

Zwycięskie koncepcje strategiczne w zarządzaniu szpitalami

Greta Kanownik*

Streszczenie: W dyscyplinie nauk o zarządzaniu występuje wiele strategii, jakie mogą być wykorzystane przez przedsiębiorstwa, umożliwiających im osiągnięcie efektywności i konkurencyjności, które mogą być także z powodzeniem wykorzystane w szpitalach. Jednak za najbardziej skuteczne uważane są obecnie strategie, które koncentrują się na spełnianiu uświadomianych i nieuświadomianych oczekiwań klientów oraz, co ważne, na rozwiązywaniu ich problemów. Relacje z klientami stają się dziś poważną barierą wejścia na rynek dla nowych graczy. W artykule przedstawiono, w oparciu o studium przypadku, praktyczne wykorzystanie wybranych elementów trzech strategii ukierunkowanych na poprawę relacji z pacjentami, tj.: (CRM – *customer relationship management*, CSR – *corporate social responsibility*, *strategia komunikacji w mediach społecznościowych*) we Franciszkańskim Szpitalu Dziecięcym w Brighton w stanie Massachusetts. Na tej podstawie przedstawiono rekomendacje płynące dla placówek szpitalnych w Polsce.

Słowa kluczowe: strategia, konkurencyjność, usługa medyczna, CRM, *customer relationship management*, CSR, *corporate social responsibility*, strategia komunikacji w mediach społecznościowych

Wprowadzenie

W chwili obecnej przedsiębiorstwa w celu zdobycia i utrzymania trwałej oraz trudnej do podważenia przez konkurentów przewagi konkurencyjnej muszą permanentnie poszukiwać nowych rozwiązań w zakresie zarządzania, co niejednokrotnie wiąże się z koniecznością podejmowania nowatorskich i innowacyjnych przedsięwzięć, które będą wyróżniać je na tle rywali, a zarazem będą trudne do naśladowania przez innych.

Zrozumiałe jest, że nie ma gotowych rozwiązań czy też wzorcowych modeli postępowania, gwarantujących każdemu przedsiębiorstwu zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej oraz osiągnięcie sukcesu rynkowego. Jednakże, jednym ze sposobów w drodze do osiągnięcia sukcesu jest zastosowanie skutecznej strategii działania. Dzięki dobrze dobranej strategii przedsiębiorstwo jest w stanie trafnie określić swoje miejsce wobec konkurentów, a także, co jest bardzo istotne, zaplanować swoje miejsce na rynku w przyszłości, w dalszej lub bliższej perspektywie czasowej. Jednak tu nasuwa się pytanie, czy współcześnie długofalowa strategia to naprawdę drogowskaz wskazujący prostą drogę do sukcesu? Definicja strategii, jako metoda (narzędzie) osiągania celów w długiej perspektywie czasowej,

* mgr Greta Kanownik, doktorantka Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Instytut Finansów Korporacji i Inwestycji, Zakład Zarządzania Ryzykiem, al. Niepodległości 162, 02-554 Warszawa, e-mail: g.kanownik@interia.pl.

wywodzi się z definicji strategii określonych przez takich klasyków tematu, jak m.in.: Ac-koff (1974) oraz Chandler (1962).

Inni badacze określają pojęcie strategii jako:

- ciąg decyzji określających zachowanie w pewnym przedziale czasu (Simon 1976),
- kompromis pomiędzy maksimum możliwości a minimum ryzyka dla przedsiębiorstwa (Hinterhuber 1977),
- sposób kształtowania relacji między organizacją i jej otoczeniem (Mintzberg 1979).

Nowe spojrzenie w zakresie tworzenia strategii przez przedsiębiorstwa przedstawia Profesor Rita Gunter McGrath z Columbia Business School, która uważa, że osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej jest już obecnie prawie niemożliwe. Wynika to z daleko posuniętej rewolucji cyfrowej, zanikania barier wejścia na rynek i globalizacji, co sprawia, że we współczesnym świecie przewaga większości przedsiębiorstw nie trwa długo. Powstaje zatem pytanie, jaka powinna być współczesna strategia? Okazuje się, że strategia powinna być mniej związana z branżą, a bardziej skoncentrowana na klientach. Menedżerowie, którzy rozumieją tę zmianę, nie opracowują strategii polegając wyłącznie na analizach strategicznych. Swoją uwagę koncentrują na zastosowaniu narzędzi nakierowanych na zaawansowane metody rozpoznawania prawidłowości i bezpośrednie obserwacje, wskazują ogólne obszary zainteresowania, a następnie eksperymentują w ich obrębie. Co ważne, przy podejmowaniu decyzji stosują mierniki, które wspierają przedsiębiorczość – dla przykładu, zamiast formuły zaktualizowanej wartości netto stosują podejście oparte na określeniu realnych do osiągnięcia opcji. Rozumiejąc, że rywale mogą błyskawicznie skopiować cechy oferowanych przez nich produktów czy usług, koncentrują się na realizacji oczekiwań swoich klientów oraz, co ważne, na rozwiązywaniu tych problemów, które są dla nich dokuczliwe podczas transakcji czy korzystania z produktów. Relacje z klientami stają się obecnie istotną barierą wejścia na rynek dla nowych graczy.

