

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Wstęp .....                                                                                           | 7         |
| Rozdział I:                                                                                           |           |
| <b>Organizacja Zakładu Opieki Zdrowotnej .....</b>                                                    | <b>29</b> |
| 1.1. Wprowadzenie .....                                                                               | 29        |
| 1.2. Organizacja małego zakładu opieki zdrowotnej .....                                               | 30        |
| 1.2.1. Rola właściciela i relacje właściciel – pracownik w małym przedsiębiorstwie .....              | 32        |
| 1.2.2. Pułapki w zarządzaniu małym i średnim przedsiębiorstwem .....                                  | 34        |
| 1.3. Więzi organizacyjne .....                                                                        | 36        |
| 1.4. Organizacja zakładu opieki zdrowotnej oparta na pionach funkcjonalnych .....                     | 41        |
| 1.5. Odmiany statusu komórek funkcjonalnych .....                                                     | 48        |
| 1.6. Organizacje elastyczne .....                                                                     | 52        |
| 1.7. Istota decentralizacji zarządzania zakładem opieki zdrowotnej .....                              | 54        |
| Bibliografia .....                                                                                    | 59        |
| Rozdział II:                                                                                          |           |
| <b>Rozpiętość kierowania w strukturze organizacyjnej zarządzania Zakładem Opieki Zdrowotnej .....</b> | <b>61</b> |
| 2.1. Wprowadzenie .....                                                                               | 61        |
| 2.2. Istota i znaczenie rozpiętości kierowania .....                                                  | 61        |
| 2.3. Czynności kierownicze i niekierownicze kierownika .....                                          | 63        |
| 2.4. Uproszczona procedura ustalania potencjalnej rozpiętości kierowania .....                        | 65        |
| Bibliografia .....                                                                                    | 79        |
| Rozdział III:                                                                                         |           |
| <b>Samooceńca efektywności kierowania w Zakładach Opieki Zdrowotnej .....</b>                         | <b>81</b> |
| 3.1. Wprowadzenie .....                                                                               | 81        |
| 3.2. Efektywność kierowania .....                                                                     | 83        |
| 3.3. Skala samooceny efektywności kierowania – Fe .....                                               | 84        |
| 3.4. Interpretacja wyników .....                                                                      | 93        |
| Bibliografia .....                                                                                    | 102       |

|                                                             |     |
|-------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział IV:                                                |     |
| <b>Czynniki kształtujące styl kierowania w szpitalach</b>   | 103 |
| 4.1. Wprowadzenie                                           | 103 |
| 4.2. Organizacyjne determinanty kierowania                  | 104 |
| 4.3. Oczekiwane role kierownicze oraz warunki ich pełnienia | 106 |
| 4.4. Cechy podwładnych                                      | 108 |
| Bibliografia                                                | 112 |

|                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział V:                                                                          |     |
| <b>Strategia konkurencji jakością na rynku usług medycznych</b>                      | 113 |
| 5.1. Wprowadzenie                                                                    | 113 |
| 5.2. Jakość a satysfakcja pacjentów                                                  | 113 |
| 5.3. Mechanizm powstawania satysfakcji                                               | 116 |
| 5.4. Proces kształtowania jakości w placówkach służby zdrowia                        | 120 |
| 5.5. Określenie kryteriów jakości produktów opieki zdrowotnej                        | 122 |
| 5.6. Sposoby zapewnienia jakości na rynku usług medycznych                           | 126 |
| 5.7. Jakość jako podstawa wdrażania Relationship Marketing na rynku usług medycznych | 131 |
| Bibliografia                                                                         | 136 |

