



foto. Montefiore Medical Center

Polskie szpitale nie zawsze będą działać bez konkurencji.  
Czas, aby pomyśleli o tym pracownicy *public relations*

# Szpital na topie

Rafał Staszewski

Marketing w sektorze opieki zdrowotnej to nie tylko sprzedaż i promocja. Na nic się zda nawet wysublimowana kampania informacyjna, jeśli usługa jest marnej jakości, a pacjent doświadczy tego na własnej skórze. Dlatego pracownicy działów PR firm medycznych muszą zadbać o potrzeby, pragnienia i oczekiwania pacjentów, dla których usługi muszą być specjalnie zaprojektowane.



foto: Montefiore Medical Center

„ Montefiore Medical Center w Nowym Yorku, wykorzystując marketingowe analizy rynku, już dziś wprowadził nowatorską usługę – elektroniczną pielęgniarkę ”

Czy można jednak skutecznie realizować zamierzenia marketingowe bez planu? Wydaje się to dość wątpliwe, tak samo jak karkołomnym zadaniem jest określenie celów marketingowych *ad hoc*. Wie o tym zarząd amerykańskiego Stevens Hospital, który przed sprecyzowaniem celów strategicznych szpitala, obejmujących także cele marketingowe, przeprowadza wnikliwe analizy.

### Celny plan

Jak ma wyglądać organizacja działalności placówki w 2008 r.? Co zrobić, by pacjenci chcieli korzystać z usług szpitala? Odpowiedzi na te pytania szukano na początku 2005 r. nie tylko na podstawie analizy danych demograficznych, epidemiologicznych i finansowych. Zorganizowano sesje grup fokusowych, podczas których rozmawiano z wybranymi grupami pracowników – liderami lekarzy, pielęgniarek, administracji i instytucji współpracujących. Nie zapomniano także o pacjentach – tych obecnych i przyszłych. Ich percepcja szpitala wydała się bowiem zespołowi

ds. strategii, który przez 4 miesiące określał przyszłe cele, kluczowa. Efekt? Precyzyjnie określone cele rozwoju organizacji wraz z ich miernikami. Marketingowy rozwój Stevens Hospital zakłada m.in. wzrost znaczenia relacji szpitala z lekarzami. Kto bowiem decyduje w sporej części o wyborze szpitala. Odpowiedź jest prosta – lekarz! Za cele szczegółowe przyjęto m.in. wzrost liczby hospitalizacji o 7 proc., a pacjentów ambulatoryjnych o 10 proc. To wszystko poprzez precyzyjnie określone zadania. Szczegółowym zamierzeniem jest także zwiększenie zatrudnienia personelu medycznego o ponad 100 osób. Przecież personel, jako jeden z elementów nieśmiertelnej koncepcji marketingu-mix (4P) w przypadku usług ma zasadnicze znaczenie. Pozyskać fachowy personel medyczny wcale nie jest łatwo. Dlatego też tak duże znaczenie przypisano marketingowi wewnętrznemu. Znaleźć się na liście najlepszych pracodawców publikowanej przez magazyn *Washington CEO* – to jedno z głównych dążeń amerykańskiego szpitala.

Czy można wpływać na reputację szpitala? Pomocne mogą się okazać media, o czym wie każdy specjalista PR.



„ Marketingowy plan amerykańskiego Stevens Hospital zakładał m.in. wzrost liczby hospitalizacji o 7 proc., a pacjentów ambulatoryjnych o 10 proc. Akcja powiodła się ”

W końcu lokalne media budują obraz szpitala z tego, co znajdują w otoczeniu. Stevens Hospital sprecyzował prosty cel operacyjny – 60 pozytywnych informacji o szpitalu w mediach rocznie. Pozytywny przekaz medialny, w połączeniu z organizacją wydarzeń specjalnych, a także zaangażowaniem w akcje promocji zdrowia powinno wzmocnić reputację szpitala w społeczności lokalnej.

Rada Nadzorcza Stevens Hospital jasno widzi cel wszystkich zaplanowanych działań marketingowych – zadowolony pacjent to wzrost dochodów szpitala. Rok 2008 nie będzie zaskoczeniem – pacjent otrzyma oczekiwaną usługę, a szpital zapewni sobie klientów.