Powstaje zatem pytanie, jakie strategie w świetle przedstawionych powyżej problemów mogą być skutecznie adaptowane przez szpitale, by podnieść ich konkurencyjność i czy to najważniejsze narzędzie zarządzania funkcjonuje także w sektorze opieki zdrowotnej? Usługi medyczne, ze względu na swoją specyfikę związaną z ratowaniem życia i zdrowia człowieka, znacząco różnią się od usług oferowanych przez inne przedsiębiorstwa. Jednak konkurencja musi funkcjonować również i w sektorze zdrowotnym, choćby z uwagi na wyzwania, z jakimi obecnie musi się zmierzyć ochrona zdrowia na całym świecie, jak: wzrost populacji osób starszych, wzrost kosztów dotyczących technologii medycznych oraz rosnący wzrost oczekiwań pacjentów.

Celem artykułu jest zatem przedstawienie kierunków praktycznego wykorzystania przez placówki medyczne trzech strategii rozwijających się na przełomie XX/XXI wieku, tj.: CRM – *customer relationship management*, CSR – *corporate social responsibility*, *strategia komunikacji w mediach społecznościowych*, które mogą stanowić skuteczne narzędzia zarządcze wspierające te placówki w ich dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku usług medycznych w aspekcie umacniania swoich relacji z klientami.

1. Zwycięskie strategie korporacyjne

Do zwycięskich strategii firm zalicza się z reguły trzy następujące strategie: CRM, CSR i *komunikacji w mediach społecznościowych*. Koncepcja *Customer Management* (CM) powstała pod koniec lat siedemdziesiątych XX wieku, z tym, że wówczas była głównie wykorzystywana w działaniach operacyjnych stricte z klientami, np. w obsłudze, wsparciu przedstawicieli handlowych. Jednak wraz z rozwojem tej koncepcji, dostrzegając wagę szerszego podejścia do zagadnienia optymalizacji stosunków z klientami, popularna stała się nazwa *Customer Relationship Management* (CRM) (Stadelmann, Lux 2000). CRM, a więc zarządzanie relacjami z klientami, jest zarówno w teorii zarządzania, jak i w praktyce różnie rozumiane. Mówiąc o CRM należy mieć na uwadze zarówno filozofię tej koncepcji, jak i system informatyczny wspomagający realizację przyjętej przez przedsiębiorstwo strategii, przy czym pojęcia CRM i system CRM nie są tożsame. Ważne jest, by oprócz wspomagającego działanie firmy systemu informatycznego, przede wszystkim zastosować filozofię CRM, która według R.S. Swifta oznacza „zdolność firmy do zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewniania się, że firma dostarcza im dokładnie tego, czego oczekują oraz to, do czego się zobowiązała i w końcu do uzyskiwania zysków dzięki podjętym działaniom” (Swift 2003). Lata 90. XX wieku były dla przedsiębiorstw okresem, w którym strategie ich działania skupiały się głównie na ograniczaniu kosztów (czasami zbyt daleko idących), dążeniu do poprawiania za wszelką cenę wewnętrznych procesów czy też wprowadzania bardzo rygorystycznych norm jakości, zapominając po drodze o swoich klientach, co w efekcie doprowadziło do znacznego obniżenia jakości ich obsługi. W wyniku powyższych działań okazało się, że przedsiębiorstwa wcale nie osiągają trwałej przewagi konkurencyjnej, a jeżeli już, to osiągają ją tylko na chwilę, ponieważ konkurenci w podobny sposób identyfikują otoczenie i podejmują podobne działania. Zatem przedsiębiorstwa zostały zmuszone do poszukiwania innych źródeł przewagi konkurencyjnej i dostrzegły ją w tzw. walce o klienta, o której dotychczas nie pamiętały lub nie chciały pamiętać. Paradoksalnie, na skutek np. obniżania kosztów, sami klienci zaczęli przypominać firmom o sobie poprzez żądanie lepszej i szybszej obsługi, a dostęp do informacji ułatwił wybór pomiędzy bogatym asortymentem towarów lub usług na rynku. Klienci XXI wieku to klienci wyedukowani i wymagający. Dziś zorientowanie przedsiębiorstwa na kliencie jest czynnikiem zapewniającym mu przewagę konkurencyjną. CRM to jedna ze strategii, która pozwala to osiągnąć, ponadto w przyszłości może być ona jednym z ważniejszych źródeł przyrostu zyskowności w przedsiębiorstwach.

