

Upravljanje v lekarniški dejavnosti

Asist. mag. Andreja Čufar, mag. farm., spec.



Univerzitetni klinični center Ljubljana, Lekarna
Visoka šola za zdravstveno nego Jesenice
Fakulteta za farmacijo, Katedra za socialno farmacijo

april 2012

Kaj je menedžment?

- Veščina in znanost
 - Veščina: pripraviti ljudi do tega, da so bolj učinkoviti, kot bi bili brez menedžmenta.
 - Znanost: kako to narediti.

april 2012

Zakaj znanja o vodenju in upravljanju v lekarništvu? Kdo jih potrebuje?



april 2012

Statusnopravne in organizacijske oblike lekarn v Sloveniji

- Javni lekarniški zavodi:
 - ustanovi jih občina ali mesto na svojem področju,
 - več občin lahko ustanovi en javni zavod;
 - združenih več horizontalno povezanih enot.
- Lekarnarji – samostojni zasebni zdravstveni delavci s koncesijo:
 - koncesijo podeli občina ali mesto,
 - samo za eno področje.
- Bolnišnične lekarne:
 - organizacijske enote bolnišnice.

april 2012

Javni zavodi (javni lekarniški zavodi in bolnišnice)

- ustanovljeni za opravljanje javne službe:
 - storitve, ki jih država zagotavlja vsem državljanom pod enakimi pogoji;
 - storitve javne službe se ne opravljajo pod pogoji trga;
- neprofitabilnost statusno pravne oblike:
 - namen je opravljanje javne službe, ne ustvarjanje dobička;
 - presežek prihodkov nad odhodki se porabi za razvoj dejavnosti;
 - dodatno lahko opravljajo tudi tržno dejavnost;
- del javnega sektorja,
 - javna naročila;
 - zaposleni v javnih zavodih - javni uslužbenci;
 - dostop do informacij javnega značaja;

april 2012

Lekarnarji

- samostojni zdravstveni delavci:
 - poslovanje - podobno kot samostojni podjetniki;
 - ni davčnih olajšav kot za javne zavode;
 - lekarna ni samostojna pravna oseba, pač pa lekarnar;
 - nimajo statusa zaposlenega delavca (plača, dopust, druge pravice iz delovnega razmerja, upokojitve, ...);
 - lahko zaposlijo delavce, njihove pravice iz delovnega razmerja so vezane na KP;
 - niso del javnega sektorja;
- koncesija za opravljanje javne službe:
 - lahko je časovno omejena;
 - cene storitev javne službe – enako kot za javne zavode;
 - lahko opravljajo tudi dejavnost na trgu;
 - lahko ustvarjajo dobiček, s katerim sami razpolagajo;

april 2012

Bolnišnične lekarne

- notranja organizacijska enota bolnišnice:
 - za preskrbo hospitaliziranih bolnikov z zdravili in medicinskimi pripomočki;
 - lahko ustanavlja oddelčne lekarne;
 - pristojnosti glede poslovanja omejene oz. vključene v poslovanje bolnišnice;
 - del javnega sektorja;

april 2012

Menedžerske/upravljaljske znanosti

- Računovodstvo
- Finance
- Ekonomika
- Upravljanje s človeškimi viri
- Trženje
- Upravljanje postopkov in procesov

april 2012

Računovodstvo

- Vodenje knjig,
- spremljanje finančnih transakcij,
- spremljanje toka denarja,
- priprava finančnih poročil, bilanc,
- izračun davka,
- izračun profitabilnosti,
- določanje poslovnih prednosti in slabosti.

april 2012

Finance

- Določanje finančnih potreb,
- zagotavljanje virov sredstev, kapitala,
- priprava finančnih planov poslovanja,
- investiranje presežkov,
- upravljanje s sredstvi.

april 2012

Ekonomika

- Določanje optimalnega razmerja delovne sile in kapitala,
- določanje optimalnega izida poslovanja,
- določanje optimalnega časa obratovanja,
- določanje stopnje investiranja v obvladovanje tveganja.

