

Комплекс продавца «Bentley»: почему скидка для стоматолога – зло?



**Андрей
КИЧАТОВ**

18 лет успешного опыта на позициях ТОП-уровня, 26 лет управленческого консалтинга. Работал директором по маркетингу и развитию в крупнейшей клинике Поволжья по репродуктивному здоровью

Реализовал 50+ проектов с частными и муниципальными медицинскими компаниями, а также поставщиками медицинского оборудования и материалов от StartUp до реструктуризации и антикризисного управления

Свой первый тренинг для врачей мы провели в далеком 2004 году. И уже тогда особняком стояли вопросы: «Как и когда предоставлять скидку и каков должен быть её размер?». Мы даже разработали отдельный тренинговый модуль, касающийся обоснования цены комплексного плана лечения и способов ценообразования, в т.ч. размеров и поводов для скидок. Вот две истории сегодняшнего дня.

Параллельно вели два проекта для стоматологических клиник:

- Первая – сетевая со стандартным набором оборудования, работающая в среднем сегменте
- Вторая – единственная в своем роде (дизайн, эргономика, оборудование, сервис), обслуживает сегмент состоятельных пациентов

История первая: «Два миллиона за зубы»

Относительно молодой специалист на предыдущем месте работал в стоматологии «средней руки». С соответствующими требованиями к мануальным и коммуникативным навыкам. Профессионально вырос, захотел развития. Перешел в клинику премиум-класса. Вначале все продажи осуществлял собственник. Поэтому достаточно было просто хорошо лечить, совершенствуя врачебные компетенции.

И вот долгожданный момент – первый самостоятельный пациент. И сразу трудная ситуация. Вопрос пациента: «А почему в соседней клинике установка имплантата под ключ стоит всего 80 000 руб., а у вас в эту цену входит только диагностика и установка имплантата. А абатмент и коронка отдельно стоят еще 70 тыс. руб.? Соответственно, весь ваш план лечения раздут минимум в два раза!», поставил доктора в тупик.

В конечном итоге, врач не нашел ничего лучшего, как заявить пациенту «А давайте и я вам скидку дам». И вот тут ловушка захлопнулась – а сколько дать?

Вся аргументация об импортных имплантатах и наличии КТ не убеждала пациента. Который подливал масла в огонь: «Я, когда за такие деньги «Camry» покупал, мне еще и скидку дали».

50% не дашь – у пациента сразу возникает ощущение, что его с самого начала «разводили». Да и нет таких возможностей – вся прибыль, как клиники, так и самого врача будет «съедена». Дать 10? Как-то мало. «Давайте 20% дадим, самый раз». Конечно, пациент найдет, куда 30 тыс. потратить. Но есть один нюанс, что цена и в 120 тысяч всё равно на 50% выше, чем у коллег. А объяснения разницы так и нет. При этом, и клиника, и сам врач (который на проценте от суммы лечения) получили финансовую дыру в 20%, не получив ничего взамен.

Потому что дело не в 2 млн. рублей за «комплекс». И тем более не в 150 тысячах за зуб. Главная проблема – отсутствие навыков передачи ценности своего продукта. Пациент из этого сегмента не очень чувствителен к цене и готов заплатить сколько нужно. Но при условии четкого понимания за счет чего формируется такая разница. При этом врач ни пациенту, ни даже себе не может объяснить, почему зубы стоят «два миллиона». Такой своеобразный «комплекс продавца «Bentley», когда пропасть между доходами сотрудника салона и покупателя настолько громадна, что наступает ценностный конфликт. Потому что «Bentley» это история не про «надо доехать из точки А в точку Б», а про «я так живу».

скидка в начале переговоров воспринимается не как ценность, а как особенность ценообразования «для всех»

А насколько врачи готовы обеспечить необходимую дифференциацию и подобрать соответствующие инструменты? Набившие оскомину и морально устаревшие «пять этапов продаж» здесь явно «не в кассу». И тогда скидка для врача становится, перефразируя знаменитое выражение, «последним убежищем негодяев». По причине отсутствия необходимых навыков.

По нашему опыту искать решения надо в коммуникациях, убеждая пациентов с высокими требованиями к сервису и качеству лечения, что ты им соответствуешь.

