## **6 шагов к стабильной клинике**

Что такое стабильная клиника? Это бизнес-управление стоматологической клиникой, где большинство процессов работает с минимальным участием собственника. То есть владелец не принимает пациентов как врач, не имеет потребности постоянно находиться в клинике и контролировать каждый шаг. Рабочие процессы двигаются вне активной роли владельца, благодаря правильному выстраиванию управления внутри клиники. При этом сотрудники стараются дать максимальный результат: как врачи, так и администраторы, так и ассистенты, и делается это не «из-под палки», а с интересом к работе, так как у них выстроена система мотивации.

Ниже мы подробно разберем, какие проблемы необходимо решить в первую очередь и какой инструментарий внедрить в работу клиники для достижения самостоятельного стабильного развития вашего бизнеса.

1. **Избавиться от многозадачности**

Первая проблема, которая имеется у большинства управленцев – это многозадачность.

Знакомое вам состояние, когда все свое рабочее время занимает решение рабочих или бытовых вопросов, в каких заключительное решение принимаете только вы сами? Вам постоянно пишут, звонят, отвлекают и торопят, но дел меньше не становится. К сожалению, о выходных и отпуске при таком режиме и речи быть не может. А как только пытаешься оставить клинику на самостоятельную работу, приходит чувство страха и недопонимание, что там происходит, отчего вы находитесь в постоянном стрессе.

Как выходить из такой ситуации? Решение заключается в грамотном управлении зонами ответственности и распределении функций среди персонала клиники. Изначально многим кажется, что в его предпринимательском деле нет такой проблемы, а решение банально и очевидно. Но когда садитесь и расписываете это на бумаге, выясняется, что совершенно непонятно, кто что контролирует и за что отвечает. Данная работа может занять от двух часов до недели, в зависимости от масштаба бизнеса.

Следующим этапом будет проведение утвержденного результата через приказ, в котором должно быть четко прописано, какой сотрудник за какие функции работы клиники отвечает и какая предусмотрена ответственность за невыполнение своих обязательств. Некоторые владельцы бизнеса даже выделяет в своем графике отдельное, допустим, один раз в неделю, для обсуждения и решения данных вопросов с коллегами, а остальное время остается на проработку основных задач.

Главная задача для собственника клиники – это заниматься стратегией развития бизнеса, расширением собственной сети клиник, а второстепенные вопросы необходимо делегировать на штат сотрудников.

1. **Выстроить систему мотивации для персонала**

Вторая проблема, с которой нужно разобраться – это мотивация персонала. Конечно, есть еще вопрос найма сотрудников, но здесь мы разберем ситуацию, когда уже имеется набранный штат.

Нередко в нашей практике встречаются такие организации, в которых без должного контроля сверху сотрудники относятся к своей работе безответственно, совершают элементарные ошибки и абсолютно не заинтересованы в собственном развитии и развитии компании в целом.

Как только на часах время окончания рабочего дня – сотрудники за минуту собираются, забывая о незаконченных делах, и бегут по домам. А по отношению к клиентам со стороны врачей и администраторов встречается небрежность и полное отсутствие заинтересованности в проблемах пациентов. Но именно решение проблемы пациента могло бы вам генерировать поток новых клиентов через сарафанное радио. Однако после взаимодействия с такими клиниками остается только негативный осадок.

И конечно же, во всех таких случаях сотрудники «сидят» на окладе, где напрягаться не надо, зарплата и так будет, главное, отработать рабочий день, и не важно, что будет происходить внутри рабочего процесса. Более того, результата по прибыли нет, репутация клиники ухудшается, а зарплаты из каких-то средств выплачивать нужно.

А что же делать? Решение есть – платить за результат! В бизнес-индустрии есть термин «KPI» – показатель эффективности, на основании которого и должна строиться зарплата сотрудника или только ее премиальная часть. В этом случае врачи, администраторы и другой персонал будут заинтересованы в повышении своих личных результатов и развитии клиники в целом, так как это прямо отразится на их зарплате.