|                                                                                                         |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział VI:                                                                                            |     |
| <b>Aplikacja strategii marketingowych w placówkach służby zdrowia w Polsce</b>                          | 139 |
| 6.1. Wprowadzenie                                                                                       | 139 |
| 6.2. Segmentacja rynku usług medycznych                                                                 | 139 |
| 6.2.1. Segmenty usługobiorców rynku usług medycznych w Polsce                                           | 139 |
| 6.2.2. Strategia segmentacji na rynku usług medycznych                                                  | 143 |
| 6.3. Strategia produktu i zarządzanie usługą                                                            | 145 |
| 6.3.1. Kształtowanie pożądanej oferty produktów opieki zdrowotnej                                       | 145 |
| 6.3.2. Produkt mix w opiece zdrowotnej                                                                  | 151 |
| 6.4. Kształtowanie wizerunku podmiotów rynku usług medycznych                                           | 154 |
| 6.4.1. Proces plasowania w placówkach służby zdrowia                                                    | 154 |
| 6.4.2. Kształtowanie wizerunku w kontekście specyfiki rynku usług medycznych – problem wyboru strategii | 158 |
| 6.4.3. Narzędzia budowania tożsamości i wizerunku placówki medycznej                                    | 161 |
| 6.4.4. Internet jako instrument promocji i kanał komunikacji na rynku usług medycznych                  | 165 |
| Bibliografia                                                                                            | 167 |

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| Rozdział VII:                                                               |     |
| <b>Warianty strategii marketingowych na rynku usług medycznych w Polsce</b> | 169 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 7.1. Wprowadzenie .....                                                                                            | 169 |
| 7.2. Proces kształtowania strategii marketingowych w placówkach służby zdrowia.....                                | 169 |
| 7.3. Określenie marketingowych celów działania placówek służby zdrowia .....                                       | 174 |
| 7.4. Znaczenie poszczególnych celów taktycznych w kontekście praktyki gospodarczej na rynku usług medycznych ..... | 178 |
| 7.4.1. Zróżnicowanie lub skoncentrowanie działań marketingowych placówek .....                                     | 178 |
| 7.4.2. Dostosowanie oferty do warunków rynkowych .....                                                             | 179 |
| 7.4.3. Wyróżnienie placówki na rynku, budowanie marki .....                                                        | 188 |
| Bibliografia.....                                                                                                  | 194 |

#### Rozdział VIII:

##### **Koncepcja BUNT w procesie restrukturyzacji przedsiębiorstw sektora ochrony zdrowia.....**

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Wprowadzenie .....                                                                          | 197 |
| 8.2. Proces wdrażania myślenia strategicznego w przedsiębiorstwach sektora ochrony zdrowia ..... | 198 |
| 8.3. Analiza strategiczna w przedsiębiorstwach sektora ochrony zdrowia ...                       | 205 |
| 8.4. Proces analizy strategicznej według koncepcji BUNT .....                                    | 208 |
| 8.5. Szacowanie czynników zewnętrznych .....                                                     | 209 |
| 8.6. Analiza czynników wewnętrznych .....                                                        | 210 |
| Bibliografia.....                                                                                | 225 |

#### Rozdział IX:

##### **Metoda tows i swot w zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem ochrony zdrowia .....**

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1. Wprowadzenie .....                                                                              | 227 |
| 9.2. Analiza TOWS i SWOT.....                                                                        | 230 |
| 9.3. Przekształcenia własnościowe placówek lecznictwa otwartego w Gdyni .....                        | 233 |
| 9.4. Analiza TOWS i SWOT przychodni lekarskiej „X” .....                                             | 234 |
| 9.4.1. Przychodnia lekarska „X” – charakterystyka i obszar działania...                              | 234 |
| 9.4.2. Identyfikacja elementów składowych analizy strategicznej TOWS i SWOT dla przychodni „X” ..... | 235 |
| 9.4.3. Badanie elementów składowych analizy strategicznej TOWS i SWOT dla przychodni „X” .....       | 238 |
| 9.5. Analiza TOWS i SWOT przychodni lekarskiej „Y” .....                                             | 247 |
| 9.5.1. Przychodnia lekarska „Y” – charakterystyka i obszar działania ..                              | 247 |
| 9.5.2. Identyfikacja elementów składowych analizy strategicznej TOWS i SWOT dla przychodni „Y” ..... | 248 |
| 9.5.3. Badanie elementów składowych analizy strategicznej TOWS i SWOT dla przychodni „Y” .....       | 251 |
| 9.6. Określenie pozycji przychodni lekarskiej „X” i „Y” na rynku usług medycznych .....              | 260 |

