

# Strategická analýza ako súčasť strategického riadenia zdravotníckeho zariadenia

## Strategic Analysis as Part of the Strategic Management of a Medical Equipment

Jaromír Tupý

Fakulta zdravotníctva, Katolícka univerzita v Ružomberku  
Klinika hematológie a transfúziológie, Ústredná vojenská nemocnica SNP Ružomberok - FN

<https://doi.org/10.54937/zs.2023.15.2.44-53>

### Abstrakt

Zdravotníctvo predstavuje sektor, kde narastajúca konkurencia, zvyšujúci sa dopyt po zdravotných službách, rastúce nároky pacientov a významný vývoj lekárskej vedy spôsobujú, že riadenie je stále náročnejšie a zložitejšie. Optimálny model riadenia však zatiaľ neexistuje. Zdá sa však nesporné, že jednou z ciest je tvorba stratégie a zvýšenie úrovne strategického riadenia jednotlivých zdravotníckych zariadení. Len kvalitne spracovaná stratégia a jej implementácia, ktorá je výsledkom súboru kľúčových rozhodnutí strategickej povahy, má predpoklad uspieť v náročnom konkurenčnom prostredí.

**Kľúčové slová:** Zdravotníctvo. Stratégia. Strategické riadenie. Analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia. SWOT analýza.

### Abstract

Healthcare represents a sector where growing competition, increasing demand for healthcare services, growing patient demands and significant developments in medical science make management increasingly challenging and complex. However, the optimal management model does not yet exist. However, it seems indisputable that one of the ways is the creation of a strategy and an increase in the level of strategic management of individual health facilities. Only a well-crafted strategy and its implementation, which is the result of a set of key decisions of a strategic nature, can succeed in a demanding competitive environment.

**Key words:** Healthcare. Strategy. Strategic management. Analysis of the internal and external environment. SWOT analysis.

### Úvod

Zdravotnícke zariadenia v súčasnom 21. storočí, ktoré sa vyznačuje značnou nestabilitou a turbulenciou, vstupujú do stále náročnejšieho prostredia. Charakterizuje ho narastajúca konkurencia, zvyšujúci sa dopyt po zdravotných službách, rastúce nároky pacientov a významný vývoj lekárskej vedy. Tieto skutočnosti spôsobujú, že riadenie zdravotníckych zariadení je stále zložitejšie.

Zdravotníctvo je jednou z najcitlivejších oblastí verejných služieb a dotýka sa každého z nás. Ľudské zdravie predstavuje nevyhnutnú a nenahraditeľnú hodnotu, ku ktorej musí zaujať zodpovedný prístup každé ľudské spoločenstvo. S tým veľmi úzko súvisí význam zdravotníctva ako odvetvia, ktorého úroveň na základe vedeckého poznania ovplyvňuje šance na zlepšenie zdravotného stavu človeka. Sama medicína sa ako sociálny subsystém stala jedným z preferovaných symbolov úspechu a pokroku industriálnej spoločnosti a výrazom hodnotovej orientácie smerujúcej k ovládnutiu a socializácii prírody, výkonu, produkcii a spotrebe. Významnú úlohu v úvahách o slovenskom zdravotníctve zaujímajú existujúce mechanizmy financovania zdravotnej starostlivosti a pretrvávajúce poňatie zdravotníctva ako automaticky fungujúcej istoty. Toto zdravotníctvo však stojí pred množstvom ďalších otázok vyplývajúcich z rastúcich nárokov na jeho výkon, obmedzenosti dostupných zdrojov s ohľadom na možnosti modernej medicíny a demografické zmeny. Zdravotné politiky v rámci Slovenskej republiky, ale aj v celosvetovom meradle, hľadajú možnosti a spôsoby vedúce k zjednoteniu požadovanej miery solidarity, konkurenčného prostredia a uspokojeniu individuálnych potrieb klientov. Potrebné zdroje pre ďalší rozvoj zdravotníctva sú hľadané v súkromných výdavkoch, ktoré sú konkrétnym prejavom dopytu zo strany klientov.

Zdravotnícke zariadenia sa aj napriek svojim špecifikám budú čoraz viac podobať spoločnostiam pôsobiacim v podmienkach trhovej ekonomiky. Preto každé zariadenie musí mať určitú predstavu o svojom budúcom vývoji, stanovené cesty pre ciele, ktoré chce dosiahnuť. Z toho vyplýva, že každé zdravotnícke zariadenie, ktoré chce byť úspešné, musí mať spracovanú svoju stratégiu a implementovať ju do reálneho života.

## 1 Význam, definícia stratégie

Existuje veľké množstvo definícií, ktoré vymedzujú obsah pojmu stratégie. Názor na definíciu stratégie sa v minulosti vyvíjal na základe jej spracovania a implementácie. V literatúre sa môžeme stretnúť s jej rozdielnym chápaním, ktoré vychádza z odlišného teoretického a praktického poňatia a vnímania cieľov (cieľ ako súčasť stratégie, resp. stratégia ako prostriedok na dosiahnutie cieľov). Pojem „stratégia“ pochádza zo starogréckeho slova „στρατηγός“ (strategos), čo znamená „generál“ alebo „vodca armády“. Pôvodný význam stratégie je teda teória alebo štúdium vedenia vojny a všetko, čo by mal dobrý vodca armády vedieť [1].

Z hľadiska rôznych prístupov k stratégii uvádzaných v zahraničnej literatúre je možno uviesť niekoľko definícií stratégie ako sú:

- Witt a Meyer definujú stratégiu ako plán naplnenia misie spoločnosti (firmy, podniku) [2].
- Johnson a Scholes o stratégii uvádza, že stratégia dlhodobou určuje smer a rozsah aktivít organizácie. V ideálnom prípade prispôsobuje zdroje organizácie meniacemu sa prostrediu, v ktorom organizácia pôsobí, trhom, zákazníkmi a očakávaniam zainteresovaných strán (stakeholders) [3].

- White stratégiu predstavuje ako množinu firemných cieľov a základných predstáv o tom, ako budú tieto ciele naplnené [4].
- Podľa Portera je stratégia široko založený vzorec určujúci, aká je konkurenčná schopnosť firmy, aké budú jej ciele a aká politika bude potrebná na dosiahnutie týchto cieľov [5].
- Autori Mintzberg a Quinn definujú stratégiu ako sled alebo plán, ktorý integruje hlavné ciele, obchodné politiky a implementačné kroky organizácie do jednotného celku [6].
- Autori Thompson a Strickland definujú stratégiu ako sled organizačných krokov a manažérskych postupov používaných na dosiahnutie cieľov a na sledovanie misie organizácie [7].
- D'Aveni zastáva názor, že stratégia nie je len tvorba výhody, ale je to kreatívna deštrukcia výhody konkurentov [8].
- Autori Brown a Eisenhardt definujú stratégiu ako tvorbu neustálych tokov konkurenčných výhod, ktoré po zoskupení do jedného celku tvoria napoly koherentný strategický smer [9].

Zo slovenského prostredia možno spomenúť definovanie stratégie Vodáčkom, podľa ktorého je základným poslaním podnikateľskej stratégie účelné a hospodárne vytváranie podmienok pre tvorbu a naplnenie vízie, poslania a cieľov podnikania organizácie [10]. Ide o plánovitý proces včasnej adaptácie organizácie pre úspešné uplatnenie sa v konkurenčných podmienkach jej trhu. Preto sa dnes podnikateľská stratégia organizácie tiež často označuje ako konkurenčná stratégia.

