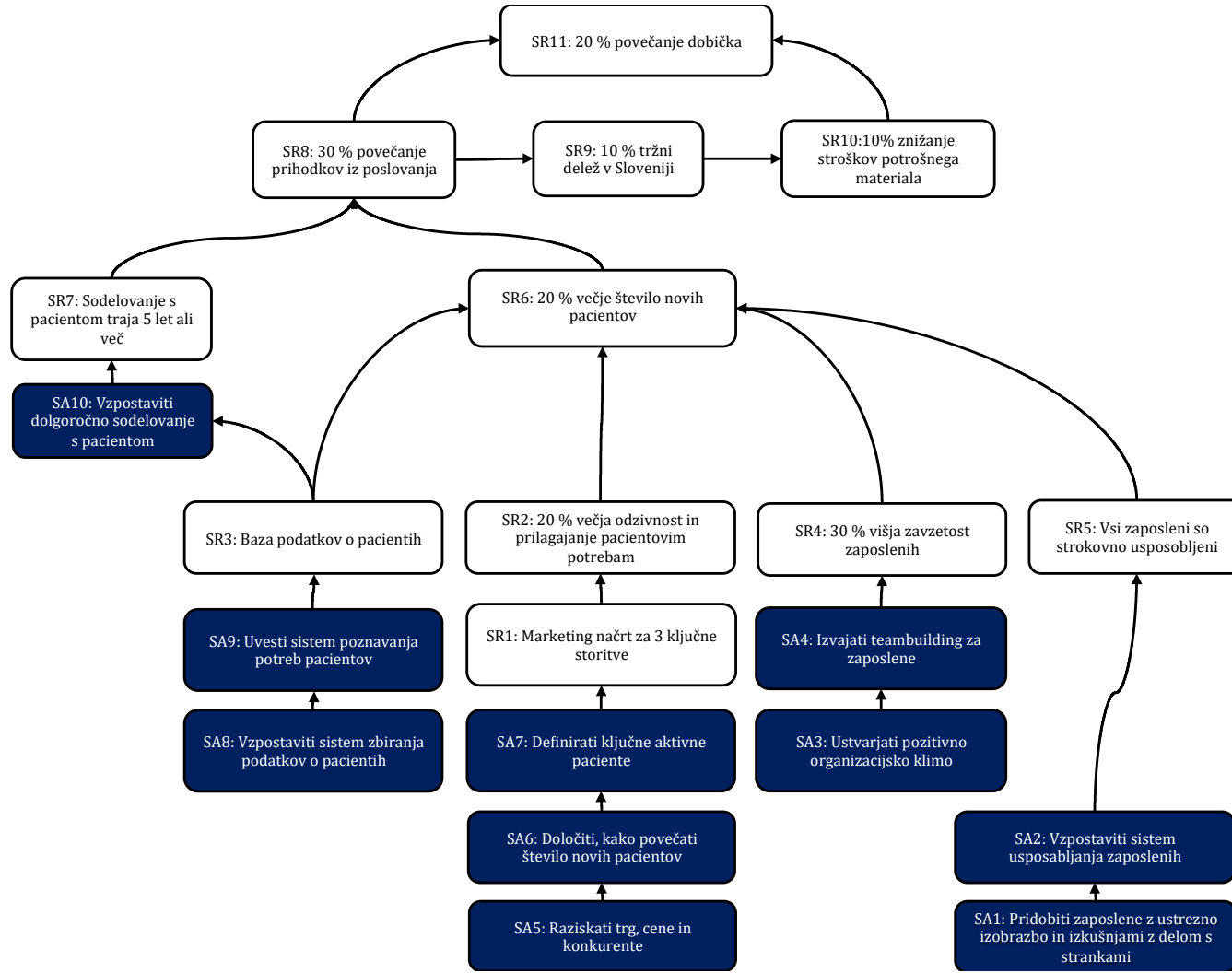
Legenda: krepko so označene prioritete izjave.

V finančnem vidiku so ključne vse izjave, zato prioritete med njimi nisem postavljala. Za prioritete izjave v ostalih vidikih sem najprej razvila strateške aktivnosti za obdobje 6–18 mesecev z namenom, da dosežem želene rezultate oziroma cilje za obdobje 12–36 mesecev (glej Tabela 21).

