Planowanie działań marketingowych

Plany są niczym;
planowanie jest wszystkim.
Dwight D. Eisenhower

1. Analiza sytuacji gabinetu

Dążenie do poprawy jakości w usługach powinno przybrać postać zarządzania strategicznego, które zmierza do maksymalnego zespolenia wymiaru strategicznego (długookresowego i wielopłaszczyznowego, tj. w obszarze medycznym i pozamedycznym traktowania gabinetu jako przedsiębiorstwa zarobkującego) z praktycznym działaniem, czyli świadczeniem usługi. Konsekwencje wynikające z przyjętej definicji i określające jej kontekst interpretacyjny są następujące[1]: zarządzanie jakością komercyjnych usług stomatologicznych jest/powinno być **zarządzaniem marketingowym i musi mieć wymiar strategiczny**, ponieważ:

- z istoty usługowego świadczenia wynika znacząca, współdecydująca rola pacjenta będącego już nie tylko nabywcą, ale i weryfikatorem – szeroko pojętej – jakości;
- to marketing określa dziś standardy obsługi pacjenta – nabywcy usługi;
- chodzi nie o jednorazową akcję zapewnienia jakości, lecz o długookresowy, strategiczny cel osiągany dzięki doskonaleniu obsługi pacjenta;
- warto starać się doskonalić obsługę pacjentów, gdyż to oni będą w stanie to zauważyć i docenić, a także poinformować o tym swoich znajomych, przyjaciół, rodzinę – potencjalnych pacjentów gabinetu/kliniki stomatologicznej;
- obsługę pacjenta można doskonalić tylko dzięki wykorzystaniu zarządzania marketingowego.

Stąd marketing powinien stać się narzędziem w ręku menedżerów/właścicieli gabinetów stomatologicznych. Pierwszym krokiem jest zrozumienie istoty i znaczenia działań marketingowych w rynkowym funkcjonowaniu gabinetu, a kolejnym **planowanie**. Oznacza ono przygotowanie i podejmowanie decyzji dotyczących podstawowych celów gabinetu/kliniki stomatologicznej oraz niezbędnych do ich osiągnięcia zasobów i metod. Jednak nim stomatolog zacznie planować, musi w pierwszej kolejności dokonać analizy sytuacji, w jakiej gabinet się znajdu-

[1] Por. Rogoziński K., *Nowy marketing usług,* Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000, ss. 219-220.

je. Tak więc, aby **skonstruować plan działań marketingowych**, należy **odpowiedzieć** sobie na trzy podstawowe pytania:

- W jakim punkcie jestem teraz?;
- Dokąd zmierzam?;
- Jak tam dotrzeć?.

1.1. Ocena bieżącej sytuacji

Strategia gabinetu stomatologicznego zawiera zintegrowany wzorzec działań, których podjęcie jest niezbędne do osiągnięcia ustalonych celów polegających na koordynacji oraz odpowiednim ukierunkowaniu zasobów, którymi dysponuje podmiot[2]. Działania, jakie powinny być podjęte przy kształtowaniu strategii marketingowej, zaprezentowano na rycinie 14.

Uwaga

Strategia marketingowa obejmuje decyzje, sposoby i środki realizacji celów marketingowych oraz odpowiedni ich dobór i kombinacje zapewniające osiągnięcie zamierzonych celów. Według teorii konkurencji zdolnej do działania, klienci gabinetów nie poszukują na rynku rozwiązań najlepszych, lecz jedynie ich satysfakcjonujących.

Pierwszym krokiem w tworzeniu strategii marketingowej gabinetu jest przeprowadzenie **analizy SWOT** (ang. *strength* – atuty, *waeknesses* – słabe strony, *opportunities* – okazje, *threats* – zagrożenia), a więc zdiagnozowanie jego kondycji (określenie słabych i mocnych stron) oraz szans i zagrożeń płynących z jego otoczenia. Istotę analizy SWOT w gabinecie stomatologicznym przedstawiono na rycinie 15.

Z prezentowanego schematu wynika, że na podstawie konfrontacji analizy potencjału gabinetu stomatologicznego i analizy jego otoczenia możliwe będzie udzielenie odpowiedzi na dwa pytania:

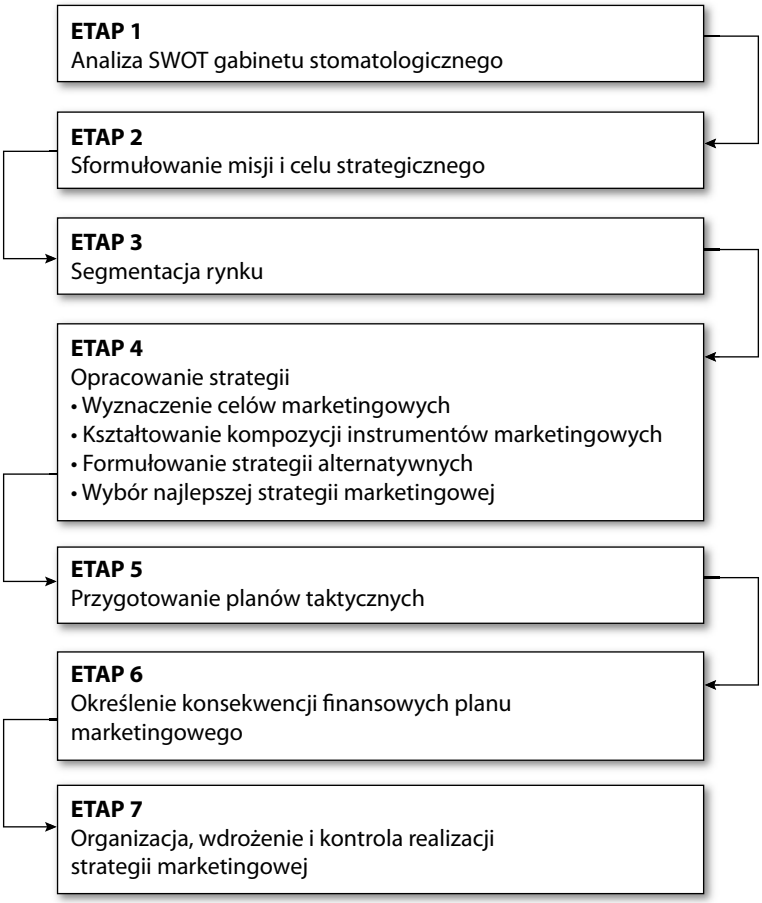
- Jakich działań gabinet nie powinien podejmować? (co nie służy rozwojowi i na co nie stawiać?);
- Jakie kierunki działania są optymalne dla podmiotu? (na co stawiać?).

