



**19. konferenca
Dnevi slovenske informatike**

Razvoj poslovnega modela slovenskega zdravstvenega sistema

Dalibor Stanimirović, Mirko Vintar

16. 04. 2012



Opredelitev problematike

Slovensko zdravstvo se v zadnjih letih, podobno kot drugi zdravstveni sistemi v Evropski uniji (EU), sooča z velikimi strukturnimi težavami, ki se jim zaradi objektivnih okoliščin v prihodnosti ne bo moč izogniti in bodo zahtevale korenite posege v trenutno ureditev zdravstvenega sistema. Reforma zdravstvenega varstva tako postaja družbeni imperativ, ki bo v naslednjih letih od oblikovalcev zdravstvenih politik zahteval celovitejši in inovativnejši pristop.

Ena izmed temeljnih strukturnih reform, ki naj bi omogočila uspešno spopadanje s številnimi izzivi, ki se nahajajo pred slovenskim zdravstvom je učinkovita in celovita informatizacija in preoblikovanje poslovnega modela (PM) zdravstvenega sistema, kot enega izmed najpomembnejših dejavnikov razvoja zdravstva.

Splošno je PM mogoče opredeliti kot skupek komponent in njihovih vlog ter medsebojnih povezav in odvisnosti, ki v povezavi s pretokom informacij in izvedbo poslovnih procesov tvorijo dodano vrednost za vse deležnike znotraj organizacijskega sistema. PM torej opredeljuje strukturni in funkcionalni vidik organizacijskega sistema, s ciljem optimiziranja poslovanja in ustvarjanja oziroma povečevanja dodane vrednosti v kakršnikoli obliki.

Raziskovalna vprašanja:

- [1] Preučitev koncepta poslovnega modela in njegove vloge v procesu izboljšanja poslovne uspešnosti zdravstvenega sistema.
- [2] Analiza generičnega poslovnega modela in identifikacija potrebnih komponent in elementov za oblikovanje poslovnega modela v slovenskem zdravstvenem sistemu.
- [3] Predstavitev konceptualne zasnove poslovnega modela slovenskega zdravstvenega sistema.



Koncept poslovnega modela

Splošna opredelitev koncepta PM ne obstaja (različni vidiki preučevanja: organizacijske spremembe in nove organizacijske oblike, organizacijske povezave, prenova poslovnih procesov in aktivnosti, vrednostne verige in vrednostne mreže).

- PM je splet dejavnikov, njihovih medsebojnih odnosov ter procesov in mreže vzročno-posledičnih povezav, ki ustvarjajo dodano vrednost. Celovit PM mora identificirati zelene uporabnike, artikulirati primerjalne prednosti organizacije, opredeliti ponudbo izdelkov in storitev ter oceniti denarni tok, predvideni dobiček in s tem povezana organizacijska tveganja (Sandberg, 2002).
- PM je organizacijski okvir, ki je zasnovan za zbiranje, povezovanje in posredovanje informacij o poslovanju in delovanju organizacije (Marrs in Mundt, 2001).
- V poznih 90. letih prejšnjega stoletja je koncept PM postal sinonim za e-poslovanje in t.i. novo ekonomijo. Razcvet interneta in vesplošna informatizacija tako zasebnih podjetij kot tudi javnega sektorja sta spodbudila nastanek vrste novih PM in postavila e-poslovni model v središče pozornosti (banke, spletne trgovine ...).

