

Od komunikacji do sukcesu

# Wojna o pacjenta

Artur Olesch

O ile jeszcze kilka lat temu polskie szpitale oraz przychodnie walczyły o przetrwanie, o tyle dzisiaj coraz częściej zaczynają rywalizować między sobą o pozycję na rynku lokalnym, pacjenta, dobre imię, wizerunek. Bitwa rozgrywa się na polu długookresowych perspektyw rozwoju sektora.

fot. ImageZoo/Corbis



Placówki ochrony zdrowia zrobiły w ostatnim czasie duży krok do przodu, pozbywając się ogromnego ciężaru zadłużenia oraz wychodząc z technologicznego i organizacyjnego zaścianka. Niezależnie od tego, jak wiele narzekania słyzy się na wysokość kontraktów z NFZ, związane ręce pod względem pobierania opłat za świadczenia przez placówki medyczne czy ograniczone możliwości finansowania w warunkach braku dodatkowych ubezpieczeń zdrowotnych. Rzeczywiście, trudno powiedzieć, aby ramy prawne sprzyjały intensywnemu rozwojowi szeroko pojętej jakości w ochronie zdrowia – tej

dotyczącej usług medycznych oraz obsługi pacjenta.

## Troska o pacjenta, nie kontrakt

Teoretycznie placówki medyczne mogłyby tkwić w marazmie, narzekając na niedofinansowanie, oraz pozostawać w przekonaniu, że pacjent i tak nie ma zbyt wielkiego wyboru i gdzieś leczyć się musi. Mało tego – czasami popyt na rynku usług medycznych przewyższa podaż, więc niezależnie od tego, jaki poziom się zaoferuje, zostanie on zaakceptowany. Trzeba przyznać, że tak było jeszcze kilka lat temu, ale

sytuacja zmieniła się diametralnie, a motorem przeobrażenia w sposobie myślenia menedżerów ochrony zdrowia stali się sami pacjenci – wymagający coraz więcej świadomości konsumenci usług medycznych aspirujący do leczenia się w lepszych warunkach, niegodzący się na bylejaką i przeciętność, oczekujący empatii, uprzejmości, dla których miejsce korzystania z usług medycznych stało się niejako wyznacznikiem statusu społecznego. Efekt? Już jedną trzecią funduszy na leczenie wydajemy z własnej kieszeni, nie czekając w kolejkach do specjalistów i nie godząc się na złe warunki niektórych

ośrodków. Ci, których na prywatne leczenie nie stać, zaczynają się domagać jakości w ramach składki. O swoich żądaniach i niezadowoleniu informują świadczeniodawców na różne sposoby.

### Zapowiedzi reform

Drugim ważnym motorem zmian w sposobie myślenia są zapowiedzi i toczone się od pewnego czasu dyskusje dotyczące reform w ochronie zdrowia – wprowadzenia prywatnych ubezpieczeń zdrowotnych, premiovania jakości (co zapowiada głośno prezes NFZ), obiektywnej wyceny świadczeń czy przeobrażeń w sposobie finansowania (wprowadzenie kas chorych). Kierunek planowanych zmian jest wyraźny – zastrzyk finansowy dla szpitali i przychodni oraz postawienie na jakość. Niezależnie od tego, czy na realizację tych postulatów przyjdzie nam poczekać rok, dwa czy pięć lat, placówki, które nie zadbają o swój wizerunek już teraz, nie nadrobią zaległości w ciągu kilku miesięcy. To już najwyższy czas, aby kwestii komunikacji w ochronie zdrowia, poprawy wizerunku oraz szeroko rozumianego PR nie odkładać na później. Eksperti marketingu medycznego już teraz są zgodni co do tego, że zatrudnienie specjalisty mającego kompetencje z zakresu komunikacji w ochronie zdrowia (a to prawdziwa nisza na rynku) to jedna z najlepszych inwestycji, dzięki której placówkę można postawić na nogi przy zaangażowaniu niewielkich funduszy. Mówimy zwłaszcza o placówkach publicznych, bo prywatne już dawno się nauczyły i wiedzą doskonale, że pacjent to nie tylko chory, ale również klient, a także osoba, o której zdrowiu trzeba zadbać z wyprzedzeniem (szeroki temat profilaktyki). Od takiego myślenia zaczyna się proces zmian.