## 2 Strategické riadenie

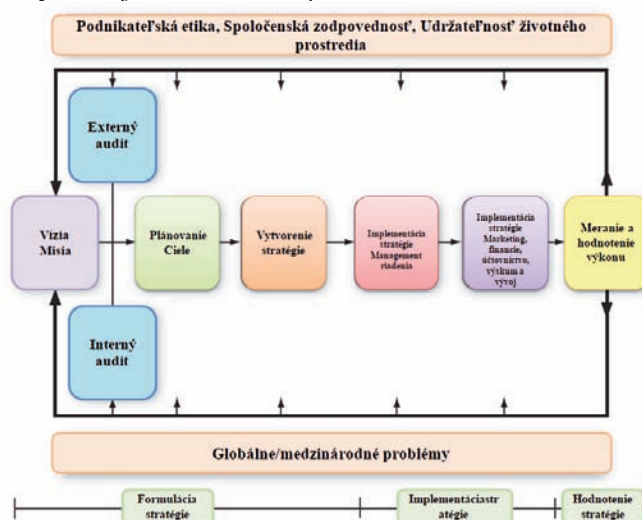
Strategické riadenie možno definovať ako umenie a vedu formulovania, implementácie a hodnotenia medzifunkčných rozhodnutí, ktoré umožňujú organizácii dosiahnuť jej ciele. Ako z tejto definície vyplýva, riadenie sa zameriava na integráciu manažmentu, marketingu, financií/účtovníctva, výroby/prevádzky, výskumu a vývoja a informačných systémov na dosiahnutie úspechu. Niekedy sa pojem strategické riadenie používa na označenie formulácie, implementácie a hodnotenia stratégie, pričom strategické plánovanie sa vzťahuje len na formuláciu stratégie. Účelom strategického riadenia je využívať a vytvárať nové a odlišné príležitosti pre zajtrajšok; dlhodobé plánovanie sa naopak snaží pre zajtrajšok optimalizovať dnešné trendy [11, 12].

Pojem strategické riadenie vznikol v 50. rokoch 20. storočia a bol veľmi populárny medzi polovicou 60. a 70. rokov 20. storočia, keď sa všeobecne verilo, že strategické riadenie a plánovanie je odpoveďou na všetky problémy. Po tomto „boome“ však bolo strategické plánovanie odložené bokom, keďže rôzne modely plánovania neprinesli vyššie výnosy. Renescienciu opätovne priniesli deväťdesiate roky 20. storočia, od kedy je tento proces vo svete podnikania široko praktizovaný [13].

Väčšina autorov rozlišuje tri základné fázy strategického riadenia:

- Formulácia stratégie.
- Implementácia stratégie.
- Hodnotenie stratégie.

V literatúre sa však môžeme stretnúť s názorom, že súčasné ekonomické a globalizačné vplyvy vyžadujú rozšírenie o ďalšiu fázu, ktorá by bola zameraná na hľadanie riešení na zvládnutie dopadov vonkajšieho prostredia na organizáciu. Existuje mnoho rôznych modelov odporúčaných postupov ako stratégiu formulovať, implementovať a hodnotiť. Napríklad v zahraničnej literatúre mnoho autorov hovorí o tzv. modeloch procesu strategického riadenia (obrázok 1), ktoré sú síce zjednodušujúce, ale vymedzujúce rámec tohto procesu.



Obr. 1 Komplexný model strategického riadenia [13].

Za tradičný model procesu strategického riadenia je považovaný model Thomsona a Stricklanda skladajúci sa z piatich na seba nadväzujúcich prvkov:

- Formulácia poslania.
- Stanovenie cieľov.
- Hodnotenie a voľba stratégie.
- Zavádzanie a realizácia stratégie.
- Zhodnotenie výsledkov s analýzou situácie [7].

## 3 Strategická analýza

Formulácia stratégie predstavuje proces, ktorý sa skladá z niekoľkých čiastkových krokov (obrázok 2), pričom kladie nároky na manažment organizácií, a to z toho dôvodu, že formulácia stratégie je veľmi často riešením problémov [14].



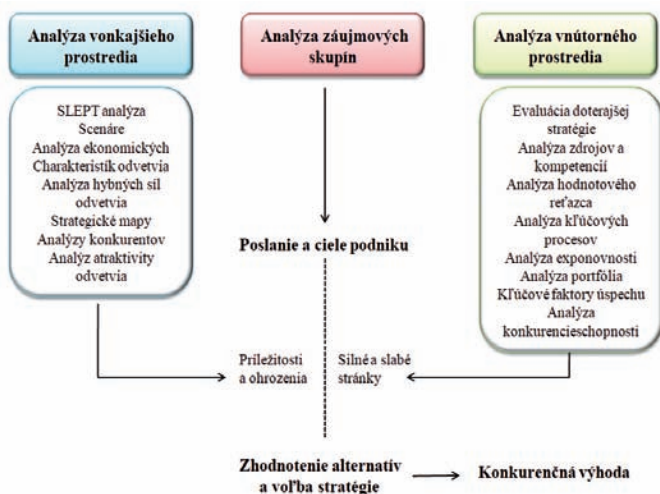
Obr. 2 Vzájomne súvisiace aktivity, ktoré riadia stratégiu [14].

Pri formulácii stratégie musí vziať manažment do úvahy charakteristiky zle štruktúrovaných problémov, kde patrí aj formulácia stratégie. Medzi tieto charakteristiky patria:

- Existencia väčšieho počtu faktorov, ktoré riešenie problému ovplyvňujú.
- Unikátnosť problému, pretože každá stratégia a jej implementácia je unikátnym riešením problému.
- Viackriteriálne optimum, pretože pri rozhodovaní o stratégii nemôžeme prijať variant, ktorý neberie do úvahy ďalšie kritériá.
- Rozhodovanie za neistoty, neznalosť všetkých premenných, nealgoritmovateľné a opakované rozhodovanie, sociálno-ekonomická efektívnosť a i. [15,16, 17].

Proces formulácie stratégie sa skladá z niekoľkých (obrázok 3) čiastkových krokov:

- 1) Vykonanie strategických analýz vonkajšieho prostredia, ktorého cieľom je identifikovať faktory, ktoré by mohli podnik z vonkajšieho prostredia ohrozovať a príležitosti, ktoré mu vonkajšie prostredie ponúka.
- 2) Vykonanie strategických analýz vnútorného prostredia zameraných na identifikáciu vnútorných zdrojov a schopností podniku ohrozeniu z vonkajšieho prostredia zabrániť a/alebo využiť príležitosť, ktoré vonkajšie prostredie ponúka.
- 3) Vykonanie súhrnnej (záverečnej) analýzy SWOT.
- 4) Formulácia variantov stratégií, ktoré potenciálne umožňujú dosiahnuť formulované ciele.
- 5) Výber stratégie, ktorá v daných podmienkach a kritériách výberu bude implementovaná [18,19].