Praktycznym przykładem pozytywnego zastosowania strategii CRM jest firma Danone, która dużą wagę przykładła do kwestii komunikacji z konsumentami. Klienci tej firmy muszą wiedzieć i odczuwać, że każdy z nich został wysłuchany. Dlatego zadbano o to, aby każdy klient miał możliwość złożenia reklamacji, zadania pytania czy też przedstawienia własnego pomysłu na nowy produkt lub polepszenie już istniejącego. Przyjęta filozofia

strategii CRM została uzupełniona poprzez wdrożony system CRM zarządzania raportami z kontaktów z klientem, które są tworzone po każdym takim kontakcie.

Kolejna z koncepcji, *Corporate Social Responsibility*, podobnie jak poprzednia, była zdefiniowana przez wielu autorów. Odwołując się do historii tej koncepcji należy wskazać definicję Milтона Friedmana, który określa CSR jako „zwiększenie zysków i podejmowanie otwartej konkurencji według zasad etycznych, zgodnych z ustalonymi regułami gry (Friedman 1993). Ale czy działanie przedsiębiorstwa zgodnie z prawem, akceptowanymi zasadami, to źródło skutecznej przewagi konkurencyjnej nad innymi rywalami? Definicja strategii CSR ulegała wielu zmianom, jednak ostatecznie Komisja Europejska opracowała na nowo rekomendowaną przedsiębiorstwom filozofię strategii CSR, która brzmi: „odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo” (European Commission 2011). W dokumencie tym wyraźnie podkreślono dążenie do budowania wspólnej wartości społeczno-gospodarczej, jak i nałożono na konsumentów, inwestorów, przedsiębiorców i media brzemień odpowiedzialności związane z dalszym rozwojem koncepcji CSR. Nie można, mówiąc o CSR, pominąć faktu, iż koncepcja ta łączy się z koncepcją zrównoważonego rozwoju, gdzie przedsiębiorstwo powinno dążyć do osiągnięcia równowagi zarówno na polu ekonomicznym, społecznym i środowiskowym (Julewicz, Ejdyś 2009). Należy podkreślić, że idea CSR polega na dobrowolnym stosowaniu przez przedsiębiorstwo filozofii i założeń, jakie niesie ze sobą ta strategia. Jeśli przedsiębiorstwa stosują ją tylko po to, aby uzyskać przewagę na rynku nad konkurentami, nie można mówić o dobrowolności podjętych działań, a raczej o zastosowaniu narzędzi strategii CSR w celu zdobycia rynku. Jest wiele praktycznych przykładów zastosowania strategii CSR. Wśród przedsiębiorstw działających w oparciu o koncepcję CSR można przytoczyć wspomnianą już wcześniej firmę Danone, która zasady CSR wprowadziła już w roku 1972, kiedy to ówczesny prezes Antoine Riboud ogłosił, że sukces w biznesie ma iść w parze ze społeczną odpowiedzialnością. Co ważne, zarządzający tą firmą nie poprzestają na tym, co już udało im się osiągnąć, ale są otwarci na nowe wyzwania w obszarze CSR, nadal pracują nad udoskonalaniem strategii i swoich działań po to, by jak najlepiej odpowiadały one oczekiwaniom interesariuszy, zmianom rynku i potrzebom firmy.