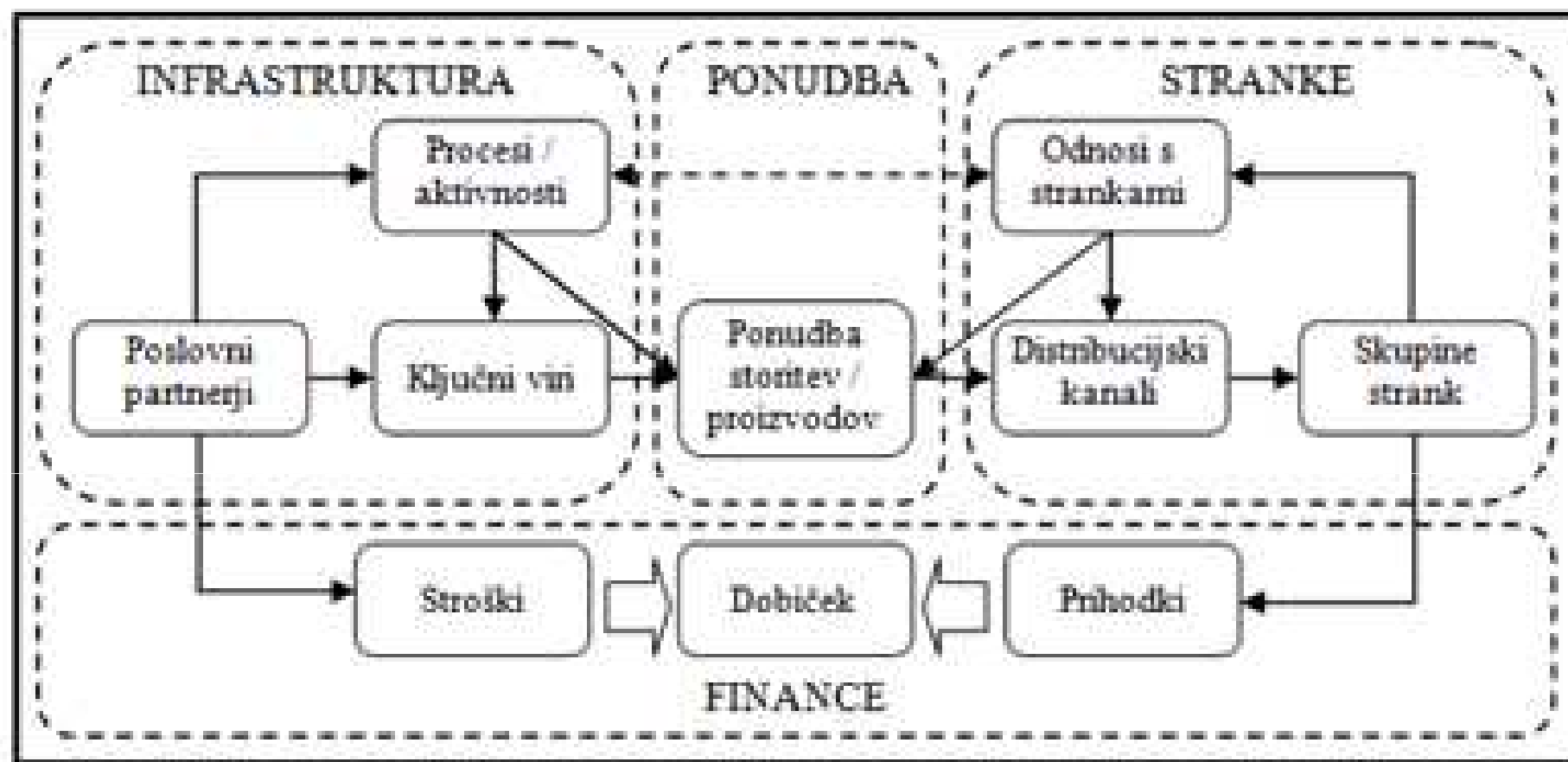
Raziskave izpostavljajo, da je PM organizacije eden izmed najpomembnejših segmentov strateškega načrtovanja in mehanizmov doseganja dolgoročnih ciljev organizacije ter zadovoljevanja potreb deležnikov.

Celovit in ustrezno informacijsko podprt PM organizacije omogoča učinkovito transformacijo organizacijskih virov v kakovostne proizvode in storitve in predstavlja integralni člen med strateškimi cilji organizacije in poslovnimi procesi za realizacijo le-teh.



