

MAGDALENA CZERWIŃSKA

Wydział Zarządzania
Politechnika Lubelska

Usługi e-zdrowia jako źródło przewagi konkurencyjnej placówki medycznej

1. Wstęp

Rynek usług medycznych stanowi obszar konkurencji między podmiotami będącymi dostawcami tychże usług. Poszukują one rozwiązań, które pozwolą im osiągnąć i utrzymać przewagę konkurencyjną. Ważnym źródłem sukcesu w tej dziedzinie we współczesnym świecie są technologie informacyjne i komunikacyjne (ICT). Znajdują one zastosowanie w systemach opieki zdrowotnej oraz całej sferze świadczenia usług medycznych, ale również w innych obszarach aktywności człowieka (e-handel, e-bankowość, e-learning itp.). Dynamiczny rozwój technologii ICT i Internetu stworzył nowe możliwości dla lekarzy, ich pacjentów oraz menedżerów służby zdrowia¹.

Jako zbiorcze określenie wszelkich możliwych zastosowań technologii informacyjnych i komunikacyjnych w służbie zdrowia przyjęto pojęcie e-zdrowia. Jego zakres zastosowań jest bardzo szeroki – od prostych narzędzi umożliwiających administrowanie placówką medyczną przez narzędzia umożliwiające bezpieczny dostęp do danych medycznych aż do kompleksowych programów pomagających w prawidłowym postawieniu diagnozy oraz prowadzeniu procesu leczenia.

Celem wdrażania instrumentów e-zdrowia jest naprawa niedoborów w zakresie infrastruktury zdrowia oraz wspieranie skutecznego świadczenia usług. Stanowią one sposób dostarczenia społeczeństwu odpowiedniej jakości świadczeń

¹ M. Czerwińska, *Postawy wobec e-zdrowia i opinie na jego temat w grupie studentów kierunku zdrowie publiczne*, „Roczniki” Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, z. 29, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 539.

medycznych. W płaszczyźnie makroekonomicznej e-zdrowie stanowi jeden z podstawowych wymogów zapewnienia wzrostu gospodarczego, będąc czynnikiem poprawy zarówno poziomu wydajności, jak i konkurencyjności w opiece zdrowotnej. Rozwiązania e-zdrowia determinują dostępność, efektywność i jakość usług sektora ochrony zdrowia. Docelowo mają służyć sprawowaniu opieki medycznej na wyższym poziomie, poprawie dostępności do niej oraz obniżce wydatków społecznych na opiekę zdrowotną.

E-zdrowie obejmuje rozwiązania w skali makro, kiedy mówimy np. o wdrożeniu EHR czy dużych przedsięwzięciach zapisanych w dokumentach strategicznych typu Plan Informatyzacji Państwa (stworzenie platformy udostępniania on-line przedsiębiorcom usług i zasobów cyfrowych rejestrów medycznych oraz elektronicznej platformy gromadzenia, analizy i udostępniania zasobów cyfrowych o zdarzeniach medycznych). Ma jednak także wymiar mikroekonomiczny, gdy punkt wyjścia stanowi informatyzacja konkretnych placówek medycznych – szpitali, przychodni czy praktyk lekarza rodzinnego.

Przedmiotem niniejszych rozważań są zagadnienia dotyczące wpływu przedsięwzięć e-zdrowia na pozycję konkurencyjną placówki medycznej, głównie z punktu widzenia pacjentów. Celem niniejszego artykułu jest zbadanie roli, jaką rozwiązania e-zdrowia odgrywają w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej placówek medycznych, oraz określenie siły oddziaływania tego czynnika na wybór konkretnej placówki przez pacjentów.

2. Przewaga konkurencyjna na rynku usług zdrowotnych

Literatura z zakresu zarządzania przedstawia i poddaje analizie źródła przewagi konkurencyjnej z różnych perspektyw, nie definiując jednak tego pojęcia². Przyjmuje się, że przewaga konkurencyjna polega na osiągnięciu i utrzymaniu przez przedsiębiorstwo nadrzędnej pozycji wobec większej liczby konkurentów. Podmiot, który osiągnął na rynku taką pozycję, jest w stanie zaoferować klientom usługi lub towary lepsze niż te, które pochodzą z oferty konkurencji. Oznacza to lepszą jakość towaru lub obsługi, niższą cenę, wyższy standard obsługi lub bardziej kompleksowe zaspokojenie potrzeb klienta³.

² T. Doligalski, *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013, s. 222.

³ J. Czekaj, *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 64–65.

Według P. Kotlera⁴, jedynie „firma, która zdobędzie większą wiedzę o potrzebach klientów, o ich percepcjach, preferencjach i zachowaniach, uzyska przewagę konkurencyjną”. Ten sam autor twierdzi, że „firmy mogą uzyskać przewagę konkurencyjną na podstawie różnych czynników, takich jak wyższa jakość, szybkość, bezpieczeństwo, obsługa klienta, projektowanie i niezawodność, niższe koszty oraz niższe ceny”⁵.

M. Porter proponuje dwa główne źródła przewagi konkurencyjnej – przywództwo kosztowe i zróżnicowanie produktu. Wydaje się więc, że ostatecznie przewaga konkurencyjna sprowadza się do dwóch jej typów: przewagi w zakresie niskich kosztów albo przewagi w zakresie zróżnicowania produktu lub innych działań marketingowych⁶.

„Przewagę konkurencyjną mogą przede wszystkim uzyskać przedsiębiorstwa, które oprócz podołania stale rosnącym wymaganiom rynku, są w stanie wytworzyć wśród nabywców przekonanie, iż trwałą cechą, elementem określającym oblicze (tożsamość) tych właśnie przedsiębiorstw jest bieżące i długofalowe nastawienie na maksymalnie bliski kontakt z klientem, indywidualizacja i niepowtarzalność proponowanej oferty”⁷. Powyższe stwierdzenia są jak najbardziej adekwatne do placówek medycznych ze względu na specyfikę usług przez nie świadczonych, gdyż bardzo istotne są kontakty interpersonalne między pacjentami a personelem medycznym. Prawidłowo prowadzony proces leczenia wymaga tego, aby wytworzyła się swoista indywidualna więź między pacjentem (odbiorcą usług medycznych) a podmiotem świadczącym te usługi w postaci lekarza lub innej osoby z personelu medycznego.