Ostatnia z omawianych w artykule – strategia komunikacji w mediach społecznościowych – osiągnęła swój szybki rozkwit wraz z rozwojem technologii informacyjno-komunikacyjnych. Coraz więcej przedsiębiorstw dostrzega pozytywny wpływ Internetu i sieci społecznościowych na rozwój firmy i stara się jak najlepiej wykorzystać możliwe do zastosowania narzędzia technologiczno-komunikacyjne. Konkurowanie o klienta za pomocą Internetu oraz portali społecznościowych, takich jak chociażby Facebook czy Twitter, zaczyna odgrywać coraz większą rolę w budowaniu strategii przedsiębiorstwa. Nie można zaprzeczyć, że informacja była, jest i będzie bardzo istotna dla przedsiębiorstw konkurujących ze sobą. Stanowi ona podstawowy wyznacznik oraz „możliwość uczestniczenia w walce konkurencyjnej” (Łobejko 2007). Przedsiębiorstwo, budując strategię komunikacji w mediach społecznościowych, powinno odpowiedzieć sobie przede wszystkim na pytania: dlaczego

chce to zrobić, w jaki sposób, kiedy i w jakich okolicznościach, a także gdzie – chodzi tu o to, by zdecydować, w jakich portalach społecznościowych oraz kto będzie w imieniu firmy komunikować się z klientami oraz pozostałymi interesariuszami przedsiębiorstwa. Mając jasno określone odpowiedzi na powyższe pytania, możliwe jest osiągnięcie sukcesu. Jednak nie każde przedsiębiorstwo jest w stanie skutecznie wykorzystać i przystosować swoją kulturę organizacyjną do pełnego wykorzystania technologii internetowej w dążeniu do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Dzisiejsi klienci wymagają głębszych niż dotychczas relacji i stałego kontaktu z firmą, z czym muszą sobie poradzić współcześni menedżerowie. Internet i media społecznościowe niosą ogromny potencjał w aspekcie budowania korzystnych relacji z otoczeniem, z klientami, budowania swojej marki czy też budowania trudnej do osiągnięcia lojalności wobec firmy. Nie wolno też zapomnieć o zagrożeniach, jakie płyną z wykorzystania mediów społecznościowych, stąd tak ważna kontrola w zakresie dystrybucji informacji przez osobę wyznaczoną do kontaktów z otoczeniem.

Nie da się zaprzeczyć, że rozwój strategii komunikacji w mediach społecznościowych w Polsce jeszcze daleko odbiega od doświadczeń krajów wysokorozwiniętych. Polskie przedsiębiorstwa nadal jeszcze dość opieszale reagują na postęp technologiczny i możliwość zastosowania narzędzi wykorzystywanych do komunikacji z interesariuszami. Firmą, która może się pochwalić skutecznym wykorzystaniem strategii komunikacji w mediach społecznościowych w Polsce, jest Chemoservis-Dwory SA, zajmująca się realizacją inwestycji na terenie całego kraju, która media społecznościowe wykorzystuje do budowania pozytywnych relacji inwestorskich. Omawiana strategia komunikacyjna tej firmy opiera się nie na dużej liczbie wykorzystywanych kanałów komunikacyjnych, ale jest uzależniona od płynności i aktualności przekazywanych informacji dotyczących zarówno bieżącej, jak i planowanej działalności.

Jak widać z powyższej analizy, zarówno nauka, jak i praktyka dostrzega konieczność podążania przedsiębiorstw w kierunku dialogu z klientem oraz pozostałymi interesariuszami. W chwili obecnej jedynie ta droga wydaje się być najbardziej skuteczna w dążeniu do osiągnięcia sukcesu i przewagi na rynku. Przeanalizujmy zatem, w jaki sposób wykorzystywane są powyższe strategie przez szpitale, zarówno na polskim, jak i zachodnim rynku medycznym.

2. Praktyczne aspekty wykorzystania strategii w szpitalnictwie

Zarówno potrzeby, jak i problemy pacjentów placówek medycznych ze względu na swoją specyfikę wymagają na tak trudnym rynku, jakim jest niewątpliwie rynek zdrowotny, szczególnego potraktowania i podejścia przez zarządzających. W oparciu o studium przypadku prześledźmy na podstawie danych zawartych na stronie internetowej wybranego szpitala, w jaki sposób realizowane są omawiane powyżej strategie we Franciszkańskim Szpitalu Dziecięcym w Brighton w stanie Massachusetts. Autorka artykułu prześledziła z jakimi komunikatami i informacjami o szpitalu mogą zapoznać się poszczególni interesariusze