### Marketing

Tak też powinien być rozumiany marketing w ochronie zdrowia, który ma niewiele wspólnego z tym obowiązującym w innych branżach. Tutaj nie chodzi o reklamę, ładne



foto. Archiwum

### Ewelina Nazarko-Ludwiczak ekspert w dziedzinie PR placówek medycznych, Headlines Porter Novelli

Forum jest wyjątkowym wydarzeniem, podczas którego staramy się przedstawić wiele zagadnień związanych z komunikacją w ochronie zdrowia. Ogromną zaletą tej imprezy jest to, że praktycy, osoby na co dzień zajmujące się tą materią, dzielą się swoimi doświadczeniami. Co roku przedstawiane są także najnowsze trendy globalne oraz wynikające z nich nowe narzędzia, ponieważ uważamy, że inspiracja jest kluczowa w tworzeniu nowoczesnych i skutecznych działań komunikacyjnych. To także wyjątkowa okazja, by wymienić opinie, poglądy i podyskutować o trudnych czy kontrowersyjnych aspektach pracy osoby odpowiedzialnej za PR medyczny.



foto. Archiwum

### Marzena Kowalska dyrektor marketingu i komunikacji korporacyjnej, Grupa LUX MED

Formuła forum się sprawdza: są nowinki i nowe trendy, są ciekawi ludzie i interesujące rozmowy, są inspirujące spotkania. Już podczas konferencji pojawiają się pomysły na następną edycję. Dzięki temu forum rozwija się i dojrzewa, a wraz z nim marketing i PR medyczny. Każdy – niezależnie od doświadczenia i skali działania – znajdzie coś ciekawego dla siebie. Na forum nie wypada więc nie być.

opakowanie, płatne formy promocji, ale o coś o wiele głębszego – budowanie pomyślnych relacji z pacjentem i otoczeniem, ale także stworzenie podstaw do prawidłowej komunikacji wewnętrznej, od której wszystko się zaczyna. To już nie jest trend ani jednostkowe myślenie placówek, które dobrze sobie radzą na rynku. Działania PR w ochronie zdrowia stają się koniecznością, warunkiem przetrwania i budowania pozycji konkurencyjnej.

Dzięki PR szpital wychodzi z cienia – znane są usługi, lekarze stają się cenionymi ekspertami, którzy służą opinią, angażują się w dyskusje, komentują bieżące wydarzenia. Pacjenci lubią się dzielić swoimi wrażeniami i doświadczeniami związanymi ze służbą zdrowia – podkreślają eksperci z Headlines Porter Novelli, zajmujący się zawodowo komunikacją w ochronie zdrowia. Działania PR pozytywnie wpływają na komu-

nikację wewnętrzną szpitala, która jest istotna z wielu względów. Placówki medyczne mają bardzo zróżnicowaną strukturę – w jednym miejscu pracują ludzie z różnych środowisk: lekarze, pielęgniarki, rehabilitanci itd. Może dochodzić do konfliktów, ważna jest zatem umiejętna praca z całym zespołem, aby wytworzyć więzi między pracownikami i aby oni sami zaczęli się identyfikować z miejscem pracy – eksperci podkreślają znaczenie komunikacji wewnętrznej.

### Szybka ewolucja

Ewolucja komunikacji w ochronie zdrowia jest szybsza, niż można by przypuszczać. Kilka lat temu dyskusje z uczestnikami *Forum Marketingu i PR w Ochronie Zdrowia* skupiały się na relacjach z mediami, budowaniu strony internetowej, tworzeniu oferty dla pacjentów, wyposażeniu, standardach obsługi czy promocji w ramach narzędzi zgod-



foto: Archiwum

**Rafał Mrówka**  
kierownik Podyplomowych Studiów Public Relations i Strategicznego Komunikowania w Firmach w Szkole Głównej Handlowej w Warszawie

Czy placówki medyczne potrzebują budowania wizerunku w sytuacji, gdy dostęp do wielu procedur medycznych jest bardzo utrudniony? Wbrew pozorom odpowiedź nie jest oczywista. Dzięki udziałowi w *IV Forum Marketingu i Public Relations w Ochronie Zdrowia* i wymianie doświadczeń będzie można zdobyć wiele interesujących informacji, które pozwolą znaleźć własną odpowiedź na to pytanie, a jednocześnie nie ponosić zbędnych kosztów związanych z nieefektywnymi działaniami. Forum będzie się koncentrować na działaniach skierowanych do różnych grup odbiorców, w tym do mediów, obecnych i potencjalnych pracowników, decydentów, pacjentów – tylko zrozumienie tych różnych perspektyw pozwoli na podjęcie efektywnych działań komunikacyjnych.