april 2012

Upravljanje s človeškimi viri

- Izvajanje analize delovnih mest,
- zaposlovanje osebja,
- usmerjanje in usposabljanje osebja,
- motiviranje osebja za večjo učinkovitost,
- dajanje pohval za dobro delo,
- zagotavljanje organizacijskih nagrad,
- zaključevanje delovnega razmerja, odpuščanje in upokojevanje.

april 2012

Trženje

- Prepoznavanje konkurenčnih prednosti,
- izkoriščanje konkurenčnih prednosti,
- prepoznavanje ciljnih trgov,
- ovrednotenje promocijskih strategij,
- implementacija promocijskih strategij,
- izbira primernega razmerja merchandizinga,
- pravilna izbira in merchandizing izdelkov,
- oblikovanje cenovne politike izdelkov in storitev.

april 2012

Upravljanje postopkov in procesov

- Načrtovanje delovnih procesov, toka dela,
- nadzor nad nabavo in opremo,
- izvajanje aktivnosti za zagotavljanje kakovosti.

april 2012

Kaj je menedžment/upravljanje? Kaj je leadership/voditeljstvo?

- Menedžment/upravljanje je **proces**, pri katerem se zberejo viri in se združijo na način, da skupaj dosežejo cilje ali naloge na najbolj učinkovit način. (Tootelian&Gaedeke, 1993)
- Leadership/voditeljstvo je **sposobnost** navduševati in usmerjati druge.

april 2012

Voditelj

(Bennis 1989)

1. Je inovator.
2. Sprašuje Kaj in Zakaj.
3. Se osredotoča na ljudi.
4. Dela prave stvari.
5. Razvija.
6. Vzpodbuja zaupanje.
7. Ima dolgoročen pogled.
8. Spreminja "status quo".
9. Gleda na obzorje.
10. Je izviren.
11. Je samostojna osebnost.
12. Kaže izvirnost.

Menedžer

1. Administrira.
2. Sprašuje Kako in Kdaj.
3. Se osredotoča na sisteme.
4. Dela stvari prav.
5. Vzdržuje.
6. Se zanaša na nadzor.
7. Ima kratkoročen pogled.
8. Sprejema "status quo".
9. Gleda osnove.
10. Posnema.
11. Je dober "vojščak".
12. Kopira.

april 2012

Lastnosti sodobnega menedžerja - voditelja

- Ima **energijo** za udejanjanje svoje vizije in jo uspešno prenaša na svoje sodelavce.
- Delegira delo in daje **pristojnosti** svojim sodelavcem.
- **Podpira** sodelavce in jim nudi pomoč in znanje, da lahko izvedejo naloge in vzdržujejo ravnotežje med potrebami in viri.
- **Komunicira** in ustvarja zaupanja vredno okolje, ki omogoča odprto in varno komunikacijo.

april 2012

Tri dimenzije upravljanja

1. **Aktivnosti**, ki jih je potrebno izvajati.
2. **Viri**, ki jih potrebujemo za izvajanje teh aktivnosti.
3. **Nivoji**, na katerih sprejemamo odločitve.

april 2012

Aktivnosti

- Planiranje
 - vnaprejšnje določanje poteka dogodkov in dejavnosti;
 - temelji na ciljnih in nalogah, ki jih moramo opraviti;
 - upoštevati mora zunanje in notranje okolje;
- Organiziranje
 - razporejanje in vzpostavljanje odnosov med dejavnostmi in viri za doseganje ciljev in nalog;
 - kateri viri so potrebni in kdaj, kako jih pridobiti?
- Vodenje in usmerjanje
 - zagotavljanje, da dejavnosti potekajo v smeri doseganja ciljev in nalog;
- Nadziranje in ocenjevanje
 - preverjanje napredovanja procesov v smeri doseganja ciljev in nalog, določenih s planom;
 - kaj, zakaj, kako, ... je bilo nekaj narejeno?

