

Marketing (-kontrolling): mire használható az egészségügyben?

Kiss András, Budai Egészségközpont, Dr. Bodnár Viktória, Corvinus Egyetem,
Dr. Papik Kornél, Budai Egészségközpont

Cikksorozatunk e második részének nem az a célja, hogy megválaszolja, mely marketing eszközöket szükséges egy egészségügyi szolgáltatónak alkalmazni, ehelyett azt vizsgáljuk, hogy a marketing módszerek és kereskedelmi eszközök (stratégiai tervezés, operatív költségvetési tervezés és döntéshozatal, a teljesítmény-menedzsment, illetve a teljesítménymérési és döntéshozatali információs rendszerek használata) miként kapcsolhatók be egy egészségügyi szervezet hagyományos működési rendszerébe. Az itt felsorolt vizsgálati, tervezési és mérési rendszereket hívhatnánk marketing (-kontrolling) eszközöknek is, anélkül hogy ezeket marketing, vagy kontrolling eszköztárba tartozóként minősítsük. A legfontosabb, hogy hozzájáruljanak az egészségügyi szolgáltató hatékony és sikeres működéséhez, és ebben a minőségükben ezek az eszközök napjainkra az egészségügyi menedzsment elengedhetetlen eszközeivé váltak.

The intent of the second part of our series of articles is not to answer to the question which marketing tools should use a health care institution, we rather aim to shed light on the methods whereby the marketing approach and the tools of the trade (i.e. strategic planning, operating budget planning, decision making and performance management as well as evaluation and management information systems) may be integrated into the conventional operational system of a health organization. Most of the tools mentioned herein, basically used for analysis, planning and measuring, could also be called marketing control tools. We do not intend, however, to enter into a discussing here of whether these are tools of marketing or controlling. The main point is that they contribute to a health care organization's effective and successful operational system, thus, making the tools of health management an indispensable component.

BEVEZETÉS

Magyarországon még mindig nem magától értetődő, hogy vajon lehet-e, érdemes-e egy egészségügyi intézményt – a szó hagyományos értelmében – „marketingelni”. A marketingnek sokféle definíciója létezik. Egy széles körben elfogadott közelítés, hogy a marketing egy adott termék, vagy szolgáltatás koncepciójával, árazásával, promóciójával és disztribúciójával kapcsolatos olyan tervezési és kivitelezési tevékenységek összessége, melyek célja a vásárló igényeinek és a szervezet céljainak egyidejű kielégítése. Úgy gondoljuk, hogy – el-

tekintve a törvényi szabályozások által korlátozott promóciós lehetőségektől az államilag finanszírozott intézményekben – a marketing eszközök használata nemcsak lehetséges, de elengedhetetlenül szükséges is egy egészségügyi szervezet fenntartható működtetéséhez függetlenül a finanszírozási formától.

Természetesen tisztában vagyunk azzal, hogy az egészségügyet sajátos viszonyok jellemzik – sokszor például nem az ügyfél a szolgáltatás vásárlója, nem értelmezhető az igényteremtés, nem egyidejű a szolgáltatási folyamat – mégis azt valljuk, hogy a marketing általános törvényszerűségei itt is érvényesek. Miért is lenne másként? Vannak ügyfelek (pácienstek), akiknek vannak szükségletei, a szolgáltató szervezeteknek vannak céljai és nyilvánvalóan létezik értéktéremtés is.

MIÉRT VAN SZÜKSÉG MARKETINGRE AZ EGÉSZSÉGÜGYBEN?

A marketing, a más iparágakban kifejlesztett és bizonyított módszerek hatékony adaptálásával, az egészségügyben is hasznos segítőtárs lehet az irányítási folyamat csaknem minden lépésénél. A stratégia alkotás során úgy az elemzések, mint a stratégiai opciók meghatározása (kapacitásbővítés és -szűkítés, szolgáltatás-portfólió meghatározása), az operatív (kapacitás-)tervezés, valamint a mindennapi működés – első sorban a minőségi szolgáltatásnyújtás – menedzselése nehezen képzelhető el marketing eszközök alkalmazása nélkül. De a marketing nem „csak” a klasszikus irányítási folyamatok részeként jelenik meg a vezetők eszköztárában, hanem vannak hagyományosan a marketing szakterülethez tartozó feladatok is, mint a márkastratégia kialakítása, a marketing mix kezelése, a pozicionálás vagy az intézményi kommunikáció megtervezése.