Pozycja konkurencyjna stanowi o „być albo nie być” placówki na rynku. M. Porter podkreśla, że jedynie trwała przewaga konkurencyjna może zagwarantować firmie ponadprzeciętne wyniki w dłuższym okresie⁸. We współczesnej gospodarce kluczem do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej jest jakość odnosząca się zarówno do wytworzonych produktów, jak i do oferowanych usług.

Ważnym instrumentem wsparcia w tym obszarze są technologie informacyjne. Często uznaje się, że odgrywają one strategiczną rolę w tworzeniu trwałej przewagi konkurencyjnej. Nie ulega wątpliwości, że postęp, jaki dokonuje się

⁴ P. Kotler, *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, PWE, Warszawa 2005, s. 41.

⁵ P. Kotler, *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004, s. 155.

⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 282.

⁷ *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004, s. 177.

⁸ M. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.

w obszarze ICT, stanowi obecnie jeden z głównych czynników zmian w gospodarce i niejako jej „koło zamachowe”. Wszystkie obszary aktywności gospodarczej człowieka są wspierane przez ICT. Siła ich oddziaływania jest jednak coraz słabsza ze względu na ich powszechność. Wydaje się, że ze względu na swoją wszechobecność nie mogą one już być uznane za strategiczne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. Przewagę taką można osiągnąć jedynie, robiąc lub posiadając coś, czego konkurenci zrobić lub mieć nie są w stanie, czyli posiadając zasoby o charakterze rzadkim. N. Carr⁹ twierdzi, że „tym, co decyduje o strategicznym charakterze zasobów – co czyni je podstawą trwałej przewagi konkurencyjnej – to nie powszechność ich występowania, ale ich niedostatek. Przewagę nad konkurentami zdobywa się jedynie wtedy, gdy się posiada lub robi coś, czego konkurent nie posiada lub nie robi. W dzisiejszych czasach zasadnicze funkcje ICT [...] są już dostępne dla wszystkich. Już sama potęga, która w nich tkwi, oraz ich powszechna obecność powodują, że zaczynają tracić swój charakter zasobów o potencjalnie strategicznym znaczeniu, powoli stając się jedynie towarowym czynnikiem produkcji. Stają się kosztem prowadzenia działalności gospodarczej, który muszą ponosić wszyscy, ale który nikogo nie ustawia na jakiejś wyjątkowej pozycji”. Wynika z tego, że obecnie podmioty gospodarcze są niejako skazane na korzystanie z ICT i korzystanie z takich rozwiązań zaczyna stanowić pewien standard. Przepisy prawa także często narzucają wręcz obowiązek korzystania z tych rozwiązań (np. prowadzenie dokumentacji w formie elektronicznej). Dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej bardzo ważne jest jednak to, w jaki sposób ICT zostanie wykorzystane, czyli liczy się oryginalność i unikalność wykorzystania posiadanych zasobów ICT.

3. Specyfika usług medycznych

Placówki medyczne świadczące usługi na rzecz pacjentów są specyficznymi przedsiębiorstwami usługowymi. Według Światowej Organizacji Zdrowia (WHO), jakość jest priorytetem w opiece zdrowotnej. Wyznacza cel, do którego muszą dążyć placówki medyczne, aby zadowolić pacjenta, a także stale podwyższać standard świadczonych przez nie usług. Jakość i jej znaczenie ciągle rosną, a ma to związek z postępującą standaryzacją oraz coraz większą uwagą przy-

⁹ N. Carr, *It doesn't matter*, „Harvard Business Review” 2003, May.

wiązywaną do indywidualnego podejścia wobec pacjenta, a także ze wzrostem jego wymagań¹⁰.

Specyfika usług medycznych jest kształtowana przez:

- ich niematerialny charakter,
- charakter usługi profesjonalnej,
- konieczność ciągłego doskonalenia i podnoszenia kwalifikacji personelu medycznego oraz specjalistyczną wiedzę przez niego wykazywaną,
- równoczesność procesu świadczenia usług i ich konsumpcji,
- konieczność postępowania etycznego,
- trudności w standaryzacji świadczenia usług,
- duży wpływ autorytetu personelu medycznego, jego tytułów naukowych oraz posiadanego doświadczenia na wybór placówki medycznej przez pacjenta.

Specyfika usług medycznych wymusza i kształtuje określone działania medycznych placówek w podejściu do pacjenta, a tym samym warunkuje jakość świadczonych usług¹¹. Ponieważ pacjent jest bardzo wrażliwy na poziom jakości świadczonych usług, działania placówek medycznych oscylują wokół sposobów, metod i narzędzi podnoszenia poziomu jakości tych usług. Jednym ze sposobów na tworzenie nowej jakości usług medycznych jest oferowanie pacjentom usług z zakresu e-zdrowia. Działania te mają na celu stworzenie przewagi konkurencyjnej. Z jednej strony poprawiają wizerunek placówki i jakość świadczonych usług, z drugiej – oddziałują na wynik finansowy m.in. przez wpływ na koszty prowadzenia działalności.

4. Korzyści z usług e-zdrowia

Różnego rodzaju aplikacje informatyczne wdrażane w ochronie zdrowia mają bardzo dużą wartość, ponieważ dzięki informatyzacji system ochrony zdrowia działa skuteczniej i oszczędniej. Rozwiązania e-zdrowia odgrywają istotną rolę w zwiększeniu efektywności systemu opieki zdrowotnej oraz poprawie jakości świadczeń medycznych. Wdrażanie rozwiązań e-zdrowia we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej powoduje, że znoszone są nie tylko bariery

¹⁰ B. Nowatorska-Romaniak, *Marketing usług zdrowotnych*, Wydawnictwo Kantor, Zakamycze 2002.

¹¹ A. Waszkiewicz, B. Białecka, *Kształtowanie usług medycznych na podstawie oceny i odczucia pacjenta*, „Zeszyty Naukowe” Politechniki Śląskiej, seria „Organizacja i Zarządzanie” z. 63a, 2012.

w przepływie osób, towarów, ale również usług, w tym usług medycznych. Inwestycje związane z e-zdrowiem są bardzo innowacyjne i wymagają wysokich nakładów finansowych oraz odpowiedniego przygotowania merytorycznego personelu. Należy pamiętać o tym, że niosą ze sobą wiele wieloaspektowych korzyści: elektroniczne systemy rejestracji niwelują kolejki do lekarza, wideokonferencje z lekarzem mogą zastąpić osobistą wizytę w placówce medycznej, systemy monitorujące stan zdrowia pacjentów ułatwiają życie osób z chorobami przewlekłymi, e-recepty likwidują trudności związane z nieczytelnością recept oraz zabezpieczają przed możliwością fałszowania recept, e-karty zdrowia usprawniają kontakt między pacjentem a lekarzem, sprzęt cyfrowy ułatwia diagnozę medyczną oraz rejestruje wyniki badań na nośnikach typu płyty CD lub DVD.