april 2012

Aktivnosti

Viri

Nivoji

Planiranje

Ljudje

Osebni

Organiziranje

Denar

Medosebni

Vodenje in usmerjanje

Čas

Organizacijski

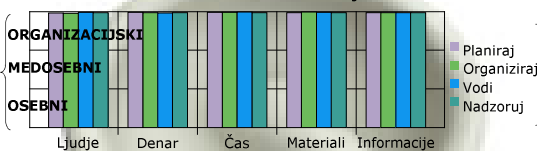
Nadziranje in ocenjevanje

Materiali

Informacije

april 2012

Proces menedžiranja



NIVOJI ODLOČANJA

AKTIVNOSTI

april 2012

Vrste planiranja

- Strateško planiranje
- Operativno planiranje
- Poslovno planiranje
- Planiranje virov
- Organizacijsko planiranje
- Planiranje upravljanja nepredvidenih dogodkov

- Časovno planiranje

april 2012

Faze v procesu planiranja

- Osnovna usmeritev planiranja (vizija, poslanstvo),
- ocena trenutne situacije,
- postavitve ciljev,
- identifikacija strategij za doseg ciljev,
- postavitve nalog za podporo doseganju ciljev,
- določitev odgovornosti in časovnega okvira za posamezno nalogo,
- pisanje in komuniciranje plana,
- spremljanje napredovanja pri doseganju nalog in ciljev.

april 2012

Strateško planiranje

- Določitev ciljev organizacije,
- določitev politik in programov (strategij) potrebnih za doseg specifičnih nalog na poti doseganja ciljev,
- postavitve metod za zagotavljanje implementacije politik in programov.

april 2012

Zgodba o podjetju – del strateškega planiranja

- **Vizija**
 - kaj ustanova hoče biti v določenem trenutku v prihodnosti?
- **poslanstvo**
 - zakaj ustanova obstaja, kakšen je njen namen v družbi?
- **slogan**
 - kratka izjava, stavek, sporočilo uporabnikom, kaj je bistvo ustanove;
- **druge izjave in stališča.**

april 2012

Primeri

LEKARNA LJUBLJANA

Vizija in poslanstvo September 2010

Vizija
Oveljavimo in zagotavljamo celovito preskrbo z zdravili in izdelki za zdrave, dobro počutje ter osebno nego.

Poslanstvo
Prva izbira za zdrave in dobro počutje.

Vizija Februar 2010
Biti najboljši med lekarnami, biti odlični pri svojem poslanstvu. To bomo dosegli z znanjem, z odgovornim odnosom do uporabnikov naših storitev, s svetovanjem o pravnih, varnih in raznih uporabi zdravil.

Poslanstvo
Uporabnikom naših storitev nuditi kakovostno in prijazno lekarniško storitev. Vloga farmacevta in lekarnarja ni le v zagotavljanju nemotene preskrbe z zdravili, temveč tudi svetovanje z pravimi in varni uporabi zdravil, saj je to najpo večini potreba naših bolnikov. Za uspešno delo se bomo izobraževali, strokovno izpopolnjevali, uporabljali nove tehnologije, sodelovali za urejenost lekarn, sodelovali za ustrezno informatizacijo in komunikacijo ter ustvarili sodobne oblike sodelovanja z uporabniki naših storitev, poslovnimi partnerji, Ministrstvom za zdravje, Zavodom za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Fakulteto za farmacijo, Lekarniško zbornico Slovenije, Slovenskim farmacevtskim društvom, strokovno in širšo javnostjo.

april 2012

LEKARNA ARNICA MONTANA

POSLANSTVO

Smo zasebna lekarna, katere osnovno poslanstvo je preskrba lokalnega prebivalstva, podjetji in drugih organizacij z zdravili. Preskrba z zdravili vključuje tudi svetovanje o pravnih, varni in racionalni uporabi zdravil.