Cikkünkben nem a hagyományos marketing feladatokra, és az ott használható eszközökre fókuszálunk. Tapasztalataink szerint ebben az egészségügyi menedzsmentek tájékozottak, és – lehetőségeikhez mérten – használják a marketing módszertant. A cikkben arra szeretnénk rávilágítani, hogy a szervezetek irányításának hagyományos folyamataiba – stratégiai tervezés, operatív kerettervezés, döntéstámogatás, teljesítménymérés és -értékelés, vezetői információ-szolgáltatás, – hogyan integrálhatjuk a marketing szemléletmódot és eszköztárat: mely eszközök és mire használhatók. A legtöbb itt bemutatott eszközt hívhatnánk marketing kontrolling eszköznek is, hiszen alapvetően elemzési, tervezési, mérési eszközökről van szó. Nem szeretnénk azzal foglalkozni, hogy ezek az eszközök inkább marketing, vagy inkább kontrolling eszközök. A lényeg, hogy hasznosan hozzájárulhatnak az egészségügyi szolgáltató szervezetek hatékony és eredményes működtetéséhez, ezért az egészségügyi menedzsment eszköztár nélkülözhetetlen alkotóelemei.

MARKETING ESZKÖZÖK A STRATÉGIA-ALKOTÁSI FOLYAMATBAN

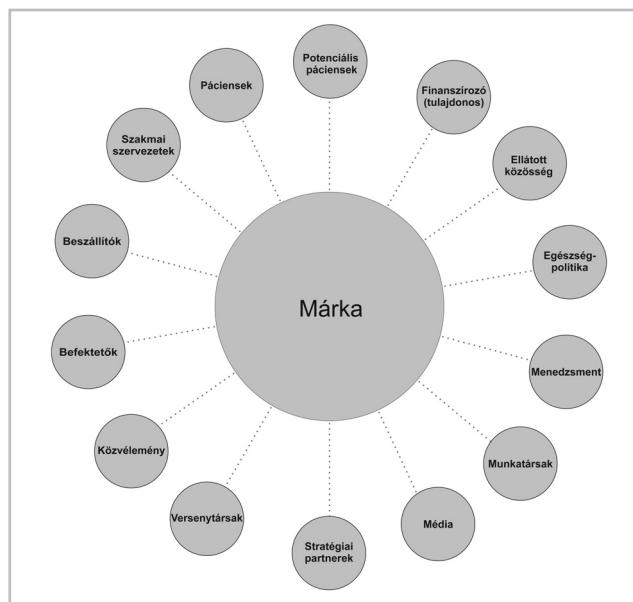
Napjaink bizonytalan környezete meghatározza a stratégia-alkotás elsődleges célját az egészségügyben: a hosszú távon fenntartható működés modelljének kialakítását. A fenntartható működési modell magában foglalja annak a kérdésnek a megválaszolását, hogy milyen, sőt, milyen szintű, milyen minőségű szolgáltatásokat nyújtunk, milyen infrastruktúrán, milyen kompetenciák bázisán, milyen forrásokból. Ide tartoznak olyan kérdések is, hogy ezeket milyen szervezet, folyamatok és irányítás mellett működtessük. A marketing ehhez elsődlegesen egy erős és konzisztens márkastratégia kialakításával tud hozzájárulni. A márkastratégia kialakítása alapozza meg a kommunikációt, az értékesítési eszköztár kiválasztását, a promóciót, és – ahol releváns – az árazást.