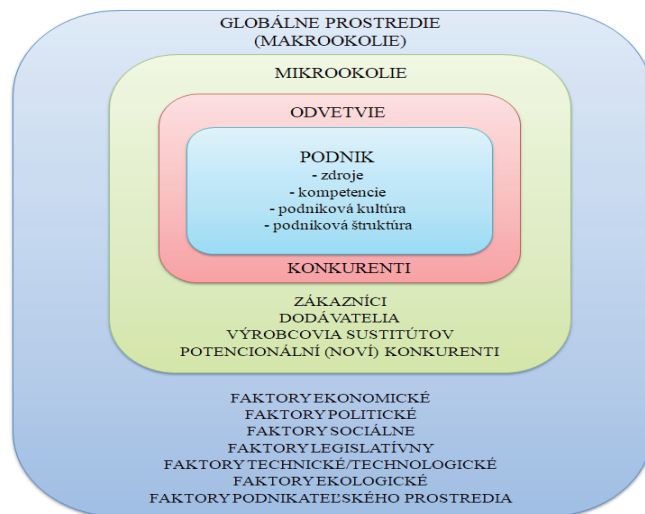
Obr. 3 Nástroje strategickej analýzy [18].

Analýzy predstavujú vedecké metódy, ktoré sú založené na dekompozícii celku na elementárnej časti, identifikácii a poznaní ich dôležitých vlastností a ich vplyve na celok. V procese strategického manažmentu sa jedná o poznanie čo najviac relevantných faktorov, ktoré môžu pôsobiť pri implementácii stratégie a jej úspešnosti. Ich nevýhodou je statickosť, neschopnosť postihnúť komplexnejší pohľad na problém, časová náročnosť, či komerčný charakter. Napriek týmto nedostatkom sú však analýzy stále dôležitým nástrojom pri rozhodovaní manažérov, ktoré ovplyvňujú nielen znalosti, ale primárne skúsenosti a intuície.

Analýzy sa v procese strategického manažmentu rozdeľujú na 2 úrovne:

1. Analýza vonkajšieho prostredia:
  - a) Globálne (makrookolie) – zamerané na pôsobenie faktorov globálneho prostredia.
  - b) Analýzy odvetvia (mikrookolie) – zamerané na odvetvie a konkurenciu podniku/organizácie.
2. Analýza vnútorného prostredia – vnútorné prostredie podniku/organizácie - obrázok 4 [18].

Samostatnou analýzou je súhrnná analýza SWOT, ktorá je syntézou analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia.



Obr. 4 Štruktúra strategických analýz [18].

### 3.1 Analýzy vonkajšieho prostredia

Cieľom analýz vonkajšieho prostredia (globálne - makrookolie a mikrookolie) je identifikácia príležitostí, ktoré vonkajšie prostredie podniku ponúka a nebezpečenstvo, ktoré podnik môže ohroziť.

Makroprostredie - je prostredie, v ktorom sa nachádzajú všetky podnikateľské subjekty nezávisle od konkrétneho odvetvia alebo okruhu podnikania, pričom sa nachádzajú pod tlakom síl, ktoré nedokážu ovplyvniť. Je to súbor premenných, ktoré pôsobia na všetky podniky rovnako, ich dôsledky však môže pociťovať každý podnik odlišne. Patria tu ekonomické, sociálne, technické, demografické, právne, politické a ekologické faktory, ktoré sa môžu ďalej členiť z hľadiska lokálneho, národného alebo medzinárodného [14].

Analytickými prostriedkami pre hodnotenie vplyvov tohto prostredia sú:

- SLEPT analýza (modifikácia STEP, PEST, SLEPTE, PESTLE, BPEST a i.).
- Prognózy (znalosť vývoja faktorov do budúcnosti) a scenáre (experty formulované alternatívne predstavy budúcnosti).

Analýza odvetvia (mikrookolie) je analýza vonkajšieho prostredia, ktorá vymedzuje relevantné prostredie a faktory, ktoré môžu podnik ovplyvňovať [14,18].

Do analýzy odvetvia patria:

- Analýza ekonomických charakteristík odvetvia.
- Analýza hybných síl odvetvia.
- Analýza konkurencie v odvetví (Porterov model).

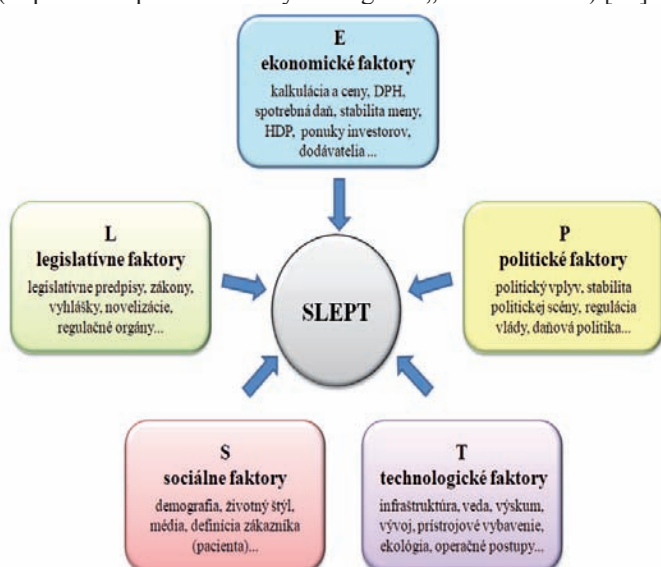
- Strategické mapy.
- Analýza konkurentov.
- Analýza atraktivity odvetvia.

### 3.1.1 Analýza makroprostredia (vplyv štátu) - SLEPT analýza

SLEPT analýza skúma faktory, ktoré ovplyvňujú podnik z jeho bezprostredného okolia. Ide o faktory sociálne, legislatívne, ekonomické, politické a technologické. Jej aplikácia sa využíva hlavne pri dlhodobom strategickom myslení alebo pokiaľ chceme zaviesť nový prvok do organizácie. Zmyslom analýzy je nájsť odpovede na nasledujúce otázky:

- Ktoré z vonkajších faktorov majú vplyv na podnik?
- Aké sú možné účinky týchto faktorov?
- Ktoré z nich sú v blízkej budúcnosti pre podnik najdôležitejšie?

Názov (SLEPT), obrázok 5, pochádza z počiatočných písmen oblastí, ktorými sa zaoberá (S = sociálne, L = legislatívne, E = ekonomické, P = politické, T = technologické). Môžete sa stretnúť s rôznymi ďalšími akronymami (STEP, PEST, PESTEL, PESTLE) v závislosti od usporiadania slov a miery podrobnosti (doplnené napríklad faktory ekologické „Environment“) [19].



Obr. 5 SLEPT analýza vplyvov prostredia (zdroj: vlastné spracovanie).

Analýza postupne charakterizuje:

- **Sociálne (demografické) prostredie**
  - Predstavuje súbor spôsobov, modelov a vzorov správania jednotlivcov a skupín, ktoré sú motivované ich postojmi, vyznávanými hodnotami, potrebami, záujmami a požiadavkami. Toto široké spektrum motívov môže nadobudnúť konkrétny mravný, pracovný, politický, zdravotný, náboženský, vojenský a iný obsah. Vplyv sociálnych faktorov sa prejavuje v zmene potrieb, vkusu, chuti a preferencií spotrebiteľov.
  - Demografické prostredie je charakterizované počtom, štruktúrou a pohybom obyvateľstva, zmenami v jeho vekovej, sociálnej a ekonomickej skladbe. Medzi hlavné demografické faktory patrí pôrodnosť a prírastok obyvateľstva, úmrtnosť, počet obyvateľov v práceschopnom veku, pomer obyvateľov miest a dedín, vzdelanostná úroveň, skladba vekových kategórií a ďalšie.