Rozwiązania z zakresu e-zdrowia mają pozytywny wpływ na wydajność pracy w placówce medycznej. Efektywność pracy personelu medycznego wzrasta dzięki eliminacji czynności, które do tej pory były powtarzane na każdym etapie procesu leczniczego danego pacjenta (np. wielokrotne zlecenie tych samych badań dla jednego pacjenta w kilku placówkach, ciągle tworzenie nowego rekordu z danymi osobowymi pacjenta, wielokrotne przeprowadzanie wywiadu z pacjentem). Dzięki aplikacjom e-zdrowia placówki medyczne mogą także poprawić jakość świadczonych przez siebie usług. Dzięki tym rozwiązaniom placówka jest w stanie porównać ofertę dostawców leków czy sprzętu medycznego i wybrać tańszą, lepszą lub pod innym względem korzystniejszą dla siebie. Kolejną korzyścią z rozwiązań e-zdrowia jest wygoda pacjentów, będących konsumentami usług medycznych. Dzięki nim mają wgląd do swoich kart zdrowia oraz informacji o kosztach związanym z leczeniem, łatwiej i szybciej skorzystają z porady medycznej (możliwość e-rejestracji), sprawdzą opinię na temat danej placówki czy konkretnego specjalisty. Pacjenci mogą być sprawniej i dokładniej zdiagnozowani dzięki takim narzędziom jak wideokonferencje i konsultacje telemedyczne. Kolejnymi korzyściami z wdrażania aplikacji e-zdrowia są usprawnienia w obszarze dostarczania informacji i porad medycznych oraz nowe możliwości szkolenia pracowników medycznych przez e-edukację. Rozwiązania e-zdrowia usprawniają komunikację i wymianę informacji pomiędzy placówkami medycznymi, pacjentami oraz innymi podmiotami działającymi na rynku usług medycznych. E-zdrowie ułatwia także pomoc medyczną w nagłych wypadkach. Przykładem takich zastosowań są systemy monitorujące stan zdrowia pacjenta; w razie jego nagłego pogorszenia automatycznie wzywają pogotowie, podając jego dokładną lokalizację, lub kierują go do najbliższej placówki medycznej, w której może otrzymać pomoc. Osiągnięcie tych korzyści jest uzależnione od wielu czynników o charakterze technicznym (jakość systemów informatycznych wyrażona prostotą

ich użytkowania, ogólnodostępnością i wzajemnym zintegrowaniem), ale także ekonomicznym, prawnym czy nawet mentalnościowym. Sprawne wdrożenie tych rozwiązań stanowi wyzwanie dla całego systemu ochrony zdrowia.

Przez zastosowanie narzędzi ICT placówki medyczne stają się bardziej konkurencyjne, mają większą siłę przetargową. Chęć wprowadzenia przez jednostki nowoczesnych, innowacyjnych rozwiązań skutkuje eskalacją korzyści dla jednostek ochrony zdrowia. Dla placówki medycznej zaletami z wprowadzenia rozwiązań e-zdrowia są m.in.: tworzenie pozytywnego wizerunku jednostki, zapobieganie występowaniu błędów, łatwiejsze zarządzanie procesami, szybszy obieg dokumentacji i informacji w placówce. Usługi e-zdrowia dają usprawnienia w sferze: organizacyjnej, finansowej, jakościowej.

Rozwiązania informatyczne stymulują placówkę medyczną do zmian, otwierania nowych kanałów dystrybucji, co w następstwie prowadzi do przewagi konkurencyjnej. Dlatego placówka powinna na bieżąco aktualizować i dodawać nowe rozwiązania do swojej działalności, ponieważ technologie te w coraz większym stopniu stają się obecne w codziennym życiu.

5. Wizerunek placówki i jakość świadczonych usług jako czynniki kształtujące pozycję konkurencyjną placówki medycznej

Pozycja konkurencyjna jednostki opieki zdrowotnej zależy od wielu czynników, wśród których duże znaczenie przypisuje się wizerunkowi. Wpływa on na postrzeganie placówki medycznej przez pacjentów, na poziom świadczonych przez nią usług oraz na zadowolenie pracowników i ich identyfikację z zakładem pracy. Prawidłowo wykreowany wizerunek wpływa na zajmowaną przez placówkę pozycję konkurencyjną.

Wizerunek placówki może przełożyć się na wiele korzyści¹²:

- pozytywne wyróżnienie na tle konkurencyjnych placówek,
- stworzenie spójnego obrazu placówki,
- utrwalenie pozytywnego obrazu placówki w oczach pacjentów oraz podmiotów otoczenia,
- wyższy poziom zadowolenia zatrudnionych z pracy,

¹² H. Mruk, *Marketing gabinetów lekarskich na rynku usług medycznych*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 2009, s. 86.

- przewagę nad konkurencją, a co za tym idzie łatwość zdobywania nowych klientów,
- większą łatwość wyjścia placówki z sytuacji kryzysowych.

Osiąganie wymienionych korzyści wymaga prowadzenia konsekwentnych działań we wszystkich obszarach zarządzania placówką – na poziomie zarządzania zarówno personelem, finansami, urządzeniami i aparaturą medyczną, jak i nieruchomościami oraz infrastrukturą techniczną. Każdy z tych obszarów może być usprawniony dzięki technologiom ICT, co będzie służyło poprawie wizerunku placówki, a tym samym umocnieniu jej pozycji rynkowej.