Odpowiedź na drugie pytanie pozwoli na sformułowanie możliwych strategii marketingowych kliniki/gabinetu stomatologicznego. Listę pytań szczegółowych, pozwalających na wyodrębnienie kluczowych czynników wpływających na rozwój podmiotu przedstawiono w tabeli 13.

Wyciągając wnioski z przeprowadzonej analizy SWOT, można posłużyć się następującym zestawem pytań:

---

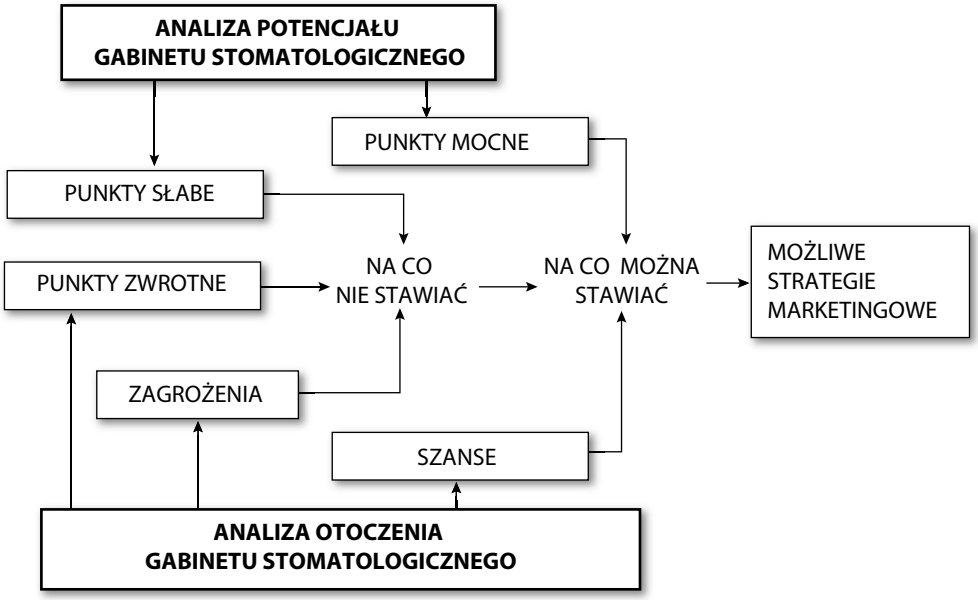
[2] Karlof B., *Strategia biznesu – koncepcje i modele,* Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 134.



Rycina 14. Etapy kształtowania strategii marketingowej.
Źródło: Opracowanie własne.

- Czy silne strony pozwalają na wykorzystanie nadarzających się szans?;
- Czy słabe strony uniemożliwiają wykorzystanie szans?;
- Czy silne strony przeważą zagrożenie?;
- Czy słabe strony wzmocnią negatywne oddziaływanie zagrożeń?.

Odpowiedź na pytanie: „W jakim punkcie jestem teraz?", jest najbardziej pracochłonnym etapem planowania. Pomocne w odpowiedzi na to pytanie w zakresie sprzedaży usług gabinetu będzie Wykonaj (9). Odpowiedź na to pytanie w zakresie klienteli będzie możliwa po przejrzeniu bazy danych pacjentów i dokonaniu segmentacji.



Rycina 15. Relacje między potencjałem gabinetu stomatologicznego a jego otoczeniem.
Źródło: Na podstawie: Dwojacki P., Jaśkowski A., *Zarządzanie – zasady analizy strategicznej,* PWE, Warszawa 2003, s. 14.

Wykonaj (9) – *Diagnoza obecnej sytuacji gabinetu*

1) Jakie gabinet miał obroty w ciągu minionych 1/6/12[3] miesięcy?
.....zł

2) O ile procent obroty zwiększyły/zmniejszyły się w porównaniu z analogicznym wcześniejszym okresem/okresem roku ubiegłego?
+ .....%
– .....%

3) Ilu pacjentów skorzystało z usług gabinetu w tym czasie?.....

4) Ilu pacjentów przestało korzystać z usług gabinetu?
..... osób
.....%

5) Ilu nowych pacjentów skorzystało z usług w ciągu badanego okresu?
.....

[3] Wybierz czas badania: im dłuższy, tym lepszy wynik, ponieważ nie uwzględnia sezonowości związanej np. z urlopami, okresami świątecznymi.