Ontologija poslovnega modela

(prirejeno po Osterwalderju, 2005)





Komponente generičnega poslovnega modela

Komponente poslovnega modela	Opis komponente
Ponudba storitev / proizvodov	Na katere želje in potrebe strank se osredotoča ponudba storitev/proizvodov organizacije?
Skupine strank / segmentacija trga	Kako in v kolikšni meri dejavnost organizacije zadovoljuje želje, potrebe in pričakovanja strank na splošno oziroma posameznih tržnih segmentov?
Distribucijski kanali poslovanja / komunikacije	Preko katerih kanalov in kako organizacija komunicira s strankami in ponuja svoje storitve/proizvode strankam?
Odnosi s strankami / povezave	Kakšni so odnosi s strankami, kako jih vzdržujete in kakšna so pričakovanja glede odnosov/povezav s strani strank?
Poslovni procesi / aktivnosti / konfiguracija vrednosti	Kateri ključni poslovni procesi/aktivnosti se izvajajo v organizaciji in koliko ter kako prispevajo k ustvarjenju dodane vrednosti v organizaciji?
Ključni viri/zmožnosti	Katere vire uporablja organizacija pri svojem delovanju (poslovni procesi/aktivnosti) in kako učinkovito?
Poslovni partnerji / partnerska mreža	Koliko različni partnerji prispevajo k uspešnosti in učinkovitosti delovanja organizacije ter na kakšen način?
Stroški / odhodki	Kakšna je struktura stroškov za storitve/proizvode ter operativno delovanje organizacije in ali so vrednosti stroškov v skladu s poslovnim načrtom organizacije?
Prihodki / dohodki	Katere storitve/proizvode, ki jih organizacija ponuja, so stranke pripravljene plačevati in koliko ter na kakšen način?
Dobiček / dodana vrednost / poslovna uspešnost	Poslovna uspešnost organizacije se kaže kot izid poslovanja v obliki dobička/dodane vrednosti, ki ga organizacija ustvari s proizvodnjo in prodajo proizvodov ali opravljanjem storitev.

