

## Stratégiai gondolkodás, mint innovációs stratégia

Horváthné Csolák Erika, MISEK Nonprofit Kft.

Az egészségügyben zajló változások és a verseny rákényszeríti a kórházakat, hogy megkeressék a kiutat a fennmaradáshoz és fejlődéshez. Jelentős versenyelőnyt jelent, ha a kórház képes arra, hogy felmérje környezetét, majd a vizsgálati eredmények alapján feltárja, mely területe(ke)n, milyen módon tud újítani. A megújulás egy kórház esetében megnyilvánulhat az ellátási színvonalban, technológiában, de a menedzsment gondolkodásbeli változásában is, mely aztán a szervezet működésében is megjelenik.

Mindezek alapvető feltétele, hogy a kórház tudja melyek erősségei, gyengeségei, lehetőségei, mit is szeretne elérni, milyen stratégiát követ. A stratégia kialakítása pedig szükségessé tesz, hogy a menedzsment is átalakuljon stratégiai menedzsmentté...

*Changes taking place in health care and competition is forcing hospitals to look for a way out for the survival and development. It is a significant competitive advantage, if the hospital is able to assess its environment and based on the results of this assessment reveals which area (s), and how can be improved. The improvement of a hospital can manifest in the quality of care, technology, but also in a change in management thinking, which then appears in the functioning of the organization. It is important to recognize the hospital's capabilities, opportunities, strengths and weaknesses, to formulate future objectives, the strategy to achieve them. The hospital's strategy requires that the management be transformed into a strategic management...*

### BEVEZETÉS

Az egészségügyi rendszerben meglévő folyamatos változások, melyek éppúgy érintik az ellátórendszer szerkezetét, mint a finanszírozást, rákényszerítik az intézmények, kórházak vezetőit, hogy lépéseket tegyenek piaci pozíciójuk megerősítésére, javítására. Ennek, – ha nem is egyetlen – de egyik igen fontos eleme az innováció.

Az innovációt sokan sokféleképpen definiálták már, de az újítás, újdonság szerepe mindegyik megfogalmazásban megtalálható. Tágabban értelmezve „a társadalom innovációs készségén a gazdasági szférában és a felépítményrendszerben érzékelhető nyitottságot, az újdonságok iránt tanúsított fogékonyságot, az időben történő változtatási hajlandóságot s ezek eredményeképpen a folyamatosan végbe menő (ön)fejlődést, idővel pedig a tevékenységek (folyamatok) minőségi megújulását értjük” [1]. Ennek a definíciónak

a színönimájaként meghatározható az egészségügyi rendszerben, az egészségiparban is az innováció fogalma, mely magába foglalja az újdonság befogadásának képességét, a megújítási folyamatokat. Mindezekkel párhuzamosan a szervezetek fejlődését egy magasabb szintű stratégiai tudatosság irányába, optimális esetben stratégiai központú szervezet felé.

Tömören megfogalmazva minden innováció, ami a környezeti kihívásokra, az állandó változásokra történő reagálásként jelenik meg egy szervezetben. Ezek a kihívások, változások át és átszövik a teljes társadalmat, gazdaságot. Nem hagyják érintetlenül az egészségipart sem.

### AZ EGÉSZSÉGÜGYI RENDSZER ELŐTT ÁLLÓ KIHÍVÁSOK

Az egészségügyi rendszereket – így a magyar rendszert is – érintő nemzetközi tendenciák összefoglalása és kihangsúlyozása nemcsak egészségpolitikai szempontból, de a stratégiaalkotás és az innováció szempontjából is fontos. Ilyen jellemző tendencia többek között [2]:

- Az idősödő társadalom. Egy kutatás szerint (Fogel) hosszú távon az átlagos életkor 100 év felé tart [3]. Az amerikai nők várható életkora 2070-re 92,5-101,5 közé esik a becslés szerint. Az átlagéletkor emelkedése az egészségügyi rendszerre is súlyos terheket ró, ugyanakkor innovációs lehetőségeket is rejt magában.
- A krónikus betegek számának növekedése. Az egészségügyi rendszer egyre több betegséget tud hatékonyan kezelni, de az ehhez szükséges intézményi háttérrel biztosítani szükséges, amely alatt mind a krónikus ellátások mind az ápolási osztályok iránti igény növekedését értjük.
- Új, eddig ismeretlen betegségek megjelenése.
- Az egészségügyi technológiák – pl. diagnosztikai, orvostechnikai eszközök, gyógyszerek, valamint az egészségügyi informatika – gyors fejlődése.
- A fogyasztói tudatosság növekedése. A betegek az információs társadalom hatásaként sokkal tájékozottabbá válhatnak betegségükkel, ellátásukkal kapcsolatban, mely situációkat tudni kell kezelni mind a kezelő orvosnak, személyzetnek, mind az ellátó intézménynek.
- A fogyasztói igények növekedése, amely több tényezőt is magába foglal:
  - Igény jelentkezik a többletinformációkra a betegséggel, kezelésükkel kapcsolatban;
  - Nyitottság az alternatív, ill. kímélő gyógymódokra, lehetőleg klinikai támogatással, elfogadással (természetgyógyászat, biorezonancia, mágnesterápia stb);