foto: Archiwum

**Rafał Staszewski**  
Uniwersytet Medyczny im. K. Marcinkowskiego w Poznaniu, Szpital Kliniczny Przemienienia Pańskiego UM w Poznaniu

*Public relations* nie można się nauczyć tylko z książek. Liczy się praktyka, czerpanie z najlepszych wzorców i pomysłowość. Forum to jedyne miejsce w Polsce, gdzie spotykają się praktycy marketingu i PR w ochronie zdrowia. Czy warto tu być? Sam Black określał PR jako reputację, wiarygodność i poszukiwanie wzajemnego zaufania opartego na prawdziwej i pełnej informacji. Jakby przewidywał, czym będzie się zajmować *Forum Marketingu i PR w Ochronie Zdrowia...*

nych z prawem (Kodeks Etyki Lekarskiej zakazuje reklamy placówek medycznych). Kolejne edycje pokazywały czarno na białym, że trendy zmieniają się szybko i pacjenci w zasadzie co roku funkcjonują w innym otoczeniu i mają inne potrzeby. Już sam dynamiczny rozwój mediów społecznościowych – takich portali, jak Facebook, YouTube, Pinterest, Google+ – narzuca nowe formy komunikacji. Zmieniają się też standardy działania środków masowego przekazu, a ostatnie dwa lata to wręcz błyskawiczna ewolucja pojęcia *empowered patient* – „pacjent wzmocniony wiedzą”, który informacje czerpie z Internetu i tam też dzieli się swoim doświadczeniem, wymienia opinie i szuka pomocy. To z kolei ogromne wyzwanie dla lekarzy, którzy utracili

niejako wyłączność informacyjną i pozycję autorytetu w czasach powszechnej komunikacji. Dodając do tego rozwój nowoczesnych technologii, trend Health2.0 (Zdrowie2.0, czyli m.in. aplikacje medyczne na smartfony, rejestracja internetowa, konta zdrowia), można zgubić się w tym, jakie kroki przedsięwziąć, aby pozostać z pacjentem w trwałym i dobrym kontakcie.

### Problem zaufania

Lojalność i zaufanie pacjenta trudno zdobyć. Nie kupimy ich dobrą reklamą ani kolorowymi folderami. Nie pomoże też najnowocześniejszy sprzęt i pięknie wyposażona placówka. Źródłem satysfakcji pacjenta jest bowiem jakość generowana przez pracowników ochrony zdrowia.

To oni tworzą największą wartość, stanowią o unikatowej tożsamości i kulturze organizacyjnej, są najlepszymi ambasadorami wyjątkowości. Na pierwszy plan – niezależnie od tego, czy mamy do czynienia z dużym, kilkusetłożkowym szpitalem czy małą przychodnią – powinna zawsze się wysuwać komunikacja wewnętrzna. Dzięki niej pracownicy zaczynają postrzegać siebie jako część organizacji, rozumieć się wzajemnie, komunikować, a w efekcie – tworzyć motor napędowy „wyjątkowości” i wysokich standardów obsługi pacjenta. Wytworzenie kultury organizacyjnej oraz wysokich standardów komunikacji z pacjentem nie jest łatwe. Potrzeba wiedzy, wirtuozerii w dziedzinie PR i doświadczenia.

Analizując system komunikacji wewnętrznej w szpitalu, przychodni czy gabinecie lekarskim, należy potraktować placówkę jak organizm złożony z poszczególnych elementów, przenikających się wzajemnie i trwale powiązanych. Mówiąc o kulturze organizacyjnej, rozmawiamy tak naprawdę o czymś, co z jednej strony jest nieuchwytnie i trudne do zdefiniowania, a z drugiej o kilku ważnych elementach, które ją tworzą. Pozytywną kulturę organizacyjną można porównać do dobrej potrawy, gdzie składniki i przyprawy harmonijnie się łączą, tworząc niezapomniany smak. W kulturze organizacyjnej elementy twarde (wyposażenie, identyfikacja zewnętrzna) i miękkie (personel, zarządzanie, organizacja) tworzą podmiot mówiący jednym głosem, wyróżniający się w otoczeniu. Innymi słowy – świetnie zgrany zespół profesjonalistów i ludzi z pasją. Po co nam tak naprawdę dobra komunikacja wewnętrzna? Między innymi po to, aby zarządzanie organizacją stało się łatwiejsze, aby lepiej motywować zespół ludzi, uzyskać wartość dodaną w postaci oddania i zaangażowania w pracę, zwiększać efektywność podejmowanych działań, integrować pracowników, tworzyć spójny wizerunek na zewnątrz. W efekcie – aby