Drugim istotnym elementem kształtowania pozycji konkurencyjnej jest jakość działań, które wykonuje. Zarządzanie jakością jest ważne dla placówki medycznej, aby utrzymać się na rynku. Cechami jakości usług medycznych są: niezawodność, wrażliwość (pacjenci oczekują empatii od pracowników medycznych), wygląd (profesjonalny wygląd przychodni oraz personelu), dostępność (pacjenci oczekują dostępności usług medycznych w czasie i miejscu, które im odpowiada), kompetencja (pacjent oczekuje fachowej wiedzy od personelu medycznego), uprzejmość, dodatki (pacjenci oczekują dodatkowych świadczeń, np. darmowych ubranek dla nowo narodzonego dziecka), przejrzystość (komunikacja między pracownikami placówek opieki zdrowotnej a pacjentem musi przebiegać w przejrzysty i zrozumiały sposób)¹³.

Jakość¹⁴ w usługach medycznych może być rozumiana jako punkt widzenia pacjenta, dla którego ważną kwestią jest wynik leczenia. Cechuje się ona dużym stopniem subiektywności. Jakość zakładu opieki zdrowotnej jest oparta na takich podstawowych cechach, jak: zorientowanie na klienta, ciągłe doskonalenie i zachowanie jakości określonej przez system¹⁵. Zarządzanie jakością zakładu opieki zdrowotnej obejmuje takie sfery, jak: sfera usług medycznych, sfera ekonomiczno-administracyjna, marketing, zarządzanie oraz sfera informacyjna¹⁶. Zarządzanie tymi sferami także mogą usprawnić technologie ICT.

Jakość w stosunku do usług medycznych można podzielić na trzy kategorie¹⁷:

- 1) jakość struktury – zalicza się do niej wykształcenie i liczebność personelu, aparaturę medyczną, infrastrukturę lokalową i strukturę organizacji. Jakość struktury jest elementem koniecznym do osiągnięcia wysokiej jakości

¹³ K. Opolski, B. Dykowska, M. Możdżonek, *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, CeDeWu, Warszawa 2011, s. 32–33.

¹⁴ M. Dobska, K. Rogoziński, *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 262.

¹⁵ H. Drummond, *W pogoni za jakością*, Total Quality Management, Warszawa 1988, s. 25.

¹⁶ K. Opolski, E. Szymborska, *Sfery zarządzania jakością w służbie zdrowia*, „Antidotum” 1997, nr 9, s. 22.

¹⁷ *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, red. M. Kautsch, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Warszawa 2010, s. 323–325.

usług, jednak nie jest to czynnik wystarczający. Do wysokiej jakości usługi przyczyniają się procedury mówiące o sposobie postępowania w przypadku wykonywanych czynności diagnostyczno-terapeutycznych, jak również relacji z pacjentami, dostawcami i pomiędzy pracownikami w organizacji.

- 2) jakość procesu – odnosi się do czynności wykonywanych w celu polepszenia stanu zdrowia pacjenta. Jakość procesu jest oparta na dbałości przebiegu leczenia oraz systematyczności, przez powtarzalne i sprawdzone reguły, wtedy wyniki leczenia mogą być najlepsze.
- 3) jakość wyniku – obejmuje wskaźniki takie jak poziom śmiertelności, zachorowalności, powikłań i skutków ubocznych, zmian poziomu jakości życia i satysfakcji pacjenta z otrzymanej usługi.

Wymienione kategorie jakości mogą ulegać poprawie dzięki zastosowaniu technologii ICT, które przykładowo mogą pozytywnie kształtować procedury medyczne, kontakty z pacjentami czy satysfakcję pacjentów.

Jak już wcześniej wspomniano, aby placówka służby zdrowia była konkurencyjna i mogła utrzymać się na rynku, powinna świadczyć usługi odpowiedniej jakości. Samo ich świadczenie – bez zachowania czynnika jakości – nie jest wystarczające do funkcjonowania placówki. Jednostka powinna utrzymywać jakość usług przez systematyczne monitorowanie osiągnięć w zakresie zdrowia, zadowolenia pacjentów czy wydatków¹⁸.

6. Badania empiryczne

E-zdrowie, będąc jeszcze ciągle stosunkowo nowym pojęciem w Polsce, stanowi interesujący przedmiot badań w wielu płaszczyznach i przekrojach. Niniejszy artykuł stanowi próbę zbadania roli, jaką rozwiązania e-zdrowia odgrywają w procesie kształtowania przewagi konkurencyjnej placówek medycznych, oraz określenia siły oddziaływania tego czynnika na wybór konkretnej placówki przez pacjentów.

Badanie¹⁹ zostało przeprowadzone w grupie pacjentów Centrum Medycznego Luxmed w Lublinie wiosną 2013 r. Grupę respondentów tworzyło 57 osób. Narzędzie badawcze stanowił ustrukturyzowany kwestionariusz ankiety zawierający pytania zamknięte i otwarte (13 pytań głównego kwestionariusza i 5 pytań

¹⁸ M. Dobska, K. Rogoziński, op.cit., s. 265.

¹⁹ Szczegółowa metodologia badań została opisana w: P. Konefał, *Usługi e-zdrowia w opinii pacjentów na przykładzie placówki medycznej Luxmed*, praca magisterska napisana w Katedrze Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej pod kierunkiem M. Czerwińskiej, Lublin 2013.

metryczki). Ankieta poruszała zagadnienia związane z obszarem e-zdrowia, służyła poznaniu czynników mających wpływ na wybór placówki medycznej oraz zalet funkcjonujących w placówce aplikacji e-zdrowia. Znalazły się w niej pytania dotyczące m.in. wpływu rozwiązań funkcjonujących w ramach e-zdrowia, tj. rezerwacji on-line czy odbioru wyników przez Internet, na wybór placówki medycznej.

Przeprowadzone badania empiryczne umożliwiły poznanie czynników mających wpływ na wybór konkretnej placówki medycznej – Centrum Medycznego Luxmed – a także określenie stopnia zadowolenia z internetowych usług medycznych oferowanych przez tę placówkę. Metryczka respondenta (standardowy zestaw pytań o wiek, płeć, wykształcenie, status zawodowy oraz miejsce zamieszkania) umożliwiła poznanie struktury próby. Ankieta była przeprowadzana w Centrum Medycznym Luxmed w sposób bezpośredni.