Ob izdaji zdravil na recept in brez recepta vršimo tudi druge aktivnosti:

- izdaja izdelkov na naročnilce za medicinsko-tehnične pripomočke (sladkorna bolezen, obvezžini in saniletni material, izdelki, vezani na inkontinenčno urinno in blata...)
- široka ponudba drog, čajev in čajnih mešanic
- široka ponudba hrane za otroke, vitaminov, mineralov in drugih dietetskih izdelkov
- kozmetični izdelki (linije Vichy, Eucerin, Ahava...)
- drugi izdelki za diagnostiko, varovanje zdravja in ohranjanje dobrega počutja (meninski krmega tlaka, merilniki glukoze v krvi, izdelki za nego novorojenčkov in otrok...)
- svetovanje pri predpisovanju in uporabi zdravil drugim zdravstvenim delavcem
- farmacevtsko-zdravstvena prosvetiteljska dejavnost

LJUDEM POMAGAMO!

VODILO

Ljudem pomagamo!

POLITIKA KAKOVOSTI

Cilji politike kakovosti:

- izpolnjevanje pričakovanja, potrebe in želje naših pacientov/odjemalcev
- točna dobava (just on time)
- redno strokovno izobraževanje lekarniških delavcev
- svetovanje pacientom/odjemalcem
- negovati dediščino na področju lekarnarstva
- izobraževati strokovno in laično javnost
- skrbeti za varnost in zdravje zaposlenih
- skrbeti za čisto okolje

april 2012

Primeri
 University of Maryland
 MEDICAL CENTER

Values Statement/Code of Conduct
 The Department of Pharmacy Services relies upon five core values to serve effectively:
 Accountability, Adaptability, Excellence, Integrity, and Respect

TO LEARN MORE CALL 1-800-492-5538

Department of Pharmacy
 Vision, Mission, Values

Vision Statement
 To provide standard setting, proficient, and compassionate pharmaceutical care services to the patients and health care professionals of the University of Maryland Medical Center.

Mission Statement
 The product-related activities will be technology-based and technician-led. The product-related activities will be supported by systems designed to promote efficiency and ensure patient safety. The clinical component of the pharmaceutical care model will be supported by specialized clinical practitioners. These specialized practitioners will accomplish this by maintaining a high level of clinical acumen through their practices, by developing clinical systems, and by infusing both into the pharmaceutical care model.

Pharmacy Locations
 The University of Maryland Medical System has two outpatient pharmacies:
 The Weinberg Pharmacy is located on the first floor of the Professional Building.
 The University Pharmacy on Redwood Street is located in the Professional Building at 419 Westwood Street, Room 1000.

One of the nation's top hospitals for safety and quality

april 2012

Ocena / analiza trenutne situacije

- Prednosti – “Strengths”
- Slabosti – “Weaknesses”
- Priložnosti – “Opportunities”
- Tveganja- “Threats”

april 2012

Povezava med vizijo, cilji, nalogami, strategijo in poslanstvom

The diagram features a magnifying glass with a white handle. Inside the lens, there is a hierarchy of elements: at the top is a green oval labeled 'VIZIJA'; below it are three green boxes labeled 'Cilj 1', 'Cilj 2', and 'Cilj 3' followed by an ellipsis; then three green boxes labeled 'Naloga C', 'Naloga B', and 'Naloga A'; and at the bottom is a green oval labeled 'Trenutno stanje'. A green arrow labeled 'Strategija I' points upwards from the 'Trenutno stanje' oval towards the 'Naloga' boxes. A horizontal arrow labeled 'Čas' points to the right from the bottom right of the lens. The magnifying glass handle is positioned at the bottom right, pointing towards the 'Trenutno stanje' oval.

april 2012

Poslovno planiranje

- Uporabljamo pri uvajanju novih programov, ki so v skladu z vizijo in poslanstvom (za boljšo oskrbo pacientov) s ciljem:
 - povečanja prihodkov ali
 - zmanjšanja stroškov.
- Predhodno ocenimo potrebo in ustreznost novih programov ter možnosti za uspeh.

