

ΕΙΔΙΚΟ ΑΡΘΡΟ SPECIAL ARTICLE

Οδοντιατρικό management

Η σύγχρονη οδοντιατρική αγορά χαρακτηρίζεται τόσο από τις δυσμενείς επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης, όσο και από τον έντονο ανταγωνισμό. Η υιοθέτηση αρχών διοίκησης και marketing, με αποδεδειγμένο όφελος στο χώρο των επιχειρήσεων, μπορούν να βοηθήσει τους οδοντιάτρους στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, του πληθωρισμού και του ανταγωνισμού, αναγνωρίζοντας και αξιοποιώντας τις υπάρχουσες ευκαιρίες. Το παρόν άρθρο αποσκοπεί στην αποτύπωση λειτουργιών του management και εργαλείων του marketing με εφαρμογή στις οδοντιατρικές υπηρεσίες και καταγραφή των αναμενόμενων ωφελειών. Επιπρόσθετα, αναλύονται βασικά χαρακτηριστικά των οδοντιατρικών υπηρεσιών στην Ελλάδα και προτάσεις υιοθέτησης των πρακτικών management και marketing.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι σύγχρονες συνθήκες, που διαμορφώνονται με τον αυξημένο ανταγωνισμό, την ενδυνάμωση του καταναλωτή, αλλά και την ύφεση, εξ αιτίας της οικονομικής κρίσης, δυσχεραίνουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, τόσο στον τομέα των προϊόντων, όσο και στον τομέα των υπηρεσιών. Ειδικότερα, στην αγορά υπηρεσιών υγείας υπάρχουν πολλές αποδείξεις από χώρες ότι η οικονομική κρίση οδήγησε σε περικοπές δαπανών για την υγεία, σε μείωση των ατομικών δαπανών (out of pocket) για ιδιωτικές υπηρεσίες υγείας και σε στροφή της ζήτησης προς το δημόσιο τομέα.^{1,2}

Η οικονομική ύφεση οδηγεί σε σημαντικές προκλήσεις στην Οδοντιατρική, αφού η οδοντιατρική φροντίδα είναι τομέας που βρίσκεται σε στενή επαφή με την οικονομία³ και επηρεάζεται από τις επιπτώσεις της κρίσης μέσα από τη διαφοροποίηση της συμπεριφοράς του ατόμου στη ζήτηση υπηρεσιών, λόγω μείωσης του εισοδήματός του.⁴ Στις ΗΠΑ, η μειωμένη ζήτηση οδοντιατρικών υπηρεσιών, λόγω της κρίσης, αποτέλεσε το βασικότερο παράγοντα μείωσης των εσόδων των οδοντιάτρων.⁵ Η American Dental Association (ADA) αναφέρει ότι κατά την περίοδο της οικονομικής ύφεσης παρατηρήθηκε αύξηση στις ακυρώσεις των ραντεβού και μείωση των ποσοστών αποδοχής από τους ασθενείς των σχεδίων θεραπείας που πρότειναν οι οδοντίατροι,⁶

με τη μείωση ζήτησης οδοντιατρικών υπηρεσιών να είναι εντονότερη για άτομα με απώλεια εισοδήματος της τάξης του 50%.⁷ Υποστηρίζεται, επίσης, ότι η οικονομική κρίση και η ανεργία επιδρούν και σε ψυχολογικό επίπεδο, εκτός από το οικονομικό. Κατά τη διάρκεια στρεσογόνων περιόδων, τα άτομα τείνουν να αδιαφορούν για πράγματα τα οποία θεωρούν ότι δεν είναι άμεσης προτεραιότητας, ακόμη και όσον αφορά στη στοματική τους υγεία.⁸

Ωστόσο, εκτός από την οικονομική ύφεση, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι παρεμβαίνουν και έχουν τροποποιήσει την αντίληψη και τη φύση της παροχής της οδοντιατρικής φροντίδας. Για παράδειγμα, οι νέες κλινικές τεχνικές, η μεγαλύτερη ευαισθητοποίηση και η ευελιξία των ασθενών σε θέματα υγείας, καθώς και η ανάγκη διά βίου μάθησης, διαμορφώνουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την απομάκρυνση από την παραδοσιακή μορφή της οδοντιατρικής περίθαλψης.⁹ Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό της οδοντιατρικής αγοράς είναι ο ανταγωνισμός. Ο οδοντίατρος έχει να ανταγωνιστεί με τους συναδέλφους του για κάθε έναν ασθενή, αλλά και άλλες ιατρικές ειδικότητες ή και καταναλωτικά αγαθά και είδη πολυτελείας, για να κερδίσει μερίδιο από το εισόδημα των ασθενών.¹⁰ Παράλληλα, βρίσκεται σε εξέλιξη μια μετατόπιση προς μια περισσότερο ασθενοκεντρική προσέγγιση, όπου η ικανοποίηση του ασθενούς αποτελεί τμήμα του καθορισμού της

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2015, 32(2):236-244
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2015, 32(2):236-244

Κ. Κατσαλιάκη,¹
Μ. Δόβρος²

¹Σχολή Οικονομίας, Διοίκησης
και Νομικών Επιστημών, Διεθνές
Πανεπιστήμιο Ελλάδας, Θεσσαλονίκη
²Οδοντιατρικός Σύλλογος Δράμας,
Δράμα

Dental management

Abstract at the end of the article

Λέξεις ευρετηρίου

Ζήτηση υπηρεσιών
Management
Marketing
Οδοντίατροι
Υπηρεσίες υγείας

Υποβλήθηκε 1.10.2014
Εγκρίθηκε 12.10.2014

παρεχόμενης ποιότητας και η επίτευξή της έχει καταστεί σημαντικό ζήτημα για τον οδοντίατρο.¹¹ Πλέον, οι ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληροί ο οδοντίατρος έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά. Οι οδοντίατροι αντιλαμβάνονται ότι η λειτουργία του οδοντιατρείου, εκτός από το κλινικό τμήμα, περιλαμβάνει και άλλα σημαντικά ζητήματα διοικητικής φύσης, όπως τήρηση βιβλίων, οικονομικές προβλέψεις, ανθρώπινους πόρους, ασφαλιστικά θέματα, αγορά εξοπλισμού, διατήρηση αποθεμάτων, διαφήμιση, άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες, προκειμένου να διαχειριστούν σωστά το οδοντιατρείο ως μια επιτυχή επιχείρηση.¹² Η εμπορευματοποίηση της υγείας φαίνεται να καθίσταται προοδευτικά μια σημαντική κινητήρια δύναμη για την επιλογή θεραπευτικών επιλογών,¹³ με τον οδοντίατρο να πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από ένας εξειδικευμένος επιστήμονας, αναπτύσσοντας επιχειρηματικές ικανότητες, γνώσεις οικονομικής διαχείρισης και υψηλή αντίληψη marketing. Σήμερα, η επιτυχία ορίζεται με ποικίλους τρόπους και είναι σημαντικό για τους οδοντιάτρους να δουν πέρα από την παραδοσιακή έννοια της φήμης, αντιμετωπίζοντας το οδοντιατρείο ως επιχείρηση. Εάν το ιατρείο αποτύχει ως επιχείρηση, ο οδοντίατρος αποτυγχάνει ως ιατρός.¹⁴ Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, αν αναλογιστεί κάποιος ότι οι επαγγελματίες υγείας δεν αντιμετωπίζουν το ιατρείο ως επιχείρηση και διαφοροποιούν τους εαυτούς τους από το χώρο των επιχειρήσεων.¹⁵