История вторая: «Привыкли спрашивать»

Сетевая клиника, работающая в среднем сегменте. При этом неплохо укомплектована – микроскоп от ведущего мирового производителя «Leuca», отдельная операционная, собственная цифровая техническая лаборатория, компьютерный томограф экспертного уровня (один на всю сеть, но всё-таки...) и пр. Для массового привлечения пациентов и формирования базы руководство приняло решение об установке дискриминационных цен на дентальную имплантацию и протезирование. Под ключ – всего за 35...40 тысяч рублей (правда, без костной пластики, но с коронкой). Благо собственная лаборатория позволяет держать низкие цены и предлагать продукт по себестоимости.

По канонам маркетинга скидка всегда дается за что-то: за предоплату, увеличение комплексного плана лечения, за вовлечение членов семьи

Доктор – молодой специалист, прошедший практику ассистентом в течение года. Приступает к самостоятельному лечению. И тут же вопрос: «А скидку дадите?». Доктору очень хочется заполучить пациента, и он начинает попрыгивать на месте: «Я поговорю с главным врачом». А собственно о чем он собирается поговорить?

Из практики мы выделили три типичные проблемы при предоставлении дисконта в среднем сегменте.

Во-первых, скидка в начале переговоров воспринимается не как ценность, а как особенность ценообразования «для всех». И в конце обсуждения Клиент все равно попросит особые условия. А торговаться уже нечем. Конечно, решений проблемы несколько. Начиная от простого расчета и презентации плана лечения по базовым ценам с последующей ссылкой на особые условия по акции. Что очень полезно для ситуационного подталкивания к решению. И заканчивая демонстрацией ценности предложения. Но для этого надо владеть техниками влияния. Большинство же начинающих врачей (да и опытных то же) попросту

не умеет разговаривать с пациентом. Не говоря уже о владении инструментами переговоров.

Во-вторых, чтобы не было недостаточно или избыточно. Необходима калибровка под клиента. Дашь слишком мало – обидно. Слишком много – почувствуют обман – «специально цену завышали». А при этом скидка УЖЕ заложена в цену. И если уронить цену еще, то клиника точно будет в минусах. При таких условиях даже минимального уровня экономических знаний было бы достаточно, чтобы слово «скидка» превратилось в табуированное, неприемлемое в приличном обществе. Но беда-то в том, что и главные врачи, и рядовые специалисты, как в анекдоте, зачастую «живут на эти 2 %» и не в состоянии оценить маржинальность продаж. Для этого необходимо «снять халат» и «надеть пиджак и галстук». Т.е. овладеть хотя бы минимальным джентельменским набором современного менеджера по направлению «финансы» и «маркетинг».

Большинство же начинающих врачей (да и опытных то же) попросту не умеет разговаривать с пациентом. Не говоря уже о владении инструментами переговоров

И третье. По канонам маркетинга скидка всегда дается за что-то. За увеличение комплексного плана лечения с 200 до 500 тыс. руб. За вовлечение в лечение членов семьи. Или хотя бы за 100%-ную предоплату. Простой расчет показывает, что при рентабельности услуг в 20% скидка в 10% обрушивает прибыль вдвое! И это падение надо как-то скомпенсировать. Например, за счет двукратного роста потока пациентов. Т.е. работать мы будем в два раза больше, а получим столько же. Может быть. Т.к. снижение цены еще не гарантия кратного увеличения клиентской базы.

А бывает, что пациент нуждается в простом подтверждении своего статуса «я – не такой, как все». И ему важен не размер, а сам факт предоставления «особых условий». Но зачем в таком случае ронять

прибыльность лечения? Можно же обойтись и другими решениями – ирригатор в подарок, бесплатная чистка зубов через полгода и т.п.

При этом часто дисконт становится своеобразной компенсацией уязвимости по важному для Клиента фактору, который не может быть закрыт обменом преимуществ по другим факторам лечения:

- Вы костную пластику делаете?

- Нет, но мы поставим микро-имплантат. Со скидкой

К сожалению для отрасли, весь наш опыт показывает, что подобные переговоры для врачей – высший пилотаж. И скидка связана скорее с настойчивостью пациента и, что чаще всего, неспособностью врача доказать справедливость цены.

P.S. Вдогонку. Интересный вопрос: «Как регламент (система) скидок защищает сотрудника от агрессии и давления Покупателя?».

На наш взгляд, наличие подобной системы это благо, которое сотрудник должен ценить и уметь пользоваться. А не ныть, что трудные согласования с главным врачом мешают ему заработать.

Но, опять же по нашему опыту, регламентированная коммерческая политика предоставления дисконта отсутствует в 99 стоматологических клиниках из 100.