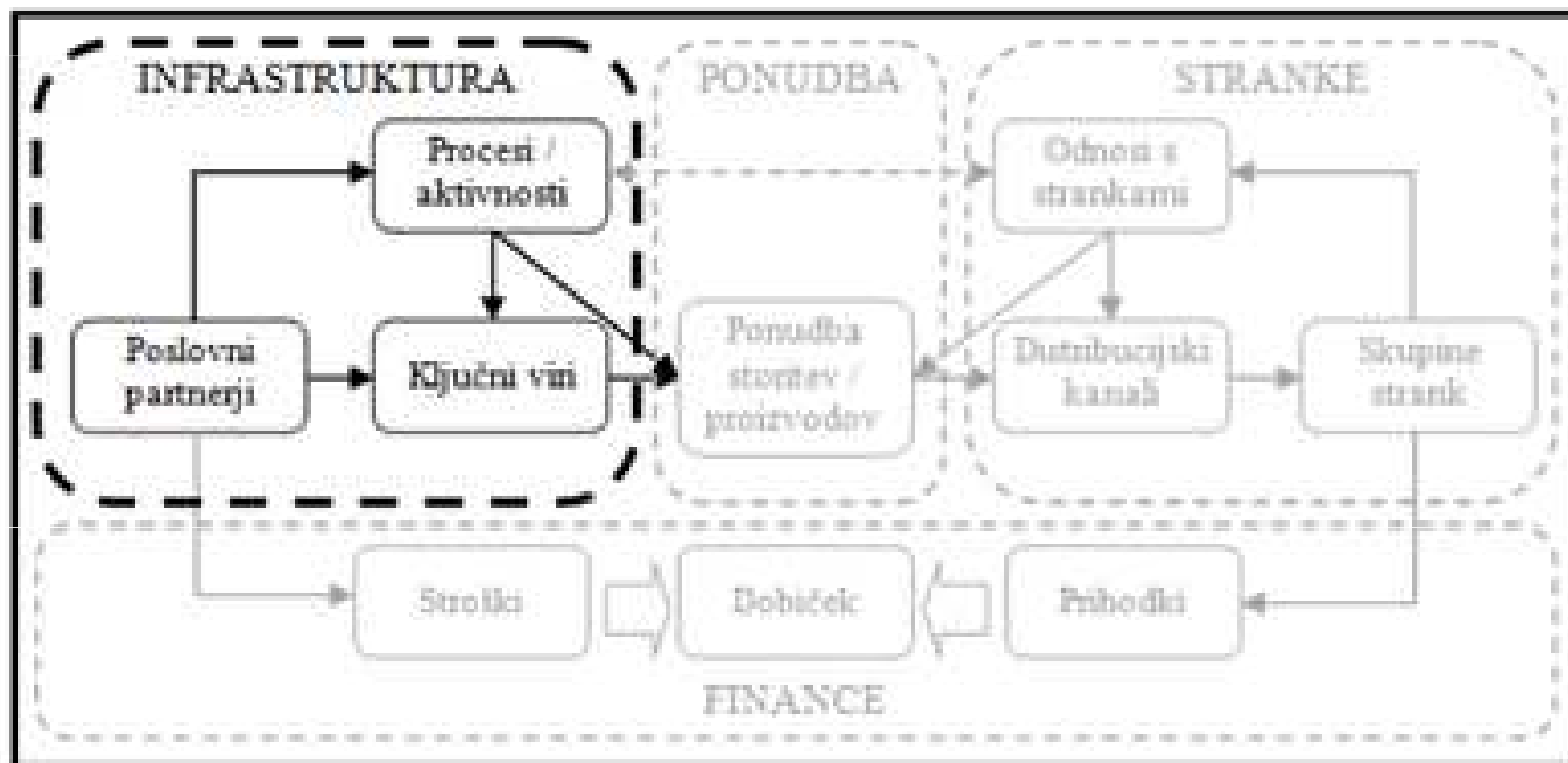


Poslovni model v zdravstvu

- Značilnosti in omejitve organizacijskih sistemov znotraj javnega sektorja
- Kompleksna narava in specifična dejavnost zdravstvenega sistema
- Pri izgradnji ustreznega PM v zdravstvu je potrebno upoštevati širši družbenoekonomski okvir in uskladiti ključne komponente PM z organizacijskimi, informacijsko-tehnološkimi, javnozdravstvenimi in javnofinančnimi dejavniki in omejitvami.
- Potrebne bodo prilagoditve in spremembe glede na PM, ki prevladujejo v zasebnem sektorju:
 - Večje število dejavnikov, ki imajo aktivno vlogo znotraj PM v zdravstvu, zahteva prilagoditve in spremembe tudi znotraj njihovih funkcij in medsebojnih odnosov.
 - Specifična vloga zdravstvene dejavnosti v sodobni družbi (zdravje - vrednota).
 - Kompleksnost organizacijskih sistemov, ki delujejo v javnem sektorju in generirajo javno korist.
 - Sistemsko okolje PM v organizacijskih sistemih javnega sektorja je bolj razvejano in omejujoče kot v zasebnem sektorju (poleg klasičnih dejavnikov znotraj PM, kot so: infrastruktura, ponudba, stranke, finance, je potrebno upoštevati še javnozdravstveni in javnofinančni vidik, ki determinirata način poslovanja, določata prednostne naloge in usmerjata razvoj zdravstvenega sistema kot celote).



