

Metoda SPACE w analizowaniu pozycji strategicznej i działania szpitala

Kategoria: Polityka Zdrowotna

Opublikowano: poniedziałek, 04, sierpień 2014 04:04

Marek Wójcik

Odsłony: 20238

Analiza SPACE jest zintegrowaną metodą określania pozycji strategicznej, której zaletą jest to, że pozwala na wyznaczenie skutecznej strategii konkutowania w oparciu o kryteria uwzględniające wewnętrzne i zewnętrzne czynniki wpływające na konkutowanie w sektorze ochrony zdrowia.

Metoda ta ułatwia podejmowanie decyzji dotyczących dywersyfikacji działalności szpitala i ocenę poszczególnych obszarów jego funkcjonowania.

Identyfikacja strategicznych problemów szpitala za pomocą metody SPACE jest zazwyczaj dokonywana z punktu widzenia dwóch celów analitycznych:

1. konieczność stwierdzenia czy dotychczasowa strategia szpitala, w świetle przeprowadzonej analizy strategicznej, wymaga zmian, czy też nie są one niezbędne,
2. podjęcie decyzji, jakich zmian należy dokonać i jest to konsekwencja podjęcia decyzji o potrzebie reorganizacji strategii szpitala.

Procedura postępowania

Procedurę postępowania w metodzie SPACE można podzielić na cztery etapy:

1. Wyznaczenie czterech wymiarów przestrzeni, w której identyfikuje się pozycję szpitala, jak i charakteryzujących je determinant.
2. Narysowanie układu współrzędnych, którego półosie (+x, -x, +y, -y stanowią odpowiednio: IS – siła sektora, CA – przewaga konkurencyjna, FS – potencjał finansowy, ES – stabilność otoczenie).
3. Skwantyfikowanie wymiarów i determinant.
4. Określenie pozycji strategicznej szpitala.

Potencjał szpitala i jego otoczenia bada się w oparciu o 4 kryteria:

- dwóch dotyczących sytuacji wewnętrznej:
 1. potencjał finansowy szpitala,
 2. zdolność (przewaga) konkurencyjna szpitala,
- dwóch odnoszących się otoczenia szpitala:
 1. siła sektora ochrony zdrowia,
 2. stabilność systemu ochrony zdrowia.

Źródło Gołębiowski T., Zarządzanie Strategiczne, Difin, Warszawa 2001

Kolejne wymiary ocenia się stosując wybrany zestaw wskaźników (zmiennych).

Formułowanie wskaźników oceny powinno uwzględniać specyfikę szpitala, jego zadania i nabyte umiejętności w świadczeniu usług. Dlatego, w literaturze nie formułuje się uniwersalnych rozwiązań w tym zakresie.

Przykładowe wskaźniki oceny

Przewagę konkurencyjną (CA) określa się za pomocą: <ul style="list-style-type: none">· udziału w rynku,· jakości usług,· cyklu życia usług,· lojalności konsumentów,· wykorzystywania zdolności potencjału,· technologicznego know-how,· nadzór nad dostawcami i systemem dystrybucji.	Siłę finansową szpitala (FS) opisuje się za pomocą zmiennych: <ul style="list-style-type: none">· zwrot inwestycji,· dźwignia (leverage),· płynność finansowa,· kapitał obrotowy, przepływ gotówki,· łatwość zmiany rynku,· ryzyko w przedsięwzięciu.
Stabilność otoczenia (ES) można identyfikować poprzez: <ul style="list-style-type: none">· zmiany w technologii,· stopę inflacji,· zmienność popytu,· poziom cen usług,· bariery wejścia na rynek,· intensywność konkurencji,· elastyczność popytową cen.	Siłę sektora (IS) można określać według: <ul style="list-style-type: none">· potencjału wzrostu,· potencjału zysku,· stabilność finansową,· technologiczne know-how,· wykorzystania zasobów,· intensywności kapitału,· łatwości wejścia na rynek,· produktywności, wykorzystania potencjału.