Премиальная часть должна основываться на выполнении сотрудником заранее намеченного плана и рассчитывается процентом от выделенного на это бюджета, а не от полученной выручки (так как это очень изменчивый показатель). Платить нужно только конкретные суммы за конкретные результаты, чтобы и прибыль была так же гарантирована и конкретна.

Так же система мотивации должна быть сбалансирована и введена в работу постепенно, дабы не получить сильное сопротивление «новому» со стороны коллектива, которое может закончиться конфликтом или даже увольнением ценных сотрудников.

1. **Правильный расчет рентабельности**

Неправильный расчет рентабельности – частая проблема начинающих предпринимателей.

Опять же, вроде все очевидно и просто, а на деле совсем обратная ситуация. У вас высокие зарплаты, немаленькие цены на услуги, высокий средний чек – оборот большой, а размер чистой прибыли все равно не удовлетворяет. Почему так происходит?

Ответ на этот вопрос кроется в правильном расчете рентабельности каждого отдельного направления, а не всего бизнеса в целом.

***Пример из практики:*** *крупная клиника активно занимается услугами по имплантации, покупает рекламу на многих площадках региона, поддерживает оборудование и покупает дорогостоящие материалы. Владелец убежден, что данное направление очень прибыльно и составляет львиную долю чистой прибыли. Однако, когда мы проверил финансовый аудит компании, подсчитали рентабельность по каждому направлению, направление оказания услуг по имплантации оказалось убыточным, а большую часть чистой прибыли составило терапевтическое направление. А сколько финансовых затрат, моральных и физических сил было туда вложено, сколько можно было сэкономить и заработать сверх, если рассчитать этот параметр заранее?*

Большие сети стоматологий нанимают в этом случае финансового директора, в обязанности которого входят подобные расчеты. Но нужно понимать, что это дополнительные траты (зарплата финансового директора, внедрение новых систем аналитики и статистики). Здесь решение нужно принимать только исходя из вашего бюджета.

1. **Контроль и оптимизация расходов**

Деньги все время куда-то утекают сквозь пальцы. Знакома ли вам такая ситуация? Вроде они есть в течение месяца, но когда расплатишься по всем счетам, то ничего не остается.

Основная причина проблемы находится в отсутствии контроля расходов и их последующей оптимизации. И единственный выход из этой ситуации – ввести нормативы для каждой группы расходов. Что это значит?

На каждую группу расходов, или мы это называем фондами, заложен точный бюджет. Это могут быть фонд зарплаты труда, фонд ремонта оборудования, фонд закупки материалов, фонд оплаты аренды и налогов и другие. Если вы точно распишете свои расходы по этим группам, вы уже точно будете знать, сколько будут составлять общие расходы в текущем периоде. Остается дело за малым – правильно рассчитать прибыльную часть.

Помимо этого, нужно перестать бездумно оплачивать все счета подряд. На практике замечено, что такое правило позволяет экономить до 20% общего бюджета.

***Пример из практики:*** *в клинике висела заявка на дополнительный материал для работы врачам, оплата была уже одобрена, однако в работу заявка не уходила в течение нескольких недель. Прошел месяц – товара (материалов) нет, заявка так и висит в работе. Оказывается, дело в том, что поставщика нет на данный материал.*

*Но что важно – клиника обходится и без этого материала, находит другие варианты. Поэтому в подобных случаях нужно проводить совещания, обсуждать, насколько важны те или иные закупки, тем самым экономив средства, не покупая ненужное.*

Для повышения рентабельности вашей клиники нужно обязательно оптимизировать текущие расходы. Выставили норматив на каждый фонд расхода – отлично, но, когда данная бизнес-модель проработает несколько месяцев в таком режиме, необходимо вновь проанализировать расходы и сократить их на несколько процентов: убрать ненужные расходы, которые не являются жизненно необходимыми, найти новых поставщиков с минимальной ценой для поставки материалов и оборудования. Это позволит увеличивать прибыль с каждым новым месяцем работы!

Более того, для получения гарантированной прибыли и получения дивидендов считать ее необходимо не по остаточному принципу, а маскировать под обязательный расход, такой же, как расход по налогам или зарплате. Прибыль должна быть и точка!