Razvoj poslovnega modela v zdravstvu - infrastrukturni vidik



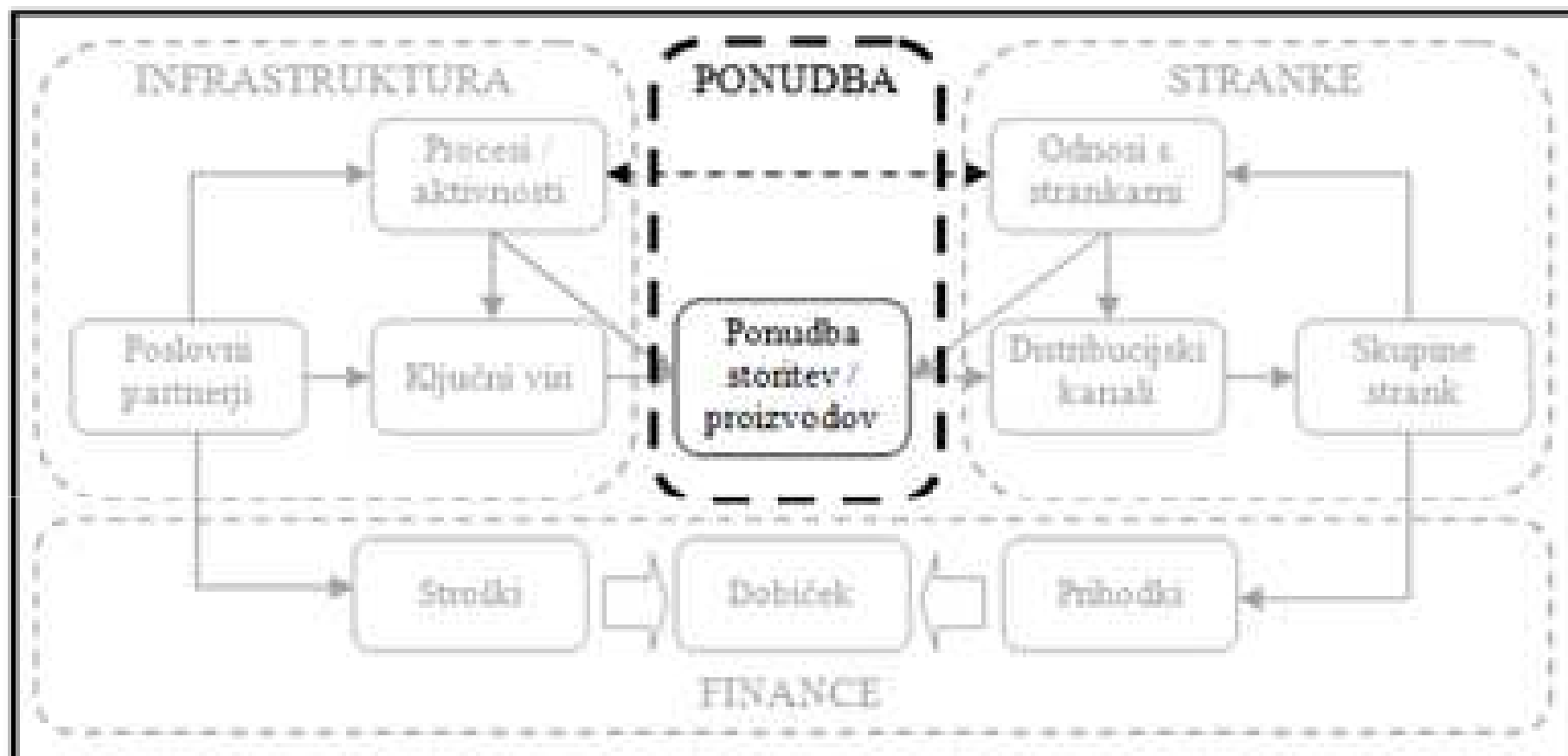


Razvoj poslovnega modela v zdravstvu - infrastrukturni vidik

Komponenta v generičnem poslovnem modelu	Komponenta v poslovnem modelu zdravstvenega sistema	Dejavniki znotraj posameznega elementa poslovnega modela v zdravstvenem sistemu
Infrastruktura	Infrastrukturni vidik	
Elementi znotraj komponente	Elementi znotraj komponente	
Poslovni partnerji	Mreža deležnikov	Zdravstvene organizacije (primarna, sekundarna, terciarna raven) Ministrstvo za zdravje ZZZS, IVZ Zavarovalnice, Lekarne
Procesi / aktivnosti	Procesi / aktivnosti	Zdravstveni procesi Administrativni procesi Upravljaljski procesi
Ključni viri	Ključni javnofinančni in informacijski viri	Materialni viri Človeški viri Informacijski viri
	Družbeno-politični dejavniki	Družbeni razvoj Zdravstvena politika Zakonska regulativa Javno-zdravstvena slika Čezmejni zdravstveni vplivi in epidemiološke grožnje