Όπως προκύπτει, η επιτυχής λειτουργία ενός ιατρείου, σήμερα, εξαρτάται τόσο από την παροχή κλινικών υπηρεσιών όσο και από το αποτελεσματικό management και marketing του ιατρείου.¹⁶

2. MANAGEMENT ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το management μιας επιχείρησης περιλαμβάνει την εφαρμογή τεσσάρων βασικών λειτουργιών, οι οποίες είναι ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος όλων των δραστηριοτήτων, με έναν αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο, χρησιμοποιώντας ανθρώπινους και λοιπούς πόρους στον καλύτερο δυνατό βαθμό.¹⁷ Η εφαρμογή αρχών επιχειρηματικού management μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη μιας λογικής και συστηματικής προσέγγισης στη διαχείριση του οδοντιατρείου, ως επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, αναπτύσσοντας ένα όραμα, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες,¹⁸ βελτιώνοντας το εισόδημα,¹² την παραγωγικότητα, την επαγγελματική ικανοποίηση και μειώνοντας το stress.¹⁹

Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας του management αφορά στο *σχεδιασμό*. Ένα σημαντικό βήμα στον καθορισμό των στόχων είναι να αξιολογηθεί πρώτα το παρόν επίπεδο

του οδοντιατρείου¹⁴ και να ληφθούν υπ' όψη εξωτερικοί παράγοντες που δεν ελέγχονται από τον οδοντίατρο, όπως οικονομικές αλλαγές ή κυβερνητικές ρυθμίσεις.²⁰ Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον καθορισμό τόσο των μακροπρόθεσμων όσο και των βραχυπρόθεσμων στόχων του οδοντιατρείου. Παραδείγματα βραχυπρόθεσμων στόχων, που μπορούν να βελτιώσουν τις επιδόσεις του οδοντιατρείου, είναι π.χ. η μείωση αναβολών των ραντεβού σε <1%, η αύξηση της παραγωγικότητας του οδοντιάτρου κατά 25% και η αύξηση αποδοχής της προτεινόμενης θεραπείας από τον ασθενή στο 90% για τις παρεχόμενες υπηρεσίες.²¹ Ιδιαίτερα σημαντικός είναι ο σχεδιασμός που απαιτείται για την αγορά πάγιων περιουσιακών στοιχείων και τεχνολογίας στο οδοντιατρείο.

Η αποτελεσματική λειτουργία και επίτευξη των στόχων του οδοντιατρείου εξαρτάται από τη σωστή *οργάνωση* και τη διαχείριση των διαδικασιών που περιλαμβάνει η παροχή οδοντιατρικής φροντίδας. Η λειτουργία των οδοντιατρείων περιλαμβάνει δραστηριότητες και διαδικασίες που αναφέρονται στην υποδοχή του ασθενούς στην αίθουσα αναμονής, την ετοιμασία της αίθουσας του οδοντιατρείου, τη διαδικασία της οδοντιατρικής επέμβασης, τη χρέωση, τον προγραμματισμό των ραντεβού. Η βελτίωση των διαδικασιών περιλαμβάνει θέματα, όπως εξοπλισμού και προμηθειών (π.χ. συντήρηση μηχανημάτων, εξυπηρετική θέση εξοπλισμού, καταγραφή και οργάνωση υλικών, ταχεία πρόσβαση σε υλικά και εργαλεία), χώρου (π.χ. τοποθέτηση οδοντιατρικής έδρας, τετραγωνικά οδοντιατρείου, ύπαρξη αποθηκευτικών χώρων), προσωπικού (π.χ. αριθμός προσωπικού, σωστή θέση και χρήση του), θέματα πολιτικής (π.χ. έλεγχος αποστείρωσης, συνέπεια ιατρείου). Η καλή οργάνωση και η βελτίωση των διαδικασιών καλυτερεύει την εργονομία, αυξάνει την αποδοτικότητα, μειώνει τα κλινικά λάθη και τις καθυστερήσεις, πληθαίνει τη ροή ασθενών, εξοικονομεί χρόνο.²² Η εξοικονόμηση χρόνου αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας του οδοντιατρείου. Σε αντίστοιχη έρευνα, το 44% των οδοντιάτρων δήλωσε το πρόβλημα του χρόνου ως μια σημαντική αιτία δυσχέρειας στο να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες και, παράλληλα, στο να λειτουργεί κερδοφόρα και αποδοτικά το οδοντιατρείο.²³ Ιδιαίτερη βοήθεια στην οργάνωση και τη διαχείριση του οδοντιατρείου μπορεί να προσφέρει η εφαρμογή των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Μηχανογραφημένα συστήματα οργάνωσης των ραντεβού, λογισμικά (software) για διαχείριση οδοντιατρείου, προγράμματα καταγραφής δεδομένων των ασθενών και προγράμματα για την οικονομική διαχείριση του οδοντιατρείου έχουν προταθεί ως εργαλεία που βελτιώνουν τη διάγνωση και το σχεδιασμό της θεραπείας, μειώνουν τα έξοδα του οδοντιατρείου και αυξάνουν την ικανοποίηση

των ασθενών, την ποιότητα των υπηρεσιών, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα.²⁴ Επίσης, εκτός από τη μηχανοργάνωση, τεχνικές όπως η Οδοντιατρική τεσσάρων χεριών μπορούν να συμβάλλουν στον εξορθολογισμό και την απλούστευση των κλινικών διαδικασιών.²⁵

Παράλληλα, η *καθοδήγηση* της ομάδας του οδοντιατρείου είναι μια σημαντική λειτουργία του management, η οποία επιτυγχάνεται μέσω αποτελεσματικής ηγεσίας και ανάπτυξης ομαδικότητας. Η διαχείριση του προσωπικού του οδοντιατρείου θα πρέπει να καθορίζει στόχους σχετικά με την εργασία του κάθε μέλους του προσωπικού (π.χ. βοηθός οδοντίατρο, υγιεινολόγος, διοικητικό προσωπικό). Ο οδοντίατρος θα πρέπει (α) να καθορίσει με σαφήνεια και λεπτομέρεια τα καθήκοντα της θέσης κάθε εργαζομένου, που μπορεί π.χ. να περιλαμβάνει την ετοιμασία του χώρου του ιατρείου για τον ασθενή, την παρακολούθηση συναντήσεων με οδοντίατρο, την τηλεφωνική επικοινωνία με ασθενείς μετά από τη θεραπεία κ.ά., (β) να δημιουργήσει το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας στο προσωπικό για επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων, με παροχή απαραίτητου εξοπλισμού, παροχή εκπαίδευσης σε σχέση με τα καθήκοντα, εξήγηση αναφορικά με τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου και (γ) να ελέγχει την απόδοση του προσωπικού, αξιολογώντας για παράδειγμα την ικανότητα του εργαζομένου να ακολουθεί εντολές, την προθυμία του να βοηθά και να συνεργάζεται με άλλους, τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει, τη δέσμευση και την καινοτομία κατά την άσκηση των καθηκόντων του, την επαγγελματική του στάση, τη συμπεριφορά και την παραγωγικότητά του.²⁶