Tabela 21: Pregled ključnih strateških aktivnosti in pričakovanih strateških rezultatov v podjetju Babit za obdobje 2017–2020

	Prioritetne izjave o prihodnosti	Strateške aktivnosti (6–18 mesecev)	Strateški rezultati (12–36 mesecev)
Vidik kupcev	Leta 2020 najbolj prepoznaven zobozdravstveni center v Sloveniji s 15-odstotnim tržnim deležem.	Izvajati kakovostne marketinške akcije.	Leta 2020 smo med najbolj prepoznavnimi zobozdravstvenimi centri v Sloveniji z 10-odstotnim tržnim deležem.
	S pacienti oblikujemo dolgoročen odnos.	Dolgoročno sodelovati s pacientom.	Sodelovanje s stranko traja 5 let ali več.
	30 odstotkov več pacientov zaradi priporočil.	Določiti, kako povečati število priporočil s strani naših obstoječih pacientov.	20 odstotkov več pacientov zaradi priporočil.
Vidik notranjih poslovnih procesov	Hitra odzivnost in prilagodljivost zahtevam pacientov.	Uvesti sistem rednega anketiranja pacientov. Pridobiti izjave o zadovoljstvu pacientov.	Za 20 odstotkov večja odzivnost in prilagodljivost pacientom.
	Opredelitev in poznavanje aktivnih pacientov.	Vzpostaviti sistem zbiranja podatkov o pacientih. Definirati ključne aktivne paciente.	Oblikovana baza najpomembnejših strank.
	Ciljno usmerjene marketinške akcije.	Raziskati trg, cene in konkurente.	Izdelan marketinški načrt za 3 ključne storitve.
Vidik učenja in rasti	Zaposleni v podjetju so visoko izobraženi.	Na razpisu pridobiti čim več kandidatov z ustrežno izobrazbo. Pridobiti zaposlene z izkušnjami z delom s pacienti.	Vsi zaposleni so strokovno usposobljeni. Vsi zaposleni imajo diplome s svojega strokovnega področja.
	Nagrajevanje uspešnosti zaposlenih.	Vzpostaviti sistem variabilnega nagrajevanja – zaposleni so plačani po uspešnosti.	Zaposleni kvartalno dosegajo bonuse glede na predhodno zastavljene načrte.
	Večkrat na leto potekajo izobraževanja za zaposlene.	Vzpostaviti sistem izpopolnjevanja znanja in usposabljanja zaposlenih. Izvajati teambuilding za zaposlene. Ustvariti pozitivno organizacijsko klimo.	Izobraževanja za zaposlene potekajo 3-krat letno.

Strateške aktivnosti in strateške rezultate sem nato povezala v t. i. strateški diagram (Slika 7), ki grafično prikazuje vzročno-posledične povezave med strateškimi aktivnostmi in strateškimi rezultati. Strateški diagram se je skozi vse 3 generacije razvil v strateško orodje za management, ki vključuje širok nabor managerjev v procesu strateškega managementa; ta zagotavlja nadzor, vendar ni zavezujoč, in kar je najpomembnejše – odpravlja ločevanje med razvijanjem in uresničevanjem strategije (Lawrie & Cobbold, 2004b).



Slika 7: Strateški diagram za podjetje Babi za obdobje 2017–2020

Primarni finančni cilj je tako 20-odstotno povečanje dobička. Povečanje dobička bo podjetje doseglo s 30-odstotnim povečanjem prihodkov iz poslovanja in z obvladovanjem stroškov potrošnega materiala za 10 odstotkov. Vse to je uresničljivo, vendar je glavni cilj strategije povečati število novih pacientov. Podjetje bo lahko dobiček namenilo za širitev dejavnosti in tehnološke investicije. 10-odstotni tržni delež bodo dosegli s povečanjem prihodkov iz poslovanja za 30 odstotkov, kar bo posledica povečanega števila novih pacientov ter dolgoročnega sodelovanja s pacienti.

Te finančne rezultate bo podjetje realiziralo takole: prvi cilj je tudi nadgraditi že uspešno dolgoročno sodelovanje z obstoječimi pacienti in za 20 odstotkov povečati število novih pacientov. V ta namen mora podjetje natančno opredeliti, kateri pacienti so aktivni, in uvesti sistem poznavanja potreb pacientov. Poznavanje svojih ključnih kupcev je bistvenega pomena pri pripravi dobre strategije za dolgoročni uspeh poslovanja podjetja. Vsa podjetja so usmerjena v zadovoljevanje potreb svojih kupcev, vendar je to v današnjem času premalo. Treba je ustvariti proces, ki primarno identificira svojega kupca, prepozna njegove vrednote in navade; na tak način se lažje zadovolji kupčeve potrebe (Simons, 2014, str. 50). V ta namen bo podjetje dodatno raziskalo zadovoljstvo obstoječih pacientov in na podlagi rezultatov izboljšalo ugotovljene pomanjkljivosti. Podjetje bo obstoječo bazo podatkov o pacientih še nadgradilo in na ta način povečalo poznavanje potreb in zadovoljstvo pacientov. Napredek informacijske tehnologije omogoča dostop do velike količine informacij o poslovnem okolju, predvsem o kupcih in njihovih navadah, potrebah in načinu življenja. Uporaba teh podatkov zelo vpliva na strateške poslovne odločitve uspešnih podjetij, ki na tak način ustvarjajo izjemne poslovne rezultate (Davenport, 2006, str. 100).