Razvoj poslovnega modela v zdravstvu - ponudbeni vidik



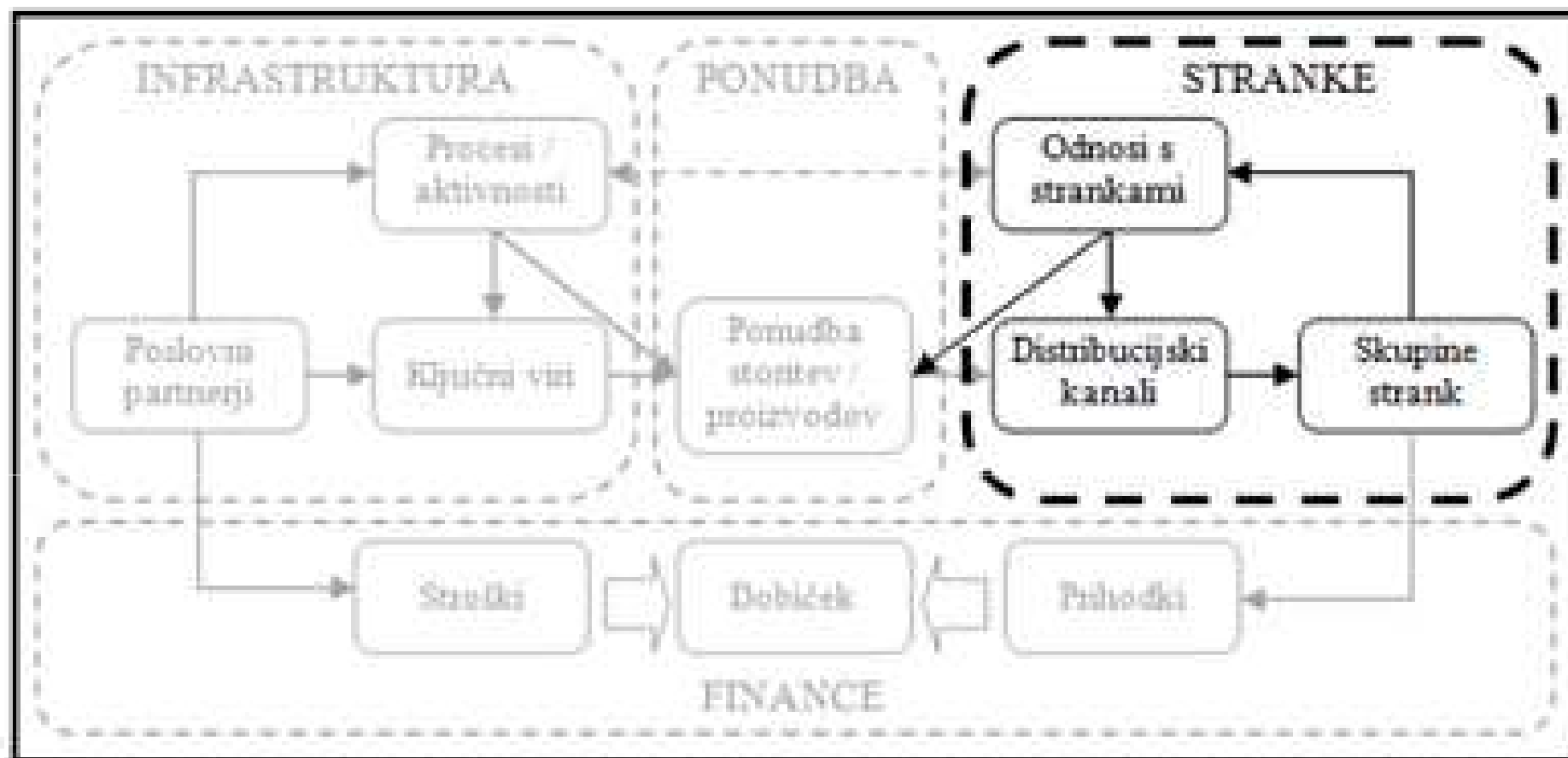


Razvoj poslovnega modela v zdravstvu - ponudbeni vidik

Komponenta v generičnem poslovnem modelu	Komponenta v poslovnem modelu zdravstvenega sistema	Dejavniki znotraj posameznega elementa poslovnega modela v zdravstvenem sistemu
Ponudba	Ponudbeni vidik	
Elementi znotraj komponente	Elementi znotraj komponente	
Ponudba storitev / proizvodov	Ponudba storitev / proizvodov	Zdravstvene storitve Medicinsko-tehnični pripomočki Zdraviliške storitve Preventivne dejavnosti Izobraževanje Analize in svetovanje Socialnovarstvene storitve Usposabljanje in rehabilitacija