Η διαδικασία του management δεν σταματά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των σχεδίων, αλλά ολοκληρώνεται με τον έλεγχο και την παρακολούθηση της προόδου επίτευξης των στόχων και τη λήψη διορθωτικών μέτρων, όταν υπάρχουν ενδείξεις απόκλισης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την άσκηση ελέγχου είναι να πραγματοποιούνται κατά δεδομένα χρονικά περιθώρια μετρήσεις, όπου στην περίπτωση του οδοντιατρείου αφορούν στις εισροές (χρόνος, κόστος, αξιολόγηση απόδοσης) και τις εκροές (κέρδος και εισόδημα, αριθμός σταθερών ασθενών, αριθμός παραπομπών των υπάρχοντων ασθενών του ιατρείου, σταθερότητα στην ικανοποίηση των ασθενών, ακρίβεια, π.χ., παράπονα, επανάληψη θεραπειών).²⁷ Βέβαια, πολλές φορές στην καθημερινή πρακτική η αξιοποίηση όλων των παραπάνω δεδομένων είναι δύσκολη λόγω έλλειψης χρόνου του οδοντίατρο. Οι δείκτες απόδοσης KPI (key performance indicators) αποτελούν αριθμούς και στατιστικά στοιχεία, τα οποία μειώνουν τον όγκο δεδομένων που πρέπει να αξιολογεί ο οδοντίατρος, βοηθώντας στην ανάπτυξη μιας ταχείας εικόνας (snapshot) της απόδοσης του οδοντιατρείου. Για

παράδειγμα, οι δείκτες αυτοί αποκαλύπτουν αν ο αριθμός νέων ασθενών και οι χρηματικές απολαβές ανά ασθενή μειώνονται ή αυξάνονται, προσφέρουν πληροφορίες για τις προμήθειες, τα έσοδα, τα γενικά έξοδα, το συνολικό κέρδος κ.λπ.¹⁹

3. MARKETING ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το marketing αποτελεί μια σημαντική λειτουργία που συνδράμει στην επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, η οποία είναι, πλέον, τόσο σημαντική όσο και οι κλινικές δεξιότητες των οδοντιάτρων.²⁸ Η κεντρική ιδέα του marketing στην οδοντιατρική πράξη είναι ο συνδυασμός των ικανοτήτων της πράξης με τα «θέλω» του ασθενούς, ώστε να επιτύχει την ικανοποίηση και των δύο πλευρών, πάντα με σεβασμό στις αρχές της ιατρικής δεοντολογίας.²⁹ Οι λειτουργίες του marketing καθίστανται απαραίτητες όταν υπάρχει πρόβλημα διάθεσης, στοχεύοντας στη διεύρυνση της ζήτησης των υπηρεσιών. Επομένως, σε περιόδους κρίσης είναι λάθος πολλά οδοντιατρεία να μειώνουν το marketing ως απάντηση στη μείωση των εσόδων τους. Αντίθετα, το σωστό είναι να αυξήσουν τις ενέργειες marketing.⁶

Ο σωστός σχεδιασμός είναι βασικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων του οδοντιατρικού marketing. Αρχικά, θα πρέπει να γίνει *διερεύνηση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος* της επιχείρησης με το να αξιολογηθούν οι αδυναμίες, τα προτερήματα, οι ευκαιρίες και οι απειλές μέσω της ανάλυσης SWOT. Η εν λόγω ανάλυση έχει στόχο να αξιολογήσει το μέγεθος της αγοράς, το μερίδιο της αγοράς που αντιστοιχεί στο οδοντιατρείο, τη θέση του σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Στη συνέχεια, για να υπάρχει μια πιο σαφής εικόνα των αδυναμιών και των δυνατών σημείων του οδοντιατρείου, μπορεί να διεξαχθεί μια απλή έρευνα μεταξύ των υπάρχοντων ασθενών. Μπορεί να έχει τη μορφή ενός ερωτηματολογίου και να παρέχει πληροφορίες σε θέματα, όπως είναι το κόστος των υπηρεσιών, η ποιότητά τους, η διαθεσιμότητά τους. Έτσι, θα υπάρχει μια σαφέστερη εικόνα για το ποιες ενέργειες marketing απαιτείται να γίνουν. Με βάση τις πληροφορίες της SWOT ανάλυσης και του ερωτηματολογίου μπορεί να διαμορφωθεί το σχέδιο marketing, το οποίο θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους γενικότερους στόχους που θέλει να επιτύχει το οδοντιατρείο.³⁰ Ο σχεδιασμός αυτός περιλαμβάνει τα εξής βήματα: (α) Τον καθορισμό των στόχων, ο οποίος οφείλει να λάβει υπ' όψη την οικονομική κατάσταση του οδοντιατρείου, τη βάση των ασθενών του, τα δεδομένα επικοινωνίας, τις διαδικασίες που ακολουθεί το ιατρείο, (β) τον καθορισμό του προϋπολογισμού marketing, ο οποίος εξαρτάται από το οδοντιατρείο, αλλά προτείνεται σε γενικές γραμμές να κυμαίνεται στο 3–7% των ετήσιων εσόδων,

(γ) τον καθορισμό συγκεκριμένων στρατηγικών που θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων και (δ) την παρακολούθηση και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων,³¹ π.χ. με ερωτηματολόγιο στην αίθουσα αναμονής, που μπορεί να αποκαλύψει τις αντιλήψεις των ασθενών για τα μηνύματα τα οποία λαμβάνουν από το οδοντιατρείο.³²

Η επιτυχία του οδοντιατρικού marketing απαιτεί την ανάπτυξη ενός τμήματος της αγοράς για το οδοντιατρείο, τη δημιουργία ενός συγκεκριμένου και σαφούς μηνύματος marketing που να περιγράφει πώς θα ικανοποιηθεί αυτό το τμήμα της αγοράς, και τη διάδοση του μηνύματος με τρόπο που να διαφοροποιεί το ιατρείο από τους ανταγωνιστές.¹⁰

Ειδικότερα, η *τμηματοποίηση* της αγοράς στηρίζεται στο γεγονός ότι όλοι οι ασθενείς δεν αποφασίζουν με τον ίδιο τρόπο. Κάποιοι μπορεί να θεωρούν βασικό κριτήριο το θέμα του πόνου και άλλοι το χρόνο διάρκειας της θεραπείας, τις τιμές κ.λπ. Επομένως, το marketing υποστηρίζει ότι ο οδοντίατρος θα πρέπει να αναγνωρίσει ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς και να καλύψει τις εν λόγω ανάγκες καλύτερα από τους ανταγωνιστές.³³ Η σχετική ομάδα-στόχος μπορεί να περιλαμβάνει ασθενείς μιας ορισμένης ηλικίας, φύλου, τοποθεσίας-διαμονής, τρόπου πληρωμής, συγκεκριμένων αναγκών. Ο γιατρός θα πρέπει να λάβει υπ' όψη ότι η ομάδα-στόχος δεν περιλαμβάνει μόνο τους ασθενείς, που επιθυμεί να προσελκύσει, αλλά και τα άτομα τα οποία ασκούν επιρροή σε αυτή την ομάδα ασθενών.³⁴ Το οδοντιατρείο δεν χρειάζεται να υπερτερεί σε όλους τους τομείς. Αρκεί μόνο ένας τομέας, στον οποίο όμως οι ασθενείς να γνωρίζουν ότι παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες από όλους τους άλλους. Στο οδοντιατρικό marketing, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν μια από τις μεγαλύτερες εξειδικευμένες αγορές. Στην Αμερική, οι γυναίκες είναι υπεύθυνες για το 75% των αποφάσεων στην επιλογή προμηθευτών υγείας και, επομένως, οι ενέργειες του marketing θα πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτής της αγοράς. Επίσης, εκτός από τις γυναίκες, άλλες περιπτώσεις εξειδικευμένων αγορών είναι τα παιδιά και οι ηλικιωμένοι, που ζητούν αισθητικές βελτιώσεις,¹⁰ αλλά και η παροχή υπηρεσιών σε ειδικές ομάδες ασθενών, π.χ. διαβητικούς.²⁰

