

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР ЕЕ УСТОЙЧИВОСТИ НА ВЫСОКОКОНКУРЕНТНОМ РЫНКЕ

Новосёлова Эльвина Александровна

доцент кафедры менеджмента Сибирского университета потребительской
кооперации (СибУПК); кандидат экономических наук
(г. Новосибирск, Россия)
nea333@mail.ru

Аннотация. В работе обоснована эффективность стратегии клиентоориентированности организаций, функционирующих на высококонкурентном рынке стоматологических услуг г. Новосибирска. Предложения в рамках выбранной стратегии обеспечивают стоматологическим клиникам устойчивость в долгосрочной перспективе и позволяют удержать клиентов.

В данной работе под клиентоориентированностью будем понимать стратегию организации, направленную на удовлетворение потребностей клиента, с целью повышения лояльности и предсказуемости поведения клиентов, а также обеспечения стабильности деятельности организации и ее конкурентоспособности на рынке [3].

Залогом стабильной и успешной работы организации являются долгосрочные, доверительные, взаимовыгодные взаимоотношения с наиболее ценными клиентами [1].

Стратегия, которая позволяет создавать долгосрочные взаимоотношения с клиентами, максимально учитывает их потребности, предоставляет им необхо-

димый сервис основывается на такой характеристике организации, как клиентоориентированность.

Целью работы является разработка предложений в рамках клиентоориентированной стратегии для медицинской организации, осуществляющей услуги на высококонкурентном рынке для обеспечения ее устойчивости и повышения привлекательности.

Рынок стоматологических услуг всегда был инвестиционно-привлекательным для бизнеса в сфере медицины, так как его услуги пользуются устойчивым спросом среди населения. Анализируя рынок стоматологических услуг в Новосибирске, можно сделать вывод о высокой конкуренции среди действующих организаций. Так на начало 2021 года в городе осуществляют деятельность 378 коммерческих стоматологических центров и 26 государственных стоматологических поликлиник.

В связи с этим клиники сталкиваются с проблемой недостатка клиентов. Недоагруженность мощностей клиники не только отрицательно сказывается на экономических показателях организации, но и имеет социальный аспект, вызывая стресс и недовольство своей работой у руководства клиники и врачей. Это в свою очередь способствует текучести кадров, что еще больше усугубляет ситуацию с оттоком пациентов, поскольку, как показывает практика, пациент предпочитает ходить к одному и тому же доктору, если он его устраивает.

Причинами такой ситуации является не только высокая конкуренция на рынке, но и падение платежеспособного спроса на качественное медицинское обслуживание. Собственники также не имеют возможности снижать цены на услуги ввиду растущей инфляции и повышения цен на стоматологическое оборудование, необходимые материалы, принимая во внимание, что оборудование и материалы, как правило, являются импортными, и цены на них зависят от курсов валюты.

Поэтому говорить о повышении рентабельности стоматологического бизнеса за счет сокращения себестоимости не приходится, так как в основном все материалы и оборудование иностранного производства. Поэтому обратить внимание необходимо на увеличение выручки клиники за счет большего привлечения новых клиентов и удержания прежних.

Автором исследования было проведено анкетирование руководителей стоматологических клиник на предмет реализуемой ими конкурентной стратегии. Руководители клиник не могут сформулировать в письменном виде, каким является их типичный пациент. Только семь анкетированных руководителей устно указали, какой клиент обращается в их клинику чаще всего, используя характеристики: уровень дохода, возраст, район проживания, в то же время 18 руководителей – ограничились несколькими характеристиками – «клиент среднего класса», «проживает рядом с клиникой». Анкетирование показало, что руководство не уделяет внимания анализу клиентов организации. Руководители стоматологических клиник не вырабатывают стратегий, ориентированных на ту или иную категорию пациентов, они лишь могут указать на приблизительный профиль

своего клиента, но как меняется клиент за годы работы клиники, как меняются его предпочтения остается вне поля зрения организации. Получается, что компания не управляет этими процессами, а предполагает, что клиент сам найдет свою клинику, исходя из ее местонахождения, уровня цен, рекомендаций врача. Также руководители в 82% случаях не смогли ответить в письменном виде, какие клиники для них являются конкурентами и по каким показателям, прежде всего, они составляют конкуренцию. Все это говорит об отсутствии конкурентной стратегии как инструмента управления деятельностью клиник. В такой ситуации сложно говорить о сохранении финансовой устойчивости организации в долгосрочной перспективе. Необходимо разработать и реализовать эффективную маркетинговую стратегию с максимальной ориентацией на клиента.

Управление медицинской организацией на основе отношений с клиентами – это стратегия, направленная на успешное развитие организации, ее узнаваемость и востребованность населением, обеспечивающая рост качества предоставляемых стоматологических услуг.

Компетенция «Клиентоориентированность» должна присутствовать в списке главных корпоративных ценностей медицинской организации.