szpitala, odwiedzający stronę internetową tej placówki i na tej podstawie podjęła próbę oceny wykorzystania przez szpital trzech powyżej opisanych strategii. Szpital istnieje od roku 1949 i do chwili obecnej ulegał ciągłym zmianom i przeobrażeniom, które zapewniły tej placówce stabilny rozwój i trwałe miejsce wśród placówek medycznych regionu, w którym działa i nie tylko. Już sama misja, wizja i wartości, jakie zostały przyjęte przez kierownictwo szpitala i jakimi kierują się wszyscy zatrudnieni w nim pracownicy, w jasny i zrozumiały sposób wskazują kierunki swego działania. Potencjalni pacjenci, którzy je czytają czują, że wskazane wytyczne nie są tylko nic nieznaczącym sloganem wymyślonym na potrzeby spełnienia wymagań nałożonych przez bardziej lub mniej sformalizowane akty prawne. Zawierają one w sobie wytyczne działania szpitala sięgające nie tylko do najbliższego otoczenia, ale także poza granicę kraju. Otóż misja szpitala skupia się na dążeniu do zapewnienia pełnej współczucia opieki i edukacji dzieciom specjalnej troski, po to, by mogły osiągnąć i rozwinąć najlepiej, jak to możliwe swój potencjał. Wizją placówki jest stworzenie centrum opieki pediatrycznej dla dzieci specjalnej troski, które będzie uznawane za lidera wzorcowego modelu oferowanej opieki, dzięki której możliwe będzie osiągnięcie jak najlepszych wyników stosowanej terapii leczniczej. Jeśli chodzi o przyjętą filozofię opieki, szpital wyznaczył pięć głównych elementów: empatyczny personel – ciepły, przyjazny, wyrozumiały, pielęgnacja i terapia dostosowana do pacjenta – każde dziecko jest wyjątkowe, dlatego plan jego opieki jest dostosowany do niego, współudział rodziny w przebiegu terapii – rodzina pacjenta zna go najlepiej, dlatego jest ona traktowana jako partner podczas prowadzonej terapii, ciągły rozwój jakości – działania szpitala są nastawione na podnoszenie jakości i bezpieczeństwa oferowanej opieki, dążenie do osiągnięcia tzw. „rekordów życiowych” – oczekiwania i rezultaty stosowanej terapii są unikalne dla każdego dziecka. Ważne jest to, by każde dziecko osiągnęło swój optymalny potencjał. Jak widać, misja, wizja i filozofia działania w krótki, ale jasno sprecyzowany sposób określają działanie placówki nastawionej na permanentne budowanie swojej wartości w relacjach z pacjentami i jego rodziną. Szpital wykazuje duże zainteresowanie pacjentem, jego potrzebami oraz, co ważne, indywidualnie traktuje każdego chorego i jego rodzinę. Kładzie nacisk na osiągnięcie jak najlepszych wyników leczenia, przy czym nie opiera swej działalności tylko na terapii leczniczej, jak leczenie stomatologiczne, psychiatryczne czy rehabilitacyjne oraz opieka domowa, ale oferuje również usługi edukacyjne. Uwagę zwraca też fakt, że placówka nie ogranicza swojej działalności tylko do najbliższego otoczenia, swoją ofertę kieruje także do pacjentów poza granicami kraju. Co warto podkreślić, szpital otrzymał certyfikat akredytacyjny (JCAHO), a w roku 2012 szpital został uznany za najlepszego realizatora w zakresie kluczowych kryteriów jakości. Stąd można wywnioskować, że szpital, poprzez opisane powyżej działania, posiada umiejętność zdobywania klientów, poznawania ich, odnawiania kontaktów z nimi, upewniania się, że dostarcza swoim pacjentom dokładnie tego, czego oczekują i w końcu do uzyskiwania zysków dzięki podjętym działaniom. Strategia CRM stanowi dla tego szpitala narzędzie zarządcze, wspierające go w dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku w aspekcie umacniania swoich relacji z klientami.