april 2012

Koraki pri izdelavi poslovnega plana

- Opredelitev poslovnega programa,
- izvedba tržne raziskave, analize,
- izvedba analize konkurence,
- ocenitev kliničnih zahtev in zahtev glede kakovosti,
- opredelitev procesov in postopkov,
- razvoj trženjske strategije,
- razvoj finančnih projekcij,
- priprava akcijskega plana,
- ocenitev kritičnih tveganj in priložnosti,
- določitev pogojev za končanje programa.

april 2012

Primer



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA ZDRAVLJE
REPUBLIC OF SLOVENIA
MINISTRY OF HEALTH

Štefanova 5, S-1000 Ljubljana
t: +386 (0)1 400 60 01, 386 (0)1 478 60 58
www.mz.gov.si, gp.mz@gov.si

Sporočilo za javnost o sklepih, ki jih je Vlada RS sprejela na 76. seji,
8. aprila 2010

Nacionalni program za obvladovanje sladkorne bolezni

Vlada RS je na današnji redni seji sprejela Nacionalni program za obvladovanje sladkorne bolezni - Strategijo razvoja 2010 - 2020.

NACIONALNI PROGRAM ZA OBVLADOVANJE SLADKORNE BOLEZNI Strategija razvoja 2010 - 2020

(PREDLOG ZA JAVNO RAZPRAVO)

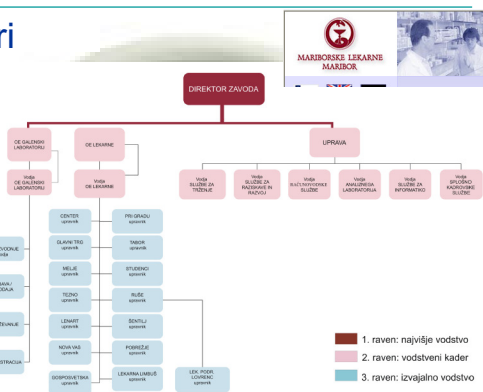
april 2012

Upravljanje s človeškimi viri

- Vpliv organizacijske kulture na delovanje organizacije;
- Pomen lastništva in neodvisnosti farmacevta pri opravljanju poklica;
- Organizacijska struktura

april 2012

Primeri



april 2012

Primeri

TOP Lekarna

Nekega dne v februarju 2003:

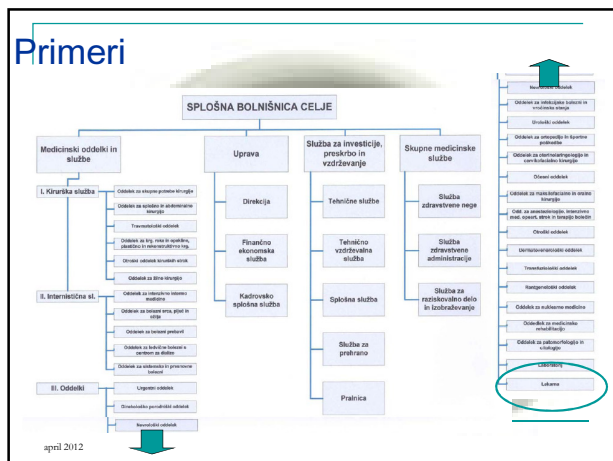
Metoda je zdravila naročila ...

... prevzeli sta jih Karmen in Jožica ...

... zalogo je zabeležila Darja ...

april 2012

Primeri



Upravljanje s človeškimi viri - opravila

- Zaposlovanje
 - zaposliti prave ljudi na prava mesta;
 - skladnost osebnih vrednot z vrednotami organizacije;
 - pripadnost, motiviranost in učinkovitost;
- Usposabljanje in razvoj
 - pridobitev za organizacijo in za zaposlenega;
- Ocenjevanje, nagrajevanje, povratne informacije o učinkovitosti
 - način za formalno sporočanje ciljev in poslanstva organizacije: kaj je tisto, kar se v organizaciji nagrajuje in kaj kaznuje;
- Odpuščanje