1. **Внедрение инструментов для управления бизнесом**

Для успешного управления бизнесом нужно иметь некую панель управления, где мы можем отслеживать показатели нашей работы во времени, статистику и аналитику наших действий.

Аналогию можно провести с автомобилем, когда мы садимся за руль, перед нами приборную панель, где мы можем отслеживать состояние автомобиля: наличие бензина и запас хода, работа двигателя, текущая скорость при движении и многое другое. Но почему-то при анализе состояния бизнеса мы смотрим лишь три показателя: каков размер нашей выручки, размер расходов, некоторые еще отслеживает количество пациентов (обращений в клинику). Этого, однозначно, недостаточно!

Нет инструментов для понимания состояния бизнеса – нет понимания потенциального роста прибыли и развития клиники. Без должного инструментария мы не сможем увидеть динамику развития бизнеса.

Какие есть инструменты?

На уровне клиники нужно внедрить статистику. Статистики расходов и доходов мало, мы не сможем сделать объективный анализ на основании этих данных. Ведите статистику отдельно по каждой должности, по каждому врачу и административному персоналу.

Часто руководители имеют предвзятое отношение к какому-либо сотруднику, основываясь только на собственных субъективных ощущениях. Однако собрав статистику по каждому работнику, мы сможем сделать выводы объективно и не предвзято, так как будем основываться только на цифрах и других конкретных показателях. В бизнесе нет места интуиции и субъективному взгляду.

***Пример из практики:*** *в клинике работало два сотрудника на должности администратора. Одним администратором все коллеги были очень довольны, а на второго администратора все жаловались, в том числе и врачи, так как она часто забывала выполнить поставленные задачи, была неряшлива и периодически неправильно заполняла документы.*

*Когда мы ввели статистику, оказалось, что качество работ этих администраторов не сильно разнится. Один администратор очень педантичный, аккуратный, никогда ничего не забывал, но у него были проблемы коммуникативного характера – возникали сложности в общении во время записи пациентов. А вот второй администратор, которая была не аккуратной, всегда могла скрасить шуткой неловкую паузу в разговоре, тем самым обратив на себя симпатию, и люди начинали улыбаться.*

*И когда мы подсчитали баллы по обоим администраторам, оказалось, что качество их работы на одном уровне, несмотря на субъективное мнение окружающих.*

IT-инструменты. Реклама в интернете развивается очень быстро, важно не упускать возможности, так как конкуренты не спят и так же стремятся внедрить в свой бизнес все самое новое и инновационное. Не скупитесь на профессионального маркетолога-аналитика, так как сегодня есть возможность отследить клиента от начала его клика на вашем сайте, заканчивая тем, какую прибыль он вам принес на протяжении всей работы клиники. И данная статистика позволит найти вам подходящую аудиторию в интернете, которая заинтересована в услугах вашей стоматологии.

1. **Формирование целей**

Знаете ли вы, сколько заработает клиника в следующем месяце? Можете ли вы спрогнозировать чистую прибыль и поток клиентов на месяц вперед?

Самое частое возражение на этот вопрос, которое мы встречаем: «А как мы можем спрогнозировать такое? Мы же не знаем, сколько будет пациентов, может случиться что угодно», и так далее.

Во-первых, нужно в обязательном порядке начать ставить цели по выручке самому собственнику или управляющему, цели в области стратегического развития клиники и отдельно для каждого сотрудника. Во-вторых, необходимо отслеживать и корректировать пройденный путь к этим целям в формате еженедельного отчета.

На выполнение целей коллектив мотивирован зарплатой, о чем сказано выше в статье. Также можно организовывать различные коллективные мероприятия, например, если план выполнен или даже перевыполнен, в следующем месяце всем коллективом отправляетесь на корпоратив. Или же при достижении целей коллективом покупать от лица компании в знак благодарности какое-либо оборудование для работы или отдыха, которое они давно желали. Это очень хорошо отразится на внутренней атмосфере и зарядит энергией для покорения новых вершин.

Выполняйте наши рекомендации по развитию стоматологической клиники и уже через несколько месяцев ваша компания сможет добиться стабильного роста прибыли!