- Igény a minél gyorsabb, kényelmesebb, lakóhelyhez közeli ellátásra;
- Menedzser ellátás iránti igény, JIT rendszerben. Azon pácienseket érinti, akik képesek fizetni azért, hogy ne kelljen várni a kivizsgálásra, szűrésre, ellátásra. Szervezéssel nem csak a magánszolgáltatók tudják/tudnák ezt nyújtani.
- Egészségturizmus [4, 5] megerősödése. A megfelelő földrajzi fekvésű kórházaknak nem elsősorban a wellness szolgáltatásokra kell készülnie, hanem inkább a gyógyturizmusra. A külföldiek szemében hatalmas vonzerőt jelent a magyarországi ellátások árainak alacsony szintje a jó szakmai színvonal mellett, de mindehhez elengedhetetlen az egészségügyi infrastruktúra fejlesztése. A gyógyturizmus felfuttatásában kiemelt szerepet kap az egészségmarketing a külföldi célpiacon. Nem véletlenül lett turisztikai szempontból 2011. az Egészségturizmus éve.
- Humán erőforrás hiány az egészségügyben. Magyarország helyzetét nehezíti a megszerezhető jövedelem nagysága is. Súlyos probléma hazánkban az egészségügyi szakmai személyzet elvándorlása más országokba.
- Mindenkor politikai befolyása. Jellemző a forráshiány az egészségügyben, illetve a kormányok erős költségérzékenysége. A politikának jelentős szerep jut az egészségügyi rendszerek finanszírozási kérdéseiben, ami nagyban befolyásolja az intézmények stratégiai lehetőségeit.

Mindezek a tendenciák változtatást indukálnak mind az egészségpolitika szintjén, – struktúra átalakítás, finanszírozás változtatása, – mind pedig az egyes intézmények szintjén. A kórház menedzsmentjének a feladata, hogy meghatározza a kórház stratégiáját a környezeti változások függvényében.

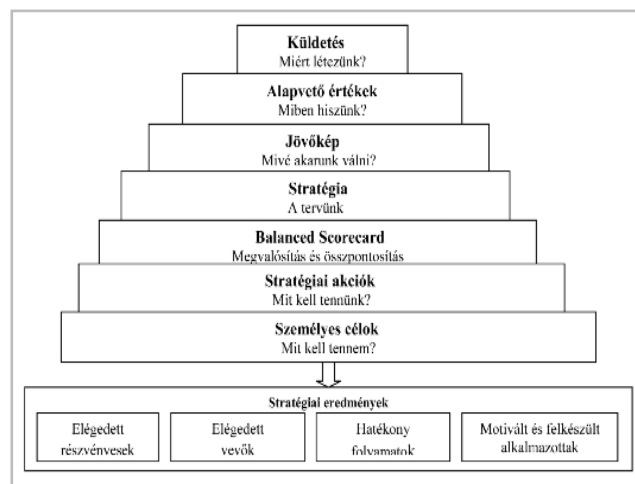
## A STRATÉGIAÉPÍTÉS

Mi is az a stratégia? Megfogalmazása nem is olyan egyszerű. Valamilyen fogalmi definíció mindenkiben kialakul, aki használja. De nagyon is összetett dolog, minden iskola kialakította a maga definícióját, de azok legtöbbször csak valamely szegmensére utalnak.