Egy szolgáltató sikereiben ma már döntő fontosságú tényező, hogy milyen képet alakít ki magáról a közvélemény, azaz a potenciális ügyfelek szemében. Egy erős, jól felépített márka (brand) egyrészt alkalmas arra, hogy jól elkülönítse a mi szolgáltatásainkat a versenytársakétól, másrészt bizalmat kelt az ügyfelekben, megkönnyítve ezáltal a szolgáltatás igénybevételéhez vezető döntési folyamatot. A jó márka emellett hozzájárul az ügyféllojalitás szintjének emelkedéséhez is, ami oda vezet, hogy az újbóli igénybevételnél már jóval kevesebb energiával – költséggel – lehet elérni, hogy az ügyfél minket válasszon. Az olyan szolgáltatások esetében, ahol az ügyfél fizet, egy jól kialakított márkával nemcsak az ügyfélszerzési és –megtartási költségek csökkenthetők, hanem az árképzés terén is tágabb lehetőségeink nyílnak, ha sikerül egyedivé, különlegessé tenni magunkat, illetve szolgáltatásainkat. Végző soron a márkaérték növelésével egyben magának a vállalatnak (az intézménynek) a pénzben kifejezhető értékét is növeljük.

Ahhoz, hogy egy egészségügyi szolgáltató erős márkát hozzon létre, mindeneelőtt meg kell határozni, hogy melyek a szervezetre jellemző lényegi és egyedi tulajdonságok, azok az értékek és jellegzetességek, amelyek így együtt csak rá jellemzőek. Azokat a kompetenciákat és sajátos tulajdonságokat kell számba venni, amelyek ténylegesen megkülönböztetnek minket a versenytársaktól, amelyekkel a munkatársak is azonosulni tudnak, és amelyekre így hitelesen lehet hivatkozni a külső kommunikációban is.

A márka definiálása, illetve a márkastratégia kialakítása során az első kérdés, hogy tisztában vagyunk-e tevékenységünk érintettjeivel (stakeholderek). (Az érintetti elemzést, mint az egészségügyi intézmények stratégiaalkotását megalapozó lényeges, és a gyakorlatban sokszor hiányzó elemzést említettük előző cikkünkben [2]. Az érintetti elemzésről bővebben lásd [3]). A nem elsősorban profit célokat követő szervezetek esetében az érintettek beazonosítása és elvárásainak megértése a stratégia alkotás alapvető feltétele. Egy egészségügyi ellátó esetében az érintett nemcsak a páciens, a finanszírozó, vagy a tulajdonos, hanem a potenciális páciens (például mint az egészséges életmódra nevelés, a prevenció „fogyasztója”), az ellátó által kiszolgált közösség (város, kistérség, régió a

magja sajátos demográfiai, életszínvonalbeli és egyéb jellemzőivel), az ágazat irányítás (vagy a kormányzat, ha ezen a szinten alkotják az egészségpolitikát), valamint a menedzsment és a munkatársak köre is. Miután azonosítottuk az érintetteket és azok elvárásait, megfogalmazhatjuk azt az úgynevezett értékajánlást, amit az érintettek felé teszünk. Itt nagyon fontos, hogy pontosan meghatározzuk, hogy miként értelmezzük magunkat, mint szolgáltatót: hatékony, széles spektrumú járóbeteg ellátónak, komplex járó- és fekvőbeteg ellátónak, mely ellátások esetében nyújtunk különleges, a progresszivitás csúcán lévő szolgáltatásokat, hogyan kombináljuk ezeket a portfólió elemeket, és kik számára ajánljuk elsősorban (1. ábra).



1. ábra
Az egészségügyi ellátók stakeholderei

A jó márkastratégia fontos része, hogy azt is világosan tudjuk, hogy mit nem teszünk: az érintettek mely elvárásait nem tudjuk (nem akarjuk!) teljesíteni, vagy nem tudjuk (nem akarjuk!) prioritásként kezelni. Annál rosszabb stratégia nincs, mint amikor mindent tudunk és mindent csinálunk. Nincsenek prioritások, nincsenek fókuszok. Hogyan lehet akkor elvárni a munkatársainktól, hogy ütköző célok (pl. költséghatékonyság vs. minőség), vagy szűkös erőforrások (pl. idegen nyelven beszélni tudó ápoló) esetén dönteni tudjanak, és azt az opciót válasszák, ami a szervezet stratégiai céljainak teljesülését legjobban szolgálja? Ha meghatároztuk a fókuszainkat, az értékajánláshoz tudnunk kell, hogy

- Kiket tudok és kiket érdemes leginkább elérnem a szolgáltatásaimmal?
- Kiknek származik a legtöbb előnye abból, ha nálunk veszi igénybe a szolgáltatást?
- Kit hogyan tudok a legjobban elérni marketing üzenetemmel?
- Kik a fő versenytársaim az egyes szegmenseken? Mik az alternatívák az ügyfél számára, és miben különbözik leginkább ettől az, amit mi ajánlunk?

