

*Joanna Hołub*

# Kierunki rozwoju marketingu na rynku usług medycznych

## Potencjalne obszary zastosowania marketingu w służbie zdrowia

**N**ie wystarczy już mówić o orientacji marketingowej, jej pozycja, choć jeszcze słabo ugruntowana w jednostkach służby zdrowia (w Polsce), zdaje się być nie do wyeliminowania. Konieczne zatem staje się generowanie rozwiązań w sferze marketingu dla sektora opieki zdrowotnej. Ph. Kotler oraz R.N. Clarke, definiując orientację marketingową w służbie zdrowia, wskazali na następujące obszary działań marketingowych:

- badania marketingowe rynku docelowego,
- projektowanie usług adekwatnych do danego rynku,
- rozwój promocji (reklamy), *public relations* jako strategii komunikowania się z rynkiem,
- określenie strategii cenowej tak, aby była ona konkurencyjna,
- rozwijanie strategii dystrybucji dostarczania usług do rynku docelowego<sup>1)</sup>.

Obszary te nie różnią się od propozycji kierowanych do innych sektorów gospodarki. Obejmują one sferę badawczą oraz sferę instrumentalno-czynnościową<sup>2)</sup>, w ramach której wyodrębniamy instrumenty marketingu-mix. Jest to więc tradycyjne marketingowe spojrzenie na problematykę rynku usług medycznych. Inaczej obszary zastosowania marketingu w placówkach służby zdrowia postrzegają ich menedżerowie, wykorzystujący już techniki marketingowe. Twierdzą oni, że marketing placówki służby zdrowia rozumieć należy jako<sup>3)</sup>:

- promocję usług,
- poszukiwanie nowych klientów,
- sposób planowania i zarządzania usługami,
- zbieranie informacji o konkurencji,
- analizę rynku.

Niezależnie od prawidłowości i pełności powyższej listy, pokazuje ona w sposób bardzo konkretny, czego najbardziej oczekują menedżerowie służby zdrowia od marketingu na obecnym etapie jego rozwoju. Szukając konsensusu pomiędzy podejściem „marketingowym a medycznym”, a także biorąc pod uwagę specyfikę polskiego systemu opieki zdrowotnej i jego realia, można zaproponować następujący model marketingu w służbie zdrowia (rys. 1.).

Model marketingu w systemie opieki zdrowotnej w Polsce ukazuje zarówno działania marketingowe, jakie mogą być podejmowane przez placówki służby zdrowia oraz potencjalne działania, które mogą stać się udziałem Kas Chorych – płatników systemu. Zaprezentowanie w ramach modelu nabywcy świadczeń

(Kas Chorych) jest ważne ze względu na konieczność uwypuklenia istotnej cechy marketingu w tym sektorze, a mianowicie rozdzielania nabywcy świadczeń od odbiorcy finalnego, którym jest pacjent<sup>4)</sup>. Można zatem stwierdzić, że działania marketingowe w placówkach służby zdrowia można rozdzielić na działania skierowane do nabywców świadczeń oraz działania zmierzające do pozyskania pacjentów oraz ich „zatrzymania” w danej placówce.

## Najważniejsze aspekty specyfiki usług medycznych

**P**rzystępując do projektowania działań marketingowych w placówkach służby zdrowia, warto podkreślić specyfikę usług medycznych i jej wpływ na przedmiot projektowania. Wśród najbardziej specyficznych cech usługi medycznej, rzutu-jących na kształtowanie działań marketingowych w odniesieniu do tego sektora wymienić można:

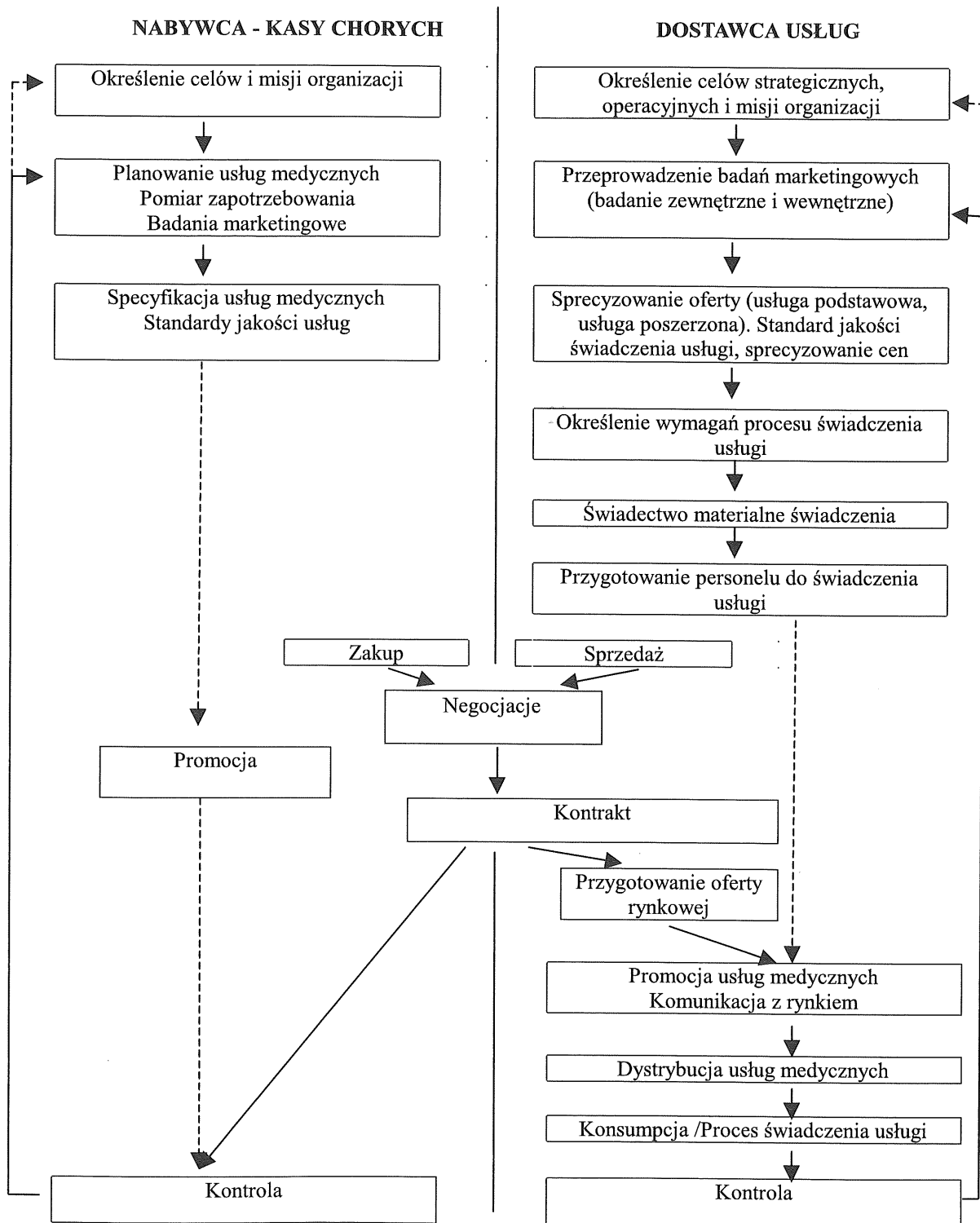
- **Złożony pod względem psychologicznym proces**, który odbywa się „na oczach klientów”.
- **Towarzyszący pacjentom stres**.
- **Usługa medyczna wymaga stałej interakcji lekarza z pacjentem**, w związku z tym postawa lekarza wobec chorego ma zasadnicze znaczenie w kreowaniu wizerunku placówki.
- **Świadczenie usług medycznych opiera się na fachowej wiedzy**. Pacjent nie wie, do czego służą skomplikowane narzędzia, nie rozumie nazw wymienianych przez lekarza, dlatego też potęguje to konieczność budowania zaufania do lekarza i placówki.
- **Oddanie się w ręce lekarza przez pacjenta oznacza zrozumienie jego potrzeb**. Oczekuje wyjaśnień, komunikacji. Lekarz wykonuje więc nie tylko właściwą usługę medyczną, wymaga się od niego również dobrej komunikacji z pacjentem i poświęcenia mu możliwie dużej uwagi.
- **Lekarze nie zawsze mogą w pełni usatysfakcjonować swoich klientów**.
- **Lekarze mają małą możliwość różnicowania oferowanych przez siebie usług**. Ta specyfika pozwala na oddziaływanie na percepcję pacjentów za pomocą np. skomplikowanych nazw zabiegów.
- **Jakość usługi medycznej nie zawsze zależy od samego lekarza**, ale również od pacjenta.
- **Pacjenci w zasadzie nie oceniają jakości technicznej świadczonej usługi**.

