

MARKETING GABINETÓW LEKARSKICH NA RYNKU USŁUG ZDROWOTNYCH

Henryk Mruk

2. wydanie

MARKETING GABINETÓW LEKARSKICH NA RYNKU USŁUG ZDROWOTNYCH

Henryk Mruk

2. wydanie

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa



ABC

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Stan prawny na 1 stycznia 2015 r.

Wydawca
Izabella Matecka

Redaktor prowadzący
Kinga Puton

Opracowanie redakcyjne
Dagmara Wachna

Łamanie
Walters Kluwer

Projekt graficzny okładki i stron tytułowych
Maciej Sadowski

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni[♥]
—————

SZANUJMY PRAWO I WŁASNOŚĆ
Więcej na www.legalnakultura.pl
POLSKA IZBA KSIĄŻKI

© Copyright by
Walters Kluwer SA, 2015

ISBN: 978-83-264-7983-0
2. wydanie

Wydane przez:
Walters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluger.pl

www.wolterskluger.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

———— SPIS TREŚCI ————

Wstęp	7
Rozdział 1	
Gabinety lekarskie na rynku usług zdrowotnych	11
Rozdział 2	
Koncepcja marketingowego zarządzania gabinetem lekarskim	15
Rozdział 3	
Otoczenie gabinetu lekarskiego	25
Rozdział 4	
Sposoby konkurowania gabinetów lekarskich	35
Rozdział 5	
Segmentacja pacjentów a działania gabinetu	43
Rozdział 6	
Zachowania pacjentów	50
Rozdział 7	
Badania marketingowe na rynku usług medycznych	59
Rozdział 8	
Strategia produktu	71
Rozdział 9	
Usługi gabinetów lekarskich	76
Rozdział 10	
Zarządzanie wizerunkiem placówki medycznej	86
Rozdział 11	
Zarządzanie marką placówki medycznej	98
Rozdział 12	
Strategie cenowe gabinetów lekarskich	104

Rozdział 13	
Promocja gabinetów lekarskich	113
Rozdział 14	
Rola personelu w zarządzaniu marketingowym	129
Rozdział 15	
Neuromarketing a działania gabinetu	141
Rozdział 16	
Plan marketingowy gabinetu lekarskiego	150
Rozdział 17	
Negocjacje w sferze usług zdrowotnych	158
Zakończenie	173
Bibliografia	175

WSTĘP

Zdrowie należy do najważniejszych dla człowieka wartości, a jest ono tym cenniejsze, im więcej przeżyje się lat. Spoglądając na proponowane przez Hipokratesa metody leczenia, związane z działaniem wody, słońca, jedzenia i powietrza, możemy dostrzec ewolucję nauki o człowieku i sposobów leczenia jego dolegliwości na przestrzeni tysiącleci. Współczesna wiedza pozwala na sprawowanie coraz doskonalszej opieki medycznej nad ludźmi oraz skuteczne leczenie wielu chorób. Ważną rolę odgrywają tutaj usługi medyczne i zdrowotne, świadczone przez różnorodne gabinety lekarskie oraz placówki służby zdrowia. Nie zawsze łatwo rozróżnić usługi medyczne i zdrowotne. Te pierwsze są generalnie związane z pomocą niesioną przez lekarzy oraz ich współpracowników. W ramach usług zdrowotnych można również mówić o profilaktyce, świadczeniach gabinetów kosmetycznych, odnowie biologicznej itp.

Uzasadnia to celowość podejmowania naukowych badań dotyczących wielu aspektów funkcjonowania rynku usług zdrowotnych, w tym problematyki marketingowego zarządzania gabinetami lekarskimi. Odwołując się do zasad marketingu oraz do rynku usług zdrowotnych, w niniejszej pracy podjęto próbę krytycznego spojrzenia na zarządzanie placówkami medycznymi, a zamieszczone tutaj rozważania odnoszą się zarówno do małych, pojedynczych gabinetów lekarskich, jak i do sieci placówek medycznych oraz publicznych zakładów opieki zdrowotnej. Zawarte w pracy przemyślenia odwołują się do wieloletnich doświadczeń autora związanych z rynkiem farmaceutycznym oraz rynkiem usług medycznych, związane są z prowadzonymi badaniami, kontaktami z podmiotami rynkowymi, własnymi doświadczeniami oraz współpracą ze studentami w ramach różnych poziomów kształcenia na Uniwersytetach Ekonomicznym i Medycznym w Poznaniu.