### Elektroniczna pielęgniarka

Jak polskie zoz-y pojmują działalność marketingową? Z prowadzonych przez Barbarę Iwankiewicz-Rak

„ Amerykańskie szpitale wykorzystują do promocji jak najszersze możliwości – łącznie z własnymi programami w lokalnych telewizjach ”

badan wynika, że aktywności marketingowe zoz-ów koncentrują się głównie na przygotowaniu działań promocyjnych, badaniu zapotrzebowania na usługi, ocenie jakości świadczeń medycznych, kształtowaniu cen usług, organizowaniu rejestracji pacjentów, badaniu stopnia zaspokojenia potrzeb, organizacji działań pozastatutowo-gospodarczych. Na dalszy plan wysuwa się zatem marketing strategiczny. A przecież pytania o to, jakie usługi będzie zoz świadczyć w przyszłości, jaka jest konkurencja i jak będzie rozwijać się rynek świadczeń medycznych – powinny leżeć u podstaw działań marketingowych. Już dziś wyspecjalizowane firmy w USA dokonują na zlecenia szpitali analiz, w jakim kierunku powinny rozwijać swoje usługi medyczne. Wśród trendów medycznych na najbliższe dziesięciolecie, które powinno się brać pod uwagę w tworzeniu strategii usług wymieniane są, np.:

- medyczna opieka domowa z wykorzystaniem telemedycyny,
- rozwój diagnostyki genetycznej i terapii genowej,
- miniaturyzacja diagnostyki i leczenia łącznie z wejściem na rynek nanotechnologii.

Montefiore Medical Center w Nowym Yorku, wykorzystując marketingowe analizy rynku, już dziś wprowadził nowatorską usługę. *Elektroniczna pielęgniarka* – to stały monitoring pacjenta, który jednak niewiele wspólnego ma z futurystycznymi robotami. Pacjenci, potrzebujący codziennej kontroli wybranych parametrów życiowych (m.in. ciśnienia krwi, poziomu glukozy), korzystając ze specjalnego urządzenia w domu oraz dobrodziejstw telemedycyny otrzymali całodobową opiekę w swoim domu. System dodatkowo zadaje pacjentom pytania wg określonych algorytmów, a uzyskane dane są analizowane przez personel. Korzyści? Redukcja powtórnych przyjęć do szpitala oraz zmniejszenie wizyt pomocy doraźnej u pacjentów z chorobą niedokrwienną serca o ponad 60 proc. Zysk dla szpitala i wzrost poczucia bezpieczeństwa oraz jakości usług z perspektywy pacjenta. Marketing doskonały.

### Marketing (anty)relacji

*Pacjenci zgłaszający się na oddział muszą posiadać własny termometr. Jeśli go nie masz, marsz na parter – można go kupić w przyszpitalnym kiosku. Obiad roznieiony, co z tego, że pacjent nie jest w stanie sam jeść. Może któryś współtowarzysz niedoli pomoże, a w końcu szpital to nie hotel. Dlaczego zgłasza się pan z tym tak późno, a w ogóle to dlaczego do nas? To tylko ułamek z przebogatej rzeczywistości części polskich szpitali. Czy tak wygląda marketing relacji? Trzeba pamiętać, że tworzenie relacji z klientami jest przydatne zwłaszcza w sektorze usług, w tym także zdrowotnych. Jak podkreśla T. Matanovich, w dobrej praktyce usług należy zwrócić uwagę właśnie na pierwszy kontakt z klientem. Nikt przecież nie chce być po-*

zostawionym samemu sobie, lub być odsyłanym od Anasza do Kajfasza. Klienci oczekują rozwiązania ich problemu oraz właściwej opieki i troski. Złośliwi mówią, że na oddziałach szpitalnych w Wielkiej Brytanii więcej jest menedżerów niż lekarzy. Pewnie coś w tym jest. Jedno jest pewne – tak samo, jak dobre cele marketingowe, ważne w zarządzaniu jest tworzenie relacji pomiędzy pacjentami a personelem. W USA prowadzi się często pozycjonowanie szpitala na rynku właśnie poprzez lekarzy, bo wybór szpitala *de facto* zaczyna się od wyboru specjalisty.