Από τη στιγμή που έχει επιλεγεί η αγορά-στόχος, το οδοντιατρείο θα πρέπει να δημιουργήσει και να διανέμει αξία (value) στους ασθενείς, συμβάλλοντας στην *τοποθέτηση* (positioning) του οδοντιατρείου στο μυαλό των ασθενών ως βασική τους επιλογή. Η σχετική αξία ορίζεται ως ο λόγος μεταξύ του οφέλους το οποίο εισπράττει ο καταναλωτής και του κόστους που αναλαμβάνει,³⁵ ενώ καθίσταται αντιληπτή από τους ασθενείς με όρους, όπως απόδοση της επένδυσης, εξοικονόμηση χρόνου, μείωση κίνδυνου από

τη θεραπεία, χρήση υψηλής ποιότητας υλικών και εργαλείων, εικόνας/όνομα οδοντιατρείου.¹⁴ Βασικό βήμα στην τοποθέτηση του οδοντιατρείου συνιστά η διαμόρφωση ενός καθαρού μηνύματος marketing, που να απαντά σε τέσσερις βασικές ερωτήσεις (στο μυαλό των ασθενών): (α) Με ποιους συναλλάσσεται το οδοντιατρείο, (β) ποιους τύπους οδοντιατρικών προβλημάτων μπορεί να αντιμετωπίσει το οδοντιατρείο, (γ) τι λύσεις προτείνει γι' αυτά τα προβλήματα και (δ) ποια είναι τα πλεονεκτήματα από την επιλογή του συγκεκριμένου οδοντιάτρου, σε σχέση με τους ανταγωνιστές του. Η δημιουργία του εν λόγω μηνύματος αρχίζει με μια σαφή επικοινωνία σχετικά με το πρόβλημα που έχει ο υποψήφιος μελλοντικός ασθενής και με την παρουσίαση της λύσης που προσφέρει το οδοντιατρείο. Αυτό το πλαίσιο «πρόβλημα-λύση» είναι ο πυρήνας του μηνύματος marketing. Χωρίς αυτό, ο υποψήφιος ασθενής δεν έχει λόγο να δώσει προσοχή.¹⁰

Βασικό ρόλο διαδραματίζει και το μίγμα marketing που θα υιοθετήσει το οδοντιατρείο. Το μίγμα marketing αποτελεί το σύνολο των εργαλείων marketing τα οποία χρησιμοποιεί η επιχείρηση με σκοπό να εφαρμόσει τη στρατηγική marketing που έχει αποφασίσει, επιδιώκοντας μια θετική απόκριση από την αγορά-στόχο. Τα εργαλεία του μίγματος marketing 7Ps (product, place, price, promotion, people, process, physical evidence) εφαρμόζονται ευρέως στον τομέα παροχής υπηρεσιών. Στην περίπτωση της παροχής οδοντιατρικής φροντίδας μεταφράζονται ως εξής:

3.1. Υπηρεσία

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες (product) του οδοντιατρείου θα πρέπει να πληρούν και να καλύπτουν όχι μόνο θέματα λειτουργίας, αλλά και δομής, βιολογίας και αισθητικής. Ιδιαίτερα, η αισθητική Οδοντιατρική έχει αναπτυχθεί σημαντικά, σε βαθμό που να αποτελεί βασική προσδοκία των περισσότερων ασθενών και να αποτελεί πρότυπο φροντίδας για την πλειονότητα της οδοντιατρικής περίθαλψης.³⁶ Ως εκ τούτου, ο οδοντίατρος θα πρέπει να εκτιμά τους παράγοντες που σχετίζονται με την οδοντιατρική αισθητική, όπως οι ατομικές προτιμήσεις, οι πολιτισμικοί και οι κοινωνικο-δημογραφικοί παράγοντες, οι οποίοι και συνδέονται με την ικανοποίηση του ασθενούς για το αισθητικό αποτέλεσμα της θεραπείας.³⁷ Επίσης, θετικά αποτελέσματα μπορεί να έχει η παροχή διευκολύνσεων με την παροχή της υπηρεσίας, ιδίως όσον αφορά οικονομικά θέματα. Ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης, για αντιστάθμισμα της μείωσης του εισοδήματος των ασθενών, υπάρχει τρόπος να προστεθεί αξία στις υπηρεσίες του οδοντιάτρου, π.χ. με παροχή δωρεάν εξέτασης, λεύκανσης ή άλλων διευκολύνσεων ή πληρωμή με δόσεις.³⁸

3.2. Διανομή

Ο χώρος διανομής (place) των υπηρεσιών, η διακόσμηση και η ατμόσφαιρα που επικρατεί αποτελούν χαρακτηριστικά που, μεταξύ άλλων, αξιολογούν οι ασθενείς όσον αφορά στο επίπεδο και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.³⁹ Σε δυσχερείς οικονομικές περιόδους, η αναβάθμιση της διακόσμησης, π.χ. η ανανέωση των επίπλων, των χρωμάτων του οδοντιατρείου, η βελτίωση της αισθητικής, μπορεί να επιδράσει θετικά στην ψυχολογία του ασθενούς, αλλά και του οδοντιάτρου.⁶

Εκτός από την εμφάνιση, η εύκολα προσβάσιμη τοποθεσία του οδοντιατρείου φαίνεται ότι αποτελεί κριτήριο επιλογής οδοντιάτρου από τους ασθενείς,^{28,40} ιδίως για ασθενείς που δεν έχουν επισκεφθεί στο παρελθόν το συγκεκριμένο οδοντίατρο.⁴¹

3.3. Τιμή

Η πλειοψηφία των οδοντιάτρων καθορίζει το ύψος της αμοιβής (price) με βάση τις αντίστοιχες χρεώσεις άλλων συναδέλφων, με βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την τελική απόφαση να είναι ο δαπανώμενος χρόνος, τα εργαστηριακά έξοδα και τα γενικά έξοδα του οδοντιατρείου.⁴² Ο σωστός καθορισμός της αμοιβής είναι πολύ σημαντικός σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, όπου θα πρέπει να διατηρείται ένα πρόγραμμα αμοιβών σχετικό με την αγορά. Ωστόσο, η μεγάλη μείωση των τιμών με το σκεπτικό ότι κάτι τέτοιο θα αυξήσει τα ποσοστά αποδοχής περίπτωσης δεν ενδείκνυται, αφού μια τέτοια μέθοδος δεν είναι επιτυχής, οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα,⁶ ενώ εγκυμονεί τον κίνδυνο προσέλευσης λάθος πελατών, αυτών, δηλαδή, που αλλάζουν εύκολα υπηρεσίες προκειμένου να εξοικονομήσουν χρήματα.⁴³

3.4. Προώθηση

Στην περίπτωση της Οδοντιατρικής, η μεγαλύτερη προσπάθεια στις δραστηριότητες του marketing επικεντρώνεται στην προώθηση (promotion) και την επικοινωνία. Το μήνυμα το οποίο προωθεί το οδοντιατρείο θα πρέπει να προάγει τις λύσεις που προσφέρει το οδοντιατρείο στο πρόβλημα του ασθενούς,⁴⁴ δεδομένου ότι η αντίληψη του αναμενόμενου οφέλους αυξάνει την πιθανότητα του ατόμου να πληρώσει περισσότερα χρήματα για οδοντιατρικές υπηρεσίες.⁴⁵ Επίσης, μια σημαντική παράμετρος που πρέπει να έχουν υπ' όψη οι οδοντίατροι αναφέρεται στο γεγονός ότι η επικοινωνία του μηνύματος πρέπει να γίνεται σε συνεχή βάση και με ποικίλους τρόπους. Έρευνες δείχνουν ότι απαιτούνται τουλάχιστον 7–9 επαφές του οδοντιάτρου πριν αποφασίσει ο ασθενής να ζητήσει παροχή υπηρεσιών από το οδοντιατρείο του.¹⁰

