

## Zarządzanie profesjonalne

**K**iedy lekarz otwiera własny gabinet, staje przed wielkim wyzwaniem. Część lekarzy zdaje sobie z tego sprawę wcześniej, a pewna liczba zaczyna to rozumieć dopiero po otwarciu gabinetu. Ci ostatni tracą czas na poznawanie reguł rynku, a przede wszystkim na błędy w pozyskiwaniu pacjentów, a więc zdobywaniu przewagi rynkowej. To trudne psychicznie i ekonomicznie, kiedy do rentowności dodatniej dochodzi się w kilka lat, najczęściej w 2–3 lata, zamiast w kilka miesięcy. Dla lekarza, który uważa, że ma już swoją markę i nastał właśnie czas na osiągnięcie z tego faktu większych korzyści finansowych, to duży cios. Biorąc pod uwagę okres ponoszenia nakładów na inwestycję przed otwarciem i po otwarciu gabinetu, oznacza to konieczność pożegnania się z pewną częścią środków przez 4–5 lat. To za długo dla wielu lekarzy.

Zacznijmy od tego, jak nie popełniać błędów. Po pierwsze, nie rób krzywdy gabinetom i lekarzom już istniejącym na rynku. Uważaj, bo podczas walki zawsze są ofiary. Dbaj o formalne usytuowanie gabinetu w sposób – w miarę możliwości – bezkolizyjny. Dotyczy to głównie lokalizacji i zakresu działań. Pomyśl, czy w miejsce jawnej wojny rynkowej nie lepiej jest stosować strategię różnicowania? Bądź inny, wówczas nawet stosunkowo bliskie sąsiedztwo nie powinno negatywnie wpływać na żaden z gabinetów.

Cenniki ustalaj, opierając się na ekonomii, a nie porównując obce cenniki pobliskich gabinetów. To przecież nie może działać na twoją korzyść. Co się stanie, jeśli twój cennik będzie podobny do tego w gabinecie, który zmierza ku upadkowi? Nie naśladuj najsłabszych rynkowo, którzy za chwilę znikną z rynku. Lepiej jest policzyć ceny, niż je przepisać. Obce cenniki są potrzebne, by wiedzieć, w jakim ekonomicznym punkcie plasujemy swój gabinet, nie inaczej.

Nie podkupuj personelu. Taka rada oznacza konieczność wypracowania, a więc również odnalezienia, własnych zasobów kadrowych. Szukając lekarzy, zawsze bierz pod uwagę miejsca, w których obecnie pracują. Czy to dobrze, że są tam właśnie zatrudnieni? Czy to przeszkadza, czy pomaga? Zawsze odpowiedz sobie na to pytanie, zanim porozmawiasz z lekarzem, by zaproponować mu współpracę.

Wypowiadając się o konkurencyjnym gabinecie, mów prawdę obiektywną, nigdy jawnie nie krytykuj. Jeśli masz konkretne zastrzeżenia co do działalności lekarza czy gabinetu, przekaz je do swojej izby lekarskiej. Jeśli Twoja izba ci nie pomoże, szukaj dalszych rozwiązań, poprawnych prawnie i etycznie. Panuj nad emocjami, wypowiadając się o pracy poprzednich lekarzy. Podważając opinie innych lekarzy, za chwilę sam staniesz się obiektem opiniowania. Jeśli musisz i masz ku temu bezwzględne powody, rób to elegancko, nikogo nie obrażając.

Jeśli chcesz mieć pacjentów, zapracuj na to; nie podbieraj kartotek. To niestety częste zachowanie wśród lekarzy, którzy zachowują się mało etycznie. Jeśli chcesz sięgnąć po pacjentów z gabinetu, w którym obecnie pracujesz, musisz mieć na to zgodę zarządzającego lub właściciela. Bez tego pozostaje ci dobra opinia o własnym nazwisku i budowanie najlepszych rozwiązań informacyjnych tak, by twoi pacjenci trafili do ciebie, bez względu na to, gdzie w danej chwili przyjmujesz pacjentów.

**dr n. ekon. Magdalena Szumska – ekspert w zakresie zarządzania jednostkami medycznymi. Doktoryzowała się w 2004 r. z coachingu jako metody zarządzania zasobami ludzkimi w polskich szpitalach na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu. Ukończyła Institut de Gestion de Rennes IGR-IAE (Université de Rennes). Jest wykładowcą i doradcą biznesowym. Realizuje badania naukowe z zarządzania i marketingu. Autorka ponad stu publikacji z dziedziny zarządzania i relacji z klientem – pacjentem. [www.szumska.pl](http://www.szumska.pl)**



## Otwieranie praktyki lekarsko-dentystycznej Przygotuj się mądrze

### JAK OTWORZYĆ GABINET?

- Nie rób krzywdy gabinetom i lekarzom już istniejącym na rynku. Uważaj, podczas walki zawsze są ofiary.
- Cenniki ustalaj, opierając się na ekonomii (koszty, rentowność itd.), a nie wyłącznie spoglądając na obce cenniki.
- Nie podkupuj personelu.
- Wypowiadając się o konkurencyjnym gabinecie, mów prawdę obiektywną, nigdy jawnie nie krytykuj (informacje o szkodliwym działaniu przekaz swojej izbie, a nie pacjentowi), ewentualnie zamilcz.
- Jeśli chcesz mieć pacjentów, zapracuj na to; nie podbieraj kartotek.
- Zastanów się, w czym jesteś lepszy od innych. Na takich przewagach na pewno możesz budować nowy gabinet i jego markę.
- Zaplanuj budżet na stronę internetową. Oddaj w profesjonalne ręce projekt logo. Nie powinien to być architekt, psycholog czy typowy stażysta w agencji reklamowej, lecz fachowiec znający się na mediach na rynku medycznym, wraz z jego ograniczeniami.
- Przygotuj i przeprowadź segmentację pacjenta jako klienta. To ważne, by wiedzieć, do kogo trafiasz, chcesz trafić i powinieneś trafić.
- Stosuj marketing, ale w normach, których możesz się poruszać. Korzystaj z profesjonalistów.
- Pokochaj prawników.

Aby budować nowy gabinet i jego markę, zastanów się, w czym jesteś lepszy od innych. Na takich przewagach na pewno możesz się oprzeć, tworząc nowy podmiot.

Zaplanuj budżet na marketing. Na stronę internetową, logo, dokumenty, wizytówki, doradztwo i strategię marketingu medycznego. Oddaj się w profesjonalne ręce, raczej nie architekta, psychologa czy typowego stażysty w agencji reklamowej. To powinien być fachowiec znający się na rynku medycznym, doskonale rozumiejący jego ograniczenia.

Przygotuj i przeprowadź segmentację pacjenta jako klienta. To ważne, by wiedzieć, do kogo trafiasz, chcesz trafić czy powinieneś trafić. Segmentacja pozwoli ci wyodrębnić te grupy pacjentów, które powinny być twoimi klientami oraz te, które nimi być nie mogą, nie muszą lub być nie powinny. To niezwykle pożyteczne działania.

Stosuj marketing, ale w normach, których możesz się poruszać. Korzystaj z profesjonalistów. I pokochaj prawników. Oni stoją również po twojej stronie, czekając na współpracę.