



Marketing usług medycznych nie jest fanaberią, lecz koniecznością

# Lekarze na rynku

Mirosław Mastej

Usługi medyczne w krajach wysoko rozwiniętych zaczynają podlegać coraz silniejszym wpływom rynku i stają się przedmiotem konkurencji. Nie wnikając w to, czy jest to słuszny kierunek, prędzej czy później i my będziemy musieli sobie radzić z taką sytuacją. Sprostanie nowym wyzwaniom może się okazać tym trudniejsze, że funkcjonujący do niedawna system centralnego finansowania opieki zdrowotnej nie brał pod uwagę konieczności zachowań rynkowych, w tym prowadzenia szeroko pojętego marketingu.

Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej jedynie zwiększa konkurencję, gdyż rodzimi świadczeniodawcy są zmuszeni stawiać czoła zagranicznym. Pacjent może szukać lepszych lub niedostępnych usług w innych krajach (za pieniądze ze składek ubezpieczeniowych, co spowoduje wypływ funduszy z Polski). W niedalekiej przyszłości bardziej realne wydaje się jednak to, że

w naszym kraju pojawią się zagraniczni inwestorzy, którzy zaczną oferować świadczenia medyczne.

## Marketing w powijkach

Firma zachowująca się w sposób marketingowy obserwuje, nasłuchuje, zbiera i analizuje informacje nad-

chodzące z rynku. Czy to, co robiła do tej pory jest dobre? Czy znajduje nabywców? Co robią konkurenci? Co dzieje się w ośrodkach badawczo-rozwojowych innych firm? Czy poza aktualnym rynkiem (segmentem, branżą, dziedziną) istnieją szanse na sprzedanie produktów także na innych, lub czy z tamtych rynków nie pojawi się zagrożenie dla aktualnej i planowanej działalności?

Zbieranie i analizowanie informacji musi się odbywać regularnie, wręcz codziennie. Nawet czytanie gazet i oglądanie wiadomości telewizyjnych jest obowiązkiem marketingowca.

Najważniejsze informacje to te, które dotyczą aktualnych i przyszłych potrzeb klientów oraz zdarzeń w otoczeniu rynkowym. W dobrej firmie marketing powinien uprawiać każdy, pod warunkiem, że będzie zorganizowany sposób przesyłania informacji do osób odpowiedzialnych za ich analizowanie, zaś w odwrotnym kierunku będzie funkcjonować system przekazywania decyzji do odpowiednich struktur wykonawczych. Jeżeli usługodawca medyczny ma dział marketingu, wszyscy, łącznie z właścicielem i dyrekcją, powinni zdać sobie sprawę, iż marketing odgrywa główną rolę w ich firmie i ściśle współpracuje z pozostałymi działami. Marketing zawsze koncentruje się na dostarczeniu

- określić wspólnie z działem finansowym budżety promocyjne,
- określić kanały dystrybucji produktów – kto, kiedy, gdzie i jak sprzedaje (świadczy) produkty,
- dostarczyć działowi badawczo-rozwojowemu dane na temat potrzeb klientów i rynku, aby poprawiać jakość oferowanych produktów i wprowadzić nowe,
- zaplanować, przygotować i wdrożyć najbardziej racjonalnie działania promocyjne dla swoich produktów, wykorzystując wszystkie dostępne narzędzia (reklamę, aktywizację sprzedaży, lobbying, *public relations*, sprzedaż bezpośrednią i inne prawnie dozwolone działania).

Oczywiście, lekarz prowadzący gabinet jest sam każdym z tych działów.

### Specyfika marketingu opieki zdrowotnej

Wydaje się, że klient, czyli pacjent, potrzebuje określonej usługi medycznej – badania, diagnostyki, opieki, leczenia, hospitalizacji, tabletki, operacji itp. Tak naprawdę chciałby jednak kupić zdrowie. Gdyby można je kupować na kilogramy, to tak by je sprzeda-

” Wydaje się, że pacjent potrzebuje określonej usługi medycznej – badania, diagnostyki, hospitalizacji, tabletki, operacji itp. Tak naprawdę chciałby jednak kupić zdrowie ”

produktów spełniających potrzeby klientów. Eliminuje także produkty niepotrzebne.

