

## АНАЛИЗ ФАКТОРОВ УСПЕХА В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ НА РЫНКЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКИХ УСЛУГ

© 2013 Ю.П. Бухвалова\*

**Ключевые слова:** конкуренция, рынок стоматологических услуг, конкурентная борьба в стоматологии.

Проведен анализ рынка стоматологических услуг, направленный на выявление факторов, определяющих успех предприятия в конкурентной борьбе. По результатам анализа для стоматологических организаций определен ряд основных факторов, реализация которых может способствовать улучшению конкурентного положения на рынке.

Из специализированных отраслей медицины одной из самых динамично развивающихся является стоматология. По данным Федеральной службы государственной статистики к концу 2012 г. в России насчитывалось 56 800 медицинских учреждений всех форм собственности<sup>1</sup>. Большинство из них являются многопрофильными и предоставляют услуги более чем по одному медицинскому направлению, из специализированных учреждений большую долю в структуре рынка медицинских учреждений РФ на конец 2012 г. занимают учреждения стоматологии - 18%<sup>2</sup> (см. рисунок).

Стоматологи в РФ крайне неоднородны, единицей учета может быть как врач частной практики, ведущий прием с одним стоматологическим креслом, так и клиника с трид-

цатью креслами и оборотом в сотни тысяч приемов в год.

В каждой отрасли есть свои факторы успеха в конкуренции, зная и реализуя которые можно добиться желаемого результата. В то же время пренебрежение этими факторами не позволит выбрать наиболее рациональную стратегию развития<sup>3</sup>, что в будущем негативно может сказаться на развитии предприятия. На рынке стоматологических услуг имеется ряд факторов, реализация которых дает возможность предприятиям улучшить конкурентное положение в отрасли.

Факторы успеха в конкурентной борьбе в сфере стоматологических услуг, по нашему мнению, это общие для всех предприятий отрасли переменные, которые требуют управления и реализация которых позволяет улуч-

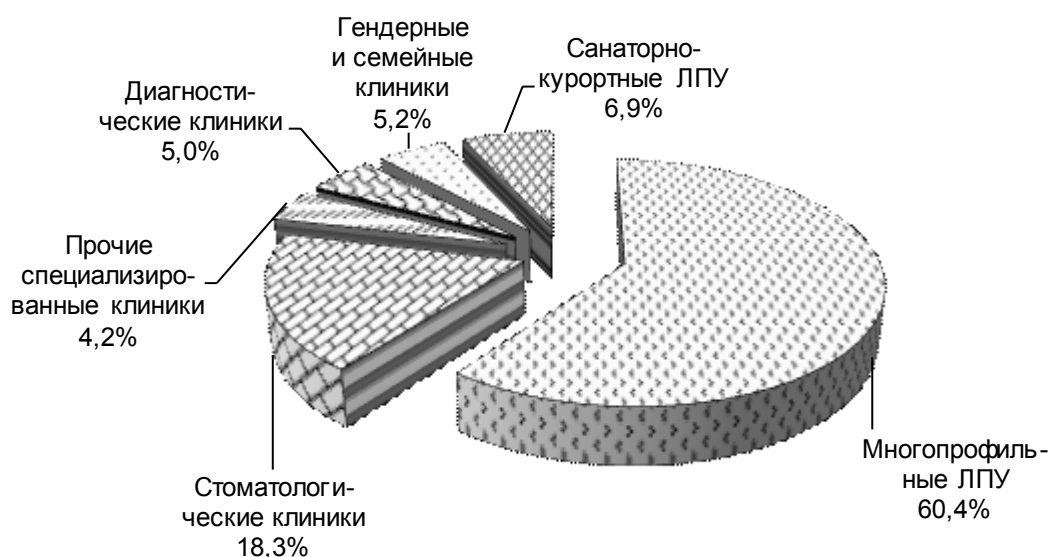


Рис. Структура рынка медицинских учреждений РФ на конец 2012 г.

\* Бухвалова Юлия Петровна, аспирант Самарского государственного экономического университета.  
E-mail: julia-018@mail.ru.

шить конкурентное положение предприятия в отрасли. Выявление и реализация конкурентных преимуществ определяют финансовый рост и конкурентоспособность предприятия на рынке.

Наличие высококвалифицированного старшего и среднего медицинского персонала является одним из основных ресурсов в стоматологической клинике. В настоящее время на опытных стоматологов большой спрос, они быстро трудоустраиваются и выбирают наиболее выгодные для себя условия работы. В то же время выпускники медицинских вузов не готовы начинать работать в государственных ЛПУ, а нацелены на работу только в частных стоматологических клиниках, что связано с возросшими финансовыми потребностями и ожиданиями молодых специалистов.