6.1. Charakterystyka Centrum Medycznego Luxmed

Centrum Medyczne Luxmed Sp. z o.o. działa na terenie Lubelszczyzny od 1992 r.²⁰ Zapewnia szybką oraz profesjonalną pomoc medyczną, gwarantując kompleksowe leczenie pacjentom indywidualnym, świadczy również usługi dla firm z zakresu medycyny pracy i opieki abonamentowej. Luxmed oferuje pacjentom możliwość samodzielnego wyboru lekarza oraz bez skierowania nieskrępowany dostęp do wszelkich badań diagnostycznych. Posiada kilka oddziałów na terenie województwa lubelskiego – w Lublinie, Chełmie, Kraśniku, Krasnymstawie i Nałęczowie.

W placówce znajduje się pracownia rentgenowska oraz laboratorium, w którym wszystkie badania są prowadzone codziennie, co daje możliwość odbioru wyników on-line (łatwo, szybko i wygodnie), oraz specjalnie wyodrębniona jednostka do badań z zakresu medycyny pracy. Ponadto ma własną stronę internetową, która zawiera wszystkie niezbędne informacje oraz daje możliwość rezerwacji wizyty przez Internet, co służy oszczędności czasu. Bardzo ważne jest wyodrębnienie podstron poświęconych oddzielnie lekarzom, pacjentom czy firmom. Sprawia to, że internauta efektywnie wykorzystuje dane informacje i realizuje swój cel. Ponadto strona internetowa Luxmed dostarcza wiedzę z obszaru profilaktyki i promocji zdrowia.

Strona internetowa Luxmedu, będąca elektroniczną wizytówką organizacji, zawiera wszystkie informacje, których oczekuje pacjent. Na stronie głównej są one podane w sposób zrozumiały dla internauty, są tam informacje bieżące dotyczące placówki oraz dane teleadresowe, umożliwiające osobom zainteresowanym

²⁰ www.luxmedlublin.pl (data odczytu 10.11.2013).

odnalezienie jej. Strona zawiera informacje o oferowanych świadczeniach, obejmujące zakres oferty oraz wykonywane usługi w ramach NFZ, informacje o placówkach i procedurach diagnostycznych. Istotna dla pacjenta jest informacja o oferowanych usługach związanych z e-zdrowiem świadczonych przez Luxmed, tj. o e-rezerwacji lub odbiorze wyników. Pacjent w łatwy i szybki sposób może zarezerwować dogodny dla siebie termin wizyty, poznać jej koszt czy odebrać wyniki, wykorzystując do tego Internet.

Placówka na swojej stronie internetowej umieściła bazę zatrudnionych lekarzy, stwarzając możliwość wyszukiwania według nazwiska, specjalności lub innych cech. Dzięki takiemu rozwiązaniu pacjent jest bardziej zaangażowany w proces leczenia i odpowiedzialny za niego.

Potwierdzenie rezerwacji jest automatycznie przesyłane z placówki medycznej na podany wcześniej adres e-mailowy oraz konto pacjenta. Dzięki temu pacjent ma dostęp do wszystkich szczegółów dotyczących rezerwacji, a także do listy swoich lekarzy. Dodatkowo, korzystając z usługi, jaką jest powiadomienie SMS-em, placówka ma możliwość wysyłania takiej wiadomości do pacjenta także bezpośrednio z poziomu programu medycznego. Istotny jest również SMS, który pacjent otrzymuje dzień przed zarezerwowaną wizytą w celu przypomnienia i aktualizacji oraz możliwość wydrukowania dokumentu potwierdzającego rezerwację wizyty. Rezerwacja on-line w połączeniu z możliwością wysyłania powiadomień w formie SMS-ów to kompletny zestaw zapewniający sprawną oraz nowoczesną obsługę pacjentów²¹.

Kolejną usługą e-zdrowia świadczoną przez Centrum Medyczne Luxmed jest odbiór wyników przez Internet. Podając dane osobowe oraz numer zlecenia, w szybki sposób można odebrać m.in. wynik badania laboratoryjnego, badanie metodą Holtera, zdjęcie cyfrowe RTG oraz nagranie USG ciąży. Program e-wyniki, z którego korzysta placówka Luxmed, nie wymaga instalowania specjalistycznych urządzeń i programów, jest prosty w obsłudze, co ułatwia dodatkowo szczegółowa instrukcja odbioru badań laboratoryjnych i cyfrowych badań RTG. Dzięki takiej funkcji pacjent ma możliwość odebrania, zapisania oraz wydrukowania dokumentu badania, co pozwala zaoszczędzić czas.

Wykorzystanie przez Centrum Medyczne Luxmed rozwiązań e-zdrowia umacnia jego silną pozycję na lokalnym lubelskim rynku usług medycznych. Do korzyści uzyskanych z wprowadzenia narzędzi e-zdrowia przez placówkę medyczną Luxmed można zaliczyć:

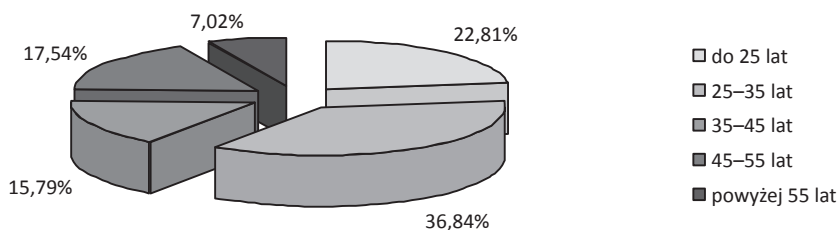
- usprawnienie procesu rezerwacji, stworzenie pacjentom możliwości wygodnej rezerwacji do lekarza w dowolnym czasie, a także z dowolnego miejsca,

²¹ Ibidem.

- optymalizację kosztów działania przychodni, efektywne zarządzanie personelem rezerwacji,
- racjonalizację czasu pracy lekarzy, grafik lekarzy udostępniany pacjentom w Internecie z wyraźnie oznaczonymi godzinami pozwalający na wybór dogodnego terminu,
- promocję placówki w Internecie, kreowanie nowoczesnego wizerunku placówki otwartej na potrzeby rynku,
- interaktywną komunikację z pacjentem, automatyczną wysyłkę potwierżeń na konto pacjenta.