Usługi medyczne można klasyfikować jako usługi profesjonalne, a zatem wiele ich specyficznych cech wynika ze specyfiki usług profesjonalnych.

**Trendy w rozwoju marketingu usług medycznych**

**W**iększe doświadczenie rynkowe konsumentów będzie stawiać dostawców usług medycznych w trudniejszej sytuacji. Będzie się to wiązało z oczekiwaniem wyższej jakości świadczonych usług, lepszej obsługi, ale również negocjacjami cen świad-

czonych zabiegów, co będzie możliwe w zależności od wizerunku firmy, specjalistów, opinii. Intensywny rozwój nowoczesnych technik informacyjnych sprawia, że konsumenci dysponują coraz większą ilością informacji na temat alternatyw wyboru, w związku z czym będą mogli lepiej porównać placówki i ich oferty<sup>5)</sup>. Nieodzowne w tym zakresie będą techniki marketingowe, a w szczególności te, dzięki którym placówki me-



**Rys. 1. Model marketingu w systemie opieki zdrowotnej w Polsce**

Źródło: opracowanie własne.



dyczne będą budowały własne silne marki. Najważniejsze działania i trendy charakteryzujące marketing w XXI wieku prezentuje rysunek 2.

Zdaniem T.J. Rynne placówki służby zdrowia, które chcą skutecznie konkurować i utrzymać się na rynku powinny:

- zaakceptować jako priorytet cele marketingowe oraz zogniskować swoją działalność wokół trzech, czterech najważniejszych usług i osiągnąć w nich duży rozwój,
- nauczyć się właściwie wydatkować budżety marketingowe tak, aby wydatkowane środki zapewniały jak największe efekty,
- równoważyć rozwój dostosowując go do posiadanych zasobów i środków, wykorzystywać nadarzające się okazje,
- dynamicznie i elastycznie dostosowywać się do rynku, podążać za rynkiem drogami wyznaczonymi przez specjalistów ds. marketingu.

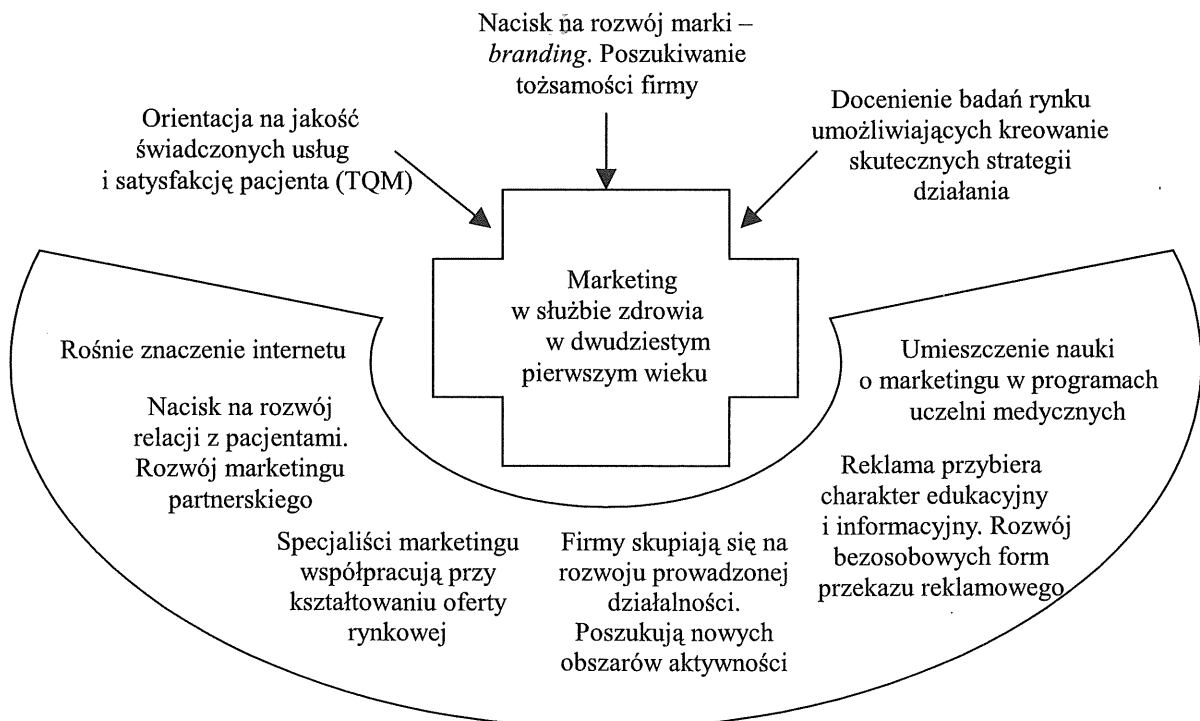
### Budowanie marki placówki medycznej na rynku – *branding*