Oczywiście, jeżeli usługodawcą jest mała firma, np. jednoosobowa praktyka lekarska, marketing prowadzi sam lekarz – właściciel. Nawet jeśli on nie nazwałby tego marketingiem, bo nie lubi lub nie uznaje tego terminu, to przecież on zdecydował o lokalizacji, ustala ceny, opracowuje produkty (usługi) i je promuje. Zasady pozostają te same, zmienia się tylko skala działań.

### Plany rozwoju

Dział marketingu powinien, na podstawie zebranych danych, przygotować program działalności długookresowej, czyli strategiczny, oraz współtworzyć plany krótkookresowe, czyli operacyjne. W planach tych należy:

- określić rodzaj i jakość (specyfikację) produktów oraz wielkość zapotrzebowania (sprzedaży) na nie w określonym czasie (np. rok bądź 5 lat),
- określić wspólnie z działem finansowym politykę cenową produktów,

wano. Niestety, produkt zdrowie sam w sobie nie istnieje. Rynek może zaoferować jedynie:

- albo sposoby utrzymania obecnego stanu zdrowia,
- albo sposoby poprawy stanu zdrowia.

Wszystkie produkty medyczne służą tym dwóm celom, a ponieważ istnieje bardzo wiele chorób, takich produktów jest również wiele. Nie można dodać zdrowia człowiekowi zdrowemu, chociaż można np. nakłonić klienta do zakupu kolejnego samochodu, nawet gdy ma ich już kilka. Z powyższego wynika ograniczona możliwość sprzedaży usług medycznych. Inną specyfiką tego rynku jest to, że zdrowie (i życie) jest wartością najważniejszą dla człowieka. Z tego powodu jest on w stanie zrobić wszystko lub prawie wszystko, aby je zachować bądź odzyskać.

Ze względu na niedoskonałość współczesnej medycyny, w wypadku wielu chorób ciągle świadczone są usługi nieskuteczne lub o wątpliwej skuteczności, a nawet szkodliwe dla zdrowia. W niektórych sytuacjach (np. choroby nowotworowe) klienci, kierując się emocjami, decydują się na zakup produktów w sposób nie-



fot. images.com/Corbis

## Podstawy marketingu

U podstaw nowoczesnego marketingu leży zrozumienie czterech terminów – produkt, cena, miejsce i promocja.

**Produktem** może być towar (rzecz fizyczna) lub usługa (produkt niematerialny). Towarem jest lek. Usługą jest świadczenie zdrowotne – porada, zabieg rehabilitacyjny, operacja. Często do wykonania usługi niezbędny jest element materialny – towar (np. endoproteza). Produkt musi być dobry. Chorzy powinni mieć godziwe warunki w poczekalni i w sali szpitalnej. Personel musi dysponować nowoczesnym sprzętem, by postawić diagnozę lub prowadzić leczenie. Personel musi poświęcić czas na wykonanie produktu. Zatem jego wytworzenie kosztuje. A skoro kosztuje, firma musi przypisać mu cenę, po jakiej oferuje go klientowi.