6.2. Wyniki badań empirycznych

W ramach przeprowadzonych badań ankietowych na temat korzystania z usług e-zdrowia przez pacjentów placówki medycznej Luxmed zebrano materiał obejmujący 57 kwestionariuszy. W badaniu wzięły udział osoby w wieku od 16 do 60 roku życia, które uczą się, studiują (stacjonarnie, niestacjonarnie) i pracują zawodowo, mieszkańcy wsi oraz miast. W grupie respondentów kobiety stanowiły 62%, a mężczyźni 38% badanej próby. Były to w większości osoby pracujące na pełnym etacie (37%), o wykształceniu wyższym (49%), mieszkające w mieście (53%). Rysunek 1 przedstawia strukturę osób ankietowanych według wieku.

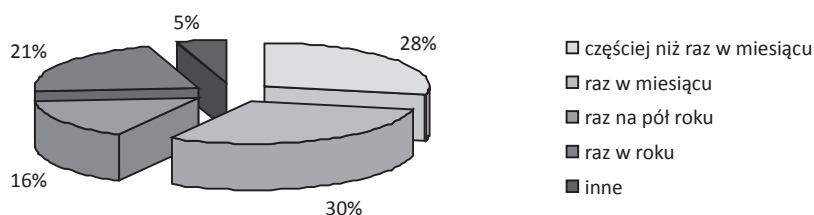


Rysunek 1. Struktura respondentów według wieku

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Blisko 37% badanych osób stanowiły osoby w wieku 25–35. Aż pięć razy mniej stanowiły osoby w wieku powyżej 55 lat. Ankieta została w większości wypełniona przez osoby młode, prowadzące aktywny styl życia, dbające o swoje zdrowie oraz otwarte na nowe rozwiązania technologiczne.

W wyniku przeprowadzonych badań określono częstotliwość korzystania przez pacjentów z usług medycznych. Otrzymane wyniki przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Częstotliwość korzystania z usług medycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Ankietowani dbają o swoje zdrowie i korzystają z usług medycznych. Blisko 1/3 badanych ma kilka razy w miesiącu kontakt ze służbą zdrowia. Aż 30% przyznaje się do odbywania wizyt w placówkach medycznych raz w miesiącu. Powodem tego są choroby, badania okresowe lub np. kontrolne wizyty u stomatologa. Rzadziej, bo maksymalnie raz na pół roku, z usług medycznych korzysta 16% przebadanych osób, w tym większość mężczyzn. 21% respondentów raz do roku odwiedza placówki medyczne w celach zdrowotnych. 5% ankietowanych stara się nie korzystać z usług lekarzy bez poważnej przyczyny lub korzystać z nich raz na kilka lat.

Respondenci określili, na co zwracają uwagę oraz jakie czynniki mają wpływ na ich decyzje dotyczące korzystania z usług danej placówki medycznej (tabela 1).

Tabela 1. Determinanty wyboru placówki medycznej

Odpowiedź	Procent wskazań
Łatwy dostęp do placówki	21
Pozytywna opinia o placówce uzyskana od znajomych/rodziny	21
Wysoko wyspecjalizowana kadra medyczna	18
Krótki czas oczekiwania na wizytę u specjalisty/diagnostykę	17
Możliwość korzystania ze świadczeń medycznych refundowanych przez NFZ	15
Szeroki zakres oferowanych usług (specjaliści, badania diagnostyczne, badania pracownicze)	15
Miła obsługa	11
Możliwość odbioru wyników badań przez Internet	9
Oferta placówki zamieszczona w Internecie	7
Pozytywne opinie o placówce zamieszczone na forach internetowych	3
Inne (pakiet abonamentowy)	2
Konkurencyjna cena	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Odpowiedzi na to pytanie miały ukazać system wartości, jakim kierują się pacjenci przy wyborze placówki medycznej. Z powyższego zestawienia wynika, że respondenci przede wszystkim kierują się dostępnością danej placówki oraz jej reputacją. W przypadku 21% ankietowanych wpływ na ich decyzję o wyborze placówki Luxmed miała bliska odległość oraz pozytywne opinie na jej temat, uzyskane od znajomych czy rodziny. 18% respondentów wskazywało na personel medyczny jako czynnik mający wpływ na wybór placówki. Pacjenci szukają jak najlepszych specjalistów. Dlatego też placówki medyczne, chcąc zbudować jak najlepszy wizerunek i pozyskać nowych pacjentów, powinny zatrudniać wysoko wyspecjalizowaną kadrę medyczną, cieszącą się dobrą opinią. Kolejnym istotnym czynnikiem (dla 17% badanych) jest krótki czas oczekiwania na wizytę lekarską. W następnej kolejności respondenci zwracali uwagę na szeroki zakres świadczonych usług (możliwość skorzystania z wizyty u specjalisty oraz wykonania badań laboratoryjnych, diagnostycznych w jednym miejscu) oraz możliwość skorzystania z usług refundowanych przez NFZ. Obydwa czynniki zostały wymienione przez 15% ankietowanych. Dla 11% respondentów ważna jest miła obsługa i przyjazne podejście do pacjenta. Dla 7% respondentów powodem wyboru placówki jest możliwość znalezienia oferty jej usług w Internecie, 3% ankietowanych wskazało na pozytywne opinie o placówce zamieszczone na różnego rodzaju portalach i forach internetowych poświęconych tematyce zdrowotnej. Cena świadczonych usług nie jest czynnikiem mającym wpływ na decyzje dotyczące wyboru miejsca leczenia – żaden z respondentów nie udzielił takiej odpowiedzi.

Tabela 2. Zalety dotyczące funkcjonowania usług e-zdrowia

Odpowiedź	Procent wskazań
Oszczędność czasu	53
Możliwość uzyskania lepszej informacji w celu podjęcia decyzji	21
Dokładność diagnostyki i stosowanego leczenia	16
Indywidualne podejście do pacjenta	5

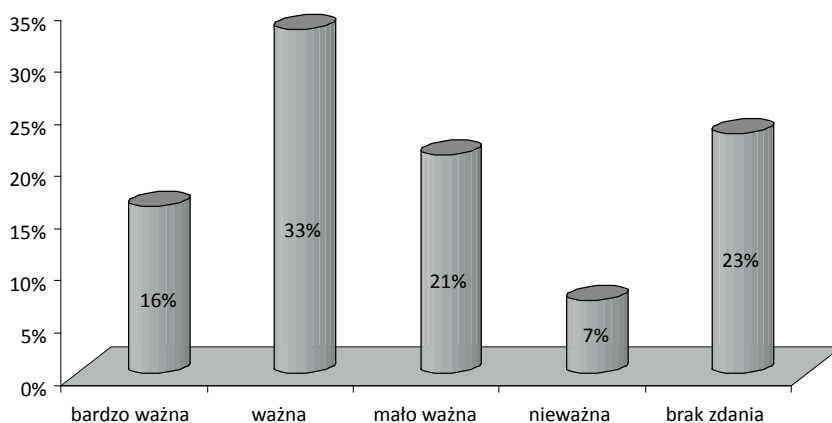
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Celem zadania kolejnego pytania było poznanie tego, jakie zalety usług e-zdrowia dostrzegają pacjenci (tabela 2). 53% respondentów ocenia, że aplikacje e-zdrowia, a przede wszystkim system internetowej obsługi pacjenta, pozwalają zaoszczędzić czas. Zdaniem co piątego respondenta, usługi e-zdrowia dają możliwość lepszej weryfikacji informacji przed osobistym udaniem się do placówki.