### Legislatívne prostredie

- Jeho vplyv sa všeobecne prejavuje všetkými legislatívnymi náležitosťami - zákony, predpisy, nariadenia, vestníky, vyhlášky, novelizácie, legislatívne orgány, ktoré nariaďujú, zakazujú určité činnosti alebo.

### Ekonomické prostredie

- Prostredie vymedzené druhom hospodárskeho mechanizmu, vládou hospodárskou politikou a medzinárodnými hospodárskymi vzťahmi. V rámci ekonomických faktorov dochádza k analýze trendu HDP, hospodárskych cyklov, devízových kurzov, úrokových mier, kúpnej sily, inflácie, vývoja cien energií, priemernej a minimálnej mzdy, nezamestnanosti atď.

### Politické faktory

- Do tejto skupiny faktorov patria zákony, ktoré upravujú hospodársku súťaž, protimonopolné zákony, ochranu životného prostredia, ochranu spotrebiteľa, daňovú politiku, reguláciu zahraničného obchodu, pracovné právo, politickú stabilitu. Inými slovami do tejto oblasti patria faktory, ktoré definujú pravidlá hry pre všetky subjekty na podnikateľskom prostredí. Ide teda nielen o zákony, ale aj o inštitúcie.

### Technické (vedecko-technické, technicko-technologické) prostredie

- tvoria ho inštitúcie ziskového aj neziskového charakteru, ktoré sa zaoberajú vedecko-výskumnou činnosťou, vývojom nových materiálov, výrobných metód, výrobkov, prípadne sa podieľajú na ich výrobe a distribúcii. Dotvára ho vhodne formulovaná štátna vedecko-technická politika, ktorá navodzuje na proinovačné prostredie. Vysoké technológie vo firme prispievajú k rastu konkurenčnej schopnosti firmy [11,19,20].

### 3.1.2 Analýza ekonomických charakteristík odvetvia

Táto analýza slúži ako podpora pri rozhodovaní podniku/organizácie o vstupe do nového odvetvia a analyzuje štruktúru odvetvia. Pre každé odvetvie je nutné definovať vzťahy medzi cenou, nákladmi a ziskom a nezabúdať na faktory ovplyvňujúce dopyt a ponuku. Analýza by mala zahŕňať tieto ukazovatele:

- Veľkosť trhu.
- Mieru rivality medzi konkurentmi.
- Mieru rastu trhu.
- Štádium životného cyklu.
- Počet podnikov v odvetví.
- Zákazníci.
- Stupeň vertikálnej integrácie.
- Zložitosť vstupu do odvetvia/výstupu z neho.
- Technológia/inovácia.
- Charakteristika výrobkov/služieb.
- Úspory z rozsahu.
- Využitie kapacít.
- Profitabilita odvetvia [18,20].

### 3.1.3 Analýza hybných síl v odvetví

Hybné sily pôsobia na zmeny v odvetví. Analýza sa skladá z dvoch krokov a to identifikácia hybných síl v odvetví a vyhodnotenie ich dopadu na odvetvie. Je nutné si uvedomiť, že každé odvetvie sa nachádza v stave konštantných zmien, sily vyvolávajúce zmeny generujú tvorbu nových hnacích síl. Cieľom analýzy je pomôcť určiť stabilitu životného cyklu odvetvia, identifikovať sily, ktoré v danom odvetví momentálne pôsobia a aké zmeny v štruktúre odvetvia môžu nastať, teda identifikovať významnosť a vplyv síl, ktoré sú pre ďalší vývoj odvetvia dôležité.

Podľa PORTERA jestvuje aspoň 10 základných typov hybných síl, ktoré sú schopné ovplyvniť odvetvové podmienky a celkovú atraktívnosť odvetvia [21]. Medzi najdôležitejšie hybné sily patria:

- Zmeny v miere dlhodobého rastu.
- Zmeny v zložení zákazníkov a v spôsoboch používania výrobkov.
- Inovácia produktu, výrobného procesu (technológií) a marketingu.
- Vstup alebo výstup najväčších podnikov (konkurentov) do/z odvetvia.
- Šírenie patentovaných znalostí.
- Zmeny v nákladoch a efektívnosti.
- Prechod od diferencovaného výrobku ku komoditám a naopak.
- Regulačné opatrenia a zmeny vo vládnej politike.
- Zmeny v životnom štýle.
- Znižovanie neistoty a podnikateľského rizika.

### 3.1.4 Analýza konkurencie v odvetví alebo Porterov model piatich síl

Ide o významný analytický nástroj, ktorý umožňuje pochopiť pravidlá konkurencie, a tým aj príležitosť odvetvia pre podnik. Michael Porter (americký ekonóm) identifikoval 5 dynamických konkurenčných faktorov (obrázok 6): vstup nových konkurentov, substituty, vyjednávací sila dodávateľov, vyjednávací sila odberateľov a súperenie medzi existujúcimi konkurentmi v odvetví (konkurenčný ring) [22].



Obr. 6 Porterov model piatich síl [13].

Je nutné si uvedomiť, že pôsobenie týchto faktorov je v každom odvetví iné a tiež sa mení v čase. Tieto faktory pôsobia na ceny, náklady a potrebné investície, čo ovplyvňuje ziskovosť odvetvia.

Cieľom analýzy je nájsť takú pozíciu podniku, ktorá je najmenej zraniteľná zo strany konkurentov, zo strany dodávateľov a odberateľov substitučných produktov, teda pozíciu, ktorá poskytuje najlepšiu možnosť obrany voči existujúcim konkurenčným tlakom, príp. ponúka možnosť ich využitia vo vlastný prospech [23].

### 3.1.5 Strategické mapy

Strategické mapy alebo mapa konkurenčných skupín (súperiace podniky s podobnými trhovými prístupmi) nadväzuje na Porterovu analýzu piatich síl. Je použiteľná v odvetviach, kde sa nachádzajú skupiny podnikov, ktoré sa odlišujú od ostatných, napr. používanou podnikovou stratégiou, kvalitou výrobkov, cenovou úrovňou, trhmi, povestou, technickou úrovňou intenzitou marketingových aktivít, veľkosťou podniku atď. Analýza sa zobrazuje v dvojrozmernej mape, kde každá os tvorí jedno kritérium alebo súbor hodnotiacich kritérií. Mapa poskytuje prehľad o jednotlivých skupinách podnikov v odvetví a ich vzájomných odlišnostiach z hľadiska použitých kritérií hodnotenia [24].

Metódu vytvárania strategickkej mapy vrátane umiestnenia podnikov do strategických skupín je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

1. nájdanie hlavných charakteristík, ktoré odlišujú podniky v danom odvetví jeden od druhého (identifikácia a výber kritérií hodnotenia),
2. znázornenie podnikov/organizácií na mape o dvoch premenných za použitia týchto odlišujúcich charakteristík,
3. zaradenie podnikov, ktoré spadajú do približne rovnakého strategického priestoru, do rovnakej strategickkej skupiny,
4. obkreslenie kružníc okolo každej strategickkej skupiny, každý kruh musí mať veľkosť v proporcii k podielu danej skupiny na celkových výnosoch odvetvia [19].

### 3.1.6 Analýza konkurentov

Táto analýza nadväzuje na strategické mapy. Cieľom analýzy je zistiť, ako si podnik stojí v porovnaní so svojimi konkurentami, teda ohodnotiť konkurenčné pozície hlavných konkurentov vo vzťahu k vlastnému podniku.