В понятие «Клиентоориентированность» стоит вкладывать:

1. Искренний интерес, в данном случае, искреннее желание помочь пациенту;
2. Способность организовать процесс взаимодействия с учетом ожиданий пациента, независимо от того в каком настроении находится врач (медсестра, обслуживающий персонал);
3. Способность устанавливать и развивать долгосрочные отношения с пациентами;
4. Сосредоточение усилий на выявлении и удовлетворении потребностей.

Соответственно, в сложившейся ситуации, собственникам необходимо направить фокус своего внимания на две задачи:

1. Максимальное сохранение своей клиентской базы, реализовать технологию «удержания» клиента;
2. Увеличение потока новых клиентов за счет альтернативных и современных каналов продаж.

Первую задачу владельцы клиники могут реализовать через внедрение системы бонусной программы. Такая система будет предполагать, что 10% от понесенных клиентом затрат на получение стоматологических услуг, будет возвращаться на бонусный счет клиента. Клиент, по своему усмотрению, может воспользоваться накопленными баллами как скидкой на последующие стоматологические услуги клиники. По статистике, успешное внедрение такой системы обеспечивает обращение клиентов повторно в 80% случаев. Согласно результатам многочисленных исследований, именно внедрение бонусных программ, а не разовых скидок, позволяет компаниям удерживать своих постоянных потребителей и многократно повышает лояльность клиентской базы. Ссылаясь на вышеуказанные статистические данные, можно сделать вывод о

том, что при внедрении системы бонусирования из 790 клиентов, обратившихся в 2020 году, в 2021 году обратится 632 человек повторно, что уже позволяет спрогнозировать выручку клиники только за счет прежних клиентов на уровне 5,1 млн руб. (с учетом скидки 10%).

Вторую задачу – увеличение потока новых клиентов за счет альтернативных и современных каналов продаж – можно реализовать с помощью современных маркетинговых мероприятий и кампаний в Social Media в Интернете. Рекомендуется собственникам отдать это направление, а именно SMM, на аутсорсинг специализированной Веб-компании. Согласно подтвержденным данным и опыту обращения стоматологических клиник за услугами по продвижению организации в сети Интернет, такой пакет услуг позволяет привлечь до 700 новых клиентов за год. Среднее значение 545 клиентов. Стоимость годового обслуживания/продвижения по вышеуказанному пакету услуг составляет 300 000 рублей. Таким образом, привлечение одного нового клиента обойдется в 550 рублей.

Сегодня собственный сайт фирмы – это необходимый атрибут коммерческой деятельности [2]. При проектировании сайта, в первую очередь, необходимо предусмотреть, чтобы он имел удобный интерфейс, был легок в использовании и максимально направлен на клиентов.

Эффект от создания сайта может быть колоссальный. На сайте должна содержаться вся информация в полном объеме о стоматологической клинике. Полная информация о главном враче и всех практикующих врачей клиники. Это вызывает положительное восприятие и формирует высокую репутацию. Сайт должен иметь информацию об услугах и стоимости на них, о возможных акциях и действующих программах для клиентов.

Сегодня средняя цена на проектирование сайта составляет около 80 тысяч рублей. Можно спрогнозировать, что за год в клинику придет определенное количество человек, исходя из среднестатистической конверсии в 5% (придут 5% из посетивших сайт), тем самым можно покрыть затраты (80 000 рублей), зная среднюю цену по платным услугам. Так анализируя статистику просмотров сайтов стоматологических организаций, можно выявить, что в день осуществляется около 30 обращений к сайту. Можно ожидать, что с учетом конверсии в 5% в клинику обратятся за платной услугой 2 человека из 30 ознакомившихся с услугой на сайте. По данным статистики средняя цена на платные стоматологические медицинские услуги в г Новосибирске колеблется в диапазоне от 1000 до 10 000 рублей в зависимости от вида услуги. Предположим, цена на услугу составит 5 000 рублей, тогда в течение года сайт может принести около 2520 тыс. рублей. Это значит, что сайт окупится в первый же месяц, а давать будет существенный доход клинике. Если учесть его продвижение в сети интернет, то эффект может быть еще больше. После проектирования сайта необходимо нести текущие расходы по обслуживанию сайта. Как правило, это сумма не превышает 24 тыс. рублей в год. Очевидно, что с изменением размера выручки и чистой прибыли клиники, изменятся и показатели рентабельности. Они также будут иметь тенденцию к росту.

В поиске новых форм работы стоматологической клиники, от руководителя требуется всё новые подходы к управлению, необходимо активно внедрять новые методы клиентоориентированного подхода к управлению организацией, что будет способствовать повышению финансовой эффективности организации.

Список литературы

1. Багаутдинова Н.Г., Шаюков Р.Т., Конкурентоспособность медицинской организации: современные подходы и методы. – Инновации. – 2019. – № 5 (247). – С. 100–104.
2. Домбровская Е.Н., Официальный сайт медицинской организации: обязательные требования, учет расходов на продвижение. – Бухучет в здравоохранении. – 2021. – № 2. – С. 31–39.
3. Комаровская Н.Л., Домбровский М.А., Осипова М.Ю. Теоретико-методологические аспекты изучения клиентоориентированности медицинских организаций. – Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2019. – № 12 (130). – С. 38.