Układ książki podporządkowano koncepcji marketingowego spojrzenia na zarządzanie gabinetami lekarskimi. Rozważania podzielono na siedemnaście krótkich rozdziałów. Pierwsze cztery swoim zakresem obejmują tematykę rynku usług zdrowotnych, koncepcji marketingu mix, analizy otoczenia gabinetu oraz

zasad i sposobów konkurowania. W kolejnych trzech rozdziałach omówiono problemy segmentacji pacjentów, wiedzy o ich zachowaniach oraz o metodach badań marketingowych. Następne cztery rozdziały poświęcono strategii produktu, omówieniu cech usług, sposobom budowania tożsamości i wizerunku gabinetu oraz zarządzaniu jego marką. Rozdział 12 skupia uwagę czytelnika na strategiach cenowych, a kolejne dwie części pracy traktują o sposobach promocji placówek medycznych oraz o kwalifikacjach personelu, ze szczególnym uwzględnieniem metod komunikowania się z pacjentem. Rozdział 15 prezentuje wyniki badań z obszaru neuromarketingu, odwołując się do omówionych wcześniej elementów marketingu. W rozdziale 16 zawarto spostrzeżenia i zalecenia na temat tworzenia i wdrażania planu marketingowego w placówkach medycznych, a ostatni, 17 rozdział pracy, zawiera rozważania na temat zasad i technik negocjacyjnych, które można wykorzystać na rynku usług zdrowotnych.

Podstawowym przesłaniem, wokół którego koncentrują się rozważania, jest zasada tworzenia partnerskich relacji pomiędzy gabinetami lekarskimi a pacjentami. Wyrasta ona z przekonania, że wszystkie działania powinny służyć zadowoleniu pacjentów oraz uzyskiwaniu odpowiedniej marży przez placówkę medyczną, co jest punktem wyjścia dla marketingowego zarządzania gabinetem lekarskim.

Drugie wydanie książki zostało uzupełnione o najnowsze wyniki badań. W poszczególnych rozdziałach wprowadzono informacje na temat emocjonalnej strony zachowań pacjentów. Mogą być one użyteczne dla kadry zarządzającej, która także podejmuje wiele decyzji pod wpływem emocji, rezygnując z pogłębianych, racjonalnych analiz. Poszerzono rozważania na temat znaczenia wartości w ofercie kierowanej do pacjentów przez gabinety medyczne, wskazano, w jaki sposób wartość może zmieniać postrzeganie cen, odwołano się także do wyników badań dotyczących sposobów tworzenia skutecznych strategii dla placówek medycznych. Autor wymienia praktyczne metody budowania długofalowej pozycji gabinetu na rynku i opisuje sposoby tworzenia odpowiedniej kultury organizacyjnej gabinetu, jako najtrudniejszej do skopiowania przewagi konkurencyjnej. Rozważania uzupełniają ponadto odwołania do najnowszej literatury przedmiotu związanej ze skutecznym budowaniem marketingowej strategii zarządzania gabinetami medycznymi.

Książka jest efektem wielu rozmów i dyskusji w szerokim gronie osób, które trudno tutaj wymienić z imienia i nazwiska. W tym miejscu pragnę podziękować wszystkim osobom, które przyczyniły się do powstania tej pracy. Serdeczne słowa podziękowania kieruję do współpracowników, studentów, absolwentów i me-

nedżerów, a także do wielu innych osób, które dzieliły się ze mną swoimi doświadczeniami oraz przemyśleniami. W procesie powstawania tej książki nieocenioną pomoc okazali mi moi najbliżsi – żona, córki i syn wraz z rodzinami. Dzisiaj, w warunkach codziennych kontaktów i korzystania z wielu źródeł informacji, w każdej indywidualnej pracy zawarty jest także wysiłek wielu osób i zbiorowa mądrość.

Mam nadzieję, że ujęte w pracy rozważania okażą się pomocne, tekst ten będzie użyteczny zarówno dla pracowników gabinetów i placówek medycznych, jak również gabinetów kosmetycznych, ośrodków SPA, a także innych podmiotów działających na rynku zdrowia. Każdy gabinet lekarski (czy placówka medyczna) posiada unikatową lokalizację oraz własną, niepowtarzalną grupę pacjentów. Zamieszczone poniżej wnioski mają charakter ogólny, a wykorzystanie poszczególnych informacji wymaga ich dostosowania do konkretnych warunków danej placówki medycznej.

Sfera zdrowia należy do obszarów o większej regulacji prawno-administracyjnej, co w pewnym zakresie ogranicza zakres działań marketingowych. Przekonania lekarzy i pracowników sektora zdrowotnego, a także zasady etyczne mogą być czynnikami ograniczającymi stosowanie reguł marketingowego zarządzania gabinetami lekarskimi. Niezależnie od decyzji lekarzy, właścicieli gabinetów, pracowników oraz osób zarządzających gabinetami dobrze jest zdawać sobie sprawę, jakie narzędzia marketingowe mogą być stosowane na rynku usług zdrowotnych.