Pomemben sestavni del uresničevanja strategije so dobro načrtovane marketinške akcije, ki slonijo na dobro opravljene analize trga. Podjetje mora opraviti temeljito raziskavo trga, cen in konkurentov ter izdelati marketinški načrt o aktivnem promoviranju treh ključnih storitev. To bo bistveno vplivalo na odzivnost in prilagajanje pacientovim potrebam ter posledično na povečanje števila novih pacientov.

Podjetje stremi k visoko izobraženemu kadru, ki ima izkušnje z delom s pacienti. Takšen kader bo sposoben izvajati marketinške akcije in uspešno graditi dolgoletne odnose z obstoječimi ter potencialnimi strankami. Zaposleni bodo morali biti motivirani in pripravljeni na konstantno izobraževanje na svojem področju, kar jim bo podjetje zagotovilo z vzpostavitvijo sistema usposabljanja zaposlenih. Pri vsakem zaposlenem se bo kvartalno spremljala dosežena učinkovitost na podlagi prej postavljenega načrta.

Motivirani in zadovoljni zaposleni čutijo veliko pripadnost podjetju. V ta namen bo podjetje izvajalo redne teambuildinge, s katerimi bo skušalo ustvarjati še dodatno pozitivno in sproščeno organizacijsko klimo v podjetju.

Uresničevanje strategije bo vodstvo podjetja spremljalo s strateško kontrolo. Namen strateške kontrole je vzpostaviti standarde in cilje, na podlagi katerih se lahko meri uspešnost, ustvariti sisteme za redno merjenje in spremljanje uspešnosti, primerjati dejansko zmogljivost v primerjavi z zastavljenimi cilji ter ovrednotiti rezultate in po potrebi sprejeti korektivne ukrepe (Hill & Jones, 2010, str. 362).

Za vsako strateško aktivnost je smiselno določiti skrbnika oziroma osebo, ki lahko poleg svojih trenutnih zadolžitev opravlja tudi dodatne naloge, ki so v skladu in povezavi z trenutnim delovnim mestom. V Tabelah 22 do 30 so dokumentirane strateške aktivnosti podjetja Babit za prihodnje petletno obdobje.

Tabela 22: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Pridobiti zaposlene z ustrežno izobrazbo in izkušnjami z delom s strankami«

Ime strateške aktivnosti	Pridobiti čim več kandidatov na razpisu z ustrežno izobrazbo. Pridobiti zaposlene z izkušnjami z delom s pacienti.
Opis strateške aktivnosti	1. Natančno določiti kriterije, ki jih mora zaposleni izpolnjevati. 2. Prijava na razpis in natančen pregled vseh pridobljenih povpraševanj za delo. 3. Povabiti na razgovore in izbrati tiste kandidate, ki ustrezajo vsem kriterijem.
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	1. Izbira napačnega kandidata kljub vsem izvedenim postopkom.

Za izvajanje strateške aktivnosti »Pridobiti zaposlene z ustrežno izobrazbo in izkušnjami z delom s strankami« bi predlagala direktorja podjetja ter osebo odgovorno za kadrovske službe.

Tabela 23: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Vzpostaviti sistem usposabljanja zaposlenih«

Ime strateške aktivnosti	Vzpostaviti sistem izpopolnjevanja znanja in usposabljanje zaposlenih.
Opis strateške aktivnosti	1. Pripraviti načrt za izobraževanje zaposlenih vsaj 3-krat letno. 2. Izvedba teambuildingov ter ustvarjanje pozitivne klime v podjetju. 3. Vključitev vseh zaposlenih v sodelovanje pri pripravi in izvedbi projektov.
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	1. Nekakovostno izvajanje izobraževanj. 2. Izbira napačnih izobraževanj.

Za izvajanje strateške aktivnosti »Vzpostaviti sistem usposabljanja zaposlenih« je smiselno določiti osebo, ki je odgovorna za kadrovske službe. Ta oseba pa mora poskrbeti,

da se vključi tistega zaposlenega, ki je na delovnem mestu za katero se usposabljanje izvaja.