Wiemy zatem z powyższego, że szpital bardzo dba o swoich pacjentów i ich rodziny. A co z pracownikami placówki? Również i w tej kwestii na stronie internetowej znajduje się opis programu świadczeń pracowniczych, dostosowanych do indywidualnych potrzeb każdego pracownika. Co oferuje szpital swoim pracownikom? Wybrane i dostosowane opcje planu opieki dla pracownika i jego rodziny, pokrywa leczenie stomatologiczne oraz leczenie okulistyczne swoich pracowników, realizuje wykupienie karnetów w cenach zniżkowych na zajęcia ruchowe i gimnastyczne dla pracowników, pracownicy mogą liczyć na korzyści finansowe, np. w zakresie prowadzenia i dopasowania do indywidualnych potrzeb pracowniczych oszczędności emerytalnych, zabezpieczenia w razie długo- lub krótkotrwałego kalectwa, dofinansowanie podróży do pracy, bezpłatny parking dla pracowników szpitala, oferty bankowe w zakresie obsługi rachunków pracowniczych, zapewnienie rozwoju intelektualnego i zawodowego, elastyczny czas pracy. Szpital w zakresie dokształcania kadry pracowniczej prowadzi także praktyki studenckie oraz wolontariat dla wszystkich chętnych, którzy chcą nieść pomoc dzieciom leczonym w placówce. Wolontariusz jest ważnym i cenionym członkiem kadry pracowniczej szpitala.

Autorka wnioskuje, że działania szpitala wykorzystują elementy strategii CSR dla wzrostu zaangażowania i motywacji pracowników. Wynika to stąd, iż pracownik w tej placówce jest postrzegany bardziej jako kluczowy interesariusz, który przyczynia się do tworzenia wartości dodanej szpitala, społeczeństwa i środowiska, a nie kolejny zasób lub niezbędne aktywa niematerialne przedsiębiorstwa. Korzyści dla pracowników pozostają w ścisłym związku z wartością dodaną dla firmy, co przekłada się na lojalność pracowników.

Przejdźmy teraz do analizy w zakresie mediów społecznościowych wykorzystywanych przez szpital do kontaktów z pacjentami i nie tylko. Placówka już na stronie głównej swojej witryny internetowej w sposób przyjazny dla czytającego przedstawia swoją misję, wizję oraz podstawowe wartości i filozofię, jaką się kieruje. Informuje o swoich usługach. Ale to nie wszystko – poniżej znajdują się opisane przez szpital historie leczonych dzieci, aktualności odnośnie tego, co dzieje się obecnie w szpitalu, ale także, co istotne, przekazywane są informacje odnośnie nadchodzących wydarzeń i planów działania placówki. Ponadto, na stronach internetowych szpitala możemy zapoznać się z raportami rocznymi szpitala, prześledzić wydarzenia opisywane na blogu placówki i dołączyć do społeczności szpitalnej za pomocą Facebooka czy Twittera. Bardzo ciekawą inicjatywą stosowaną przez szpital jest wydawanie comiesięcznych biuletynów e-mail, które ułatwiają jego czytelnikom poruszanie aktualnych problemów dotyczących pacjentów szpitala i ich rodzin, wydarzeń czy usług udzielanych przez placówkę. Tą drogą z kolei szpital poznaje potrzeby swojej społeczności. Biuletyn pozwala poznać zdanie i opinie wszystkich pracowników placówki, społeczności lokalnej i samych menedżerów.

I jeszcze jedna istotna rzecz, szpital dba o to, aby lokalizacja, w której się znajduje była przyjazna dla jego pacjentów i ich opiekunów. Otóż placówka znajduje się w zadrzewionej okolicy, jednakże na miejscu znajdują się wszystkie udogodnienia typowe dla miasta, jak

lokalne restauracje, banki oraz inne usługi. Możliwe jest poruszanie się po okolicy bez wielkomiejskiego stresu, nie ma kłopotów z parkowaniem, a parkingi są bezpłatne.

Z powyższej analizy wynika, iż szpital wykorzystuje w pewnym ograniczonym zakresie opisane powyżej trzy strategie działania, oczywiście dostosowując je do swojej specyfiki, swoich potrzeb i wymagań. Już w oparciu o wykorzystywane narzędzia, jak media społecznościowe i stronę internetową, jesteśmy w stanie dowiedzieć się bardzo dużo o szpitalu, o stosowanej przez niego filozofii działania, jego sytuacji finansowej oraz planach. Pomimo tak trudnego i skomplikowanego rynku, jakim jest rynek medyczny, udowodniono, iż istnieje możliwość praktycznego zastosowania zarówno CRM, CSR, jak i komunikacji w mediach społecznościowych, które stanowią skuteczne narzędzia zarządcze wspierające tę placówkę w jej dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku w aspekcie umacniania swoich relacji z klientami.