april 2012

Zahteve in prednosti učinkovitega sistema nagrajevanja

- Sistem nagrajevanja mora biti **zakonit**;
- **sporočilen** sistem nagrajevanja zaposlenim jasno pove, kaj se od njih pričakuje in kako se bo to merilo;
- je orodje za izboljšanje **učinkovitosti** zaposlenih in zmanjšuje fluktuacijo kadra;
- **pravičnost** pri nagrajevanju je ključna za motiviranje zaposlenih in ne sme biti arbitrarna;
- pomembne so materialne in nematerialne nagrade;

april 2012

Primer

Šifra ODM	Ime orientacijskega delovnega mesta	Tarifni razred	Plačni razred
E025005	Farmaceutski tehnik III	V	19
E027005	Farmacevt III	VII/2	32
E028005	Farmacevt specialist	VIII	39

31. člen

(kriteriji za določitev dela plače za delovno uspešnost)

Del plače za redno delovno uspešnost se jamemu uslužbencu določi na podlagi naslednjih kriterijev:

- znanje in strokovnost,
- kakovost in natančnost,
- odnos do dela in delovnih sredstev,
- obseg in učinkovitost dela in
- inovativnost.

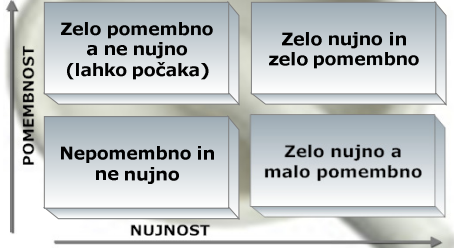
april 2012

Upravljanje s časom, organizacijske spretnosti

- Značilnosti časa kot dobrine:
 - Omejenost: 24 ur na dan
 - ne moremo ga shraniti za rezervo
 - največja vrednota, ki jo imamo
- Koraki za izboljšanje upravljanja s časom:
 - analiza porabe svojega časa (kaj točno počnemo);
 - določitev prioritete;
 - delegiranje dela drugim;
 - **prenehajte zapravljati čas drugih ljudi!**

april 2012

Določitev prioritete v urniku



april 2012

Upravljanje s časom je upravljanje s samim seboj



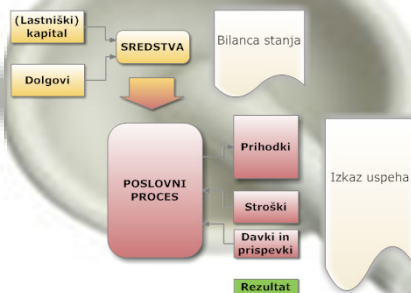
april 2012

Upravljanje s finančnimi viri

- Temeljne dejavnosti organizacije:
 - zagotavljanje financiranja,
 - investiranje,
 - izvajanje donosne dejavnosti.
- Tipi računovodskih izkazov:
 - bilanca stanja,
 - bilanca uspeha,
 - bilanca denarnega toka.

april 2012

Poslovni procesi in izkazi



april 2012

Sredstva

■ Dolgoročna sredstva:

- neopredmetena sredstva (patenti, licence, računalniški programi),
- opredmetena osnovna sredstva (zemljišča, zgradbe, oprema),
- naložbene nepremičnine (to so nepremičnine, ki so že od začetka pridobitve namenjene dajanju v najem),
- dolgoročne finančne naložbe (dana posojila, naložbe v vrednostne papirje),
- dolgoročne poslovne terjatve,
- dolgoročne aktivne časovne razmejitve (stroški razvijanja, naložbe v tuja opredmetena osnovna sredstva - vlaganja v nepremičnino, ki jo imamo v najemu).

april 2012

Sredstva

■ Kratkoročna sredstva:

- sredstva za prodajo,
- zaloge (material, embalaža, trgovsko blago, končani izdelki),
- kratkoročne poslovne terjatve (do kupcev, terjatve za vstopni DDV),
- kratkoročne finančne naložbe (dana posojila),
- denarna sredstva (denar na transakcijskem računu, v blagajni),
- kratkoročne aktivne razmejitve (kratkoročno odloženi stroški – primer: zavarovanje, ki ga plačamo enkrat na leto, v stroške pa dajemo znesek mesečne premije, saj celotno premijo plačamo vnaprej in ni cela strošek tistega meseca, v katerem smo jo plačali).