Tabela 24: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Uvesti sistem variabilnega nagrajevanja«

Ime strateške aktivnosti	Uvesti sistem variabilnega nagrajevanja –zaposleni so plačani po uspešnosti.
Opis strateške aktivnosti	1. Določiti sistem variabilnega nagrajevanja za kvartalno doseganje bonusov glede na predhodno zastavljene načrte. 2. Izvedba in nadzor izvajanja. 3. Spremljanje uspešnosti sistema in prilagoditev po potrebi.
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	1. Slabo določen sistem nagrajevanja.

Za izvajanje strateške aktivnosti »Uvesti sistem variabilnega nagrajevanja« bi prav tako določila osebo odgovorno za kadrovsko službo v sodelovanju z direktorjem podjetja.

Tabela 25: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Raziskati trg, cene in konkurente«

Ime strateške aktivnosti	Raziskati trg, cene in konkurente
Opis strateške aktivnosti	1. Določiti odgovorno osebo za izvedbo projekta. 2. Izvajati natančne raziskave trga, cen in konkurence. 3. Uporabiti rezultate analize pri izdelavi marketinškega načrta za 3 ključne storitve.
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	1. Nepravilno izvedena analiza trga. 2. Nejasnost pridobljenih informacij in napačna nadaljnja interpretacija.

Za izvajanje strateške aktivnosti »Raziskati trg, cene in konkurente« bi prav tako zadolžila osebo, ki je odgovorna za marketing v podjetju. Glede na obseg raziskave pa bi še predlagal, da si sama določi pomočnika, ki bi jih po potrebi pomagal pri izvedbi strateške aktivnosti.

Tabela 26: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Definirati ključne aktivne paciente«

Ime strateške aktivnosti	Vzpostaviti sistem zbiranja podatkov o pacientih. Definirati ključne aktivne paciente.
Opis strateške aktivnosti	1. S pomočjo obstoječe baze pacientov določiti način bolj usmerjenega zbiranja teh podatkov za namen poznavanja vseh segmentov pacientov. 2. Določiti kriterije za definiranje aktivnih pacientov. 3. Uvesti CRM sistem za lažjo obdelavo in uporabo podatkov o pacientih.
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	1. Slabo določeni kriteriji za definiranje aktivnih pacientov.

Za izvajanje strateške aktivnosti »*Definirati ključne aktivne paciente*« bi predlagala vodjo administracije in njeno celotno ekipo.

Tabela 27: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Izvajati kakovostne marketinške akcije«

Ime strateške aktivnosti	Izvajati kakovostne marketinške akcije
Opis strateške aktivnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Izbrati podjetje za podporo pri pripravi načrta za marketing in za pomoč pri izvajanju aktivnosti. 2. Analizirati trenutne aktivnosti in obstoječe strategije za marketing ter raziskava konkurence. 3. Pripraviti konkretne predloge za izvedbo različnih marketinških akcij. 4. Izvesti akcije in kontrolirati njihovo uspešnost.
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nepravilna odločitev pri izbiri izvajalca. 2. Sprememba strateških prioritet. 3. Nestrinjanje z predlaganimi rešitvami. 4. Nezadostni resursi za trženjsko komuniciranje.

Za izvajanje strateške aktivnosti »Izvajati kakovostne marketinške akcije« bi predlagala, da odgovornost prevzame oseba, ki je trenutno zadolžena za marketing v podjetju, saj ima največ znanj in informacij na tem področju in bo lahko poskrbela za kvalitetno izvajanje vseh aktivnosti.

Tabela 28: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Določiti, kako povečati število priporočil s strani naših obstoječih pacientov«

Ime strateške aktivnosti	Določiti, kako povečati število priporočil s strani naših obstoječih pacientov
Opis strateške aktivnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uvedba načina spodbujanja priporočil. 2. Priprava bona za priporočilo, s katerim ima obstoječi in novi pacient določeno ugodnost. 3. Vključitev vseh zaposlenih v izvajanje aktivnosti glede predaje bonov obstoječim pacientom.
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ni odziva na bone za priporočilo pacienta.

Za izvajanje strateške aktivnosti »Določiti, kako povečati število priporočil s strani naših obstoječih pacientov« bi predlagala 3 zaposlene, ki lahko s skupnim sodelovanjem uspešno izvedejo projekt, in sicer: osebo odgovorno za marketing, direktorja podjetja ter vodjo administracije.