*Henryk Mruk
Puszczykowo, 1 grudnia 2014 r.*

GABINETY LEKARSKIE NA RYNKU USŁUG ZDROWOTNYCH

Rynek można zdefiniować jako ogół stosunków wymiennych, zachodzących między podmiotami reprezentującymi sprzedających oraz kupujących¹. Rynek można traktować globalnie (np. cały świat, Unia Europejska, Polska), jak również w odniesieniu do regionów, sektorów, branż, a nawet poszczególnych produktów i usług. W ujęciu sektorowym mówimy o rynku usług, a w zawężeniu można także wyodrębnić rynek usług zdrowotnych. Dla skutecznego porozumiewania się niezbędne jest w miarę dokładne definiowanie terminów. Usługi zdrowotne mogą być traktowane szeroko – jako wszelkie działania związane ze zdrowiem człowieka (w innym ujęciu może to np. dotyczyć zdrowia zwierząt, obejmować więc także gabinety weterynaryjne). W naszych rozważaniach skupimy się na rynku usług związanych ze zdrowiem ludzi, z funkcjonowaniem gabinetów lekarskich oraz szeroko rozumianych placówek medycznych. Będziemy się koncentrować na warunkach polskich, z odniesieniem do trendów obserwowanych w innych krajach świata oraz do globalizacji, która przekracza dotychczasowe rozumienie rynków. Jednym z takich trendów na początku XXI w. jest estetyka. Powoduje ona wzrost zainteresowania wieloma elementami otoczenia człowieka, jego wyglądu i jakości życia. Oznacza to, że warto dbać o wygląd nowych placówek, zlecając ich projektowanie odpowiednim architektom. Ważne jest również otoczenie gabinetu. Natomiast w odniesieniu do usług związanych z rynkiem można dostrzec wzrost znaczenia usług świadczonych przez gabinety dietetyczne, kosmetyczne, a także apteki. Sposób rozumienia rynku będzie determinował działania związane z zarządzaniem marketingowym.

W naukach ekonomicznych przyjmuje się, że rynek składa się z trzech elementów, a mianowicie z podaży, popytu i ceny.

¹ Por. W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, Warszawa 1998.

Podaż na rynku usług obejmuje ofertę składaną przez sprzedających (np. różnego rodzaju placówki medyczne) i można ją rozpatrywać w ujęciu podmiotowym (które podmioty świadczą usługi), przedmiotowym (jakie usługi są świadczone), a także w wielu innych przekrojach (np. w przestrzennym czy czasowym).

Popyt można zdefiniować jako zgłaszane przez pacjentów i klientów potrzeby związane ze zdrowiem, za którymi stoją możliwości ich sfinansowania. W tym sensie popyt jest kategorią węższą od potrzeb. Jeśli dana osoba chce skorzystać z usługi stomatologicznej i posiada środki, aby za nią zapłacić, wówczas potrzeba staje się popytem, jeśli natomiast tych środków nie posiada (chodzi np. o fundusze własne, ubezpieczenia), wówczas nie można mówić o popycie. W wielu krajach Afryki ludność ma wiele potrzeb związanych ze zdrowiem, jednak – z uwagi na niskie dochody – nie przekładają się one na popyt.

Trzecim elementem rynku jest cena. W warunkach funkcjonowania mechanizmu rynkowego cena gwarantuje uzyskanie równowagi pomiędzy podażą a popytem². Gdyby się okazało, że istnieje ograniczona podaż szczepionki przeciw grypie, a gwałtownie wzrosnie na nią popyt (np. na skutek nagłośnienia w mediach informacji o ptasiej grypie), wówczas w warunkach mechanizmu rynkowego cena szczepionek wzrosnie do poziomu gwarantującego zrównanie się oferty kupujących i sprzedających. W takim przypadku osoby o niższych dochodach nie będą mogły nabyć szczepionki. W związku z tym, że zdrowie należy do szczególnej kategorii w obszarze spraw gospodarczo-społecznych, nie stosuje się na tym rynku wyłącznie zasad mechanizmu rynkowego. Ze względów społecznych, ale także politycznych, w poszczególnych krajach są stosowane zróżnicowane systemy interwencji państwa w funkcjonowanie rynku usług zdrowotnych. Są to kwestie niezwykle delikatne i drażliwe społecznie. Zdając sobie sprawę z ich znaczenia w funkcjonowaniu współczesnych społeczeństw, nie będziemy się nimi dalej zajmować, cała uwaga zostanie bowiem skoncentrowana na problemach marketingowego zarządzania placówkami medycznymi³.

² Por. H. Mruk (red.), *Analiza rynku*, Warszawa 2003.