april 2012

Stroški - delitev

■ glede na kraj nastajanja:

- proizvajalni,
- neproizvajalni oz. splošni stroški (stroški prodaje, nabave, uprave),

■ glede na odvisnost od obsega poslovanja:

- stalni ali fiksni stroški (z obsegom poslovanja se ne spreminjajo),
- spremenljivi ali variabilni stroški (rastejo z rastjo obsega poslovanja in padajo, če se obseg poslovanja manjša),

■ glede na povezanost z nastankom izdelka:

- neposredni (jih lahko pripišemo konkretnim proizvodom),
- posredni (jih ne moremo vezati direktno na proizvod, ampak jih lahko kasneje razdelimo po ključu).

april 2012

Stroški - vrste

- stroški materiala (surovine, material, pomožni material, stroški energije, elektrike, nadomestnih delov za osnovna sredstva, odpis drobnega inventarja, embalaža, pisarniški material),
- stroški storitev (storitve pri proizvodnji proizvodov in opravljanju storitev, transportne storitve, storitve povezane z vzdrževanjem osnovnih sredstev, najemnine poslovnih prostorov, razna povračila zaposlenim, storitve plačilnega prometa, zavarovanja, intelektualne storitve, sejmi, oglaševanje),
- amortizacija
- rezervacije (za reorganizacijo, pričakovane izgube, dana jamstva, pokojnine, jubilejne nagrade),
- stroški obresti (vse obresti, ki se nanašajo na poslovanje),
- stroški dela (tu so mišljeni vsi stroški v zvezi z zaposlenimi, razen stroškov službenih potovanj in štipendij, ki se vštevajo v skupino stroškov storitev),
- drugi stroški (stroški, ki jih ne moremo všteti v nobeno od zgoraj naštetih kategorij).

april 2012

Prihodki in odhodki

- **Prihodki:**
 - iz poslovanja,
 - finančni,
 - drugi.

 - povečajo aktivo ali
 - zmanjšajo pasivo (dolgove).
- **Odhodki:**
 - iz poslovanja
 - finančni,
 - drugi.

 - zmanjšajo aktivo ali
 - povečajo pasivo (dolgove).

april 2012

Primer – bilanca stanja

Aktiva	Pasiva	
	Finančne in poslovne obveznosti	
	Kapital	
Sredstva		
	SREDSTVA	
	OBVEZNOSTI DO VIROV/SREDSTEV	
	A. Dolgoročna sredstva	A. Kapital
	1. Neopredmetna sredstva in dolgoročne dejave časovne razmejitve	1. Ipoličani kapital
	1. Neopredmetna sredstva	1. Osnovni kapital
	2. Dolgoročne aktivne časovne razmejitve	2. Neupolčan kapital
	1. Opredmetna osnovna sredstva	1. Karštilske rezerve
	1. Naložbene nepremičnine	1. Rezerve iz dobitka
	IV. Dolgoročne finančne naložbe	IV. Presežek iz prevrednotenja
	1. Dolgoročne finančne naložbe, razen posojil	V. Preneseni čisti poslovni izid
	2. Dolgoročne posojila	V. Čisti poslovni izid iz poslovanja leta
	7. Dolgoročne poslovne terjatve	B. Rezervacije in dolgoročne pasivne časovne razmejitve
	VI. Odložene terjatve za davek	1. Rezervacije
	B. Kratkoročna sredstva	2. Dolgoročne pasivne časovne razmejitve
	1. Sredstva za prodajo	C. Dolgoročne obveznosti
	1. Zaloge	1. Dolgoročne finančne obveznosti
	1. Kratkoročne finančne naložbe	1. Dolgoročne poslovne obveznosti
	1. Kratkoročne finančne naložbe, razen posojil	1. Odložene obveznosti za davek
	2. Kratkoročne poslovne terjatve	C. Kratkoročne obveznosti
	IV. Kratkoročne poslovne terjatve	1. Obveznosti, vključene v skupine za odčitje
	V. Denarna sredstva	1. Kratkoročne finančne obveznosti
	C. Kratkoročne aktivne časovne razmejitve	1. Kratkoročne poslovne obveznosti
	D. Kratkoročne pasivne časovne razmejitve	