Tabela 29: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Uvesti sistem poznavanja potreb pacientov«

Ime strateške aktivnosti	Poznati potrebe pacientov in prilagajanje pacientom.
---------------------------------	--

Opis strateške aktivnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Redno izvajanje anket in izjav o zadovoljstvu pacientov. 2. Spremljanje rezultatov in ukrepanje v primeru negativnih kritik. 3. Vključiti vse zaposlene za pridobitev povratnih informacij od pacientov.
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Neizvajanje anketiranja pacientov.

Za izvajanje strateške aktivnosti »Uvesti sistem poznavanja potreb pacientov« bi predlagala vključitev vseh zaposlenih v podjetju, saj so vsi vključeni v proces komunikacije in dela z pacientom, zato je sodelovanje vseh bistvenega pomena.

Tabela 30: Dokumentiranje strateške aktivnosti »Vzpostaviti dolgoročno sodelovanje s pacientom«

Ime strateške aktivnosti	Vzpostaviti dolgoročno sodelovanje s pacientom
Opis strateške aktivnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Določiti aktivnosti za povečanje zadovoljstva pacientov. 2. Izvajati anonimne ankete o zadovoljstvu pacientov. 3. Vzpostaviti sistem spremljanja zadovoljstva in dolžino sodelovanja s pacientom
Opis prepoznanih tveganj in morebitnih nejasnosti	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pacienti ne želijo sodelovati v anketah

Za izvajanje strateške aktivnosti »Vzpostaviti dolgoročno sodelovanje s pacientom« bi predlagala vodjo administracije z celotno ekipo in to v sodelovanju z osebo odgovorno za marketing. To so tisti zaposleni, ki imajo največ kontakta z vsemi pacienti, ki vsakodnevno pridejo v zobozdravstveni center in je takšna zadolžitev za to delovno mesto zelo primerna.

SKLEP

Podjetja poslujejo v izrazito nepredvidljivem okolju, ki zahteva konstantno prilagajanje spremembam. Podjetje Babit velja za uspešno podjetje na slovenskem trgu, ki sledi trendom v panogi in je v svojih 23 letih obstoja pokazalo sposobnost prilagajanja spremembam na trgu. Poznavanje okolja, v katerem podjetje deluje, in dobra poslovna strategija sta ključna za uspešno dolgoročno poslovanja podjetja v prihodnosti.

Menim, da je za dolgoročni uspeh podjetja pomembno, da nastopi na trgu z močno in uveljavljeno storitvijo ali izdelkom, ki se razlikuje od ostalih. Glede na močno konkurenco in številna nova podjetja na trgu je pomembno, da se podjetje zaveda svojih prednosti in slabosti ter da jih zna uporabiti sebi v prid. Za dolgoročen uspeh in rast podjetja Babit je

ključno, da se osredotoči na tradicijo in izkušnje, saj se ravno v tem razlikuje od ostalih in ravno to je njegova konkurenčna prednost. Hkrati pa mora podjetje stalno spremljati panogo oziroma okolje, v katerem deluje, da lahko sledi trendom in spremembam in da se jim lahko fleksibilno prilagaja. Tako ima podjetje možnost, da pravočasno ugotovi, katere priložnosti panoga ponuja, in temu prilagodi strategijo razvoja ter doseže dolgoročno uspešnost poslovanja.

V magistrskem delu sem pripravila predlog strategije za podjetje Babit, ki deluje na področju zobozdravstva, za obdobje 2017–2021. S pomočjo analize širšega okolja, panoge in poslovanja podjetja sem ugotovila ključne priložnosti in nevarnosti ter prednosti in slabosti podjetja Babit.

Med najbolj verjetne prednosti podjetja Babit uvrščam visoko kakovost storitve, ki je posledica dolgoletnih izkušenj celotnega kolektiva in nadstandardne tehnološke opreme. Podjetje nudi vse zobozdravstvene storitve in specialnosti, kar za podjetje predstavlja še dodatno prednost pred konkurenti. Slabost podjetja predstavljajo relativno visoke cene storitev, ki so posledica nadstandardne obravnave, materialov in tehnologije.

S pomočjo analize panoge sem opredelila potencialne konkurenčne prednosti podjetja, ključne vire konkurenčnih prednosti pa sem nato pridobila s pomočjo strateške analize poslovanja podjetja. Obstoječe konkurenčne prednosti podjetja so v dobrem kadru in dobrih medsebojnih odnosih, kakovostnih storitvah, celostni obravnavi pacienta ter in v nujenju vseh storitev na enem mestu. Zelo pomembno je, da podjetje neprestano razmišlja, kje so še njegovi potenciali. Po mojem mnenju potencialno konkurenčno prednost za podjetje predstavlja širitev ponudbe na storitev izven zobozdravstva. Kljub določenim omejitvam, ki veljajo za oglaševanje v zdravstvu, je treba razmisliti tudi v smeri povečanega oglaševanja storitev.