- Vajon fontosak-e azok a kompetenciák, sajátos szolgáltatásjellemzők az ügyfélnek, amiket mi hangsúlyozunk? Egyáltalán: tudatában van-e annak, hogy ezek mennyire fontosak – hiszen nem triviális szolgáltatásról van szó?

Ha mindezeket megértettük és a kérdésekre hiteles és konkrét választ adtunk, csak azután tudjuk megfogalmazni az üzeneteinket, és – a megfelelő formában, a megfelelő csatornákon – eljuttatni az érintettekhez. És ezen a ponton megint nagyon fontos felhívunk a figyelmet az érintettek körére: nemcsak az ügyfelekről, a finanszírozóról és a tulajdonosról van szó, hanem a kiszolgált közösségről, az ágazatirányításról, és a munkatársainkról is. Nekik is tisztában kell lenniük az értékajánlásunkkal, és azzal, hogy ez konkrétan ki számára mit jelent. Mindezek átgondolásával sikerülhet a márkánkat (brandet) mint koncepciót, mint struktúrát, sőt végső soron mint önálló "személyiséget" felépítenünk. Amennyiben egy stabil identitástudat alakul ki az intézményen belül, akkor ebből kiindulva tudjuk a stratégiánkat meg is valósítani.

Az egészségügyi márka, az értékajánlás részeként megfogalmazott megkülönböztető jegyek, specifikus tulajdonságok némelyike a magánfinanszírozott és közfinanszírozott ellátásra eltérő mértékben lehet jellemző. Tapasztalatunk szerint ezt a tényt a márka pozicionálása során mindenképpen figyelembe kell venni, így eltérő kommunikációs stratégiát kell alkalmaznunk – akár intézményen belül is – amikor OEP-finanszírozott szolgáltatásokról, illetve amikor magánfinanszírozott szolgáltatásokról beszélünk.

TERMÉKPORTFÓLIÓ MENEZSMENT

A termékportfólió kialakítása egy egészségügyi intézmény esetében nyilván nem feltétlenül, illetve nem kizárólag saját döntés eredménye. A részben vagy egészben államilag finanszírozott kórházak, szakrendelők központilag meghatározott ellátási kötelezettsége determinálja a szolgáltatási palettát, ami nem feltétlenül esik egybe az intézmény méretéből, tárgyi és személyi feltételrendszeréből, kapacitásából, vagy éppen a menedzsment minőségéből adódó lehetőségekkel. Mégis az a meggyőződésünk, hogy az ilyen intézményekben is érdemes elvégezni azon elemzéseket, melyek egy tisztán piaci alapon működő ellátó esetében természetesen, hiszen ha korlátozott befolyásunk is van a termékportfólió összeállítására, annak hatékony működtetésével fontos információk birtokába juthatunk [2].

A portfólió elemzés célja, hogy beazonosítsuk azokat a szolgáltatásokat, vagy szolgáltatás csoportokat, melyek az intézmény számára stratégiai fontosságúak, és melyekre a legnagyobb hangsúlyt kell fektetni a beruházások, fejlesztések – és nem utolsósorban a kommunikáció – során. Ezek meghatározásához azokat a kompetenciákat érdemes számba venni, amelyek a kórház speciális tudás-, illetve képességbeli, személyi, infrastrukturális, vagy földrajzi adottságaiból következnek, és amelyek a piacon, vagy egy adott piaci szegmensben kiemelt pozíciót biztosíthatnak az intézmény számára. A portfólió elemzések – bármelyik konkrét módszert válasszuk is

– mindig két dimenzió mentén értékelik az adott termék-piaci szegmenst: az adott szegmens várható növekedési ütem, ami meghatározza a szegmens vonzerejét a szolgáltató számára; valamint az intézményünk erőssége, előnye a versenytársakkal, alternatívákkal szemben, ami pedig a versenyképességünk alapja. Megítélésünk szerint csaknem minden egészségügyi intézmény fel tud mutatni legalább egy olyan szakterületet, melyre jelentős, növekvő, de legalábbis stabil kereslet van, és amelyet az adottságaink valamilyen kombinációja révén hatékonyan tudunk pozicionálni. Amennyiben sikerül egy ilyen „zászlóshajóként” működő szakterületet megjeleníteni, annak hatása természetesen az egész intézmény megítélésére pozitívan hat. Ez nemcsak a páciensek bizalmát növeli, hanem – állami finanszírozású kórházak esetében nem elhanyagolható szempontként – kedvező irányban befolyásolhatja a központi források döntéshozóit is.