Τα εργαλεία προώθησης μπορούν να εντάσσονται στο πλαίσιο ενός σχεδίου εξωτερικού ή εσωτερικού marketing. Στην πρώτη περίπτωση ανήκουν η διαφήμιση και η προβολή σε περιοδικά, εφημερίδες, χρυσό οδηγό, τηλεόραση, ραδιόφωνο, Internet ή δημόσιες διαλέξεις, ομιλίες. Το εσωτερικό marketing περιλαμβάνει μέσα, όπως η βελτίωση της εικόνας του οδοντιατρείου, το καλωσόρισμα του ασθενούς, τα ενημερωτικά φυλλάδια, οι κάρτες που θα εξηγούν τις προσφερόμενες υπηρεσίες, η ιστοσελίδα στο Internet, η αποστολή μηνυμάτων με συμβατικό ταχυδρομείο ή e-mail, οι ευχετήριες κάρτες γενεθλίων, η αποστολή ευχαριστήριων επιστολών σε ασθενείς που παρέπεμψαν άλλους ασθενείς στο οδοντιατρείο (patients who refer patients; thank you strategy). Επίσης, η follow-up τηλεφωνική επικοινωνία αποτελεί μια απλή και αποτελεσματική λύση επαφής του οδοντιάτρου με τον ασθενή, για να εκφράσει τις ευχαριστίες του, να ρωτήσει για την πορεία της θεραπείας και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών.⁶ Το marketing σχέσεων αποτελεί βασικό παράγοντα για την επίτευξη της αφοσίωσης (loyalty) των πελατών.⁴⁶ Σημαντική βοήθεια μπορεί να προσφέρει η αξιοποίηση του digital (e) marketing, το οποίο περιλαμβάνει τη δραστηριοποίηση στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και την ανάπτυξη ιστοσελίδας, παρέχοντας τη δυνατότητα για online κλείσιμο ραντεβού, ενημέρωση τιμών και πληρωμές,⁴⁷ ενημέρωση για θέματα Οδοντιατρικής,⁴⁸ αλλά και παρουσίαση της γενικότερης φιλοσοφίας του οδοντιατρείου.⁴⁹ Πρόκειται για ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό, σε σχέση με το κόστος του, μέσο, το οποίο, σε αντίθεση με τα τυπωμένα φυλλάδια πληροφόρησης, ενημερώνεται πιο εύκολα και παρέχει τη δυνατότητα διαδραστικής επικοινωνίας με τους ασθενείς.⁵⁰ Γενικά, οι τακτικές εσωτερικού marketing είναι ενδεχομένως οι πλέον οικονομικές και αποτελεσματικές, αλλά και οι ευρύτερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι marketing στην οδοντιατρική πρακτική.⁵¹

3.5. Διαδικασία

Process (διαδικασία): Σημαντικό ρόλο στην επιτυχία του marketing διαδραματίζουν ο χρόνος αναμονής του ασθενούς και ο σωστός προγραμματισμός των ραντεβού για την παροχή της οδοντιατρικής φροντίδας. Ο οδοντίατρος δεν θα πρέπει να προγραμματίζει ραντεβού για >3 εβδομάδες, αφού κάτι τέτοιο γεμίζει το πρόγραμμα του οδοντιατρείου για μεγάλο χρονικό διάστημα, χωρίς όμως να εγγυάται ότι ο ασθενής δεν θα εγκαταλείψει στο μέσο της θεραπείας.²⁶ Ιδιαίτερα όσον αφορά στην ανταπόκριση σε νέους ασθενείς, θα πρέπει να αντιμετωπίζονται μέσα σε μία εβδομάδα από τη χρονική στιγμή της επαφής, δεδομένου ότι αυτή η στρατηγική συμβάλλει στην αύξηση του αριθμού νέων ασθενών του οδοντιατρείου έως και 50%. Η

συστηματική, επομένως, διατήρηση κάποιου κενού χρόνου για την αντιμετώπιση των νέων ασθενών αποτελεί μια πολύ καλή επιχειρηματική στρατηγική.⁵²

Η επιβεβαίωση του ραντεβού του ασθενούς πρέπει να πραγματοποιείται το αργότερο 2 ημέρες πριν από την προγραμματισμένη ημέρα, ενώ θα πρέπει γενικά να παρακολουθείται η ματαίωση των ραντεβού. Επίσης, ένα καλά οργανωμένο σύστημα ραντεβού αντιμετωπίζει και το πρόβλημα του μεγάλου χρόνου αναμονής των ασθενών στο οδοντιατρείο, ο οποίος αποτελεί παράγοντα δυσαρέσκειας για τον ασθενή.^{33,53}

3.6. Άνθρωποι

Η διανομή της οδοντιατρικής φροντίδας, όπως και στις υπόλοιπες υπηρεσίες, βασίζεται στον ανθρώπινο (people) παράγοντα, αφού περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση του ασθενούς με τον οδοντίατρο, αλλά και με το υπόλοιπο προσωπικό του οδοντιατρείου. Ο οδοντίατρος θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στις επικοινωνιακές του ικανότητες, ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις σχέσεις που αναπτύσσονται με τους ασθενείς κατά την άσκηση του επαγγέλματος. Ως τέτοιες ικανότητες αναφέρονται η ενσυναίσθηση, η συνεργασία, η ενεργητική ακρόαση κ.λπ.⁵⁴ Ζητώντας από τον ασθενή να μιλήσει για τον εαυτό του, την οικογένειά του, τα χόμπι του, ο οδοντίατρος μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο της διαπροσωπικής σχέσης με τον ασθενή.⁵⁵ Επίσης, η επαρκής και σωστή ενημέρωση, καθώς και η συνειδητή συγκατάθεση (informed consent) του ασθενούς συμβάλλουν στην ανάπτυξη εμπιστοσύνης,¹⁰ π.χ. το κόστος θα πρέπει να συζητείται πάντα πριν από την έναρξη της θεραπείας, έτσι ώστε ο ασθενής να μη βρεθεί προ εκπλήξεως μετά το πέρας της θεραπείας. Η σχέση οδοντίατρου-ασθενούς, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αποτελεί βασικό παράγοντα ικανοποίησης του ασθενούς.⁵⁶ Εκτός από τη συμπεριφορά του προς τον ασθενή, η προσεγμένη εμφάνιση του οδοντίατρου αποτελεί βασικό συστατικό για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης σχέσης με τον ασθενή. Η φυσική εμφάνιση και το παρουσιαστικό του οδοντίατρου αποτελούν στοιχεία επαγγελματισμού και σχετίζονται με την προθυμία του ασθενούς να αποκαλύψει συμπτώματα της νόσου στον ιατρό.⁵⁷ Το καλωσόρισμα του ασθενούς, η σωστή συμπεριφορά και η δημιουργία ευχάριστης ατμόσφαιρας στο οδοντιατρείο επιδρούν θετικά στη σχέση με τον ασθενή,⁵⁸ αποτελώντας ένα από τα κριτήρια των ασθενών για την επιλογή οδοντιατρείου.⁵⁹ Η καθιέρωση καλών σχέσεων με τον ασθενή οδηγεί και στη σύσταση του οδοντιατρείου από αυτόν τον ίδιο τον ασθενή σε άλλα άτομα, γεγονός που συνεπάγεται μεγάλα και μακροπρόθεσμα οφέλη.⁵⁸ Η ADA (Αμερικανική Ένωση Οδοντιάτρων) αναφέρει ότι το

