

Stomatolog jako manažer – Mít strategii a konkurenční výhodu

Mgr. Kateřina Koželská a Mgr. Renata Šalatová
Hormed, s.r.o.

Podnikání v současných podmínkách vyžaduje jasnou představu o budoucím vývoji Vaší ordinace, kliniky či společnosti. O tom, kam se chcete dlouhodobě ubírat. Znamená to mít pomyslný vrchol hory, k jehož zdolání potřebujete naplánovat dlouhodobé strategické cíle, stejně jako vlastní cestu rozfázovat pomocí několika krátkodobých cílů. Tento přístup Vám pomůže získat potřebný nadhled a stát se tím, kdo situaci proaktivně řídí, nikoli pouze reaguje na přicházející změny.

DOKÁZAT ANALYZOVAT SITUACI A PŘEDVÍDAT ZMĚNY

Úvahy o budoucnosti Vašeho podnikání by měly začít důkladnou analýzou. Vaše ordinace se bude pohybovat v **kontextu změn širokého okolí** v oblasti sociálního, legislativního, ekonomického, politického i technologického vývoje (tzv. SLEPT analýza vnějšího okolí slouží několik desetiletí k ověřeným metodám předvídání vývoje). Představte si vývoj v průběhu následujících několika let. Položte si následující otázky:

Sociální vývoj. *Jaké budou demografické trendy v následujících letech – které věkové skupiny budou narůstat, které naopak snižovat? Jak ovlivní životní styl klientů Vaší praxi? Budou klienti na zdravotní péči šetřit či naopak? Které příjmové skupiny a jaké bude jejich zastoupení (příjmové skupiny, předpokládaný příjem, trendy v životním stylu apod.)?*

Legislativní vývoj. *Jakým způsobem Vás mohou ovlivnit připravované právní předpisy, které se v současné době nacházejí v legislativním procesu?*

Ekonomický vývoj. *V jak příznivém či nepříznivém okolí budete podnikat? Jak se dotkne vývoj makroekonomické situace „peněženek“ Vašich stávajících i potenciálních klientů?*

Politický vývoj. *Jak pravděpodobně ovlivní politická reprezentace svým rozhodnutím a přístupem odpovědnost obyvatelstva k zdravotní péči a svému zdraví?*

Technologické změny, inovace: *Nabízíte produkt nebo službu, která může být díky vývoji technologií nebo produktovým inovacím nahrazena něčím novým?*

Kromě širokého seznamu uvedených faktorů jste obklopeni **přímou konkurencí v oboru**. Samotné slovo konkurence vzbuzuje asociace boje či vítězství nad konkurencí. Neplatí, a zvláště ve zdravotnictví, že je nutné s konkurencí bojovat. Jde o to, najít na trhu prostor, ve kterém budete jedineční. Nebo si vymezit prostor, který může naplňovat princip jedinečnosti Vámi poskytovaných služeb a zároveň se doplňovat či přímo spolupracovat s Vaší konkurencí.

Seznámit se s konkurencí stávající i potenciálních je nezbytně nutné, ale především inspirativní pro plánování dalšího rozvoje.

Otázky k zamyšlení:

- ✓ *Jaké strategie využívá Vaše konkurence – zaměřuje se na jedinečnost služeb, cenu nebo specializaci?*
- ✓ *Koho chce Vaše konkurence oslovit především?*
- ✓ *V čem si konkurujete – cena, kvalita, clientský servis, specializace, vybavení?*
- ✓ *Uvádí na trh nové služby, postupy, technologie?*
- ✓ *Jak oslovuje své klienty? Jakou reklamu, marketingové nástroje využívá?*
- ✓ *Co děláte jinak než Vaše konkurence?*
- ✓ *Kolika klientům z cílového trhu poskytuje služby? (Kolík je na trhu potenciálních klientů a kolik jich ošetřují jiné ambulance?)*
- ✓ *Kdo může být Vaše nová konkurence?*



Jak si můžete zmapovat trh?

- ✓ Zajistěte si ceníky konkurence.
- ✓ Sbírejte jejich reklamní materiály, prohlédněte si webové stránky.
- ✓ Navštivte jejich ordinaci (tzv. mystery shopping).
- ✓ Získávejte cíleně informace od jejich klientů

Nyní můžete sestavit seznam Vašich silných a slabých stránek. V čem jste lepší než konkurence a v čem jste naopak horší?

- ✓ *Co musíte zlepšit?*
- ✓ *Které segmenty klientů nejsou zabezpečeny?*
- ✓ *Na co se zaměřit při oslovování klientů?*

Čím více máte dostupných informací, tím lépe a kvalitněji můžete vytvořit výčet Vašich silných a slabých stránek.

Oslovit většinu trhu resp. většinu potenciálních klientů je finančně, časově i energeticky velmi nákladné. Je tedy nezbytné hledat skupiny (segmenty) klientů, na které se chcete zaměřit a nabídnout jim to, co očekávají nebo hledají a možná i obtížně naleznou v jiných stomatologických ordinacích.