По данным Минздравсоцразвития РФ, с 2007 по 2009 г. наблюдалась тенденция снижения численности стоматологов, имеющих высшее образование (в 2009 г. их число уменьшилось на 0,7% по сравнению с 2008 г.). С 2011 г. наблюдается рост числа стоматологов различной специализации, работающих в сфере стоматологических услуг и имеющих высшее образование. В 2012 г. число врачей, работающих в стоматологии, составило 60,5 тыс. чел.<sup>4</sup> (см. таблицу).

лектацию штата молодыми специалистами. Данные клиники проводят подготовку молодых врачей-стоматологов, чтобы они могли самостоятельно квалифицированно лечить пациентов. Подготовка специалистов под стандарты стоматологической клиники занимает продолжительное время и значительные финансовые средства, при этом нет гарантий, что обученный специалист с приобретенным опытом после прохождения стажировки не примет решение уйти в другую клинику.

Низкая текучесть кадров в стоматологической клинике является одним из главных показателей качественной работы. Клиентам клиники и медицинскому персоналу важно знать, что кадровый ее состав стабилен и не подвержен постоянным сменам. Специфичным в настоящее время для стоматологических клиник является тот факт, что часто клиенты идут к определенному врачу и с его уходом клиника теряет как квалифицированного специалиста, деньги, потраченные на его обучение, так и часть клиентской базы.

Следующим фактором успеха в конкурентной борьбе на рынке стоматологических услуг является комплексное качественное лечение и индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента.

В сфере стоматологических услуг одна из сложно решаемых проблем - наличие вы-

**Численность врачей, работающих в сфере стоматологических услуг и имеющих высшее и среднее медицинское образование**

Год / Показатель	Число стоматологов, имеющих высшее образование, тыс. чел.	Темп изменения к предыдущему периоду, %	Численность стоматологов, имеющих среднее образование, тыс. чел.	Темп изменения к предыдущему периоду, %
2007 г.	65	-	25	-
2008 г.	60,2	-7,4	22,7	-9,2
2009 г.	59,8	-0,7	22,3	-1,8
2010 г.	60,6	1,3	22,2	-0,4
2011 г.	60,4	-0,3	19,9	-10,4
2012 г.	60,5	0,2	20,1	1,0

В таблице в общую численность врачей включены все врачи с высшим и средним медицинским образованием, работающие в лечебных, санитарных организациях, учреждениях социального обеспечения, научно-исследовательских институтах, учреждениях, занятых подготовкой кадров, в аппарате органов здравоохранения.

В последние 3-5 лет из-за дефицита врачей-стоматологов некоторые крупные частные стоматологические клиники перешли на комп-

сокого процента брака в работе врачей-стоматологов. В подавляющем большинстве в стоматологических клиниках на этапе непосредственного оказания услуги нет программ контроля качества работы каждого врача, при этом в случае ненадлежащим образом выполненной работы, как правило, претензии предъявляются медицинскому учреждению. Низкое качество оказанных стоматологических услуг портит имидж клиники в глазах

пациентов и отпугивает потенциальных клиентов.

Вопрос комплексного качественного лечения тесно связан с использованием современных материалов и новых технологий, так как высокое качество оказанных стоматологических услуг, на наш взгляд, это сочетание профессиональных навыков и опыта врача-стоматолога с новейшими технологиями и материалами.

Для пациента качество оказанной стоматологической услуги определяется степенью удовлетворенности его потребности в решении физиологических проблем, функциональных неудобств и коррекции внешности. При одинаковом качестве результата возможно большое количество вариантов впечатления клиента от процесса оказания стоматологической услуги, начиная от вывески на стоматологической клинике и общения со встречающим пациента персоналом и заканчивая общением с самим лечащим врачом. Именно комплексный подход при удовлетворении потребностей клиента в оказании стоматологической услуги определяет, придет ли он в клинику повторно и порекомендует ли ее знакомым или отдаст предпочтение другой стоматологической клинике.

Как показывает практика, на формирование положительного впечатления клиента при получении стоматологической услуги оказывают влияние следующие факторы:

- ◆ формирование у клиента уверенности в качестве предлагаемых клиникой стоматологических услуг посредством рекламы, дизайна клиники, наличия современного оборудования, внешности персонала и др.;

- ◆ демонстрация надежности, комфортности в оказании услуг, точности, выполнение обязательств перед клиентом, формирование хорошей репутации клиники и доверия к ней;

- ◆ уверенность в компетентности и профессионализме персонала;

- ◆ поддержание контакта с клиентом после получения им стоматологической услуги;

- ◆ наличие гарантии в стоматологической клинике на выполненную работу. Стандартный срок гарантии в клиниках составляет один год, некоторые клиники, следящие за своим имиджем и ценящие свою работу и своих клиентов, дают гарантию на более длительный срок. Для клиентов имеет важное

значение то обстоятельство, что в случае ошибки, сделанной врачом, стоматологическая клиника несет ответственность, и работа будет переделана бесплатно.