Zanim fizycznie pacjent odwiedzi placówkę medyczną, może zapoznać się z jej ofertą w Internecie oraz znaleźć opinie na jej temat. Dla 16% ankietowanych usługi e-zdrowia pozwalają poprawić dokładność diagnostyki i stosowanego leczenia. Fakt zindywidualizowania obsługi (prywatne konto, logowanie, e-karta zdrowia, osobiste kontakty z lekarzem) podkreśla 5% ankietowanych.

Pomimo dominacji tradycyjnych czynników wyboru placówki medycznej, czynniki informatyczne zaczynają odgrywać coraz większą rolę w tym procesie. Są one dla pacjentów ważne i ułatwiają im korzystanie z usług medycznych. Należą do nich m.in. możliwość odbierania wyników on-line oraz możliwość zapisania się na wizytę on-line.

Celem następnego pytania było poznanie wpływu możliwości rejestracji on-line na wybór placówki medycznej. Otrzymane wyniki przedstawia rysunek 3.



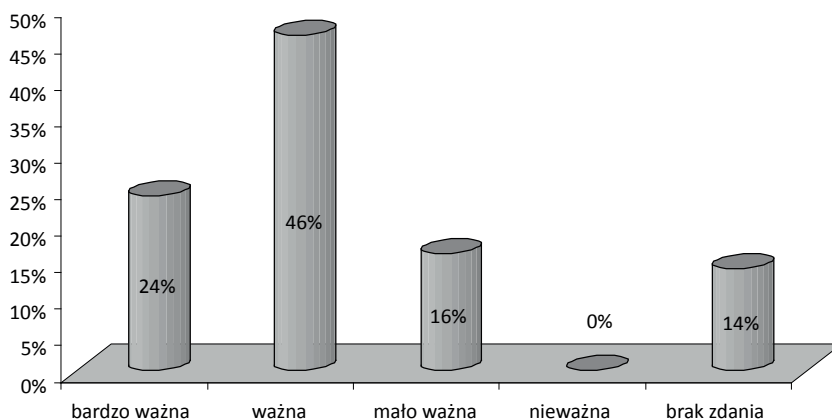
Rysunek 3. Znaczenie rejestracji przez Internet przy wyborze placówki medycznej Luxmed

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Przeprowadzone badania dowiodły, że możliwość rezerwacji wizyty on-line jest oceniana przez pacjentów jako istotny czynnik wyboru placówki. Ankietowani uważają, że ten rodzaj usługi jest bardzo ważnym (16%) lub ważnym (33%) elementem wyboru placówki oraz procesu świadczenia usług przez Luxmed. Z drugiej strony, aż 21% badanych uważa, że ten czynnik jest mało ważny. 7% respondentów, wybierając Luxmed, w ogóle nie kierowało się możliwością dokonania e-rezerwacji. Aż 23% badanych stwierdziło natomiast, że nie ma na ten temat zdania. Ciekawe byłoby poznanie powodów unikania przez nich odpowiedzi. Czy

jest tak, że preferują tradycyjne metody rezerwacji wizyty u lekarza, czy może z jakichś względów nie mają możliwości skorzystania z e-rejestracji?

Celem zadania kolejnego pytania było poznanie wpływu możliwości odbioru wyników on-line na wybór placówki medycznej. Otrzymane wyniki prezentuje rysunek 4.

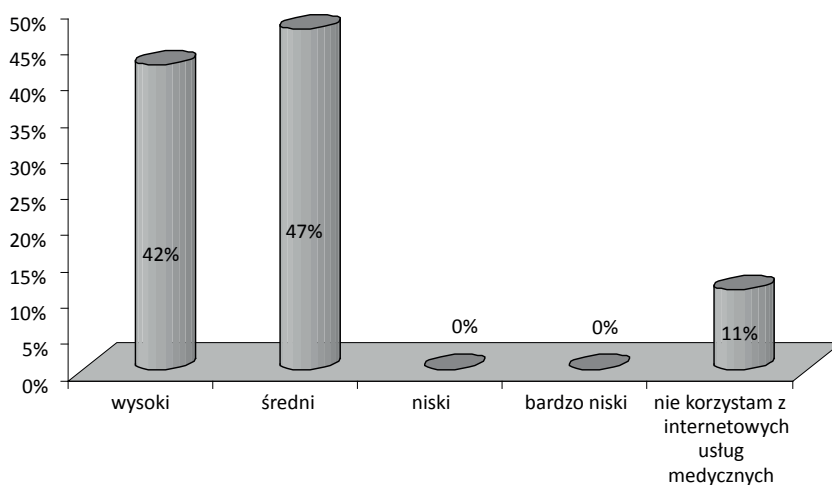


Rysunek 4. Znaczenie możliwości odbioru wyników przez Internet przy wyborze placówki medycznej Luxmed

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Sprawnemu i szybkiemu otrzymaniu wyników badań służy szeroki wachlarz usług laboratoryjnych, nowoczesny sprzęt diagnostyczny oraz system informatyczny umożliwiający zdalny odbiór wyników. Luxmed daje możliwość odebrania wyników badań po zalogowaniu się do systemu już tego samego dnia, którego został pobrany materiał do badań, a także wydrukowania dokumentu potwierdzającego badanie. Aż 46% respondentów wskazało tę możliwość jako ważny czynnik wyboru tej placówki. 24% ankietowanych określiło ten czynnik jako bardzo ważny. Dla 16% badanych był on jednak mało ważny, nie byli oni zainteresowani możliwością odbioru wyników przez Internet. 14% ankietowanych nie wyraziło swojego zdania na ten temat.