BÝT ÚSPĚŠNÝ ZNAMENÁ NAJÍT KONKURENČNÍ VÝHODU

Dříve či později si budete muset zodpovědět otázku, se kterou přichází do ordinace každý klient: „Proč bych se měl nechat ošetřit právě ve Vaší ordinaci, pane doktore/pani doktorko?“ Odpověď na tuto otázku znamená definovat, jakou konkurenční výhodu oproti jiným ordinacím klientům nabídnete.

Konkurenční výhoda je něco, co nabízíte navíc oproti Vaším konkurentům. Je to něco, co nenabízí nikdo jiný. Něco, co vás dělá výjimečnými. Konkurenční výhoda může rozhodnout o tom, zda konkrétní klient „nakoupí“ zvolenou zdravotní péči u Vás nebo u někoho jiného.

Jak získat konkurenční výhodu?

Konkurenční výhodu můžete získat zjednodušeně řečeno třemi základními způsoby: budete cenově nejvýhodnější (strategie nákladová), výrazně se od konkurence odlišíte jedinečností Vašich služeb (strategie diferenciací) nebo se zaměříte na určitý okruh klientů (strategie specializace).

Konkurovat cenou znamená, že zisk budete generovat prostřednictvím vysokého počtu ošetřených pacientů a vysokého počtu výkonů hrazených pojišťovnou. Nejčastěji budete využívat standardní postupy ošetření, standardní materiály. Vaše schopnost konkurovat cenově bude vykoupena úsporami v oblasti nákladů, nezbytností se stávají úspory provozní, administrativní. Váš typický klient bude vědět, že u Vás získá kvalitní ošetření za výhodnou či nejvýhodnější cenu v okolí, avšak pravděpodobně za cenu nižšího organizačního servisu – objednávací lhůty budou delší, objednávkový systém po telefonické konzultaci, čekárna bude standardně vybavena.

Odlišení se od konkurence jedinečností Vašich služeb znamená být první v inovacích, nabízet nejnovější materiály, technologie, postupy. Samozřejmostí je mít kvalitní, profesionální marketing, nadstandardní zákaznický servis – krátké objednávací lhůty, on-line objednávkový systém, ordináční hodiny do pozdních večerních hodin, zajištění péče v nepracovních dnech apod. Klienti budou očekávat nadstandardně vybavenou ordinaci i čekárnu. Svým klientům nabízíte to nejmodernější v oboru s vysoce nadprůměrným servisem, avšak za nadstandardní ceny. Zisk budete generovat vysokou cenou u malého počtu klientů, které však musíte „hýčkat“ nadstandardními podmínkami péče.

Konkurovat diferenciací v oboru lze specializací na určitý obor či výkony. Vzhledem k omezenému počtu klientů pro vybrané typy ošetření je nezbytné mít zajištěn dostatečný přísun klientů poptávajících danou specializaci. Klienti k Vám budou chodit jako k lékaři/lékařce poskytující specializované zákroky nebo řešící konkrétní diagnózy. Tento přístup je nákladný zejména v investicích do Vaší další specializace, budování image a spolupráce s jinými zdravotnickými zařízeními jako hlavními dodavateli klientů. Klienti oceňují v první řadě odbornost zákroku, související nadstandardní klientský servis je bonusem, nikoliv nezbytností.

V rámci každého přístupu můžete využít řady konkurenčních výhod. Můžete nabízet:

- ✓ Osobní přístup, který vede k dlouhodobým vztahům.
- ✓ Poradenské služby vč. webových stránek.
- ✓ Kvalitní komunikaci s klienty.
- ✓ Nabídku nejmodernějších technologií formou pravidelných informačních materiálů.
- ✓ Komplexní a zvýhodněné služby pro celou rodinu.
- ✓ Kvalitní klientský servis – objednání on-line, ordináční doba flexibilní do večerních hodin, ošetření o víkendy.
- ✓ Kvalitní informační servis.
- ✓ Mezery konkurence.
- ✓ Věrnostní program pro stálé klienty.
- ✓ Specializace.

Určit základní strategii, směr Vašeho působení je klíčovým momentem. Je obtížné a finančně téměř nemožné poskytovat nejnižší cenu ošetření za nadstandardní organizační servis a technologicky nejmodernější léčbu. Určením strategie zároveň definujete cílovou skupinu klientů včetně jejich specifik – jaké služby za jaké ceny?

Klient jako laik není schopen často posoudit kvalitu zdravotní péče, kvalitu materiálů či inovativnost použitých technologií. Jak ukazuje řada průzkumů veřejného mínění, je kvalita poskytované péče hodnocena klientem spíše na úrovni komunikačních dovedností a slušného chování zdravotnického personálu, než co do vlastní odbornosti zdravotníků. V konečném efektu tedy může mít tento faktor přístupu pracovníků příslušného zdravotnického zařízení vliv na hodnocení kvality stomatologického pracoviště.

(kk, rš) ☒