**Cena.** Błędne są, niestety, oczekiwania, iż można zrównać ceny każdej usługi medycznej w całej Polsce. Jest to sprzeczne z zasadami gry rynkowej, choć bardzo kuszące z punktu widzenia płatnika – NFZ. Oczywiście, można poli-

czyć średnie koszty świadczeń, a w konsekwencji, dodając marżę zysku, wycenić je. Ale istnieją różnice regionalne kosztów nieruchomości, płac personelu, podatków itp. Dodatkowo różne są koszty pozyskania kapitału i oczekiwania właściciela firmy co do zwrotu kapitału i zysku. Stąd różne ceny za podobne lub identyczne usługi. I tak powinno być. To jest rynek. Kupujący zaś musi zrozumieć, że ma wybór i powinien kupować usługi w drodze wyboru oraz negocjacji cenowej. Problemem w Polsce jest, niestety, brak konkurencji po stronie kupującego usługi, czyli płatnika. Monopol NFZ nie służy prawidłowemu funkcjonowaniu rynku usług medycznych. Zapewne zmieni się to w najbliższych kilku latach, gdyż rynek jest już prawie dojrzały po stronie usługodawców, a podatnicy zaczynają dostrzegać, że to ich pieniądze krążą w systemie. Każdy zaś chce mieć wpływ na to, jak są one wydawane. Mając produkt i właściwie skalkulowaną cenę, spójrzmy na dwa pozostałe elementy.

**Miejsce i promocja.** Towary dystrybuje się fizycznie od producenta, przez hurtownie, do sklepów. Często łańcuch dystrybucji jest skracany poprzez sprzedaż wysyłkową

racjonalny. To kolejna odmienność rynku medycznego. W celu ratowania zdrowia i życia kupuje się produkty, które – obiektywnie oceniając – są bezwartościowe. Taka sytuacja jest rzadko spotykana w innych branżach.

Kolejna specyficzna cecha wynika z uwarunkowań prawnych. Czasami ograniczają one rozwój ka-

nałów dystrybucyjnych (miejsce udzielania świadczeń, uprawnienia personelu), wpływają na możliwość gry ceną (jednakowa cena na daną usługę ustalona przez NFZ) lub zakazują pewnych działań promocyjnych. Może to powodować, że na danym obszarze nie będzie rynku doskonale konkurencyjnego.



od producenta do klienta. W wypadku usług, w tym oczywiście medycznych, miejscem zakupu jest siedziba usługodawcy lub wizyta w domu klienta. W większości wypadków miejsce placówek medycznych zostało odziedziczone po poprzednim, scentralizowanym systemie. W niektórych regionach Polski można zatem zauważyć nadmierną koncentrację, a w innych niedobór placówek. Równocześnie w ciągu najbliższych 10–20 lat ludność z małych miast i wsi będzie migrowała do dużych aglomeracji. Zjawisko to dla jednych placówek będzie szansą, dla innych zagrożeniem, a dla niektórych władz lokalnych poważnym problemem i wyzwaniem, gdyż budowa szpitala wymaga rozważnej decyzji, dogłębnych analiz rynkowych i sporych nakładów. Rynkowe podejście do lokalizacji placówki jest dosyć proste. Należy umieścić ją w geograficznym centrum obszaru, na którym chcemy świadczyć usługi. Ludzie po prostu chcą mieć blisko do miejsca, gdzie świadczone są usługi. Gdy odległością zbyt duże, należy się liczyć z tym, że na obrzeża naszego terytorium wejdzie konkurencja. Zapobiegawczo należy samemu otwierać filie lub zawierać sojusze strategiczne z przyjazną konkurencją, albo ją kupić. Promocja jest nieodłącznym elementem gry rynkowej i chyba najtrudniejszym. Potocznie utożsamia się ją z reklamą. Przekonanie takie jest niewłaściwe. Reklama jest tylko jednym z narzędzi promocji i co ciekawe, promocję można prowadzić bez reklamy. Szeroko rozumiana promocja jest zawsze konieczna. Często wymaga o wiele większego wysiłku intelektualnego i emocjonalnego niż reklama. Promocja powinna być przemyślana. W sferze tak delikatnej, jak zdrowie człowieka, jednym niewłaściwym działaniem promocyjnym można zniweczyć wcześniejsze wysiłki. Sztuki promocji można się nauczyć. Oczywiście, nie po przeczytaniu tego artykułu, choć może skłoni on czytelników do dalszych poszukiwań. Czyż zatem jest promocja? Uśmiech na twarzy recepcjonistki, dobór słów i tonacja głosu odbierającej telefon rejestrarki. Uściśnięcie dłoni pacjentowi przez lekarza przy powitaniu. Odprowadzenie do drzwi po zakończeniu wizyty. Ukłon na ulicy przy spotkaniu z pacjentem. Przekazanie wizytówki z numerem telefonu. To elementy promocji usługi. Elegancko wypisane skierowanie, czytelna recepta, prosto przybita pieczęć nagłówkowa firmy to wizualne atrybuty promocji. Rozmowa z pacjentem i poproszenie go, aby polecił usługę swoim bliskim i znajomym, to najtańsza forma promocji. Jeśli jest zadowolony, będzie ją rekomendował. Jeśli nie, będzie szkodził. Warto pamiętać, że najsilniejszą promocją jest jakość usługi. Ale należy być czujnym, gdyż wszystko jest promocją.