Tab. 1 Podklad pre analýzu konkurentov (zdroj: vlastné spracovanie).

Charakteristika podniku / ukazovateľ	Váha	Podnik XY	Konkurent		
			A	B	C
Podiel na trhu					
Odhad tržieb					
Obrat					
Cenová výhoda					
atď...					
<b>Súčet vážených kritérií</b>					
<b>Poradie</b>					

Poznámka: možno využiť napr. škálu: 1 = najlepší, 2 = nadpriemerný, 3 = priemerný, 4 = podpriemerný, 5 = najhoršia) alebo iba “+” – tj. konkurencia je lepšia ako my, “-“ konkurencia je horšia ako my.

Vykonanie analýzy konkurentov je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

1. Identifikovať konkurentov a výber pre porovnanie.
2. Formulovať porovnávací kritériá (charakteristiky podniku, ukazovatele), medzi ktoré patria napr.: odhad tržieb, odhad podielu na trhu, cenová výhoda, kvalitatívna výhoda, pozícia v rámci odvetvia, vážnosť konkurencie
3. Porovnať vlastný podnik s konkurenciou (tabuľka 1).
4. Identifikovať príčiny odchýlok a ich analýzy (benchmarking) [14,19].

### 3.1.7 Analýza atraktivity odvetvia

Táto analýza sumarizuje výsledky predchádzajúcich analýz, teda výsledky Porterovho modelu piatich síl, strategických máp a analýzy konkurentov. V rámci analýzy atraktivity odvetvia sa hodnotí 15 faktorov. Silám, ktoré ich ovplyvňujú, sa priraduje skóre od 1 (najnižšie) do 10 (najvyššie), pričom vysoké skóre znamená maximálne využitie disponibilných zdrojov – tabuľka 2. Hodnotenie sa väčšinou pohybuje medzi 75 a 120 a v prípade, že klesne pod 75, je to signál na akútnu potrebu reorganizácie podniku v rámci odvetvia (napr. vstup do nového segmentu) [19]. Cieľom analýzy je identifikovať príležitosti a ohrozenia, ktoré sú jednými zo základných determinantov podnikovej stratégie.

**Tab. 2** Podklad pre analýzu atraktivity odvetvia (zdroj: vlastné spracovanie).

	Faktor	Sila	Skóre
1.	Rastový potenciál	Rastúci dopyt	
2.	Diverzia trhu	Počet segmentov	
:	:	:	:
14.	Integrácia	Vertikálna, horizontálna, kontrola	
15.	Možnosť vstupu / výstupu	Bariéry	

### 3.2 Analýza mikropostredia - vnútorná analýza prostredia

Cieľom analýz vnútorného prostredia je identifikácia schopnosti podniku/organizácie využiť príležitosti, ktoré mu okolie ponúka alebo identifikácia schopností eliminovať ohrozenie z okolia. Predpokladom úspešnej stratégie je jej súlad medzi podnikovými zdrojmi a podmienkami vonkajšieho prostredia (nájdanie spôsobu, ktorý umožňuje max. využitie príležitostí vo vonkajšom prostredí podniku so zdrojmi, ktoré má k dispozícii). Vďaka vnútorným analýzám môžeme identifikovať potrebné a kľúčové zdroje a kompetencie, ktoré nám umožnia budovať konkurenčnú výhodu [14,19].

Medzi analýzy vnútorného prostredia, ktoré identifikujú slabé a silné stránky podniku, patria:

- Analýza zdrojov a kompetencií.
- Analýza hodnotového reťazca.
- Analýza kľúčových procesov.
- Analýza exponovanosti podniku.
- Analýza portfólia.
- Skórovanie karty.
- Kľúčové faktory úspechu.
- Analýza konkurencieschopnosti [18].

### 3.2.1 Analýza zdrojov a kompetencií

Analýza vychádza zo zdrojového prístupu k dosahovaniu konkurenčnej výhody - zdroje a kompetencie sú základným kameňom konkurencie schopnosti podniku. Medzi najjednoduchšiu klasifikáciu zdrojov patrí členenie na hmotné a nehmotné (pozri nižšie) [14].

- Hmotné – možno ich vidieť alebo kvantifikovať a ďalej sa delia na:
  - Finančné zdroje.
  - Organizačné zdroje.
  - Fyzické zdroje (stroje, zariadenia, budovy...).
  - Technologické zdroje (patenty, obchodné známky...).
- Nehmotné – sú hlboko zakorenené v histórii podniku:
  - Viazané na ľudské zdroje (znanosti, dôvera...).
  - Inovačný potenciál (myšlienky, nápady, schopnosti, knowhow...).
  - Reputácia (u zákazníkov, u dodávateľov).

### 3.2.2 Analýza hodnotového reťazca

V každej organizácii i podniku prebieha množstvo čiastkových činností, ktoré spoločne ovplyvňujú pozíciu podniku vo vzťahu k zákazníkom i ostatným konkurentom. Hodnotový reťazec predstavuje vhodný nástroj na ohodnotenie toho, ako sa na vytváraní hodnoty organizácie/podniku podieľa každá z čiastkových činností. Analýza hodnotového reťazca kladie dôraz na hodnotu vnímanú popri prípade definovanú zákazníkom, ponúka konzistentný spôsob hodnotenia podnikových činností a dokladá, že všetko v podniku je možné riadiť s cieľom zvyšovať potenciál k tvorbe hodnoty [14,19].

### 3.2.3 Analýza kľúčových procesov

Táto analýza eliminuje slabé stránky analýzy hodnotového reťazca, kedy združuje jednotlivé činnosti do ucelených procesov, ktoré sú významné najmä z pohľadu zákazníka. Je založená na procesnom pohľade na podnik. Každý podnik poskytuje produkt/službu, generuje dopyt po produkte/službe a tento dopyt uspokojuje vybavovaním objednávok. Cieľom analýzy je identifikácia kľúčových a podporných procesov, ich prípadná rekonfigurácia smerujúca k zvýšeniu efektívnosti kľúčových procesov a „očistenie“ o procesy, ktoré neprispievajú k tvorbe hodnoty pre zákazníka [14].

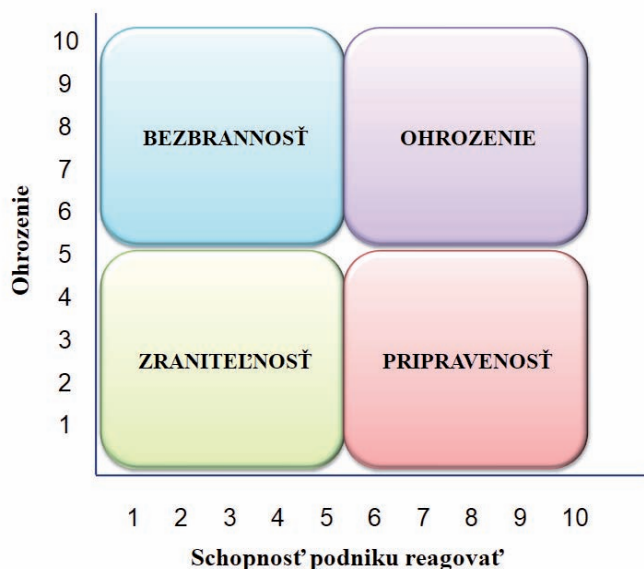
### 3.2.4 Analýza exponovanosti (citlivosti) podniku

Cieľom analýzy je ohodnotiť, do akej miery je podnik zraniteľný zvonku. Odpovedá na otázku: „Absencia ktorých faktorov môže ohroziť existenciu podniku?“ Medzi skúmané faktory patria napr.: potreby a prania zákazníkov, zdroje a aktíva, nákladová pozícia vo vzťahu ku konkurentom, spotrebiteľská základňa, potrebné technológie, identita podniku, spoločenské hodnoty alebo bezpečnosť výrobkov.