Mintzberg [6] azt állítja, hogy öt definíciót mindenképpen igényel (az öt „P”). A stratégia, mint

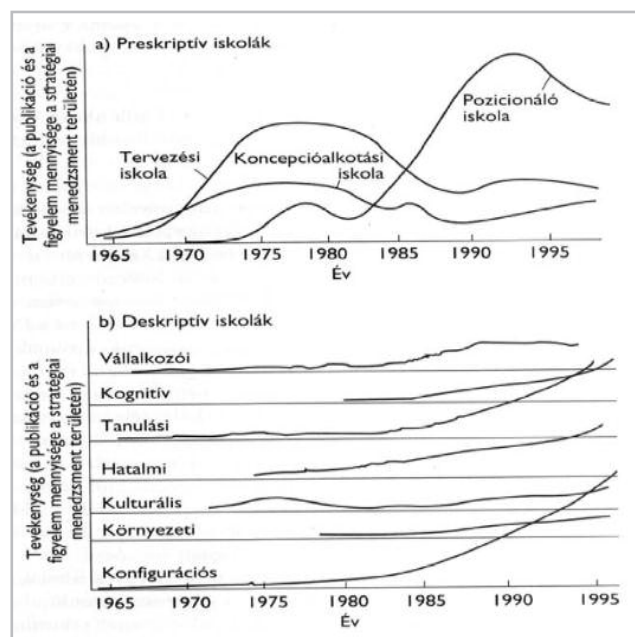
- terv (plan), jövőre irányuló cselekvés kalauza, (szándékolt stratégia),
- minta (pattern), következetes viselkedés adott időszakon belül, mely stratégiaként szolgál, (megvalósított stratégia),
- pozíció (position): bizonyos termékek elhelyezése bizonyos piacokon. Arra koncentrál, ahol a termék találkozik a fogyasztóval, és kifelé is tekint, a külső piacokra.
- szemléletmód (perspektíva): a szervezet belsejére koncentrál, ugyanakkor felfelé, a szervezet víziójára.
- egy sajátos „húzás”, trükk (ploy). Célja, hogy túljárjunk a vetélytárs eszén.

Összefoglalva a stratégia egy terv, egy vezetési funkció, problémakezelési eszköz, viselkedési forma, szemléletmód és összhangteremtő tevékenység egyaránt. A menedzsment a környezeti és szervezeti elemzés függvényében meghatározott küldetését a stratégiaalkotás folyamata révén tükrözi le az egyének és eredmények szintjére. Ezt szemlélteti az 1. ábra.



1. ábra  
A küldetés lefordítása a kívánt eredményekre  
Forrás: Kaplan – Norton [7] 93.old

A stratégiaalkotási folyamatokat is sokan sokféleképpen csoportosítják. Mintzberg 10 fő stratégiai alkotási folyamatot, iskolát különít el. Mindegyiknek sajátos látásmódja van, de a gyakorlatban inkább ötvözetek jelennek meg. Épp ezért tartom fontosnak rövid áttekintést adni erről a 10 fő irányzatról néhány fő jellemző alapján (2. ábra, 1. táblázat).



2. ábra  
A tíz iskola evolúciója Forrás: Mintzberg [6] (384.p.)

	preskriptív, előíró jellegű			deskriptív, leíró jellegűek, annak vonatkozásában, hogyan készülnek a stratégiák						Többi iskola kombinációja
Stratégiai elmélet Szempont	Koncepció-alkotási iskola	Tervezési iskola	Pozicionáló iskola	Vállalkozói iskola	Kognitív iskola	Tanulási iskola	Hatalmi iskola	Kulturális iskola	Környezeti iskola	Konfigurációs iskola
<b>Stratégia kialakítása, mint ..... folyamat</b>	koncepcionális	formális	analitikus	távlat felvázolási	szellemi	menet közben kialakuló	tárgyalási	kollektív	reaktív	transzformációs
<b>Fő képviselői</b>	Selznick 1957, Andrews 1965	Ansoff 1965	Pardue Egyetem 1975, Porter 1980, 1985	Schumpeter 1950, Cole 1959	Simon 1947, March és Simon 1958	Lindblom 1959, Cyert és March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad és Hamel 1990-es évek	Allison 1971, Pfeffer és Salancik, 1978, Astley 1984	Rhenman és Normann 1960-as évek vége	Hannan és Freeman 1977, kontingencia elmélet (1960-as évek vége)	Chandler 1962, McGill csoport (Mintzberg, Miller) 1970-es évek vége, Miles és Snow 1978
<b>Szándékolt üzenet</b>	illeszkedj	formalizálj	elemezz	alkoss víziót	alkoss keretet	tanulj	ragadd meg	vegyis	birkózz meg vele	integrálj, alakíts át
<b>Kulcsszavak</b>	kongruencia/ illeszkedés, egyéni kompetencia, versenycélony, SWOT, megfogalmazás/megvalósítás	program-alkotás, költség-tervezés, litemerv, forgatókönyvek	általános stratégiai csoportok, kompetitív analízis, portfólió, tapasztalati görbe	merész hűzés, vízió, felismerés	térkép, keret, koncepció, séma, értelmezés, korlátozott kognitív stílus	fokozatosság, menet közben kialakuló stratégia, értelemkeresés, vállalkozói szemlélet, kockázatvállalás, élharcos, alapkompentencia	alku, konfliktus koalíció, stakeholderek, politikai játszma, kollektív stratégia, hálózat, szövetség	értékek, hiedelmek mítoszok, kultúra, ideológia, szimbolizmus	adaptáció, evolúció, kontingencia, szelekció, komplexitás, piaci rés	konfiguráció, archetipus, periódus, stádium, életréklus, átalakítás, forradalom, fordulat, revitalizáció
<b>Vezetés</b>	domináns, ítélkező	folyamatokra reagáló	elemzésre reagáló	domináns, intuitív,	megismerés forrása passzív, vagy kreatív	fogékony a tanulásra	gyenge (mikro), nem specifikus (makro)	szimbolikus	hatalom nélküli egyszerű,	időnként változási vezető, és az előző 4