Rodzi się zatem pytanie, czy na gruncie polskim jest możliwe praktyczne wykorzystanie opisanych powyżej strategii? Odpowiedź na to pytanie nie jest łatwa, tym bardziej, że badań naukowych w tym kierunku nie ma zbyt dużo. Jeden ze zrealizowanych w 2010 roku projektów badawczych w województwie łódzkim, opierający się na studium przypadków 4 szpitali publicznych, umożliwił ocenę procesu zarządzania strategicznego stosowanego w badanych szpitalach (Sułkowska 2011). Z przeprowadzonej analizy wyników badania wyłania się wniosek, iż strategia szpitali publicznych ogranicza się do misji, celów strategicznych i planu strategicznego oraz kwestii finansowych i zarządzania jakością usług. Natomiast bardzo słabo widoczne są w strategii inne elementy dotyczące funkcjonowania placówki, jak chociażby marketing, zarządzanie zasobami ludzkimi czy też kwestia dotycząca budowania relacji z klientami. Tak ograniczone spojrzenie na strategię uniemożliwia wręcz wykorzystanie wielu sprawdzonych i skutecznych narzędzi strategicznych, które mogłyby być zastosowane w wielu obszarach działalności placówki. Istotną kwestią jest także fakt, że strategia najczęściej zawiera ogólniki, a nie propozycje konkretnych rozwiązań. To wszystko powoduje, iż trudno jest dokonać pomiaru uzyskanych efektów zastosowanej strategii, ponieważ jest to niemożliwe nie mając jasno określonych celów działania. Nie można na podstawie tego badania generalizować wniosków na cały rynek, jednakże bez wątplenia w tym obszarze jest wiele niedociągnięć i warto podjąć starania ku temu, by zachęcić kadrę menedżerską szpitali do podejmowania działań nakierowanych na stosowanie w praktyce skutecznych narzędzi zarządzania operacyjnego. Powstaje zatem kolejne pytanie, czy opisane powyżej teoretyczne założenia strategii oraz ich praktyczne wykorzystanie na podstawie przedstawionego studium przypadku, mają swoje przełożenie na gruncie polskiego szpitalnictwa?

Uwagi końcowe

Szpitale będą konkurencyjne, gdy zarządzający nimi, oprócz analizy danych na temat nakładów, uzyskanych wyników, efektywności prowadzonych procesów, będą skutecznie

wdrażać obroną strategię. Opisane powyżej strategie dają menedżerom ochrony zdrowia narzędzia zarządcze służące poprawie jakości świadczonych usług i poziomu konkurencyjności.

To właśnie czynniki rynkowe, m.in. konkurencja, stają się przyczynkiem do zmiany stylu kierowania jednostkami służby zdrowia z administracyjnego na zarządczy. Nie ulega wątpliwości, że dalsze doskonalenie i upowszechnianie sprawdzonych już w praktyce strategii, do jakich zalicza się m.in. CRM, CSR i strategia komunikacji w mediach społecznościowych, staje się ważnym zadaniem dla placówek służby zdrowia w Polsce, gdyż stanowią one skuteczne narzędzia zarządcze wspierające szpitale w ich dążeniu do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku w aspekcie umacniania swoich relacji z klientami, co obecnie stanowi mocną barierę wejścia na rynek przez innych jego uczestników.

Ponadto, co warto podkreślić, stosowanie w praktyce przez szpitale wymienionych strategii, wiąże się z dużymi korzyściami, jakie może uzyskać placówka na wielu płaszczyznach swojej działalności, co w ostateczności przełoży się na możliwość osiągnięcia długotrwałego sukcesu. W szczególności pozytywne strony zastosowania tych strategii wiążą się ze wzrostem zainteresowania instytucji zewnętrznych, chcących nawiązać współpracę ze szpitalem, zwiększeniem lojalności pacjentów i interesariuszy wobec placówki, poprawą relacji ze społecznością i władzami lokalnymi, wzrostem konkurencyjności, podniesieniem poziomu kultury organizacyjnej szpitala, kształtowaniem pozytywnego wizerunku placówki wśród samych pracowników czy też łatwiejszą możliwością pozyskania i utrzymania w szpitalu najlepszych pracowników.