april 2012

Trženjski splet



april 2012

Trženje v lekarništvu

- Predmet trženja v lekarni:
 - izdelki, kateri?;
 - storitve, katere?;
 - trženje lekarniške dejavnosti kot take;
- Pomen trženja v procesu prenosa usmerjenosti od zdravnika k pacientu;
 - narava storitve;
 - asimetrija znanja;
 - etika zdravstvenih delavcev;
- Namen trženjskih aktivnosti v lekarništvu;
 - v javnem zavodu
 - v zasebni lekarni,
 - v bolnišnični lekarni.

april 2012

Primer

april 2012

Primer

Začetna stran | Uprava | Dogodki | Kontakt | Telefon, imeništvo

Predstavitve UKC

Organiziranost	Aktualno	Telefonska centrala UKC
Kdo je kdo	28.05.2010 Naročanje na Pediatrično kliniko	Tel: (01) 522 50 50
Pilani, letna poročila, kazalniki kakovosti	»»» več informacij	Faks: (01) 522 24 82
Zemljevid UKC	13.05.2010 Ga. Alenka Krist prejela zlati znak	URGENCA UKC
Bolniki in obiskovalci	»»» več informacij	Urgenčni klicni stek
Obiski	05.05.2010 5. maj – Svetovni dan higijene rok zdravstvenih delavcev	01) 522 82 79
Ordinacijski časi	»»» več informacij	01) 522 83 42
Čarobna osebe	Sporočila za javnost	Internistična enota pomoči
Zdravstveni inspektorat	13.09.2010 Sporočilo za javnost, organizacija dela, 13. september	01) 522 23 01
Povezave	»»» več informacij	01) 522 33 88
Mediji in javnost	09.09.2010 Sporočilo za javnost ob doseženem sporazumu	Splidna nujna medicinska pomoč
Dogodki v UKC	»»» več informacij	ZML
Kongresi, simpoziji, predavanja	01.09.2010 Izjava za javnost ob urejanju umikov soglasji za delo preko rednega delovnega časa	01) 522 84 08
Izobraževanje	»»» več informacij	Svet pacientov
Prostovoljstvo v UKC		Nevladne organizacije
Pohvale, priporočila, predlogi za izboljšave		Služba za preprečevanje in obvladovanje bolnišničnih okužb
		Mesto Ljubljana

april 2012

Upravljanje s tveganji

- Tveganje
 - vse, kar ogroža izpolnjevanje poslanstva organizacije/osebe;
- Ocena stopnje verjetnosti izgube ob izpostavljanju tveganju;
- Zavarovanje tveganja;

april 2012

Tehnike upravljanja s tveganji

```

    graph TD
      A[Izogibanje tveganju] --- B[Upravljanje s tveganji]
      C[Preprečevanje/spreminjanje tveganja] --- B
      D[Prevezemanje tveganja] --- B
      E[Delitev ali prenos tveganja] --- B
  
```

april 2012

Za konec



april 2012

Viri

- Desselle, S.P, Zgarrick, D.P, Pharmacy management, Essentials for all practice settings, Mc Graw Hill Medical, 2009
- Kotler, P, Marketing management, Slovenska knjiga, Ljubljana, 1998
- Devetak, G, Temelji trženja in trženjska zasnova podjetja, Visoka šola za management v Kopru, 1999
- Česen, M, Management javne zdravstvene službe, Cebter za tehnološko usposabljanje, GZS, 2003
- Kamnar, H, Javni zavodi med državo in trgov, Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana, 1999
- Adizes I.K, Kako menedžirati v obdobju krize, SIQ, Ljubljana, 2009

april 2012