Respondenci ocenili także internetowe usługi medyczne oferowane przez placówkę Luxmed oraz określili swój poziom zadowolenia z korzystania z tych usług (rysunek 5).



Rysunek 5. Poziom zadowolenia z internetowych usług medycznych oferowanych przez Luxmed

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Respondenci korzystający z obsługi internetowej oferowanej przez Luxmed mają bardzo dobre zdanie na temat jej funkcjonowania. Możliwość korzystania z internetowych usług medycznych oraz obsługa pacjentów w placówce zostały docenione przez respondentów. 42% ankietowanych wysoko oceniło ten sposób obsługi, 47% było średnio zadowolonych. Z rezerwacji on-line i możliwości odbioru wyników przez Internet nie korzystało w badanej grupie jedynie 11% respondentów. Nikt z ankietowanych nie ocenił negatywnie internetowej obsługi pacjentów oferowanej przez Luxmed.

7. Podsumowanie i kierunki dalszych badań

Usługi e-zdrowia oferowane przez placówkę medyczną Luxmed (rezerwacja on-line czy odbiór wyników przez Internet) – pomimo że są pozytywnie oceniane – nie stanowią znaczącego argumentu przy wyborze tej placówki przez pacjentów. Przeprowadzone badania wykazały, że pacjenci, decydując się na skorzystanie z usług danej placówki medycznej, zwracają przede wszystkim uwagę na tradycyjne czynniki wyboru, takie jak: lokalizacja placówki, opinie na jej temat, kwalifikacje zatrudnionej kadry medycznej oraz czas oczekiwania na usługę.

Poziom zadowolenia pacjentów z internetowych usług medycznych oferowanych przez placówkę Luxmed jest dość wysoki. Wydaje się jednak, że udoskonalanie oferty usług e-zdrowia i wprowadzanie coraz to nowocześniejszych narzędzi zarządzania służbą zdrowia mogą jeszcze wzmocnić siłę oddziaływania tych czynników wyboru placówki medycznej. Będzie to służyć poprawie konkurencyjności.

Z punktu widzenia pacjentów usługi e-zdrowia nie są istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej. Wydaje się natomiast, że dla placówki medycznej stanowią ważny element zbudowania i utrzymania silnej pozycji rynkowej. Dla niej stanowią o konkretnych korzyściach, np. w postaci poprawy organizacji pracy czy obniżki kosztów funkcjonowania, natomiast dla pacjenta przewaga konkurencyjna placówki medycznej jest kształtowana przez czynniki, które mają dla niego bardziej subiektywny charakter (odległość placówki, ocena personelu) i które trudno jest usprawnić dzięki rozwiązaniom e-zdrowia. Poza tym pacjent może, ale nie musi korzystać z rozwiązań e-zdrowia, placówka medyczna natomiast często jest do nich zobligowana obowiązującymi przepisami prawa.

Rozwinięciem podjętego tematu byłyby przeprowadzenie badań na temat źródeł przewagi konkurencyjnej postrzeganych przez przedstawicieli placówki medycznej i personel nimi zarządzający. Pozwoliłoby to kompleksowo poznać zagadnienie kształtowania i umacniania przewagi konkurencyjnej przez usługi e-zdrowia.

Bibliografia

1. Carr N., *It doesn't matter*, „Harvard Business Review” 2003, May.
2. Czekaj J., *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
3. Czerwińska M., *Postawy wobec e-zdrowia i opinie na jego temat w grupie studentów kierunku zdrowie publiczne*, „Roczniki” Kolegium Analiz Ekonomicznych SGH, z. 29, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
4. Dobska M., Rogoziński K., *Podstawy zarządzania zakładem opieki zdrowotnej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
5. Doligalski T., *Internet w zarządzaniu wartością klienta*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2013.
6. Drummond H., *W pogoni za jakością*, Total Quality Management, Warszawa 1988.

7. Konefał P., *Usługi e-zdrowia w opinii pacjentów na przykładzie placówki medycznej Luxmed*, praca magisterska napisana w Katedrze Ekonomii i Zarządzania Gospodarką Politechniki Lubelskiej pod kierunkiem M. Czerwińskiej, Lublin 2013.
8. Kotler P., *Dziesięć śmiertelnych grzechów marketingu*, PWE, Warszawa 2005.
9. Kotler P., *Marketing od A do Z*, PWE, Warszawa 2004.
10. Mruk H., *Marketing gabinetów lekarskich na rynku usług medycznych*, Wydawnictwo ABC, Warszawa 2009.
11. Nowatorska-Romaniak B., *Marketing usług zdrowotnych*, Wydawnictwo Kantor, Zakamycze 2002.
12. Opolski K., Dykowska B., Możdżonek M., *Zarządzanie przez jakość w usługach zdrowotnych*, CeDeWu, Warszawa 2011.
13. Opolski K., Szymborska E., *Sfery zarządzania jakością w służbie zdrowia*, „Antidotum” 1997, nr 9.
14. Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
15. Stabryła A., *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
16. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. M. Strużycki, Difin, Warszawa 2004.
17. *Zarządzanie w opiece zdrowotnej. Nowe wyzwania*, red. M. Kautsch, Wolters Kluwer Polska – Oficyna, Warszawa 2010.
18. Waszkiewicz A., Białecka B., *Kształtowanie usług medycznych na podstawie oceny i odczucia pacjenta*, „Zeszyty Naukowe” Politechniki Śląskiej, seria „Organizacja i Zarządzanie”, z. 63a, 2012.
19. www.luxmedlublin.pl (data odczytu 10.11.2013).

* * *

E-health services as a source of competitive advantage in a medical facility

Summary

This article presents issues related to the impact of e-health projects on the competitive position of a medical facility, mainly from the point of view of its patients. The research was carried out in a group of patients of Luxmed medical centre in Lublin in the spring 2013. The study was concerned with the role of e-health solutions in the process of developing a competitive advantage of medical facilities. The impact of e-health solutions on the choice of a specific facility by patients was also studied. The attitudes and opinions concerning the acceptance of e-health services provided by examined medical facility were recognised. The evaluation and the impact of e-health solutions on the choice of the facility by patients was investigated.

Keywords: e-health, medical facility, competitive advantage