Dzisiejszy pacjent jest wymagający, coraz bardziej wyedukowany, bardziej świadomy tego, jak chciałby być leczony i oczekuje nie tylko usług o dobrej jakości, ale także empatii i indywidualnego traktowania ze strony personelu szpitala. Dlatego szpital, chcąc być placówką konkurencyjną na rynku, musi dostosowywać swoje działania do potrzeb pacjentów, co wymaga większej elastyczności działania placówki oraz zastosowania (bądź stworzenia nowych) strategii. Zdaniem autorki, opisywane w punkcie 1 strategii są strategiami, które z powodzeniem mogą być zastosowane w szpitalnictwie, co wykazano na podstawie przedstawionego powyżej studium przypadku. Umiejętnie i twórczo opracowane oraz wdrożone przez placówki medyczne strategie przyczynią się do podniesienia ich konkurencyjności na rynku. Jednakże, jak pokazuje przeanalizowane w artykule studium przypadku, zastosowanie w/w strategii w szpitalach jest możliwe, pod warunkiem, że system zdrowotny występujący w danym kraju jest otwarty na konkurencję. Wówczas istnieją szanse na skuteczne zastosowanie w praktyce założeń opisanych powyżej koncepcji. Na chwilę obecną w Polsce jest to niemożliwe do osiągnięcia. Praktyczne wykorzystanie strategii, jak opisano w artykule, możliwe będzie w polskich placówkach medycznych dopiero wówczas, gdy zostanie przyjęta następująca droga postępowania:

NOWY MODEL KONKURENCYJNOŚCI → STRATEGIA → MIARY KONKURENCYJNOŚCI

Przyjęty model funkcjonowania jest gwarantem rozwoju polskiego systemu zdrowotnego.

Literatura

- Ackoff R.L. (1974), *Redesigning the Future: A Systems Approach to Societal Problems*, New York, s. 2.
- A renewed EU strategy (2011–2014) for Corporate Social Responsibility, COM(2011) 681 final, Bruxelles, 25.10.2011, s. 6.
- Chandler A.D. (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge – Massachusetts, s. 13.
- Friedman M. (1993), *Kapitalizm i wolność*, Centrum A. Smitha i „Rzeczpospolita”, Warszawa, s. 127.
- Hinterhuber H.H. (1977), *Strategische Unternehmensführung*, 1 Aufl., Berlin–New York, s. 119.
<http://franciscanhospital.org> (15.12.2014).
- Julewicz A., Ejdys J. (2009), *Korzyści społecznej odpowiedzialności biznesu*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” nr 6, s. 67.
- Lobejko S. (2007), *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 67.
- McGrath R.G. (2013), *Krótkotrwała przewaga*, „Harvard Business Review Polska” nr 129, (11)2013, s. 42–53.
- Mintzberg H. (1979), *The Structuring of Organization*, N.J. Prentice-Hall, s. 25.
- Power D.J. (2003), Interview: *Ron Swift comments on Decision Support and CRM*, DSSResources.com, November 07.2003 (15.12.2014).
- Simon H.A. (1976), *Działanie administracji*, PWN Warszawa, s. 163.
- Stadelmann M., Lux W. (2000), *Alles nur neu verpackt*, „IO Management” nr 12, na podstawie *Przegląd popularnych koncepcji zarządzania*, „Zarządzanie na Świecie” nr 1, 2001, s. 13.
- Sułkowska J. (2011), *Strategia szpitali publicznych w Polsce – analiza porównawcza studiów przypadków*, w: *Marketingowe źródła uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w działalności nowoczesnych podmiotów gospodarczych*, red. M. Trippner, M. Al-Noorachi, Seria SWSPiZ w Łodzi, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, t. XII, z. 5, s. 121–128.

VICTORIOUS CONCEPTS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF HOSPITALS

Abstract: The discipline of management studies, there are many strategies that can be used by businesses, enabling them to achieve efficiency and competitiveness, which can also be successfully used in hospitals. However, the most effective strategy are now considered that focus on meeting the unconscious and unaware customer expectations and what is important to solve their problems. Customer relationships are still a serious barrier to entry for new players. This article presents a case study based on the practical use of selected elements of the three strategies aimed at improving relationships with patients, i.e.: (CRM – customer relationship management, CSR – corporate social responsibility, communication strategy in social media) in the Franciscan Children’s Hospital in Brighton, Massachusetts. On this basis, presented a recommendation for inpatient flowing in Poland.

Keywords: strategy, competitiveness, medical service, CRM – customer relationship management, CSR – corporate social responsibility, communication strategy in social media

Cytowanie

- Kanownik G. (2015), *Zwycięskie koncepcje strategiczne w zarządzaniu szpitalami*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 854, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” nr 73, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 959–968; www.wneiz.pl/frfu.