Rezultat vseh opravljenih analiz je strategija v podjetju Babit za prihodnja 4 leta. Ker je uresničevanje strategije zahteven in obsežen proces, sta sodelovanje in interakcija vseh zaposlenih v podjetju ključnega pomena. Uresničitev strategije pa bo podjetje doseglo z uresničevanjem strateških aktivnosti in posledično strateških ciljev, ki zagotavljajo uspešno izvedbo strategije za obdobje 2017–2021, tj. povečanje odzivnosti na potrebe pacientov in povečanje tržnega deleža v panogi ter izboljšanje finančne uspešnosti oziroma dobička.

LITERATURA IN VIRI

1. Babič, K., Gracar, P., & Sabo, A. (2009). *Zobozdravstveno varstvo v Sloveniji*. Najdeno 15. januarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.mf.uni-lj.si/dokumenti/c6a5b16f28e202e207f4cf0dc0c76c0b.pdf>
2. Babit d.o.o. (2013). *Poslovník Babit d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Babit d.o.o.
3. Babit d.o.o. (2015). *Arhiv zasebnega zobozdravstvenega centra Babit d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Babit d.o.o.
4. Babit d.o.o. (2016a). *Arhiv kadrovske službe podjetja Babit d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Babit d.o.o.
5. Babit d.o.o. (2016b). *Arhiv računovodske službe podjetja Babit d.o.o.* (interno gradivo). Ljubljana: Babit d.o.o.
6. *Balanced scorecard*. Najdeno 10. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://2gc.eu/services/balanced-scorecard>
7. Bowman, C. (1994). *Bistvo strateškega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
8. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2008). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Bregar, L., & Ograjenšek, I. (2009). *Izbrana poglavja iz statistike za poslovno odločanje*. (1. izd.). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Collis, J. D., & Rukstad, G. M. (2008). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 7(9), 82–90.
11. *Članstvo zbornice*. Najdeno 1. julija 2014 na spletnem naslovu <http://www.zdravniska-zbornica.si/zs/1097/clanstvo-zbornice>
12. Davenport, T. H. (2006). Competing on analytics. *Harvard business review*, str. 99–107.
13. Drevenšek, S. (2017, 11. januar). Roboti pulijo zobe. *Svet kapitala*. Najdeno 25. februarja 2017 na spletnem naslovu <http://svetkapitala.delo.si/inovacije/roboti-pulijo-zobe-779>
14. Evropska komisija. (2015). *Staranje prebivalstva in politike socialne varnosti*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/economy_finance/structural_reforms/ageing/index_sl.htm
15. Gunther McGrath, R. (2013). Transient advantage: achieving a sustainable competitive edge is nearly impossible these days: a playbook for strategy in a high-velocity world. *Harvard business review*, 91(6), 62–70.
16. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2010). *Strategic management theory: an integrated approach* (9th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
17. Hill, C., & Jones, G. R. (2009). *Strategic management theory: an integrated approach*. Stamford: Cengage Learning.
18. Hunger, D. J., & Wheelen, L. T. (1996). *Strategic management*. Reading: Addison-Wesley.