Analýza je rozdelená na 7 postupových krokov:

- 1) identifikácia faktorov (metódou brainstormingu manažmentu),
- 2) presná formulácia ohrozenia, ktoré môže absencia faktorov spôsobiť,
- 3) formulácia následkov v prípade, že sa ohrozenie naplní,
- 4) ohodnotenie vplyvu jednotlivých faktorov na podnik,
- 5) odhad pravdepodobnosti, že sa jednotlivé ohrozenia naplnia,

- 6) formulácia reakcií podniku a ohodnotenie schopnosti absorbovať ohrozenie,
- 7) grafické spracovanie matice, v ktorej sú osami vplyv faktorov na podnik a schopnosť podniku absorbovať ohrozenie (obrázok 6) [13,14,19].



Obr. 6 Výstup analýzy exponovanosti (citlivosti) podniku (zdroj: vlastné spracovanie).

Na základe toho podnik zistí, v ktorom kvadrante sa pohybuje a aké je jeho ohrozenie a schopnosť reagovať.

Môže ísť o:

- bezradnosť - veľmi vážne ohrozenia podniku a podnik nemá zdroje ani schopnosti im čeliť (zmeniť zámer, stratégiu, zbaviť sa príslušnej jednotky...),
- ohrozenia - ohrozenia sú stále veľmi vážne, ale podnik má prostriedky na obranu (nutné spracovať detailné plány),
- pripravenosť - ohrozenia sú málo významné a podnik je pripravený im čeliť,
- zraniteľnosť - ohrozenia sú málo významné, ale podnik proti nim má zbrane (podnik by mal sledovať, aby bolo možné včas podchytiť ich eskaláciu) [13,19].

### 3.2.5 Analýza portfólia

Analýzu je možné použiť v podnikoch, ktoré majú diverzifikovanú štruktúrou aktivít. V rámci portfóliových analýz rozlišujeme 3 druhy:

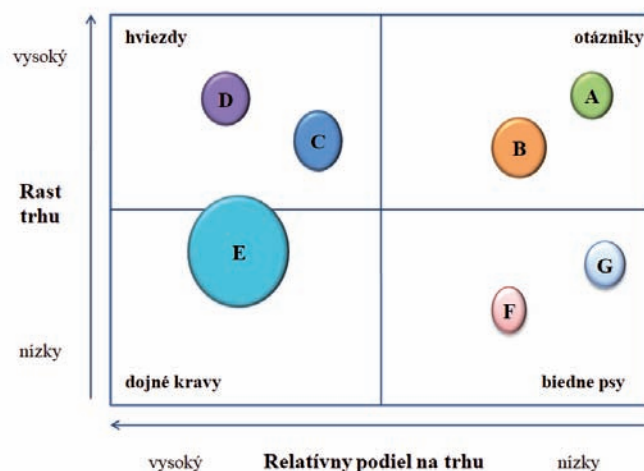
- Matica BSG (Boston Consulting Group).
- Matica GE (General Electric).
- Matica životného štýlu.

*Matica BSG (Boston Consulting Group)*

- ide o štvorkvadrantovú maticu (dvojrozmernú), kde na vertikálnej osi je miera rastu odvetvia (v %) a na horizontálnej relatívny podiel na trhu (v %),
- každá aktivita (teda produkt, služba) sa objavuje v matici ako „bublina“,
- na osi miera rastu odvetvia je ako stredná hodnota braný rast HDP,
- relatívny podiel na trhu je ukazovateľom podielu na trhu vo vzťahu k najbližšiemu konkurentovi, pričom vysoký trhoví podiel je známku silnej konkurencie [13,14,19].

Na základe analýzy podnik zistí (obrázok 7), ako sa jeho jednotlivé aktivity pohybujú vo vzťahu ku konkurencii a na základe začlenenia do daného kvadrantu sa určí stratégia. Ide o tieto kvadranty:

- problémové deti „otázniky“ sú aktivity nazvané tzv. „požierači hotovosti“, pretože ich požiadavky na hotovosť sú vysoké a ich generovanie hotovosti je nízke, podniku je preto v praxi doporučené zbaviť sa tých, ktoré sú slabšie a zatieňujú tie, ktoré sa stanú „hviezdami“;
- „hviezdy“ sú podnikateľské aktivity s vysokým podielom na rýchlo rastúcom trhu, ponúkajú tak vysoký zisk, ako aj vynikajúce príležitosti k rastu;
- „dojné kravy“ sú podnikateľské aktivity s vysokými podielmi na pomaly rastúcom trhu, ich zakotvené pozície majú tendenciu zarábať značné prebytky prevyšujúce potreby na reinvestíciu a rast podnikania, možno z nich totiž „dojitiť“ hotovosť pre platenie podnikových dividend a réžii;
- „biedne psy“ sú podnikateľské aktivity s nízkym podielom na pomaly rastúcom trhu, označenie vzhľadom na ich slabú konkurenčnú pozíciu a nízký ziskový potenciál, ktorý často sprevádza pomalý rast alebo hroziaci úpadok trhu. Je vhodné odstrániť tieto aktivity z ponuky podniku [14].



Obr. 7 Výstup analýzy BCG (zdroj: vlastné spracovanie).

*Matica GE (General Electric)*

Ide o alternatívny prístup k analýze portfólia, táto analýza bola vyvinutá spoločnosťou General Electric. Jedná sa o deväťbunkovú maticu o dvoch dimenziách: atraktivita trhu (horizontála) a jeho konkurenčná pozícia (vertikála), ďalej je deväť kvadrantov rozčlenených do 3 zón. Atraktivita trhu môže byť definovaná napr. rozmerom trhu, rastom trhu a štruktúrou konkurencie; konkurenčná pozícia môže byť definovaná napr. výrobkom a jeho kvalitou, cenovou politikou alebo efektívnosťou propagácie.

*Matica životného štýlu*

Ide o pätnásť políčkovú maticu, umožňujúcu lepšie identifikovať potenciálnych víťazov, pričom krúžky reprezentujú veľkosť daného odvetvia a výseče podiel na trhu. Medzi prednosti matice patrí schopnosť popísať distribúciu podnikateľských aktivít vo vzťahu k vývojovým štádiám odvetvia, pričom aktivity sú alokované podľa štádia vývoja odvetvia a konkurenčnej pozície v ňom [14,19, 20].

### 3.2.6 Skórovacie karty (Balanced Scorecard)

Táto analýza vnútorného prostredia sa zameriava na široký súbor ukazovateľov, ktoré pozerajú na podnik z rôznych vzájomne sa vyvážených dopĺňajúcich perspektív (finančná, zákaznícka, prevádzková, organizačná). V každej perspektíve si podnik určuje kľúčové ukazovatele, napr. ukazovateľ fluktuácie, spokojnosť zamestnancov atď. [25].