Źródło Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, PWN, Warszawa 2000

Intensywność wymiarów szacuje się według umownej sześciopunktowej skali, przy czym dla (IS) i (FS) wartość 1 stanowi ocenę najniższą, a 6 - najwyższą, natomiast dla (CA) i (ES) -6 jest oceną najniższą, a (-1) - najwyższą.

Aby uwzględnić siłę wpływu zmiennych można wprowadzić wagi (rangi) dla poszczególnych zmiennych (dzięki zastosowaniu wag dla poszczególnych zmiennych można zmniejszyć subiektywizm ocen). Wówczas ocena ważona będzie iloczynem oceny punktowej i rangi przypisanej danej zmiennej. Zakłada się przy tym, że suma wszystkich wag dla jednego wymiaru wynosi 1, a całkowity wskaźnik dla danego wymiaru równa się sumie ocen ważonych każdej zmiennej.

Wartość współrzędnych W dla każdego z wymiarów FS, IS, CA, ES oblicza się jako przeciętną wartość (średnią) dla sumy punktów wymiarów wspólnych dla danej osi. Współzrędną na osi Y obliczamy jako: $Y = W (FS) + W (ES)$ natomiast do wyznaczenia współrzędnej na osi X posługujemy się wzorem $X = W (IS) + W (CA)$.

Pozycja strategiczna szpitala

Wyznaczony punkt P o współrzędnych (x, y) pokazuje pozycję strategiczną szpitala, zgodnie z którą możemy dobrać strategię właściwą dla danego podmiotu leczniczego.

W metodzie SPACE zakłada się, że słaba pozycja konkurencyjna szpitala może być rekompensowana dużą atrakcyjnością prowadzonej przez niego działalności i odwrotnie, działanie w schyłkowej branży może być rekompensowane wysoką pozycją konkurencyjną w sektorze. Podobnie, silne finanse szpitala, pozwalają dość swobodnie działać nawet w warunkach wysokiej zmienności otoczenia, a stabilne otoczenie nie wymaga dużych zasobów finansowych.

Źródło: <http://www.biostat.com.pl>

W zależności od lokalizacji punktu „P” w polu macierzy zaleca się przyjęcie odpowiedniej strategii:

- strategia agresywna (szpital jest mocny finansów, w warunkach konkretnie określonej stabilności otoczenia i jednocześnie ma co najmniej średnią pozycję konkurencyjną w atrakcyjnej działalności lub ma wysoką pozycję konkurencyjną w średnio atrakcyjnej branży. Właściwą strategią jest strategia agresywna, oparta o koncentrację na wybranych segmentach rynkowych, konieczne inwestycje w technikę i technologię);
- strategia konkurencyjna (szpital jest słaby finansowo w stosunku do istniejącej turbulencji otoczenia, ale ma przynajmniej średnią pozycję konkurencyjną w atrakcyjnej działalności lub ma wysoką pozycję konkurencyjną w średnio atrakcyjnej działalności. Zalecaną strategią w tym przypadku jest strategia konkurencji, która sprowadza się często do penetracji rynku, koncentracji na rynku celowym lub dywersyfikacji z pozyskaniem kapitału);
- strategia zachowawcza (szpital jest mocny finansowo w stosunku do turbulencji otoczenia, ale ma niską pozycję w średnio atrakcyjnym obszarze świadczeń medycznych lub ma co najwyżej średnią pozycję w nieatrakcyjnej branży. Zalecana strategia w tej sytuacji to strategia konserwatywna. Najczęściej szpitale w takiej sytuacji korzystają ze strategii penetracji rynku lub dywersyfikacji wertykalnej – czyli podejmowaniu działalności stanowiącej fazę poprzednią lub następną w stosunku do działalności dotychczasowej);
- strategia defensywna (szpital jest zbyt słaby finansowo w stosunku do turbulencji otoczenia i jednocześnie ma niską pozycję konkurencyjną w średnio atrakcyjnej branży lub ma średnią pozycję konkurencyjną w nieatrakcyjnej branży. Właściwą strategią w tej sytuacji jest strategia defensywna. W tym przypadku szpitale dążą do zmiany prowadzonej działalności oraz redukcji kosztów i rodzajów działalności).