19. *Implantološki center d.o.o.* Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/IMPLANTOLOSKI-CENTER-D-O-O//>
20. Ješovnik, P., & Tibljaš, A. (2001). Uporaba Porterjevega modela za analiziranje slovenskega tržišča kave. *Management, kakovost, razvoj: zbornik 2. strokovnega posveta Visoke šole za management v Kopru z mednarodno udeležbo* (str. 97–116). Koper: Visoka šola za management.
21. Kansky, A. (2014). Uvodnik. *Sodobne metode in nove tehnologije v maksilofacialni kirurgiji in stomatologiji: zbornik XVI. 6. strokovni seminar Združenja za maksilofacialno in oralno kirurgijo Slovenije* (str. I). Brdo pri Kranju: Združenje za maksilofacialno in oralno kirurgijo Slovenije.
22. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Strategija sinjega oceana*. Ljubljana: GV založba.
23. Kokošar, U. (2014, 18. maj). Zobozdravstvo krize ne občuti. *Planet Siol*. Najdeno 17. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.siol.net/novice/gospodarstvo/2014/05/zobozdravniki.aspx>
24. Kos, B. (2007, 12. februar). Michael Porter in analiza privlačnosti panoge z modelom petih silnic. *Blaž Kos*. Najdeno 17. decembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.blazkos.com/michael-porter-in-analiza-petih-silnic.php>
25. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
26. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004a). *Development of the 3rd generation balanced scorecard: evolution of the balanced scorecard into an effective strategic performance management tool*. Najdeno 20. julija 2015 na spletnem naslovu <https://es.scribd.com/document/290919974/3-development-iii-generation-balanced-scorecard-pdf>
27. Lawrie, G., & Cobbold, I. (2004b). Third-generation balanced scorecard: evolution of an effective strategic control tool. *International journal of productivity and performance management*, 53(7), 611–623.
28. Levitt, T. (1960). Marketing myopia. *Harvard business review*, str. 138–149.
29. Lorenčič, M. (2007, 15. marec). Laser vse bolj nadomešča sveder in skalpel. *Dnevnik*. Najdeno 21. decembra 2016 na spletnem naslovu <https://www.dnevnik.si/234370>
30. *O nas*. Najdeno 5. novembra 2014 na spletnem naslovu http://www.babit.si/sl/zobozdravnik/o_nas/
31. *Ordinacija*. Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.zobozdravnik.si/ordinacija>
32. Petje, R. (2011). *Presoja uporabnosti Porterjevega modela petih silnic za področje vzgoje in izobraževanja* (magistrsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
33. Poredoš, P. (2005). Javno in zasebno zdravstvo: prednosti in pomanjkljivosti posameznih sistemov. *Zdravniški vestnik*, 74(7/8), 455–475.
34. Porter, E. M. (1996). What is strategy? *Harvard business review*, str. 61–78.
35. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
36. Porter, M. E. (1985). *On competition*. New York: Free Press.

37. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79–90.
38. Prašnikar, J. (2004). *Razvojnoraziskovalna dejavnost ter inovacije, konkurenčnost in družbena odgovornost podjetij*. Ljubljana: Časnik Finance.
39. Premik, M. (2005). Oral health and dental health care in Slovenia [in Slovene]. V A. T. Pribaković & R. Brinovec (ur.), *Zdravje v Sloveniji 2003* (str. 78–91). Ljubljana: Inštitut za varovanje zdravja Republike Slovenije.
40. Pučko, D. (2003). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
41. Pučko, D. (2006). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Rebernik, M. (1995). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
43. Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2008–2013 »Zadovoljni uporabniki in izvajalci zdravstvenih storitev« (ReNPZV). *Uradni list RS*, št. 72/08 in 47/08 – popr.).
44. Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2015–2025: *skupaj za družbo zdravja*. *Uradni list RS*, št. 25/2016 z dne 6.4.2016.
45. Simons, R. (2014). Choosing the right customer: the first step in a winning strategy. *Harvard business review*, 3, 49–55.
46. Snoj, A. (2008). *Sistemi zdravstvenega varstva v EU* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
47. Statistični urad Republike Slovenije. (2010). *Starejše prebivalstvo v Sloveniji*. Najdeno 4. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/doc/StarejsePrebivalstvo.pdf>
48. *Stomatologija*. Najdeno 5. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.babit.si/sl/zobozdravnik/stomatologija/>
49. *Storitve Implantološki center*. Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.implantoloski-center.si/storitve>
50. *Storitve Zobozdravnik*. Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.zobozdravnik.si/storitve>
51. *Storitve*. Najdeno 5. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.babit.si/sl/storitve/>
52. Tajnikar, M., Došenovič Bonča, P., Čok, M., Domadenik, P., Korže, B., Sambt, J., & Skela Savič, B. (2016). *Prenova gospodarskih vidikov slovenskega zdravstva*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Taleb, N. N. (2010). *The black swan: the impact of the highly improbable* (2nd ed.). London: Penguin.
54. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2014). *Poročilo o razvoju 2014*. Najdeno 23. julija 2015 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/POR_2014.pdf
55. Urad za makroekonomske analize in razvoj. (2016). *Poročilo o razvoju 2016*. Najdeno 25. oktobra 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2016/PoR_2016_s.pdf
56. Vidmar, D. (2013). O prostem trgu zobozdravstvenih storitev. *Strokovna revija ISIS*,

XXII(3), 24–25.