Nie zwalnia to jednak z obowiązku zachowań marketingowych.

W każdej chwili mogą się zmienić uwarunkowania otoczenia rynkowego. Zmusza to usługodawcę – lekarza, menedżera – do obserwacji zmian nie tylko w dziedzinie nauk medycznych, lecz także prawa,

ekonomii, polityki, a nawet sytuacji międzynarodowej. Zatem w dłuższej perspektywie nie wystarczy być dobrym lekarzem, aby odnieść sukces, trzeba być także dobrym prawnikiem i ekonomistą – marketingowcem.

### Informacja podstawą!

Celem działań marketingowych jest zbieranie i opracowywanie informacji. W medycynie techniki są podobne, jak na innych branżach. Oto kilka zbiorów danych potrzebnych w marketingu usług medycznych:

- liczba mieszkańców i ich struktura wiekowa,
- uwarunkowania epidemiologiczne (występowanie lub zagrożenie określonymi typami chorób),
- zasoby finansowe – prywatne i publiczne, możliwe do przeznaczenia na zakup zdrowia,
- dotychczasowe doświadczenia ludności z opieką zdrowotną,
- informacja o konkurencji: cennik, rodzaj, liczba świadczonych usług, siła i potencjał kapitałowy (zarówno działających, jak i planujących wejście na rynek konkurentów),
- atmosfera w środowisku lokalnym (medycznym, ludności i władz samorządowych),
- techniczne możliwości lokalnych działań promocyjnych (np. lokalne media, sposoby dystrybucji informacji, Internet).

### Możliwości rynku

Po zdobyciu tych informacji należy przeanalizować możliwości działania. Można to zrobić poprzez segmentację rynku lokalnego, analizę tych segmentów, analizę własnych produktów i pozycjonowanie naszych produktów w tych segmentach. Na przykład: segment pediatryczny, ginekologiczny, kobiety 35+, mężczyźni 60+ i inne. Jeżeli jeszcze nie działamy na danym rynku lokalnym, analiza wykaże, czy w ogóle tam wchodzić. Jeżeli jest pozytywna, należy podjąć decyzje strategiczne. Czy wchodzimy w niezajęte nisze rynkowe, gdzie zdobędziemy przyróżek do dalszej ekspansji, czy też wchodzimy z bogatą ofertą produktów, decydując się na konkurowanie.

Gdy natomiast działamy już na rynku, na podstawie ciągłych analiz podejmujemy decyzje o stworzeniu produktów niszowych i zapełnieniu nisz (uwaga – czasami trzeba to zrobić, aby nie pozwolić konkurencji na zdobycie przyczółka, co w dłuższej perspektywie mogłoby zagrozić naszym podstawowym produktom) lub o intensywniejszym promowaniu aktualnych produktów. Innymi słowy, dobra analiza informacji pozwala na podjęcie poważnych strategicznych decyzji.

*Autor jest dr. n. med., właścicielem NZOZ Centrum Zdrowia Dr Mastej*