**N**ajważniejszym<sup>9)</sup> wyzwaniem stojącym przed marketingiem w dziedzinie usług medycznych jest poszukiwanie sposobów odróżnienia się od konkurentów. Jest to warunek bezwzględnie konieczny do zaistnienia na rynku i zbudowania lojalności klientów. Wartość marki jest przecież miarą lojalności pomiędzy pacjentami a placówką ochrony zdrowia i jej lekarzami<sup>7)</sup>.

Podstawowym zatem zadaniem w zakresie marketingu jest budowanie własnej tożsamości. Strategia w tym zakresie powinna polegać na<sup>8)</sup>:

- spotęgowaniu uwagi pacjentów na usługi świadczone przez daną placówkę poprzez sygnalizowanie nowej strategii,
- konsolidowaniu i koordynowaniu wdrażania nowej identyfikacji,
- tworzeniu nadbudowy związanej z przekonaniem o słuszności wdrażania nowej tożsamości oraz jej znaczenia wśród personelu i otoczenia,
- tworzeniu wartości organizacji, a więc określeniu, co jest wartością tworzoną przez organizację, w celu lepszego zrozumienia jej przewagi na rynku przez pracowników oraz pacjentów.

Wartość marki i jej wizerunek powinien zaistnieć w świadomości pacjentów, lekarzy i płatników oraz organizatorów. Z doświadczeń krajów zachodnich wynika, że dużo placówek służby zdrowia nie przykładają większego znaczenia do budowania tożsamości. Podmioty świadczące usługi medyczne stosują w tym względzie strategię konsekwentnego informowania pacjentów i trwania przy wybranej estetyce (logo, broszury itp.)<sup>9)</sup>. Strategia taka jest oczywiście lepsza niż jej brak, ale nie można porównywać jej efektów z kampanią promującą nową tożsamość firmy. Marka staje się wartością dopiero wówczas, gdy jej adresaci odbierają ją nie tylko jako logo<sup>10)</sup>, ale przede wszystkim zaczynają kojarzyć jej cechy, wartości, korzyści, osobowość, kulturę<sup>11)</sup>. Wartością marki jest obietnica, którą daje ona pacjentowi, na tyle kusząca, aby był on zde-



**Rys. 2. Trendy w zakresie marketingu opieki zdrowotnej, prognoza na XXI wiek**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T.J. RYNNE, *Transitioning Health Care Marketing into the Twenty-First Century*, „Marketing Health Services”, Summer 1999, Vol. 19.

cydowany korzystać z usług konkretnej placówki. Istnienie jednolitej, spójnej tożsamości przynosi korzyści wówczas, kiedy budowany obraz staje się bardzo znany, wyróżnia się od innych i demonstruje wartość. Niestety, to nie zdarza się bez określenia wizji marki oraz instrumentów jej kształtowania. Strategia konsekwentnego pokazywania logo to za mało.