Следующим фактором успеха в конкурентной борьбе на рынке стоматологических услуг является удобное месторасположение клиники, которое определяет ее развитие в будущем. Так, если она находится в непосредственной близости к местам массового скопления людей, то это способствует наличию большого числа первичных пациентов, что дает возможность сэкономить на рекламе и направить деньги на развитие предприятия. Стоматологическая организация имеет больше шансов на выживаемость в условиях современной конкуренции, если располагается в месте, где постоянно проходят большие потоки потенциальных клиентов. Если же отсутствует такой фактор, как удобное месторасположение стоматологической организации, то возникает необходимость компенсировать это продуманной конкурентной стратегией, включающей в себя рекламные кампании, направленные на привлечение новых клиентов и поддержание интереса у постоянных.

Для увеличения конкурентоспособности некоторые стоматологические клиники разрабатывают и внедряют бонусные системы и системы накопительных скидок, что вызывает интерес как у новых, так и у лояльных клиентов. Сегодня наблюдается положительная тенденция в развитии рекламы стоматологических услуг посредством Интернета наряду с традиционной рекламой в средствах массовой информации, на радио и т.п.

Все больше стоматологических клиник используют собственные сайты для продвижения своих услуг и привлечения новых клиентов. Интернет-сайты являются одним из самых доступных видов рекламы, и по результативности привлечения новых клиентов они представляют собой достаточно перспективное направление развития.

Одним из факторов успеха также выступает наличие грамотного менеджмента клиники. Для управления стоматологической клиникой используются как внутренние управленческие ресурсы, так и привлеченные со стороны. В последнее время все чаще руководители стоматологических клиник для ре-

шения проблем, связанных с развитием организации в условиях острой конкурентной борьбы, начали обращаться к внешним консультантам для оценки сложившейся ситуации со стороны и получения рекомендаций по выходу из нее. Как показывает практика, стоматологические организации, обратившиеся к услугам специалистов, способны в более короткие сроки приспособиться к изменчивым условиям внешней конкурентной среды, чем те, кто пытается найти выход самостоятельно. Это связано с тем, что очень часто в управлении стоматологическими клиниками находятся руководители, имеющие только медицинское образование (по факту сами врачи) и не имеющие представления об экономических методах борьбы в условиях современной конкуренции.

Таким образом, анализ рынка стоматологических услуг показал, что в конкурентной борьбе можно выделить ряд факторов, реализация которых может дать возможность предприятиям улучшить конкурентное положение в отрасли:

- ◆ использование современных материалов и новых технологий;
- ◆ наличие высококвалифицированного старшего и среднего медицинского персонала;
- ◆ комплексное качественное лечение и индивидуальный подход к обслуживанию каждого клиента;
- ◆ ценовая доступность стоматологических услуг, основанная на системе лояльности, скидок, а также на предоставлении такой услуги, как стоматологическое лечение в кредит;
- ◆ удобное месторасположение клиники;
- ◆ грамотный менеджмент клиники.

Выявление основных факторов успеха организации, учитывая преобладающие и прогнозируемые условия развития рынка и конкуренции на нем, является важной ана-

литической задачей, которая встает перед управляющим звеном стоматологической клиники. При этом, если неправильно оценить ключевые факторы успеха, то это приведет к ошибочному выбору стратегии конкурентной борьбы, если же, наоборот, их правильно определить и использовать, то это позволит достичь значительных конкурентных преимуществ и занять наиболее выгодную позицию в отрасли.

Конкурентная стратегия, на наш взгляд, будет считаться грамотной и успешной в том случае, если стоматологическая организация будет направлять усилия на реализацию конкурентных преимуществ по всем рассмотренным факторам. Тогда она получит превосходство перед конкурентами, как минимум, по одному из них. При этом ключевые факторы успеха стоматологической клиники со временем могут изменяться, поэтому важно отличать основные факторы конкуренции от второстепенных, чтобы направить усилия на наиболее значимые.

<sup>1</sup> Российский статистический ежегодник. 2011 / Федеральная служба государственной статистики. М., 2011. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc\\_1135087342078](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat/rosstatsite/main/publishing/catalog/statisticCollections/doc_1135087342078).

<sup>2</sup> Маркетинговое исследование: "Стоматологический рынок Российской Федерации в 2005-2010 гг. Прогноз до 2015г." / Исследовательская аналитическая компания SYNOPSIS. URL: [http://www.medresearch.ru/file/DEMO\\_MR\\_stomatrynok\\_RF\\_2011\\_SYNOPSIS.pdf](http://www.medresearch.ru/file/DEMO_MR_stomatrynok_RF_2011_SYNOPSIS.pdf).

<sup>3</sup> *Войткевич Н.И.* Логистика Трейд-маркетинга // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2012. □ 2. С. 28.

<sup>4</sup> Ресурсы и деятельность учреждений здравоохранения / Е.П. Какорина [и др.] // Министерство здравоохранения и социального развития РФ, ФГБУ "ЦНИИОИЗ" Минздравсоцразвития России и ВЦМК "Защита" : стат. сб. М., 2011. С. 60.

*Поступила в редакцию 05.07.2013 г.*