1. táblázat  
**Stratégia alkotási iskolák, és néhány jellemzőjük [5]**  
 Forrás: Mintzberg [6] (386-393.old

Ezek az iskolák a stratégiai menedzsment különböző fejlődési szakaszában jelentek meg, egyesek már leszálló ágban vannak, mások most erősödnek, de fontos, hogy mindegyik jelen van a szakirodalomban és a gyakorlatban is.

A kórház vezetősége tudásának, gondolkodásának, a függvénye, hogy milyen stratégia-alkotási folyamatokat alkalmaz munkája során, és ez nagyban befolyásolja az adott egészségügyi intézmény fejlődési lehetőségeit. Legalább ennyire fontos, hogy az elkészített stratégiát mennyire tudja a vezetőség megértetni és elfogadtatni az alkalmazottakkal. A dolgozói elkötelezettség megszerzése a stratégia megvalósításának egyik kulcstényezője [7].

Mindenkinek meg kell értenie és azonosulnia kell vele, különben nem válik a mindennapok részévé, és ez által nem hajtható végre.

### A STRATÉGIAALKOTÁS ELEMEI

A stratégia-tudatosság megteremtésének első és egyben legfontosabb módja a kommunikáció és ezzel párhuzamosan az oktatás. Fontos, hogy ez ne diktátum legyen, hanem felülről lefelé irányuló kommunikáció. A felső vezetésnek fel kell vállalnia, hogy egy bizonyos alkalmazotti szintig ő maga fogja továbbítani a stratégiát, de nem szabad elfelejtkezni azon munkatársokról sem, akik találkoznak az intézmény tényleges ügyfeleivel, jelen esetben a betegekkel. Ők tudják a legjobban megmondani, hogy melyek azok a területek a betegellátás folyamatában, ahol a legkönnyebben

lehet minőségi változást elérni, a betegek elégedettségét növelni.

A stratégia elfogadtatására, minél szélesebb körű megismertetésére, illetve a teljesítményekről való beszámolóra, a kommunikációs formák széles eszköztára alkalmazható, mint például időszaki alkalmazotti nagygyűlések, brossúra (egy lapból álló dokumentum), fontosabb információk ismertetésére, havi hírlevél, vagy vállalati újság, oktatási és tréning programok, vállalati intranet, szöveges, hang és videoanyagok.

Ez a felsorolás csak egy szűk köre a ténylegesen bevethető eszközöknek. A formálistól az informális csatornáig azok széles köre alkalmazható. (négy szemközti beszélgetések, folyosói kommunikáció, e-mail, telefon stb.) Az intézményeknek célszerű nem csak egy információ továbbítási formát kiválasztania, hanem ezek együttes alkalmazása indokolt. Mindenkihez más úton fog hatékonyan eljutni.

Az oktatásokon, gyűléseken jó módszer a stratégia tudatosság kiépítésére a stratégiai fa, vagy térkép használata. Ez vázolja a küldetést, az azokhoz kapcsolódó célokat, akciókat, melyen az alkalmazott megtalálja azt a pontot, hol kapcsolódhat ő is a stratégia megvalósításához.