Można powiedzieć, że obszar identyfikacji jest jedną z najbardziej zaniedbanych sfer działań marketingowych w ochronie zdrowia. Nie tylko w Polsce, ale jak twierdzi K.D. Speak, również na świecie. Fakt ten jest zadziwiający ze względu na to, że zróżnicowanie swojego produktu (czy usługi) jest jedną z podstawowych, obok konkurencji za pomocą cen, strategią konkurencyjności na rynku<sup>12)</sup>. Wszystkie działania rynkowe, np. w sferze promocji, jakości usług, wpływają na budowanie marki i powinny być jej podporządkowywane.

Biorąc pod uwagę specyfikę sektora usług medycznych można sformułować kilka zaleceń w zakresie budowania tożsamości placówki dla menedżerów i marketerów opieki zdrowotnej.

**Buduj zgodę.** W procesie budowania marki ważny jest konsensus całego zespołu. Osiągnięcie zgody zespołu i zrozumienie realizowanego przedsięwzięcia jest kluczowe dla całego procesu i choć brzmi ono banalnie, to w wielu organizacjach jest często przeszkodą trudną do przebrnięcia.

**Poruszaj się ostrożnie.** Proces budowania nowej tożsamości w organizacjach już istniejących nie może przebiegać bez uprzedniej oceny jej obecnego wizerunku. Nowa tożsamość musi bowiem, przynajmniej na początku, korespondować w jakimś sensie ze starą. Proces zmiany jest długotrwały i nie odbywa się na papierze czy szyldzie, ale w świadomości pacjentów.

**Bądź elastyczny.** Słuchaj opinii innych, dyskutuj, bądź otwarty na propozycje.

**Poznaj konkurentów.** Tworząc własną strategię, należy mieć świadomość pozycji konkurentów i lokować własną markę w ich otoczeniu.

**Uzyskaj zaangażowanie i akceptację decydentów** i osób znaczących dla firmy (np. udziałowców). W wielu organizacjach przy braku zaangażowania i akceptacji decydentów naruszane są podstawy identyfikacji. Jest to najpoważniejszy wróg procesu budowania tożsamości<sup>13)</sup>.

Nieodłącznym elementem działań w zakresie budowania marki na rynku jest komunikacja z otoczeniem. Biorąc pod uwagę specyfikę usług medycznych<sup>14)</sup>, a w szczególności obecny etap ich rozwoju w Polsce, marketingowe narzędzia umożliwiające komunikację odgrywać będą znaczącą rolę. Wśród istniejących instrumentów umożliwiających komunikację placówki z otoczeniem wskazać należy: działania *public relations* i *publicity* – mające na celu budowanie świadomości i wiarygodności firmy oraz budowanie *image'u* firmy na rynku.

Podstawowym celem komunikacji jest wpływanie na opinię publiczną i jej kształtowanie. Do najważniejszych technik kształtowania opinii zaliczyć należy:

● **tworzenie obiektywnej informacji o firmie i jej usługach** przy wykorzystaniu takich mediów,

jak lokalna prasa, lokalne stacje radiowe czy telewizyjne poprzez nagłośnienie otwarcia firmy czy udział pracownika firmy (np. znanego specjalisty) jako eksperta w lokalnych programach telewizyjnych, audycjach radiowych i artykułach prasowych poświęconych tematyce zdrowotnej, nowoczesnym badaniom medycznym itp. Publiczne wystąpienia specjalisty jako przedstawiciela firmy dają możliwość poinformowania szerszej rzeszy odbiorców o istnieniu firmy, ugruntowania jej pozycji i podniesienia prestiżu placówki, a także zasugerowania wysokiej wiedzy i fachowości zatrudnianych osób, wreszcie też pozyskiwania klientów przez wykorzystanie sympatii i zaufania do specjalisty i jego kwalifikacji (zyskiwanego dzięki publicznym wystąpieniom);