|                                                                                                                                 |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Bibliografia .....                                                                                                              | 261        |
| Rozdział X:                                                                                                                     |            |
| <b>Metoda SPACE w ocenie fundamentalnej i budowie strategii przedsiębiorstwa ochrony zdrowia .....</b>                          | <b>263</b> |
| 10.1. Wprowadzenie .....                                                                                                        | 263        |
| 10.2. Krótki przegląd metod analizy strategicznej wspierających analizę fundamentalną .....                                     | 263        |
| 10.3. Koncepcja metody SPACE .....                                                                                              | 265        |
| 10.4. Metoda SPACE – przykład praktyczny analizy .....                                                                          | 271        |
| Bibliografia .....                                                                                                              | 276        |
| Rozdział XI:                                                                                                                    |            |
| <b>Strategiczna tablica rozwoju jako technika analizy i oceny sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa ochrony zdrowia .....</b> | <b>277</b> |
| 11.1. Wprowadzenie .....                                                                                                        | 277        |
| 11.2. Założenia metody strategicznej tablicy rozwoju .....                                                                      | 277        |
| 11.3. Procedura metody strategicznej tablicy rozwoju .....                                                                      | 279        |
| 11.4. Tworzenie skutecznej strategii rozwoju .....                                                                              | 281        |
| 11.5. Analiza i ocena sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa „X” .....                                                         | 282        |
| 11.5.1. Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa „X” .....                                                                              | 282        |
| 11.5.1.1. Analiza i ocena czynników zewnętrznych przedsiębiorstwa „X” .....                                                     | 282        |
| 11.5.1.2. Analiza i ocena czynników wewnętrznych przedsiębiorstwa „X” .....                                                     | 284        |
| 11.5.1.3. Pozycjonowanie przedsiębiorstwa „X” .....                                                                             | 285        |
| 11.6. Projektowanie strategii rozwoju jako skutek pozycjonowania .....                                                          | 287        |
| 11.7. Formularze analizy i oceny sytuacji strategicznej przedsiębiorstwa .....                                                  | 288        |
| Bibliografia .....                                                                                                              | 295        |
| Rozdział XII:                                                                                                                   |            |
| <b>Analiza portfelowa w zarządzaniu przedsiębiorstwem ochrony zdrowia .....</b>                                                 | <b>297</b> |
| 12.1. Wprowadzenie .....                                                                                                        | 297        |
| 12.2. Główne tendencje rozwoju .....                                                                                            | 297        |
| 12.3. Aspekt wielowymiarowości .....                                                                                            | 301        |
| 12.4. Analiza dwuwymiarowa .....                                                                                                | 307        |
| Bibliografia .....                                                                                                              | 312        |
| Rozdział XIII:                                                                                                                  |            |
| <b>Wielowymiarowy model budowy i analizy strategii przedsiębiorstwa ochrony zdrowia .....</b>                                   | <b>315</b> |

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 13.1. Wprowadzenie .....                                                              | 315 |
| 13.2. Wymiary definiowania strategii przedsiębiorstwa .....                           | 315 |
| 13.3. Budowa strategii przedsiębiorstwa – ujęcie dynamiczne<br>i wielowymiarowe ..... | 322 |
| 13.3.1. Perspektywa: Konkurencja\Produkt .....                                        | 322 |
| 13.3.2. Perspektywa: Rynek\Zasoby strategiczne .....                                  | 326 |
| 13.3.3. Perspektywa: Rynek\Produkt .....                                              | 330 |
| Bibliografia .....                                                                    | 332 |