Razvoj poslovnega modela v zdravstvu – vidik strank



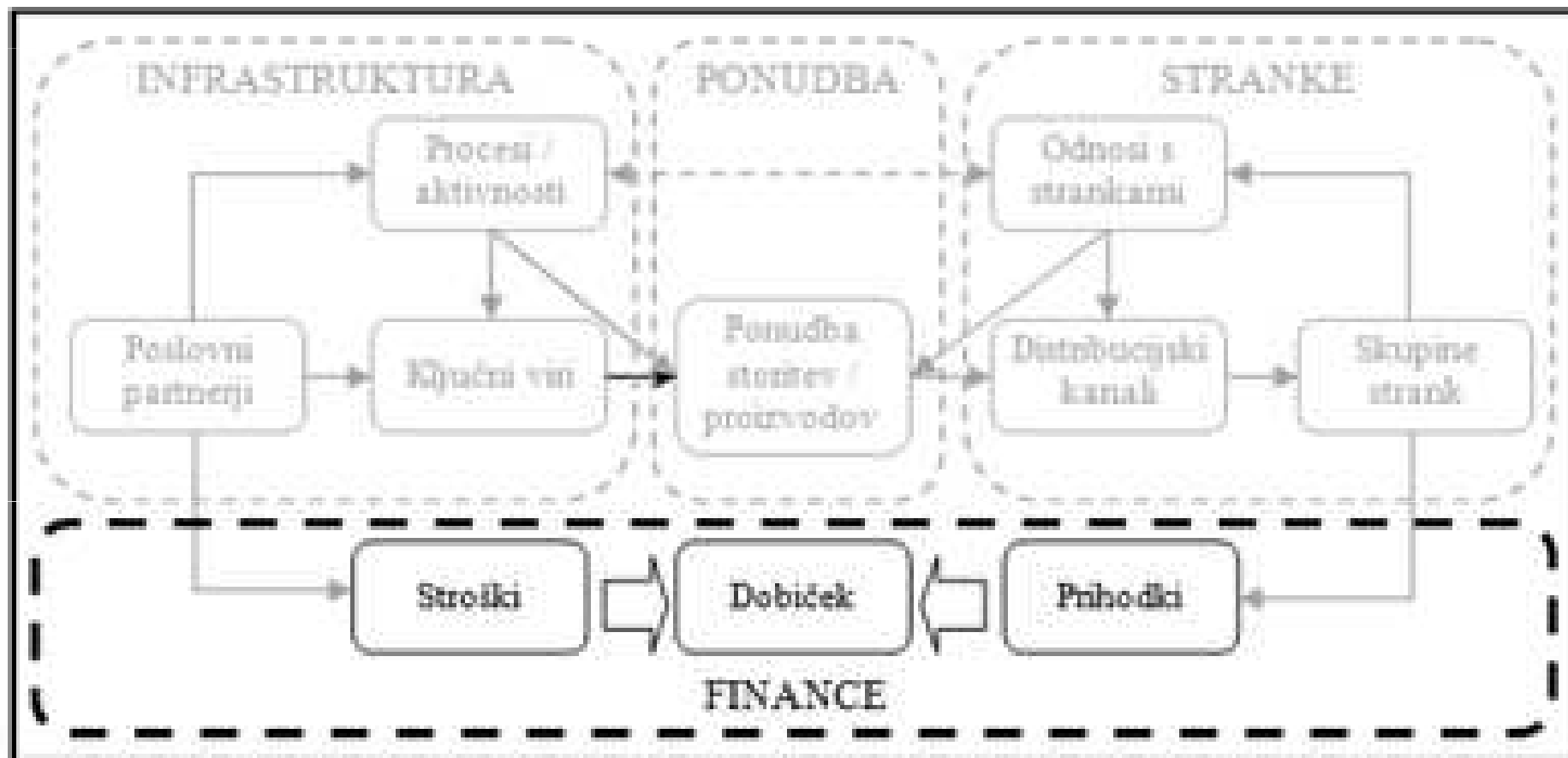


Razvoj poslovnega modela v zdravstvu – vidik strank

Komponenta v generičnem poslovnem modelu	Komponenta v poslovnem modelu zdravstvenega sistema	Dejavniki znotraj posameznega elementa poslovnega modela v zdravstvenem sistemu
Stranke	Uporabniški vidik	
Elementi znotraj komponente	Elementi znotraj komponente	
Odnosi s strankami	Odnosi z uporabniki	Dvosmerna komunikacija Opolnomočenje bolnikov Sodelovanje v procesu zdravljenja Spremljanje kazalnikov uspešnosti in učinkovitosti
Distribucijski kanali	Način opravljanja storitev	Znotrajbolnišnično zdravljenje Zunajbolnišnično zdravljenje / e-storitve
Skupine strank	Uporabniki	Državljeni Bolniki (akutni, kronični) Zdravstveni delavci Upravljalci zdravstvenega sistema, drugi



Razvoj poslovnega modela v zdravstvu – finančni vidik





Razvoj poslovnega modela v zdravstvu – finančni vidik

Komponenta v generičnem poslovnem modelu	Komponenta v poslovnem modelu zdravstvenega sistema	Dejavniki znotraj posameznega elementa poslovnega modela v zdravstvenem sistemu
Finance	Javnozdravstveni in javnofinančni vidik	
Elementi znotraj komponente	Elementi znotraj komponente	
Prihodki	Prihodki	<ul style="list-style-type: none"> Prispevki delodajalcev Prispevki delojemalcev Prispevki ZPIZ za upokojence Prispevki kmetov Drugi prispevki Drugi prihodki
Stroški	Odhodki	<ul style="list-style-type: none"> Zdravstvene storitve Zdravila Nadomestila za bolniško odsotnost in druge denarne dajatve Medicinsko-tehnični pripomočki, cepiva, kri Delo službe ZZZS Zdravljenje v tujini