70–80% των νέων ασθενών σε ένα τυπικό οδοντιατρείο προέρχεται κατόπιν σύστασης από τους ήδη υπάρχοντες ασθενείς του οδοντιατρείου.⁶⁰

3.7. Υποδομή

Η τεχνολογική υποδομή (physical evidence) του οδοντιατρείου μπορεί να αποτελέσει σημαντικό βοήθημα στην επιτυχία του οδοντιατρικού marketing. Όταν η τεχνολογία χρησιμοποιείται σωστά, μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική αυξάνοντας την ταχύτητα και το εύρος των παρεχομένων υπηρεσιών.⁶¹ Η προηγμένη τεχνολογία έχει ισχυρή και θετική σχέση με την εταιρική εικόνα,⁶² προσφέρει τη δυνατότητα προσέλκυσης περισσότερων ασθενών, αφού οι ασθενείς αξιολογούν θετικά τον εκσυγχρονισμό του οδοντιατρείου,⁶³ ενώ βοηθά πολύ στην παρουσίαση του προβλήματος στον ασθενή και στην αποδοχή της προτεινόμενης θεραπευτικής λύσης.⁶⁴

4. Η ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΙΚΗ ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η πρωτοβάθμια οδοντιατρική περίθαλψη, που αποτελεί το 90% της οδοντιατρικής φροντίδας, εξασφαλίζεται στην Ελλάδα από τον ιδιωτικό τομέα κατά 90% περίπου του πληθυσμού.⁶⁵ Από τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τόσο τη συχνότητα όσο και το ποσοστό χρήσης των οδοντιατρικών υπηρεσιών είναι το εισόδημα.⁶⁶ Στη σημερινή περίοδο της οικονομικής κρίσης παρατηρείται μια σημαντική αύξηση των ανικανοποίητων οδοντιατρικών αναγκών,⁶⁷ με το Υπουργείο Υγείας να εκτιμά μια μείωση της τάξης του 15% στη χρήση ιδιωτικών υπηρεσιών υγείας, μεταξύ των οποίων και των οδοντιατρικών υπηρεσιών. Σχετικά με τους λόγους επίσκεψης στον οδοντίατρο, αυτοί αφορούσαν κατά 35,5% στην αντιμετώπιση επείγοντος περιστατικού, κατά 32,2% στη θεραπεία και κατά 31% στον τακτικό έλεγχο.⁶⁸

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του ελληνικού ιδιωτικού οδοντιατρικού τομέα είναι οι πολλοί οδοντίατροι αναλογικά με τον πληθυσμό (1,27 οδοντίατροι/1.000 κατοίκους), που αποτελεί την υψηλότερη αναλογία μεταξύ των χωρών του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΟΣΑ)⁶⁹ και με συγκέντρωση στα δύο μεγάλα αστικά κέντρα.^{70,71} Αυτός ο μεγάλος αριθμός οδοντιάτρων έχει άμεσες επιπτώσεις, με τα οδοντιατρεία να έρχονται αντιμέτωπα με πολλές αλλαγές στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας τους, κυρίως λόγω αύξησης του ανταγωνισμού.⁷² Όσον αφορά στην αποζημίωση, οι οδοντίατροι του ιδιωτικού τομέα αποζημιώνονται απ' ευθείας από τον ασθενή, με τη μέθοδο κατά πράξη (fee for service).⁷⁰ Από το 2005, σύμφωνα με απόφαση της Επιτροπής Ανταγωνισμού, καταργήθηκαν οι κατώτερες τιμές των οδοντιατρικών πράξεων.⁷³ Σε θέματα

ειδικοτήτων υπάρχουν μόνο δύο επίσημα αναγνωρισμένες ειδικότητες, η Ορθοδοντική και η Γναθοχειρουργική. Επίσης, μόνο ένα μικρό ποσοστό οδοντιάτρων εργάζεται με βοηθό, ενώ δεν υπάρχουν υγιεινολόγοι.⁷⁰ Η παροχή της ιδιωτικής οδοντιατρικής φροντίδας στη χώρα μας υπόκειται σε κανόνες βάσει του οδοντιατρικού δεοντολογικού κανονισμού. Ιδιαίτερα σε θέματα διαφήμισης υπάρχουν πολλοί νομικοί περιορισμοί, με κάθε άμεση και έμμεση διαφήμιση ή δημοσιότητα να απαγορεύεται. Ειδικότερα, απαγορεύεται η διαφήμιση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης (ΜΜΕ), στο χρυσό οδηγό, στο διαδίκτυο, καθώς και η διανομή διαφημιστικών φυλλαδίων για τις υπηρεσίες του οδοντιατρείου. Παρ' όλα αυτά, επιτρέπεται η διατήρηση ιστοσελίδας (ΦΕΚ 55/τΑ'/1.4.2009).

Τέλος, ένα σημαντικό στοιχείο στην αγορά της οδοντιατρικής φροντίδας είναι ο οδοντιατρικός τουρισμός. Ιδιαίτερα στις περιοχές της βόρειας Ελλάδας, μεγάλος αριθμός ασθενών μεταβαίνουν στις γειτονικές βαλκανικές χώρες για ζήτηση οδοντιατρικών υπηρεσιών λόγω του χαμηλού κόστους, με αποτέλεσμα να παρατηρείται πτώση, ιδίως στις προσθετικές εργασίες, η οποία για τους οδοντιάτρους της βόρειας Ελλάδας κυμαίνεται σε ποσοστό 60–70%.⁷⁴

Σε αυτά τα νέα δεδομένα και υπό το πρίσμα της τρέχουσας οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα, οι αντιλήψεις των οδοντιάτρων για τις αρχές του management και του marketing, καθώς και την εφαρμογή τους στα ιδιωτικά οδοντιατρεία, πρέπει να αναπροσαρμοστούν και να ενισχυθούν.

Σημαντικές παράμετροι τις οποίες θα πρέπει να αναβαθμίσουν οι οδοντίατροι είναι η βελτίωση του επιπέδου γνώσεων του management και του marketing, μέσα από παρακολουθήσεις εκπαιδευτικών σεμιναρίων, αλλά και με προετοιμασία των φοιτητών Οδοντιατρικής σε προπτυχιακό επίπεδο με σχετικά μαθήματα διοίκησης και marketing στις πανεπιστημιακές σχολές. Επίσης, σημαντικός κρίνεται και

ο καθορισμός συγκεκριμένων στόχων με χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, η τήρηση του χρονοδιαγράμματος και η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος ελέγχου. Παράλληλα, η προώθηση του κατάλληλου μηνύματος αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο του μίγματος marketing, όπου πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη σημασία. Οι Έλληνες οδοντίατροι θα πρέπει να επαναξιολογήσουν τη σημασία των δημόσιων σχέσεων και του διαδικτυακού marketing, υιοθετώντας σύγχρονες πρακτικές, όπως η ιστοσελίδα, τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και η επικοινωνία μέσω e-mail, ή, προχωρώντας ακόμη περισσότερο, η ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων των ασθενών τους και η εξατομίκευση των μηνυμάτων σύμφωνα με το marketing βάσης δεδομένων (database marketing). Επίσης, ίσως θα πρέπει να αναθεωρηθεί από την οδοντιατρική ομοσπονδία και το υφιστάμενο καθεστώς για την οδοντιατρική διαφήμιση, προσφέροντας μια μεγαλύτερη ελευθερία για τους οδοντιάτρους στον εν λόγω τομέα.