#### Rozdział XIV:

|                                                                                                                           |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Biznes plan jako narzędzie projektowania przedsięwzięć<br/>kapitałowych w przedsiębiorstwach ochrony zdrowia .....</b> | <b>333</b> |
| 14.1. Wprowadzenie .....                                                                                                  | 333        |
| 14.2. Założenia, funkcje oraz dylematy opracowania biznes planu .....                                                     | 335        |
| 14.3. Korzyści dla przedsiębiorstwa z przygotowania biznes planu .....                                                    | 341        |
| 14.4. Funkcje i adresaci biznes planu .....                                                                               | 341        |
| 14.5. Ograniczenia biznes planu .....                                                                                     | 345        |
| 14.6. Kryteria oceny biznes planu .....                                                                                   | 345        |
| 14.7. Struktura biznes planu .....                                                                                        | 347        |
| 14.7.1. Streszczenie biznes planu .....                                                                                   | 350        |
| 14.7.2. Charakterystyka planowanego przedsięwzięcia w sensie<br>obiekty .....                                             | 350        |
| 14.7.3. Produkt/Usługa .....                                                                                              | 351        |
| 14.7.4. Analiza rynku i branży .....                                                                                      | 352        |
| 14.7.5. Zarządzanie i personel .....                                                                                      | 353        |
| 14.7.6. Retrospektywna analiza finansowa .....                                                                            | 355        |
| 14.7.7. Prospektywna analiza finansowa .....                                                                              | 364        |
| 14.7.8. Plan marketingowy .....                                                                                           | 368        |
| 14.7.9. Plan wdrożeń .....                                                                                                | 372        |
| 14.8. Przykład biznes planu dla przedsięwzięcia kapitałowego pt. „Biznes<br>plan dla Przychodni Lekarskiej «M»” .....     | 373        |
| 14.8.1. Cele opracowania biznes planu .....                                                                               | 373        |
| 14.8.2. Charakterystyka bieżącej sytuacji przychodni .....                                                                | 373        |
| 14.8.2.1. Historia Przychodni .....                                                                                       | 373        |
| 14.8.2.2. Kierownictwo Przychodni .....                                                                                   | 374        |
| 14.8.2.3. Ramy prawne działalności .....                                                                                  | 374        |
| 14.8.2.4. Środki trwałe .....                                                                                             | 375        |
| 14.8.2.5. Zakres oferowanych świadczeń .....                                                                              | 375        |
| 14.8.2.6. Cennik usług .....                                                                                              | 377        |
| 14.8.2.7. Usługi wykonywane na zewnątrz .....                                                                             | 379        |
| 14.8.2.8. Personel .....                                                                                                  | 379        |
| 14.8.2.9. Finanse .....                                                                                                   | 380        |
| 14.8.2.10. Obszar działania .....                                                                                         | 383        |
| 14.8.2.11. Analiza porównawcza świadczeń i ich kosztów .....                                                              | 383        |
| 14.8.3. Analiza placówki po zmianie siedziby .....                                                                        | 391        |

|                                                                                               |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 14.8.3.1. Lokalizacja nowej placówki .....                                                    | 391        |
| 14.8.3.2. Nowy zakres usług .....                                                             | 391        |
| 14.8.3.3. Wielkość obsługiwanego rejonu .....                                                 | 391        |
| 14.8.3.4. Ilość świadczeń .....                                                               | 392        |
| 14.8.3.5. Cennik usług świadczonych w Przychodni .....                                        | 393        |
| 14.8.3.6. Personel .....                                                                      | 394        |
| 14.8.3.7. Laboratorium .....                                                                  | 396        |
| 14.8.4. Analiza SWOT .....                                                                    | 396        |
| 14.8.5. Plan finansowy 1999–2001 .....                                                        | 398        |
| 14.8.5.1. Koszty .....                                                                        | 398        |
| 14.8.5.1.1. Koszty funkcjonowania placówki<br>(nieosobowe) .....                              | 398        |
| 14.8.5.1.2. Koszty osobowe .....                                                              | 398        |
| 14.8.5.2. Przychody .....                                                                     | 399        |
| 14.8.5.2.1. Wynajem gabinetów .....                                                           | 399        |
| 14.8.5.2.2. Przychody ze świadczeń, badań<br>i zabiegów .....                                 | 400        |
| 14.8.5.2.3. Suma przychodów .....                                                             | 401        |
| 14.8.5.3. Wyniki finansowe .....                                                              | 401        |
| 14.8.6. Załącznik obliczeniowy .....                                                          | 402        |
| Bibliografia .....                                                                            | 409        |
| Rozdział XV:                                                                                  |            |
| <b>Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa ochrony zdrowia .....</b>                           | <b>411</b> |
| 15.1. Wprowadzenie .....                                                                      | 411        |
| 15.2. Wartość rzeczywista .....                                                               | 412        |
| 15.3. Potencjalna wartość przedsiębiorstwa po wprowadzeniu<br>udoskonalień wewnętrznych ..... | 414        |
| 15.4. Potencjalna wartość przedsiębiorstwa po wprowadzeniu<br>udoskonalień zewnętrznych ..... | 415        |
| 15.5. Optymalna wartość przedsiębiorstwa .....                                                | 417        |
| 15.6. Wartość rynkowa a wartość optymalna .....                                               | 418        |
| Bibliografia .....                                                                            | 418        |
| Summary .....                                                                                 | 419        |