● **działalność publiczna** – organizowanie i udział firmy w bezpłatnych akcjach diagnostycznych (np. bezpłatne badania mammografii dla kobiet w ramach walki z rakiem piersi) skierowanych do szerszej publiczności również pozwala na zaistnienie nazwy firmy na rynku i utwalenie jej w świadomości klientów. Inną okazją do pozytywnego zaistnienia w świadomości odbiorców jest zaangażowanie firmy w akcje charytatywne, np. zorganizowanie na terenie placówki punktu przyjmowania darów charytatywnych i ogłoszenie tego w środkach masowego przekazu. Udział w takich akcjach z jednej strony umożliwia wykreowanie firmy jako zaangażowanej w aktualną problematykę zdrowotną, życzliwej pacjentowi, a z drugiej strony, reklamuje firmę, która posiada nowoczesne urządzenia diagnostyczne;

● **organizacja imprez** – przyciąganie uwagi klientów poprzez organizację tzw. drzwi otwartych firmy, seminariów, konferencji prasowych. Tego typu działania PR byłyby bardzo skuteczne w przypadku dużej placówki, takiej jak np. specjalistyczna klinika czy szpital. Obecność na uroczystości znanych i liczących się osobistości dodaje imprezie prestiżu. Tego typu działania są bardzo skuteczne – zarówno pod kątem budowy wizerunku firmy, jak i promocji sprzedaży;

● **publikacje** – materiały reklamowe mające na celu dotarcie przedsiębiorstwa do rynku docelowego i pozytywny wpływ na odbiorcę. Chodzi tu o opracowanie profesjonalnej oferty, ulotek, folderów będących źródłem informacji na temat firmy i oferowanych usług, cen i systemów rabatowych. W przypadku usług medycznych bardzo skuteczne byłoby wydawanie przez firmę własnego pisma np. kwartalnika o problematyce medycznej i zdrowotnej, zawierającego informacje o firmie i oferowanych usługach. Pismo w formie biuletynu byłoby wysyłane bezpłatnie do klientów firmy – docelowo do osób na kierowniczych stanowiskach w lokalnych przedsiębiorstwach oraz wykładane w poczekalniach placówek medycznych. Niniejszy biuletyn mógłby być kolportowany również jako wkładka w poczytnych pismach poświęconych zdrowiu i medycynie;

● **tworzenie tożsamości wizualnej firmy (wizualizacja firmy)** – opracowanie kontrastów promocyjnych umożliwiających identyfikację firmy na rynku, wskazujących na charakter prowadzonej działalności i sugerujących profesjonalizm, wysoką jakość usług, wzbudzających zaufanie i przyjazny klimat u odbiorcy. Wykorzystanie symbolu, który wzmocni

identyfikację instytucji i pozwoli na jej odróżnienie od konkurencji. Zalecana jest konsekwencja w doborze kolorystyki charakteryzującej firmę – zarówno w odniesieniu do znaków identyfikacyjnych, jak i wystroju wnętrza oraz uwzględnianie przy doborze kolorystyki zdobyczy współczesnej psychologii;

● **reklama zewnętrzna** – oznakowanie placówki poprzez umieszczenie szyldów i tablic informacyjnych, zawierających wszystkie stałe elementy identyfikacyjne.

Menedżerowie służby zdrowia i właściciele prywatnych praktyk powinni przyswoić sobie kilka podstawowych sposobów wpływających na lepszą komunikację z otoczeniem i w efekcie większą sprzedaż<sup>15)</sup>:

●  **bądź widoczny w otoczeniu** jako wykładawca, konsultant w trakcie kursów, szkoleń, współorganizator prelekcji itp.,

● **twórz i utrzymuj bazę danych o klientach** – baza danych o pacjentach jest nieocenionym źródłem informacji. Cierpliwość wprowadzania danych do systemu może zaowocować możliwością ich przetwarzania pod różnym kątem oraz prognozowania zapotrzebowania na konkretne usługi. Dzięki e-mailom można informować pacjentów o oferowanych nowych usługach, przekazywać informacje z życia firmy itp.,

● **utrzymuj kontakt z mediami** – wypowiadaj się na temat wyposażenia, metod leczenia, epidemii, wyslij do prasy swoją ekspertyzę,

● **utrzymuj członkostwo w sieci** – bierz czynny udział w zawodowych organizacjach. Pamiętaj o tworzeniu komitetów, stowarzyszeń, fundacji. Jak trafnie ujął to P.A. Gluck: „Jeżeli chcesz rozwijać swoją praktykę, nie możesz czekać, aż ryby same wskoczą do łodzi, musisz sam zarzucać swoją sieć do wody”<sup>16)</sup>.