Niestety, wiele barier w polskich zoz-ach będzie dotyczyło przekonania personelu klinicznego, że warto nieco inaczej spojrzeć na placówkę medyczną. Polskie oddziały nie na zawsze pozostaną bez konkurencji. Tym bardziej, że jak pokazują badania, pacjenci są w stanie znacznie więcej poświęcić (np. czasu, pieniędzy), by w przypadku ciężkich schorzeń leczyć się w znanej i cenionej placówce, która uważana jest za instytucję świadczącą usługi medyczne o wysokiej jakości. Obecny system ochrony zdrowia, umożliwiając wybór szpitala (fakt, że w części ograniczony niskimi limitami przyjeżdż), miał doprowadzić do uzdrowienia zasad konkurencji i poprawy standardu opieki medycznej. Wymaga to jednak, poza świadomością kadry zarządzającej, ścisłej współpracy i zaangażowania także personelu medycznego. Dzisiejszy pacjent jest już bardziej wyedukowanym *konsumentem* opieki zdrowotnej. Ma też wysoce sprecyzowane oczekiwania wobec personelu, w tym także oczekiwania informacyjne. Chce być lepiej poinformowany, mieć większy wpływ na leczenie. To poważne wyzwanie dla medycznych marketingowców. Stowarzyszenie szpitali *Washington State Hospital Association* opublikowało biuletyn dla pacjentów zatytułowany *6 sposobów, jakimi możesz wpłynąć na swoją opiekę*. Na pierwszy rzut oka samobójczy gol – podpowiadają bowiem pacjentom, czego powinni oczekiwać od świadczących usługi. A jednak, jak się okazało, publikacja ta nie tylko przyczyniła się do wzrostu zadowolenia pacjentów, ale także wymusiła pozytywne zmiany w zachowaniu medyków. Tytułowe sposoby na podniesienie jakości opieki, to m.in.:

- zadawanie pytań przez pacjentów w sytuacji, kiedy czują się oni zakłopotani (... *zadawaj pytania i upewnij się, że rozumiesz odpowiedzi, jeśli jesteś hospitalizowany dowiedz się, co składa się na twój proces leczenia, jeśli uważasz, że twoje leczenie przebiega niewłaściwie, powiedz o tym...*),
- podzielenie się wątpliwościami z rodziną (... *jeśli to możliwe poproś rodzinę lub znajomych, by razem z tobą zadawali pytania i analizowali odpowiedzi*),
- wiedza na temat przyjmowanych leków i suplementów diety (... *przełączaj swojemu lekarzowi w szpitalu listę leków, jakie przyjmujesz, łącznie z lekami dostępnymi bez recepty, pytaj o działania uboczne leków, upewnij się, czy leki jakie przyjmujesz, są tymi, które przepisał ci lekarz...*),

„ W USA wyspecjalizowane firmy dokonują na zlecenia szpitali analiz, w jakim kierunku powinny rozwijać swoje usługi medyczne ”

- zrozumienie korzyści i zagrożeń wynikających z leczenia chirurgicznego (... *spytaj, jak będzie przebiegać operacja, upewnij się, że lekarz wytłumaczył ci możliwe komplikacje zabiegu, powiedz anestezjologowi o ewentualnych uczuleniach...*)
- wiedza na temat postępowania po wypisie ze szpitala.

### (PR)omocja

Nie ma potrzeby, by na polskim rynku świadczeń medycznych promocja usług medycznych sięgała po nabytą nowatorskie rozwiązania, jak np. coroczna feta kanadyjskiego Shouldice Hospital dla byłych pacjentów z uroczystym obiadem i potańcówką. Czasem jednak warto podpatrzeć sprawdzone rozwiązania, zwłaszcza w zakresie *public relations*. Carl T. Hayden Veteran Affairs Medical Center w Phoenix, jeden większych szpitali w regionie, zapewniający głównie opiekę medyczną weteranom wojennym nie cieszył się zbyt dużym uznaniem pacjentów. Przed działem marketingu postawiono cel – zwiększenie odsetka osób pozytywnie postrzegających szpital o 20 proc. Opinia o szpitalu systematycznie

ulegała deprecjacji, zwłaszcza w kontekście informacji ogólnokrajowych, ukazujących w złym świetle opiekę medyczną nad weteranami. To wzmacniało wśród lokalnych mediów i publiczności przekonanie o niskiej jakości usług oferowanych przez szpital w Phoenix. Dużym problemem był także wizerunek szpitala wśród pracowników, spośród których zaledwie 1/3 była zado-

Wprowadzono specjalny program pokazujący pracowników, którzy cechowali się nie tylko wysokimi umiejętnościami, ale także wysokim morale, podzielali filozofię organizacji czy też pracowali zgodnie z normami etyki.