### 3.2.7 Kľúčové faktory úspechu

Kľúčové faktory úspechu určujú prvky ovplyvňujúce konkurencie schopnosť v danom odvetví, sú teda pre dané odvetvie špecifické (napr. zručnosť, znalosti, nadanie alebo predpoklad podmieňujúci úspech). Medzi základné zdroje kľúčových faktorov úspechu patria charakteristiky odvetvia, konkurenčná pozícia, globálne prostredie a organizačný vývoj.

### 3.2.8 Analýza konkurencie schopnosti

Dôležitou súčasťou analýzy je ohodnotenie pozície podniku vo vzťahu k jeho hlavným konkurentom, a to vo všetkých oblastiach kľúčových pre úspech. Tento krok nadväzuje na rozbor vykonaný už skôr v rámci analýzy kľúčových faktorov úspechu (každému kľúčovému faktoru úspechu je priradená váha a súčet váhových hodnotení predstavuje meradlo konkurencie schopnosti podniku) [26].

### 3.2.9 Viacrozmerná analýza VRIO

Viacrozmerná analýza VRIO (Value, Rareness, Imitability, Organisation) je založená na existencii takého vnútorného prostredia podniku, ktoré je zložené z heterogénnych zdrojov a spôsobilostí.

Vnútorné prostredie podniku skúma pomocou štyroch kritérií, ktorými sú:

1. kritérium užitočnosti - hodnotí, či disponibilné zdroje a spôsobilosti umožnia podniku reagovať na vonkajšie hrozby a príležitosti.
2. kritérium vzácnosti - vyjadruje, koľko iných konkurenčných podnikov už vlastní rovnaké alebo podobné užitočné zdroje a schopnosti.
3. kritérium imitovateľnosti - zaznamenáva, do akej miery je zložitá, náročná a najmä nákladná vybudovať, alebo obstaráť chýbajúce zdroje alebo spôsobilosti v porovnaní s podnikmi, ktoré už nimi disponujú.
4. kritérium organizovanosti - skúma, či je podnik organizovaný tak, aby naplno využil konkurenčný potenciál svojich zdrojov a spôsobilostí [14].

Kritériá užitočnosti, vzácnosti, imitovateľnosti a organizovanosti možno zlúčiť do jednoduchej sústavy, ktorá objasní konkurenčný a výnosový potenciál spojený s využitím akéhokoľvek zdroja alebo spôsobilosti [27].

### 3.3 Súhrnná SWOT analýza

SWOT analýza je záverečnou analýzou, ktorá zhŕňa výsledky analýz vnútorného prostredia (**Strengths (S)** = silné stránky; **Weaknesses (W)** = slabé stránky) vonkajšieho prostredia (**Opportunities (O)** = príležitosti; **Threats (T)** = ohrozenie) - spočíva v porovnávaní vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku [27,28]. Ich kombináciou a prienikom vzniká stratégia ako vyvažujúci faktor, ktorý uvádza podnik do súladu s jeho okolím – tabuľka 3. Takto chápaná a formulovaná stratégia dovoľí podniku orientovať sa len na také príležitosti, ktoré zodpovedajú jeho schopnostiam a umožní vyhnúť sa hrozbám, proti ktorým sa nedokáže brániť [29].

Tab. 3 Sumarizácia výsledkov SWOT analýzy [18].

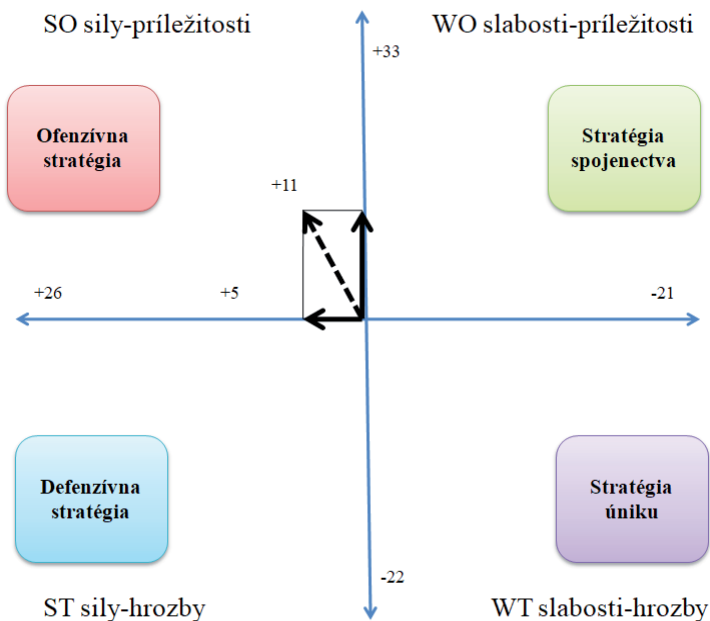
	Silné stránky (S) 1. ... 2. ...	Slabé stránky (W) 1. ... 2. ...
Príležitosti (O) 1. ... 2. ...	SO stratégia „VYUŽITIE“ (využitie silnej stránky v prospech príležitosti)	WO stratégia „HLADANIE“ (prekonanie slabej stránky využitím príležitosti)
Ohrozenie, hrozby (T) 1. ... 2. ...	ST stratégia „KONFRONTÁCIA“ (využitie silnej stránky k odvráteniu hrozby)	WT stratégia „VYHÝBANIE SA“ (minimálnizácia slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu, hrozbe)

Z tabuľky vyplýva že:

- **SO** predstavuje stratégiu využívajúcu silné stránky podniku na zhodnotenie príležitostí identifikovaných vo vonkajších prostrediach. SO je najatraktívnejším strategickým variantom. Môže si ju zvoliť podnik, v ktorom prevažujú sily nad slabosťami a príležitosti nad hrozbami. Odporúča sa ofenzívna stratégia z pozície sily.
- **WO** predstavuje stratégie zamerané na odstránenie slabých stránok využitím príležitostí. Aby podnik využil naskytujúce sa príležitosti, na ktorých zvládnutie nemá dostatok vnútorných schopností, snaží sa postupne posilňovať svoju pozíciu a odstrániť nedostatky. Odporúča sa stratégia spojenectva, ktorá umožní zväčšiť vnútornú silu a podieľať sa na príležitosti so spoločným spoločenstvom.
- **ST** stratégie sú možné vtedy, ak je podnik dost' silný na priamu konfrontáciu s ohrozením. Silná pozícia by sa mala využiť na blokovanie nebezpečenstva, zastrašenie konkurencie alebo únik do bezpečnejšieho prostredia. Odporúča sa defenzívna stratégia, ktorou si podnik chráni už vydanú pozíciu.
- **WT** stratégie sú obrannými stratégiami zameranými na odstránenie slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu zvonku. Je vhodná pre podnik, ktorý je slabý a navyše sa nachádza v neatraktívnom prostredí. Takýto podnik musí uvažovať v lepšom prípade o odchode z daného podnikania a pokúsiť sa etablovať v priaznivejšom prostredí, kde by jeho slabosti neboli také výrazné alebo v horšom prípade, bude svoje podnikateľské aktivity redukovať a likvidovať [11,28].



Vzhľadom na rozdielny význam a váhu jednotlivých analyzovaných položiek existujú rozličné varianty stratégie, ktoré zobrazuje matica syntézy výsledkov analýzy SWOT -modelovým príkladom je graf na obrázku 8.