A portfólió elemzések kapcsán a marketing (-kontrolling) elemzői, döntéstámogatói funkciót töltsék be: adatokat szolgáltató menedzsment számára a piaci trendekről, az ügyféligényekről, a versenytársakról, és javaslatokat tesz egyes termékek vagy termékvonalak bevezetésére, átalakítására, vagy éppen megszüntetésére.

Az elfogadott intézményi és márkastratégiával összhangban a marketing végzi el a termékek konkrét pozicionálását. Ennek a leghatékonyabb módja, az egyedi jellemzők kiemelése, amit az előzőekben már többször említettünk: egyedi érték/értékesítési ajánlat (unique selling proposition: USP). Fontos, hogy a kommunikációban a szolgáltatás funkcionális előnyeinek (ár, minőség, garancia stb.) hangoztatása helyett arra fókuszáljunk, hogy mik azok az ügyfelek számára fontos előnyök, amiket a szolgáltatás igénybe vételétől várhatnak. Az ajánlatnak hitelesnek és relevánsnak is kell lennie, hogy a páciensek egy kellően nagyszámú csoportját érdekelje. Természetesen USP-t intézményi szinten is meg kell fogalmazni az előző pontban részletezett márkaépítési folyamat részeként.

KAPACITÁSMENEZSMENT

A kapacitások optimális kihasználása a kereslet és kínálat dinamikus egyensúlyban tartása az egészségügyi szolgáltatók számára talán a legtöbb kihívást jelentő feladat. A kapacitásokat általánosan befolyásoló tényezők mellett ugyanis itt egy speciális faktor, az állami szabályozás is szerepet játszik, mely az OEP ellátóknak a finanszírozást kizárólag a volumenkorlát keretein belül biztosítja. Az egészségügyi szolgáltatási folyamatot alapvetően határozzák meg a drága, ám sok esetben szűk keresztmetszetet jelentő gépek, berendezések, melyek szintén nehezen feloldható korlátot képeznek. Ezen tényezőket marketing eszközökkel nyilvánvalóan nem lehet befolyásolni, viszont a kínálat és kereslet összehangolásában tapasztalataink szerint mégis komoly eredményeket lehet elérni, melyben a marketing is segítséget nyújthat.

Általánosságban elmondható, hogy míg a kapacitás, azaz a kínálat rugalmas átalakítása inkább a menedzsment, illetve támogatóként a HR feladata (munkaidő beosztás ki- és átala-

kítása, szabadságolások, nyitvatartási idő módosítása, esedékes üzemeltetési munkálatok elvégzése stb.), addig a keresletet elsősorban a megfelelő marketing akciók alkalmazásával tudjuk befolyásolni (állami intézmények esetében természetesen az egészségpolitika eszközeivel is, de ez már túlmutat a marketing kompetencián).

Milyen támogató feladatokat lát el a marketing a kapacitás-menedzsmentben?

- A kereslet ingadozásának megismeréséhez, az okok feltárásához szükséges adatbázis felépítésében, az adatok begyűjtésében érdemes marketing (-kontrolling) módszereket alkalmazni.
- Amennyiben már pontos képet kaptunk a kereslet tér- és időbeli ingadozásáról, megállapíthatjuk, hogy létezik-e valamilyen szabályszerűség, ciklikusság. Ez lehetőséget biztosít arra, hogy a keresletet a rendelkezésre álló kapacitások irányába tereljük. Míg OEP-szolgáltatóként elsősorban kommunikációs módszerek alkalmazhatók erre, addig a magánszektorban értelemszerűen több lehetőség kínálkozik, hiszen az árképzés, az ügyfél-szegmentáció, a hűségprogramok, a promóciós kampányok számos eszközzel élhetünk.
- A kínálat és a kereslet összehangolását segíti elő, ha növelni tudjuk az előre látható, tervezhető kereslet arányát. Ez mindenképp hosszú távú szerződések megkötésével valósítható meg. Jó példa erre a foglalkozás-egészségügyi, illetve egyéb (munkahelyi) egészségfejlesztési szolgáltatások köre. Az ilyen jellegű együttműködések esetében több száz, sőt akár több ezer páciens ellátása oldható meg időben és térben kifejezetten jól tervezhető módon.