Kolejnym punktem działań było założenie wzrostu pozytywnych przekazów medialnych o szpitalu. Szpital współtworzy we współpracy z regionalną telewizją wła-

„ *Konsument opieki zdrowotnej ma wysoce sprecyzowane oczekiwania wobec personelu, w tym także oczekiwania informacyjne. Chce być lepiej poinformowany i mieć większy wpływ na leczenie* ”

wolona z prestiżu oraz odczuwała dumę z pracy w tej organizacji. Postawiono na PR szczegółowe, a coroczne cele kampanii *public relations* obejmowały:

- prezentację centrum medycznego jako organizacji świadczącej usługi o najwyższym poziomie jakości,
- ukazanie szpitala jako atrakcyjnego miejsca pracy,
- zwiększenie wiedzy na temat szpitala w społeczności lokalnej oraz nawiązanie relacji z liderami opinii,
- stworzenie miejsca przyjaznego dla pacjentów i pracowników.

Postanowiono nawiązać większą współpracę z lokalnymi mediami, tworząc program o tematyce zdrowotnej. W programie brali udział pracownicy szpitala – lekarze, pielęgniarki oraz pozostały personel medyczny, którzy omawiając dane zagadnienia zdrowotne, propagowali jednocześnie zdrowy tryb życia. Opracowano misterny harmonogram uczestnictwa szpitala w lokalnych wydarzeniach oraz rozesłano 4-stronicowy biuletyn szpitalny do blisko 66 tys. pacjentów. To się nazywa amerykański rozmach!

Na tym jednak nie koniec. Skoro tak ważny jest marketing relacji, to trzeba pamiętać o celach związanych z budowaniem prestiżu organizacji także w odniesieniu do pracowników. Założono wzrost pozytywnej opinii o szpitalu u 5 proc. pracowników oraz o taki sam procent wzrost poczucia dumy z wykonywanej pracy.

sny program telewizyjny. Program zatytułowany *Dla twojego zdrowia* to 30-minutowa audycja o charakterze edukacyjnym, w której lekarze, pielęgniarki i inny personel medyczny szpitala przybliży zagadnienia zdrowia i choroby. Plan wdrożono w 1999 r. Z przeprowadzonej ewaluacji wynika, że założone cele zostały osiągnięte. Liczba osób pozytywnie postrzegających szpital wzrosła z 36 do 53 proc. Odnotowano także pozytywne wyniki programów dla pracowników, a także uzyskano doskonałe efekty *media relations*.

### Pacjent, głupcze!

Wiele z narzędzi marketingowych sprawdza się z pieczę medycznej. Tworzenie strategii, marketing relacji, pozycjonowanie usług i ich promocja mogą przyczynić się do sukcesu instytucji medycznej. Także w wymiarze finansowym. Można tego dokonać mając na uwadze pacjenta. Jeśli nie zrozumiemy jednak roli pacjenta – jego oczekiwań, jeśli nadal dominować będzie paternalistyczny stosunek wobec klienta instytucji medycznych, trudno mówić o podejściu marketingowym na rynku usług medycznych. *Szanowni pacjenci, jesteśmy dla was. Dzięki wam* – aż chciałoby się, by to piękne hasło misji jednego ze szpitali zakodowało się w świadomości pracowników sektora medycznego. I to nie tylko marketingowców. ■

**Oszczędzaj czas**  
Zamów prenumeratę przez Internet: [www.termedia.pl](http://www.termedia.pl)

lub  
skontaktuj się z naszym konsultantem:  
[prenumerata@termedia.pl](mailto:prenumerata@termedia.pl)  
tel./faks: +48 61 656 22 00