Különösen nagy hangsúlyt kell helyezni az intézménynél használt teljesítménymutatók tartalmi ismertetésére is, vagyis mindenki számára ugyanazt jelentsék. Az alkalmazottakban megalapozott stratégia tudatosság után meg lehet határozni az egyéni és csoportos célokat a stratégia megvalósítása érdekében. Ezáltal megteremthető az összhang

az alkalmazottak cselekedetei és az intézmény magasabb célkitűzései között.

## KÖVETKEZTETÉSEK

Legvégül erős kapcsolat akkor alakul ki a stratégia és a napi tevékenységek között, ha a kompenzációs rendszert is a stratégiai célokhoz igazítják. Ennek megvalósítása első sorban a teljesítményorientált vállalatoknál terjedt el, a teljesítménybérezésen keresztül. Ez önmagában nem adaptálható a kórházakra, de premizálás címén lenne mód az elkötelezettség növelésére. A kontrolling rendszerek működése keretében most is beszélhetünk ösztönzési rendszerekről,

de ezek rövidtávú szemléletűek, és általában csak a fedezet bizonyos szintjéhez kötik az elismerést.

Mindezek tükrében úgy vélem, egy egészségügyi szervezet esetében éppúgy innovációs stratégiaként fogható fel a menedzsment gondolkodásának átalakítása, átforgalmazása mint más klasszikus innovációs területek. Hiába készül el egy jónak ígérkező stratégia – mely reagálva a környezeti kihívásokra meghatározza a kórház elkövetkező éveit, – ha a stratégiai gondolkodás a szervezeten belül nem megfelelő, és az egész innovációs stratégia megvalósítását megakadályozza. Ennek megfelelően kijelenthető, hogy a stratégiai gondolkodás megvalósítása egy szervezetenél része az innovációs stratégiának.

## IRODALOMJEGYZÉK

- [1] Iványi Attila Szilárd: Innovációs stratégia és módszertan, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1990, (11.p)
- [2] Dózsa Csaba: Struktúra-váltás az egészségügyben – a kórházak stratégiai mozgásteret a 2000-es években; IME – Az egészségügyi vezetők szaklapja X. évfolyam 3. szám 2011. április, 22-28 old.
- [3] Dr. Szokolczai György: Közegészségügyi trendek és a jóléti rendszer jövője, Fogel elemzései tükrében II. rész; IME – Az egészségügyi vezető szaklapja X. évfolyam 3. szám 2011. április, 5-10 old
- [4] [http://www.eski.hu/new3/gyogyturizmus/zip\\_doc\\_2009/egeszssegturizmus.pdf](http://www.eski.hu/new3/gyogyturizmus/zip_doc_2009/egeszssegturizmus.pdf)  
2011. június 15.
- [5] Gáti Júlia: Helyben futás, Gyengélkedő egészségturizmus, HVG, 2010. május 15. 19. szám 67-69 old.
- [6] Henry Mintzberg-Bruce Ahlstrand-Joseph Lampel: Stratégiai szafari, HVG Kiadó, Budapest, 2005,
- [7] Kaplan- Norton: A stratégia-központú szervezet, Panem Könyvkiadó, Budapest, 2002

## A SZERZŐ BEMUTATÁSA



**Horváthné Csolák Erika** 2000-ben végzett a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karán Pénzügy – Számvitel szakirányon. Szakmai pályafutását a miskolci Semmelweis Kórházban kezdte elemzőként. 2003-ban fejezte be PhD tanulmányait a Miskolci Egyetem Doktori Iskolájában. Kutatása során a modern vezetői számviteli módszerek

alkalmazási lehetőségeit vizsgálta az egészségügyben. Hallgatói tevékenysége mellett a Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Karán oktatott Gazdasági elemzést, ill. Egészségügyi pénzügyi ismereteket. Jelenleg is elemzési munkát végez, e mellett rendszerek közötti összehangolások, hibák feltárására szakosodott. Tervei között szerepel – doktori kutatási témájával összhangban – egy egészségügyi intézményekre alkalmazható innovatív mutatószámrendszer kidolgozása. 3 gyermek édesanyja.

**10**  
éves az **IME**

## VII. Képzőképző Diagnosztikai Továbbképzés és Konferencia

Időpont: 2012. április 5. (csütörtök)

Helyszín: Best Western Hotel Hungaria (1074 Budapest, Rákóczi út 90.)

**LARIX Kiadó Kft.**

1089 Budapest, Kálvária tér 3. II. 29.

Telefon / fax: 333-2434, 210-2682

ime@imeonline.hu • larix@larix.hu www.imeonline.hu • www.larix.hu