Dobiček	Finančna uspešnost zdravstvenega sistema Zdravstvena uspešnost zdravstvenega sistema Ne-zdravstveni dejavniki	<ul style="list-style-type: none"> Prihodki – Odhodki (javnofinančna korist) Državljeni (potencialni bolniki) – izhodiščni zdravstveni status Državljeni – dejanski zdravstveni status (javnozdravstvena korist) Ne-zdravstveni dejavniki Povprečni dohodek, izobrazba, higienske razmere, prehrana, okolje, onesnaženost, življenjski stil, drugi socioekonomski dejavniki



Zaključek

- PM je učinkovito orodje za celovito analizo in načrtovanje poslovanja, tehnološke inovacije ter preoblikovanje organizacij in organizacijskih sistemov.
- Raziskave in primeri iz poslovne prakse potrjujejo kompleksen in multidimenzionalen vpliv PM na poslovanje zdravstvenih sistemov.
- Informatizacija je eden izmed temeljnih korakov za izgradnjo ustreznega poslovnega modela.
- Učinkovita integracija sodobnih IT rešitev in pospešitev poslovnega prestrukturiranja organizacijskih sistemov.
- Koncept PM bo v prihodnosti pomembno determiniral razvoj zdravstvenega sistema, kljub temu pa učinkovito strateško preoblikovanje in reorganizacija slovenskega zdravstvenega sistema nista odvisna samo od informacijsko – tehnoloških izboljšav (socialno-kulturni, družbenoekonomski, organizacijski, zdravstveni in drugi dejavniki).
- Uspešno poslovanje in učinkovitost zdravstvenega sistema sta namreč kritično odvisna od usklajenosti PM z drugimi organizacijskimi dejavniki in prilagoditve poslovnega modela potrebam organizacije in željam uporabnikov.
- Razvoj PM zahteva torej upoštevanje širšega systemskega okolja zdravstvenega varstva, v katerem delujejo zdravstvene organizacije ter mobilizacijo deležnikov in uskladitev različnih in pogosto si nasprotujočih interesov znotraj zdravstvenega sistema.
- Učinkovita implementacija PM in njihova dolgoročna zmožnost ustvarjanja dodane vrednosti je neposredno povezana z usklajenostjo celotnega zdravstvenega sistema in podporo ekosistemskih dejavnikov.



Hvala za vašo pozornost !

Vprašanja?

Pripombe?

Predlogi?