Joanna Hołub

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> Za G.M. NAIDU, Ch.L. NAGAYOWA, *How Marketing Oriented are Hospitals in a Declining Market*, „Journal of Health Care Marketing”, March 1991, Vol. 11, s. 23–30.

<sup>2)</sup> Por. L. GARBARSKI, I. RUTKOWSKI, W. WRZOSEK, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 45.

<sup>3)</sup> R. KURZĘPA, A. ADAMEK, *Założenia strategii marketingowej na rynku usług zdrowotnych, Postępy pielęgniarstwa i promocji zdrowia*, 1998, s. 235.

<sup>4)</sup> Problematyka ta dotyczy tych podmiotów, które zabiegają o kontrakty z Kasami Chorych.

<sup>5)</sup> K. BUCHSBAUM, *Knowing Trends is Essential to Health Care Marketing*, „South Florida Business Journal” 12/8/95.

<sup>6)</sup> Por. T.J. RYNNE, *Transitioning Health Care Marketing into the Twenty-First Century*, „Marketing Health Services”, Summer 1999, Vol. 19.

<sup>7)</sup> Por. K.D. SPEAK, *The Challenge of Health Care Branding*, „Journal of Health Care Marketing”, Winter 96 Vol. 16.

<sup>8)</sup> Tamże.

<sup>9)</sup> Tamże.

<sup>10)</sup> K.D. SPEAK twierdzi, że wdrożenie logo marki jest pierwszym krokiem w procesie tworzenia marki. Jest to oczywiście ważne, ale w procesie budowania tożsamości znaczy tyle, co rok w życiu dziecka.

<sup>11)</sup> Ph. KOTLER, *Marketing: Analiza, planowanie, wdrażanie, kontrola*, Gebethner i S-ka, 1995.

<sup>12)</sup> M.E. PORTER, *Strategia konkurencji*, PWE Warszawa 1994 r., s. 25–40.

<sup>13)</sup> Jak wynika z doświadczeń firm oferujących usługi w zakresie identyfikacji, na utrzymywanie trwałości i jednomyślności w procesie wdrażania jednolitej identyfikacji i budowaniu tożsamości wpływa fakt koordynowania tych czynności przez firmę zewnętrzną, jak również budżet poświęcony na te działania. Wydatek konsoliduje grupę i zmusza do korzystania z tego, za co zapłacili.

<sup>14)</sup> Ze względu na specyfikę usług medycznych reklama jest ograniczona poprzez zasady etyki lekarskiej (Kodeks Etyki Lekarskiej).

<sup>15)</sup> Na podstawie: P.A. GLUCK, *Marketing is the Key to Success in Today's Health Care Field*, „South Florida Business Journal” 03/07/97 Vol. 17, s. 23.

<sup>16)</sup> Tamże.

Autorka – Katedra Marketingu Usług, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług Uniwersytetu Szczecińskiego.

*Małgorzata Kossowska*

## Ocena i rozwój umiejętności pracowniczych

AKADE, Kraków 2001

Książka stanowi zbiór tekstów poświęconych problemom oceny i rozwoju umiejętności pracowników. Jej celem jest dostarczenie rzetelnej wiedzy z zakresu doradztwa personalnego – zarówno teoretycznej, jak i praktycznej, mającej pomóc pracownikom działów kadr w profesjonalnym wykonywaniu ich obowiązków, z pełną świadomością możliwych pułapek i ograniczeń. Książka powstała bowiem z myślą o osobach trudniących się sprawami rekrutacji, selekcji, ocen pracowni-

czych, szkolenia i rozwoju personelu różnych szczebli – od stanowisk podstawowych po stanowiska menedżerskie.

Pozycja ta powinna być zatem traktowana jako kompendium wiedzy na temat psychologicznych aspektów oceny, przydatne przede wszystkim – aczkolwiek nie tylko – osobom od niedawna trudniącym się tą problematyką oraz punkt wyjścia do dalszych poszukiwań dla osób bardziej zaawansowanych.