Η υιοθέτηση αρχών διοίκησης και marketing, με αποδεδειγμένο όφελος στο χώρο των επιχειρήσεων, μπορεί να βοηθήσει τους οδοντιάτρους στην αντιμετώπιση των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης, του πληθωρισμού και του ανταγωνισμού, αναγνωρίζοντας και αξιοποιώντας τις υπάρχουσες ευκαιρίες. Άλλωστε, σε περιόδους κρίσης και αβεβαιότητας μπορεί να προκύψουν ευκαιρίες, αλλά και να αναδειχθεί η δημιουργικότητα, προκειμένου να ανακτηθεί η ευημερία.⁷⁵

Μελλοντική έρευνα στο θέμα του οδοντιατρικού management και marketing στην Ελλάδα θα μπορούσε να καταγράψει τις απόψεις μεγάλων και αντιπροσωπευτικών δειγμάτων, τόσο οδοντιάτρων όσο και ασθενών τους, στα συγκεκριμένα ζητήματα, με σκοπό την εύρεση ενδεχόμενου χάσματος αντιλήψεων και την παρουσίαση προτάσεων για σύγκλιση διαφορών.

ABSTRACT

Dental management

K. KATSALIAKI,¹ M. DOVROS²

¹*School of Economics, Business Administration and Legal Studies, International Hellenic University, Thessaloniki,*

²*Dental Association, Drama, Greece*

Archives of Hellenic Medicine 2015, 32(2):236–244

The present dental market is characterized by the adverse effects of the economic crisis, and intense competition. Dentists could address the impact of the economic crisis, inflation and competition by adopting principles of management and marketing with proven benefit in business, recognizing and exploiting current opportunities. This paper applies management techniques and marketing tools to dental services and identifies the expected benefits. The key characteristics of the dental services in Greece are analyzed and suggestions are made for the adoption of management and marketing practices.

Key words: Health services, Demand for services, Dental, Management, Marketing

Βιβλιογραφία

1. KIRIGIA JM, NGANDA BM, MWIKISA CN, CARDOSO B. Effects of global financial crisis on funding for health development in nineteen countries of the WHO African Region. *BMC Int Health Hum Rights* 2011, 11:4
2. PARRY J, HUMPHREYS G. Health amid a financial crisis: A complex diagnosis. *Bull World Health Organ* 2009, 87:4–5
3. O'KEEFE J. Real communication leads to real trust. *J Can Dent Assoc* 2012, 78:c22
4. CHANG NH, HUANG CL, YANG YO. The effects of economic crises on health care. *Hu Li Za Zhi* 2010, 57:89–94
5. VUJICIC M, LAZAR V, WALL TP, MUNSON B. An analysis of dentists' incomes, 1996–2009. *J Am Dent Assoc* 2012, 143:452–460
6. CREAMER B. The Slight Edge to success. *Catalyst Magazine* 2009, 4:46–50
7. MANSKI RJ, MOELLER JF, CHEN H, SCHIMMEL J, ST CLAIR PA, PEPPER JV. Dental usage under changing economic conditions. *J Public Health Dent* 2014, 74:1–12
8. ZIMMERMANN D. Economic fears in the US affect dental care. *Dental Tribune Middle East and Africa Edition* 2008:3
9. NEWSOME PR. Current issues in dental practice management. Part 1. The importance of shared values. *Prim Dent Care* 2003, 10:37–39
10. DIAZ-LUNDSTEDT F, ESHAGHIAN R. *Essential marketing skills for dentists: Discover the new basics for attracting first-rate patients to your office*. Dental Marketing Center, Chatsworth, CA, 2002:5–62
11. DEWI FD, SUDJANA G, OESMAN YM. Patient satisfaction analysis on service quality of dental health care based on empathy and responsiveness. *Dent Res J (Isfahan)* 2011, 8:172–177
12. BARBER M, WIESEN R, ARNOLD S, TAICHMAN RS, TAICHMAN LS. Perceptions of business skill development by graduates of the University of Michigan Dental School. *J Dent Educ* 2011, 75:505–517
13. UMESAN UK, LAY CK, BALAKRISHNAN P. Are we victims of aggressive marketing? *Am J Orthod Dentofacial Orthop* 2012, 141:132
14. McGUIGAN PJ, EISNER AB. Marketing the dental practice: Eight steps toward success. *J Am Dent Assoc* 2006, 137:1426–1433
15. SAMA FF. Marketing your medical practice – part I. *S Afr Med J* 2004, 94:421–422
16. ANONYMOUS. Marketing your medical practice – part II. *S Afr Med J* 2004, 94:618, 620
17. DRUCKER P. *Management*. Routledge, London, 2012
18. PAQUETTE JM, SHEETS CG. The second “D.D.S.” degree: A formula for practice success. *J Am Dent Assoc* 2004, 135:1321–1325
19. LEVIN RP. The business of dentistry. *J Am Dent Assoc* 2003, 134:644–645
20. LEVIN RP. Dental business management. *J Am Dent Assoc* 2003, 134:372–373
21. LEVIN RP. Practice production – “Get back to basics... and practice growth”. *Dent Econ* 2011, 101:48
22. PATSIS J. *Process, elements and the dental practice. Delivering clinical effectiveness and efficiency*. DMC Conference, Florida, 2008
23. LUND AE. Do you see any conflict between the desire to provide high-quality dental care and the desire to run an efficient, profitable business? *J Am Dent Assoc* 2004, 135:725
24. FLORES-MIR C, PALMER NG, NORTHCOTT HC, KHURSHED F, MAJOR PW. Perceptions and attitudes of Canadian dentists toward digital and electronic technologies. *J Can Dent Assoc* 2006, 72:243
25. GEORGE RJ. Improving productivity in the dental practice: A starting point. *N Z Dent J* 1996, 92:73–75
26. MCKENZIE S. Traveling in circles? Take the direct route to practice success. *Dental Tribune Middle East & Africa Edition* 2006, 1:7–12
27. MEDIA CME. Quality and standardization in the dental office. *Dental Tribune Middle East & Africa Edition* 2008, 3:6–10
28. EDWARDS DT, SHROFF B, LINDAUER SJ, FOWLER CE, TUFEKCI E. Media advertising effects on consumer perception of orthodontic treatment quality. *Angle Orthod* 2008, 78:771–777
29. ΒΛΑΣΙΑΔΗΣ Κ, ΚΟΥΤΣΑΜΑΝΗ Μ, ΣΚΟΥΤΕΡΗΣ Χ. Βασικές αρχές οδοντιατρικού μάρκετινγκ. *Ελλ Στοματολ Χρονικά* 2008, 52:123–126
30. DELANEY N. The benefits of marketing in orthodontics. *Br J Orthod* 1998, 25:322–324
31. CREAMER JB. Need more patients? Develop a strategic marketing plan. *Catalyst Magazine* 2010, 2:34–36
32. ASHFORD R, BLINKHORN AS. Marketing dental care to the reluctant patient. *Br Dent J* 1999, 186:436–441
33. CAPON N. Institutional change in delivery of dental services: A marketing perspective. *Am J Public Health* 1982, 72:679–683
34. ANWAR R, CAPKO J. 9 steps to a strategic marketing plan. *Fam Pract Manag* 2001, 8:39–43
35. KOTLER P. *Marketing management: The millennium edition*. International ed. Prentice Hill, New York, 2000
36. SHAH P. Optimizing esthetics and function through interdisciplinary dentistry. *Gen Dent* 2008, 56:268–272
37. AKARSLAN ZZ, SADIK B, ERTEN H, KARABULUT E. Dental esthetic satisfaction, received and desired dental treatments for improvement of esthetics. *Indian J Dent Res* 2009, 20:195–200
38. ESFANDIARI S, LUND JP, PENROD JR, SAVARD A, THOMASON JM, FEINE JS. Implant overdentures for edentulous elders: study of patient preference. *Gerodontology* 2009, 26:3–10
39. GIOVINO JM. “You should see my doctor”: Cost-effective marketing ideas for your practice. *Fam Pract Manag* 2002, 9:33–36
40. TAMAKI Y, NOMURA Y, TERAOKA K, NISHIKAHARA F, MOTEGI M, TSURUMOTO A ET AL. Characteristics and willingness of patients to pay for regular dental check-ups in Japan. *J Oral Sci* 2004, 46:127–133
41. LIPSCOMB J, DOUGLASS CW. A political economic theory of the dental care market. *Am J Public Health* 1982, 72:665–675
42. KABIR J, MELLOR AC. Factors affecting fee setting for private treatment in general dental practice. *Br Dent J* 2004, 197:200–203
43. KOTLER P. *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. John Wiley & Sons, New York, 2003
44. DOBRACKI W. Easy, breezy, beautiful marketing campaigns. *The Profitable Dentist* 2012, 4:16–17
45. WIDSTRÖM E, SEPPÄLÄ T. Willingness and ability to pay for un-