57. Vlada Republike Slovenije. (2015). *Program stabilnosti: dopolnitev 2015*. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/fileadmin/mf.gov.si/pageuploads/mediji/2015/program_stabilnosti_2015.pdf
58. Volk, M. (2005). *Trženje zobozdravstvenih storitev* (diplomsko delo). Koper: Fakulteta za management.
59. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in strategic management and business policy: achieving sustainability*. New Jersey: Pearson.
60. Zakon o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju. *Uradni list RS* št. 9/1992.
61. Zakon o zdravstveni dejavnosti. *Uradni list RS* št. 9/1992, 26/1992–popr., 37/1995, 8/1996.
62. *Zakonodaja*. Najdeno 4. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://www.jazmp.si/zakonodaja/>
63. Zgonik, S. (2014, 30. oktober). Nasmeh za 1.000.000 €. *Mladina*. Najdeno 15. novembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.mladina.si/161604/nasmeh-za-1-000-000/>
64. *Zobozdravnik d.o.o.* Najdeno 10. marca 2015 na spletnem naslovu <http://www.bizi.si/ZOBOZDRAVNIK-D-O-O/>

PRILOGE

PRILOGA 1: Anketa o zadovoljstvu pacientov

Anketa

Spoštovana gospa, gospod!

Prijazno Vas prosimo, da odgovorite na naslednja vprašanja, in nam pomagajte izboljšati našo ponudbo ter s tem tudi Vaše zadovoljstvo in dobro počutje v našem zobozdravstvenem centru.

Ime in priimek (neobvezno): _____

Datum: _____

1. Kako pogosto obiščete zobozdravnika?
 - Pri vas imam izbranega zobozdravnika.
 - Pridem ob bolečini.
 - Na kontrolni pregled pridem vsakih 6 mesecev.
 - Na kontrolni pregled pridem enkrat na leto.
 - Drugo: _____

2. Katero ordinacijo/-e ste obiskali?
 - Živo Bobič, dr. dent. med.
 - Barbara Hojnik, dr. dent. med.
 - Niko Zagode, dr. dent. med.
 - Klavdija Kotar, dr. dent. med.
 - Miha Bobič, dr. dent. med., spec. ortodontije.
 - Špela Burnik Bobič, dr. dent. med., spec. pedontologije.
 - Jure Binter, dr. dent. med., spec. parodontologije.
 - Barbara Sotlar, ustna higieničarka.
 - Nina Bitenc, ustna higieničarka.

3. Prosimo, označite odgovor z X:

Vprašanje	DA	NE	VČASIH
Ali menite, da se je zobozdravnik, ustni higienik dovolj poglobil v vaš problem?			
Ali Vam je bil razložen namen zobozdravstvene obravnave in morebitnih nadaljnjih postopkov?			
Ali ste pri vaši obravnavi bili vključeni v odločanje?			
Ali je bila obravnava izvedena v skladu z Vašimi pričakovanji?			
Ali ste od zobozdravnika, ustnega higienika			

dobili želene informacije?			
Ali Vas zobozdravnik pravočasno seznani s ceno storitve?			
Ste zadovoljni z delom zobne asistentke?			
Ali so bili zaposleni v sprejemni pisarni prijazni, spoštljivi in so upoštevali Vaše želje?			
Ali ste zadovoljni z določenimi termini za Vašo obravnavo?			
Ali ste zadovoljni z obvestili o terminih po elektronski pošti in telefonu (klic ali SMS)?			
Ali ste zadovoljni s ceno storitev?			
Ali vam plačilni pogoji ustrezajo?			
Ali ste zlahka dobili telefonsko zvezo s centrom?			
Ali ste zadovoljni ste s strokovnostjo osebja?			
Ali je zaposleno osebje upoštevalo Vašo zasebnost?			
Ali ste zadovoljni z urejenostjo našega centra?			
Ali ste zadovoljni z urejenostjo naše spletne strani?			
Ali ste zadovoljni z urejenostjo naše Facebook strani?			

4. Ali ste na zobozdravniškem stolu ob dogovorjenem času?

DA NE

5. Kaj v našem zobozdravstvenem centru najbolj cenite?

- Možnost storitev na koncesijo.
- Strokovno obravnavo pacienta.
- Prijaznost in spoštljivost osebja do pacienta.
- Uporabo nadstandardnih materialov in storitev.
- To, da lahko sam izberem termin, ki mi ustreza.
- Prijateljski odnos.
- To, da je vse na enem mestu (slikanje, zobozdravniki, specialisti, ustna higiena).

6. Ali bi zobozdravstveni center Babit, d. o. o., priporočili svojim poslovnim partnerjem, prijateljem, znancem?

DA, ker

NE, ker

7. Prosimo, zapišite svoja opažanja in predloge:

Za vaš čas in trud se iskreno zahvaljujemo!