maksymalizować satysfakcję pacjenta. Nowoczesna komunikacja wewnętrzna zawsze powinna być dwustronna, interaktywna, angażująca i ciągła. Zależna od niej kultura organizacji musi się z kolei opierać na zwerbalizowanych wartościach (misja, cele, świadomość mocnych cech firmy), żywych wartościach (informowanie o wartościach), mówieniu o sukcesach i pielęgnowaniu rytuałów. Narzędzi budowania dobrych praktyk komunikacji jest wiele, a większość z nich nic nie kosztuje – od spotkań z pracownikami, konsultacji, dialogu w kwestiach związanych z inwestycjami i rozwojem, imprez okolicznościowych, szkoleń po formy pośrednie w postaci wydawnictw wewnętrznych i publikacji.

### Rozmowa z lekarzem

Kolejnymi obszarami, na które należy zwrócić uwagę, są komunikacja na linii lekarz – pacjent oraz komunikacja z otoczeniem zewnętrznym, będąca zagadnieniem wieloelementowym, obejmującym nie tylko kontakty z prasą, lecz także ze społecznością lokalną, władzami samorządowymi, organizacjami rynku ochrony zdrowia oraz firmami działającymi w różnych branżach. Zwłaszcza tego ostatniego elementu nie można się bać w czasach, kiedy partnerstwo publiczno-prywatne nabiera znaczenia. Placówka musi znać potrzeby swoich pacjentów i musi umieć tę wiedzę pozyskiwać. Ankiety czy kwestionariusze oceny usług są ważnym, ale już nie jedynym źródłem informacji. Czasami wystarczy posłuchać i obserwować, co mówią o nas chorzy na forach dyskusyjnych, jak oceniają lekarzy za pośrednictwem niektórych portali, jak wypowiadają się w mediach społecznościowych. Tylko w ten sposób można zrozumieć potrzeby i starać się je zaspokoić.

Dziś placówki medyczne dysponują mnóstwem narzędzi komunikacji: imprezy dla pacjentów, podnoszenie wewnętrznej jakości usług, szkolenia personelu pierwszego kontaktu i wprowadzanie standardów

„ Lojalność i zaufanie pacjenta trudno zdobyć. Nie kupimy ich dobrą reklamą ani kolorowymi folderami. Nie pomoże też najnowocześniejszy sprzęt i pięknie wyposażona placówka ”



foto: iStockphoto

„ Nawet ci, których na prywatne leczenie nie stać, zaczynają się domagać jakości. O swoich żądaniach i niezadowoleniu informują świadczeniodawców na różne sposoby ”

obsługi pacjenta, nowoczesne rozwiązania, takie jak e-rejestracja czy konta zdrowia, zaangażowanie w programy certyfikacji i akcje społeczne (np. „Szpital bez bólu” czy „Rodzić po ludzku”), aktywność w zakresie promocji zdrowia i profilaktyki, pielęgnowanie kontaktu z pacjentem poprzez Internet (blogi lekarzy, Facebook, newslettery), zaangażowanie w życie społeczności lokalnej, organizacja przedsięwzięć i akcji wspólnie z fundacjami itd. To, w jakim zakresie zostaną wykorzystywane, zależy *de facto* od inicjaty-

wy, zaangażowania i pomysłowości, nie zaś od wielkości funduszy. O tym wszystkim będziemy rozmawiać podczas kolejnej edycji *Forum Marketingu, Komunikacji i PR w Ochronie Zdrowia*, na które wydawnictwo *Termedia* zaprasza 19–20 września br. do Warszawy. Podczas wykładów i warsztatów będzie można zdobyć informacje niezbędne do prowadzenia skutecznych działań PR.

*Autor jest ekspertem „Ogólnopolskiego Systemu Ochrony Zdrowia”. Więcej informacji na temat forum można znaleźć na stronie internetowej: [www.termedia.pl](http://www.termedia.pl)*