- expected dental expenses by Finnish adults. *BMC Oral Health* 2012, 12:35
46. GRÖNROOS C. Defining marketing: A market-oriented approach. *Eur J Marketing* 1989, 23:52–60
 47. SAVAGE R. Taking your marketing digital. *Dent Econ* 2012, 102:7
 48. DOWNES PK. Putting it all together; dentistry and the Internet. *Br Dent J* 2007, 203:75–86
 49. MILLER SA, FORREST JL. Dental practice websites: Creating a Web presence. *Dent Clin North Am* 2002, 46:463–475
 50. LIN JY, LEE J, DAVIDSON B, FARQUHARSON K, SHAUL C, KIM S. A review of pediatric dentistry program websites: What are applicants learning about our programs? *J Dent Educ* 2010, 74:654–660
 51. SMITH RN, SMITH ME. Marketing the cosmetic practice via television. *Curr Opin Cosmet Dent* 1995:100–106
 52. RUNKLE K. The business of dentistry. *Dent Econ* 2011, 101:1
 53. LUZZIL, SPENCER AJ. Factors influencing the use of public dental services: An application of the Theory of Planned Behaviour. *BMC Health Serv Res* 2008, 8:93
 54. ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ Δ. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες στη φροντίδα υγείας και η σημασία τους στην οδοντιατρική φροντίδα. *Ελλ Στοματολ Χρονικά* 2007, 51:215–220
 55. ΒΛΑΣΙΑΔΗΣ Κ, ΚΟΥΤΣΑΜΑΝΗ Μ. Οδηγός επικοινωνίας για οδοντιατρεία. *Ελλ Στοματολ Χρονικά* 2011, 55:89–96
 56. SBARAINI A, CARTER SM, EVANS RW, BLINKHORN A. Experiences of dental care: What do patients value? *BMC Health Serv Res* 2012, 12:177
 57. BROSKY ME, KEEFER OA, HODGES JS, PESUN IJ, COOK G. Patient perceptions of professionalism in dentistry. *J Dent Educ* 2003, 67:909–915
 58. DABLE RA, PRASANTH M, SINGH SB, NAZIRKAR GS. Is advertising ethical for dentists? An insight into the Indian scenario. *Drug Healthc Patient Saf* 2011, 3:93–98
 59. KIM MJ, DAMIANO PC, HAND J, DENEHY GE, COBB DS, QIAN F. Consumers' choice of dentists: how and why people choose dental school faculty members as their oral health care providers. *J Dent Educ* 2012, 76:695–704
 60. SCHIFF A. Dental office marketing budget review. *Dent Econ* 2009, 99:4
 61. LEVIN RP. Technology in dentistry. *Compend Contin Educ Dent* 2002, 23:774–776
 62. LAOHASIRICHAIKUL B, CHAIPOOPIRUTANA S, COMBS H. Effective customer relationship management of health care: A study of the perceptions of service quality, corporate image, satisfaction, and loyalty of Thai outpatients of private hospitals in Thailand. *American Society of Business and Behavioral Sciences* 2010, 17:198–210
 63. LAND T. What patients think of dental services. *Br Dent J* 2000, 189:21–24
 64. LEVIN RP. Smaller practices can be profitable. *Dent Econ* 1997, 87:6
 65. ΟΥΛΗΣ Κ, ΥΦΑΝΤΟΠΟΥΛΟΣ Ι. Πρόγραμμα προαγωγής και καταγραφής της στοματικής υγείας του ελληνικού πληθυσμού. Ελληνική Οδοντιατρική Ομοσπονδία, Αθήνα, 2011:18–19
 66. ZAVRAS D, ECONOMOU C, KYRIOPOULOS J. Factors influencing dental utilisation in Greece. *Community Dent Health* 2004, 21:181–188
 67. KARATZANIS AD, SYMVOULAKIS EK, NIKOLAOU V, VELEGRAKIS GA. Potential impact of the financial crisis on outpatient hospital visits due to otorhinolaryngologic disorders in Crete, Greece. *Int J Med Sci* 2012, 9:126–128
 68. ΕΘΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ. Πανελλαδική έρευνα κοινής γνώμης: Διερεύνηση του επιπέδου υγείας και αξιολόγηση των υπηρεσιών υγείας στην Ελλάδα. Μέρος 2ο: Χρήση υπηρεσιών υγείας. ΕΣΔΥ, Τομέας Οικονομικών της Υγείας, Αθήνα, 2006
 69. ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD health data. OECD, Paris, 2009
 70. DAMASKINOS P, ECONOMOU C. Systems for the provision of oral health care in the Black Sea countries. Part 10: Greece. *Oral Health Dent Manag* 2012, 11:3–10
 71. KOLETSI-KOUNARI H, PAPAIOANNOU W, STEFANIOTIS T. Greece's high dentist to population ratio: Comparisons, causes, and effects. *J Dent Educ* 2011, 75:1507–1515
 72. ΛΑΓΟΥΒΑΡΔΟΣ Π. Marketing: Οι εφαρμογές στο οδοντιατρείο. *Ελλ Στοματολ Χρονικά* 2002, 46:37–41
 73. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΔΟΝΤΙΑΤΡΙΚΗ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ. Απόφαση Επιτροπής Ανταγωνισμού. ΕΟΟ, Αθήνα, 2005
 74. ΓΙΑΝΝΑΡΟΥ Λ. Στη Βουλγαρία για οδοντίατρο. Εφημερίδα Καθημερινή, Αθήνα, 2014 (30.8.14)
 75. CHISHOLM-BURNS MA. A crisis is a really terrible thing to waste. *Am J Pharm Educ* 2010, 74:19
- Corresponding author:*
K. Katsaliaki, School of Economics, Business Administration & Legal Studies, International Hellenic University, 14th km Thessaloniki-N. Moudania, GR-570 01 Thermi, Thessaloniki, Greece
e-mail: k.katsaliaki@ihu.edu.gr