A kereslet és kínálat feltárása, elemzése és – lehetőség szerinti – befolyásolása mellett a marketing (-kontrolling) fontos

funkciója a menedzsment segítése az árképzésben. Az árak ugyanis két – egymással sokszor nehezen összeegyeztethető kritériumnak is meg kell felelnie: egyfelől le kell fedni nemcsak a közvetlen, hanem az általános, és a jövőbeli kihívásoknak való megfeleléshez elengedhetetlen fejlesztési költségeket is, másfelől olyannak kell lennie, ami reflektál az ügyfelek fizetőképességére. Ez utóbbit pedig meghatározza a fizetési hajlandóság, ami az ügyfél szubjektív érzékelésétől függ a szolgáltatás hasznára, értékére vonatkozóan. Itt tehát újra visszakanyarodunk az értékajánlathoz és annak hatékony kommunikálásához.

ÖSSZEGRÉS

A marketing ma már nélkülözhetetlen szerepet játszik az egészségügyi intézmény működésében. Feladata a korábbiaktól eltérően már messze nem csak az érdeklődés felkeltésére és az értékesítési célok teljesítésére szorítkozik.

- A meglévő értékek és kompetenciák, a piaci folyamatok valamint az ügyféligenyek feltérképezése által segít a szervezetnek abban, hogy képet alkosson önmagáról, és ezzel összhangban megfogalmazza hosszú távú céljait.
- Folyamatosan támogatja a menedzsmentet a megvalósítás egyes állomásainál azáltal, hogy biztosítja és összehangolja az érdekelteltek közötti információáramlást.
- Végül, de nem utolsó sorban a marketing kommunikációs eszközök tudatos alkalmazásával az intézmény kifejezésre juttathatja elkötelezettségét, hogy tevékenységével hozzá kíván járulni a társadalom általános egészségi állapotának javításához.

A stratégián alapuló rövidtávú, éves tervek részletes elkészítése már az operatív tervezés feladata. Cikksorozatunk következő része ezzel a területtel foglalkozik.

IRODALOMJEGYZÉK

[1] Bauer A., Berács J.: Marketing, AULA, 2011.

[2] Bodnár V., Papik K.: Az intézményi stratégiát megalapozó elemzések – mit lehet, mit érdemes használni az egészségügyben? IME-Az egészségügyi vezetők szaklapja XII. évfolyam 4 szám 5. old., 2013.

[3] Bodnár V., Koltai: Stratégia-alkotás és stratégiai tervezés az egészségügyben, Semmelweis Egyetem, Egészségügyi Menedzserképző Központ előadás, Budapest, 2012. március 16.

[4] Eric N. Berkowitz: Essentials of Health Care Marketing, Johns & Bartlett, 1994

A SZERZŐK BEMUTATÁSA



Kiss András 1998-ban végzett a Janus Pannonius Tudományegyetem Bölcsészettudományi Karán. 2003 és 2005 között a Budapesti Gazdasági Főiskola Külkereskedelmi karának hallgatója. 2005 óta dolgozik magán egészségügyi marketing területen, 2007 óta a Budai Egészségközpont marketing és értékesítési igazgatójaként tevékenykedik, po-

ziciójából adódóan az egészségközpont szakkórházaként működő Országos Gerincgyógyászati Központtal kapcsolatos teendőket is ellátja. Fő érdeklődési területe az adatbázis elemzésen alapuló ügyfélszegmentáció mellett a márka- és arculatépítés, illetve az egységes vállalati identitáson alapuló intézményi kommunikáció következetes megvalósítása.

Dr. Bodnár Viktória, Dr. Papik Kornél bemutatása előző lapszámunkban olvasható.