³ W pracy będziemy się zamiennie posługiwać terminami: „gabinet lekarski” i „placówka medyczna”, niekiedy tylko występować będą: „gabinet”, „placówka” lub „zakład opieki zdrowotnej”. Chcemy uniknąć powtarzania tego samego określenia, a zarazem podkreślić, że wiele różnych podmiotów na rynku usług zdrowotnych może wykorzystywać omawiane tutaj problemy marketingowego zarządzania gabinetami. Pewna, a może nawet większa część poruszanych zagadnień może być także wykorzystana w zarządzaniu gabine-

Zgodnie z ustawą wśród placówek leczniczych wyróżnia się podmioty lecznicze i praktyki zawodowe⁴. Do podmiotów leczniczych zalicza się:

- przedsiębiorców w rozumieniu przepisów ustawy o swobodzie działalności gospodarczej⁵,
- samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej,
- jednostki budżetowe posiadające w strukturze organizacyjnej ambulatorium, ambulatorium z izbą chorych lub lekarza podstawowej opieki zdrowotnej,
- instytuty badawcze,
- fundacje i stowarzyszenia, których statutowym jest wykonywanie zadań w zakresie ochrony zdrowia i których statut dopuszcza prowadzenie działalności leczniczej,
- kościoły, kościelne osoby prawne lub związki wyznaniowe – w zakresie, w jakim prowadzą działalność leczniczą.

Ze względu na rodzaj praktyki zawodowej wyróżnia się:

- praktykę zawodową wykonywaną przez lekarzy,
- praktykę zawodową wykonywaną przez pielęgniarki.

Przedstawione – ogólnie i pokrótce – podmioty funkcjonujące po stronie podaży usług medycznych powinny korzystać z wiedzy marketingowej, aby skutecznie działać na rynku w procesie satysfakcjonowania pacjentów i klientów. Opisana różnorodność podmiotów występujących po stronie podaży usług medycznych wpływa na zakres stosowania instrumentów marketingowych. Inaczej będzie wyglądało marketingowe zarządzanie szpitalem klinicznym, inaczej jednoosobowym gabinetem lekarskim, a jeszcze inaczej siecią placówek medycznych, mającą swoje oddziały w różnych miastach. Działania, które może podejmować prywatna klinika medyczna, nie będą akceptowane przez publiczny szpital kliniczny. Oznacza to, że właściciele, zarządy oraz odpowiednie komórki organizacyjne placówek medycznych będą podejmowali decyzje co do zakresu oraz intensywności stosowania różnych narzędzi marketingowych. Jedno natomiast można przyjąć jako bezsporne – każda placówka medyczna i każdy gabinet lekarski mają swoją lokalizację, miejsce świadczenia usług, nazwę, markę, per-

tami kosmetycznymi, stomatologicznymi oraz weterynaryjnymi. Z tych powodów będziemy się posługiwać kilkoma terminami, przepraszając wszystkich Czytelników za pewną wieloznaczność.

⁴ Por. ustawę z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej (tekst jedn.: Dz. U. z 2013 r. poz. 217 z późn. zm.).

⁵ Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (tekst jedn.: Dz. U. z 2013 r. poz. 672 z późn. zm.).

Henryk Mruk – profesor doktor habilitowany nauk ekonomicznych, profesor zwyczajny Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu; pracownik Katedry Zarządzania Międzynarodowego Wydziału Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu; od 2014 r. jest członkiem Rady Społecznej Szpitala Klinicznego Przemienienia Pańskiego Uniwersytetu Medycznego w Poznaniu; zainteresowania badawcze koncentruje wokół tematyki marketingu, rynku farmaceutycznego, tworzenia strategii oraz przywództwa; autor ponad 900 publikacji, w tym m.in. książki *Przywództwo w zakładach opieki zdrowotnej* (Warszawa 2010).

- Publikacja przedstawia problematykę skutecznego zarządzania marketingowego różnorodnymi placówkami medycznymi. W książce podano liczne przykłady ilustrujące zasady tworzenia i wdrażania planu marketingowego, sposoby analizy otoczenia, zasady budowania skutecznej strategii rozwoju, budowania marki placówki medycznej oraz profesjonalnej obsługi pacjentów.
- Opracowanie może być pomocne w rozwiązywaniu konkretnych problemów, np. związanych z lokalizacją placówki oraz potrzebami obsługiwanego segmentu pacjentów. Ponadto w publikacji zawarto rozważania na temat uwarunkowań zachowań pacjentów (m.in. zagadnienia z zakresu neuronauki), a także tworzenia oraz wdrażania wartości dla pacjenta.
- Książka przeznaczona jest przede wszystkim dla właścicieli podmiotów medycznych, osób zarządzających placówkami medycznymi oraz pracowników tych placówek, a także podmiotów współpracujących z placówkami medycznymi (dostawców sprzętu, leków, usług). Będzie pomocna studentom zainteresowanym zarządzaniem placówkami medycznymi.

ISBN 978-83-264-7983-0



Cena 59 zł
(w tym 5% VAT)

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