Obr. 8 Modelová stratégia podľa SWOT (zdroj: vlastné spracovanie).

Výber vhodnej stratégie veľmi závisí od konkrétnych podmienok v danom čase. Toto je veľmi dôležité, pretože najväčšou slabinou analýzy SWOT je jej statickosť. Preto je potrebné ju permanentne prehodnocovať a prispôbovať meniacim sa podmienkam. Vypracovanie matice SWOT má naozaj univerzálne použitie a okrem vygenerovania alternatív pre možné stratégie zdravotníckeho zariadenia nám umožňuje využiť získané informácie ako podklad pre definovanie vízie organizácie, podklad pre definovanie strategických cieľov a zároveň tiež identifikáciu kritických oblastí organizácie [28,29].

## Záver

Problémy riadenia zdravotníckych zariadení sú aktuálne na celom svete. Štáty neustále riešia otázku, ako dostupnými finančnými prostriedkami zabezpečiť zdravotnú starostlivosť svojim občanom. Popritom musia vychádzať zo skutočnosti, že už samotná zdravotná starostlivosť je špecifickou ekonomickou kategóriou modifikujúcou racionalitu trhovej alokácie. Problémom je napríklad obmedzená suverénita spotrebiteľa, značná neurčitost' väzieb zdravia a zdravotnej starostlivosti a špecifikum dopytu po samotnej zdravotnej starostlivosti. Významnou odlišnosťou oproti iným segmentom je aj skutočnosť, že zdravotná starostlivosť je hrazená z prostriedkov zdravotného poistenia a pacient priamo nedisponuje finančnými prostriedkami za poskytnutú zdravotnú starostlivosť. Nastupujú nepriame alokačné mechanizmy, ktoré sú vo vzťahu nakupovania zdravotnej starostlivosti a jej efektívnosti ďaleko zložitejšie. Ďalšou z príčin spôsobujúcich obtiažnosť riadenia zdravotníckych zariadení spočíva v rozpore medzi úrovňou lekárskej vedy a disponibilnými zdrojmi – zdravotný pracovník sa tak celoživotne dostáva do rozporu medzi svojim svedomím a reálnymi možnosťami.

Optimálny model riadenia zdravotníctva zatiaľ nebol prezentovaný. Zdá sa však nesporné, že jednou z ciest je zvýšenie úrovne strategického riadenia jednotlivých zariadení. To spočíva v tvorbe kvalitne spracovanej stratégie na podklade analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia a jej implementácie. Výsledkom je súbor kľúčových rozhodnutí strategickéhovej povahy, ktorých cieľom je uspieť v náročnom konkurenčnom prostredí.

## Zoznam bibliografických odkazov

- Huebner C, Flessa S. Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-Term and Systems- Thinking in an Uncertain System. *Int. J. Environ. Res. Public Health.* 2022; 19: 8617. <https://doi.org/10.3390/ijerph19148617>
- De Wit B, Meyer R. *Strategy. An International Perspective.* 7th Edition. Cengage Learning, EMEA. 2020.
- Johnson G, Scholes K. *Exploring Corporate Strategy.* 3rd edition. New York: Prentice Hall. 1993.
- White GP. *Operation Management.* 2nd edition. New York, West Publishing Company. 1990.
- Porter M. *What is Strategy.* Boston: Harvard Business Review. 2001..
- Mintzberg H, Quinn JB. *Proces strategie.* Harlow: Prentice-Hall. 1998.
- Thompson A, Strickland A. *Cases in Strategic.* London: Mcgraw-Hill Education. 2000.
- D'Aveni R. *Hypercompetitive Rivalries.* Boston: Harvard Business Press. 2007.
- Brown SL, Eisenhardt KM. *Competing on theedge.* Boston: Harvard Business School Press. 1998.
- Vodáček L, Vodáčková O. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press. 2006.
- Clarke C. *Strategic Planning in Healthcare.* In: Loh, E., Long, P., Spurgeon, P. (eds) *Textbook of Medical Administration and Leadership.* Springer, Singapore..2019. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5454-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5454-9_3).
- Dennis C. Strategic planning a health system operational perspective. *J. Hospital Management and Health Policy.* 2019; 3:1-5. <https://doi.org/10.21037/jhmhp.2019.10.03>
- David FR. *Strategic Management concepts and cases.* Thirteenth edition. Pearson Education, Inc., Permissions Department. 2011.
- Ginter PM, Duncan WJ, Swayne LE. *Strategic management of Strategic Management of Health Care Organizations.* Description: Eighth edition. Hoboken, New Jersey : Wiley. 2018.
- Fotr J, Vacík E, Špaček M, Souček I. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu.* Praha: Grada. 2017.
- Aydin S, Dube M. Knowledge management, innovation, and competitive advantage: is the relationship in the eye of the beholder? *Knowledge Management Research and Practice.* 2018; 16(3): 402-413. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1496564>
- Bagheri M, Jahromi MJG. Globalization and Extraterritorial Application of Economic Regulation: Crisis in International Law and Balancing Interests. *European Journal of Law and Economics.* 2016; 41(2):

- 393-429. <https://doi.org/10.1007/S10657-012-9351-2>
18. Urbancová H. *Strategický management E-learningová studijní opora*. CEMI, Praha. 2020.
  19. Chletsos M, Saiti A. *Strategic Management and Economics in Health Care*. Springer Nature Switzerland AG. 2019. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-35370-4>
  20. Antošová M. *Strategický manažment a rozhodovanie*. Wolters Kluwer (Iura Edition). 2012.
  21. Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York free press. 1980.
  22. Porter ME. How competitive for cesshaped strategy. *Harv Bus Rev*. 1979; 57:137–45.
  23. Porter ME, Argyres N, McGahan AM. *An Interview with Michael Porter*. The Academy of Management Executive. 2002. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173495>
  24. Pourmohammadi K, Hatam N, Shojaei P, Bastani P. A comprehensive map of the evidence on the performance evaluation indicators of public hospitals: a scoping study and best fit frameworks synthesis. *Cost Effect Resour Alloc*. 2018; 16(1):64. <https://doi.org/10.1186/s12962-018-0166-z>.
  25. Hatefi S, Haeri A. Evaluating hospital performance using an integrated balanced scorecard and fuzzy data envelopment analysis. *J. Health Management and Informatics*. 2019; 6(2):66-76.
  26. Shaqrah AA. Analyzing Business Intelligence Systems Based on 7s Model of McKinsey. *International Journal of Business Intelligence Research*. 2018; 9 (1): 11. <https://doi.org/10.4018/IJBIR.2018010104>.
  27. Slávik Š. *Strategický manažment*. Bratislava: Sprint, 2005.
  28. Avinas VT, et al. 2018. SWOT Analysis: the possibility as a learning tool in medical education training (a knowledge, attitude and practice-based study in medical students). *Journal of Evidence Based Medicine and Healthcare*. 2018; 5(44): 3119-3123. <https://doi.org/10.18410/jebmh/2018/636>.
  29. Gürel E, Tat M. SWOT analysis: a theoretical review. *The J. Int. Soc. Res*. 2017; 10(51): 994-1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>.

**Kontakt:**


---

MUDr. Jaromír TUPÝ, PhD., MBA  
 Fakulta zdravotníctva  
 Katolícka univerzita v Ružomberku  
 Námestie A. Hlinku 28  
 Ružomberok 03401  
 e-mail: tupyj.@uvm.sk