



Н.В. Стародворская

СОВРЕМЕННЫЕ ТРЕНДЫ ТРАНСФОРМАЦИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ НА ПРИМЕРЕ СТОМАТОЛОГИЧЕСКОЙ КЛИНИКИ

Раскрыты особенности рынка стоматологических услуг, включающие, с одной стороны, значительное влияние технологических инноваций, а с другой – высокую требовательность к скорости их внедрения в практику, что имеет большое значение для поддержания конкурентоспособности. Выявлены новые тренды, влияющие на механизмы формирования конкурентных преимуществ. Во-первых, уточнена классическая модель М. Портера применительно к особенностям стоматологического рынка и в условиях использования цифровых технологий. Во-вторых, выявлены и сформулированы приоритеты потребительских характеристик, состоящие из трех уровней: физиологические, статусные и абсолютные потребности, на основе которых раскрывается понятие УТП (уникального торгового предложения).

На основе анализа возможных способов управления конкурентоспособностью предложены три основных механизма: дифференциация, специализация и клиентоориентированность. Дифференциация на основе УТП решает проблему установления соответствия проблем пациента и возможностей клиники. Специализация позволяет оптимизировать минимальный перечень услуг и необходимых для этого инвестиций. Одним из новых способов специализации без потери клиентской базы предложен сетевой метод развития бизнеса. Клиентоориентированность с позиции создания конкурентного преимущества должна включать пять опций сервиса: физический комфорт, психологический комфорт, алгоритм взаимодействия с пациентом, информационное сопровождение и использование цифровых технологий. В работе подробно раскрывается содержание каждой из пяти опций и способ ее реализации, что позволяет по-новому спроектировать основные процессы конкурентоспособной стоматологической клиники.

Ключевые слова: *стоматологическая помощь, стоматологический рынок, конкурентное преимущество, конкурентоспособность, факторы организационного развития.*

Введение. В последние годы в России происходят серьезные изменения, особенно в контексте реализаций национальных приоритетов в области здравоохранения. В области медицины наблюдается повышенная коммерциализация. Современное здравоохранение внедряет новые профессиональные функции, обновляет организационную структуру. Эти организационные изменения и инновации в управлении здравоохранения привели к формированию медицинских ассоциаций и росту конкуренции между частными медицинскими компаниями всех областей медицины [1]. На медицинском рынке явным лидером является стоматология. Эта область медицины еще с советских времен была коммерциализирована и по сей день быстрее других областей реагирует на экономические, политические и инновационные измене-

© Стародворская Н.В., 2020

Стародворская Наталья Викторовна – главный врач стоматологической клиники «Аль-тенхофф» (г. Пермь), e-mail: n.v.starodvor@mail.ru.

ния [2–4]. Таким образом, в России уже создано множество саморегулируемых стоматологических ассоциаций – Стоматологическая ассоциация России, Ассоциация частных стоматологических клиник и проч. В Перми и Пермском крае это Пермская региональная ассоциация стоматологов, Ассоциация молодых стоматологов, Пермский краевой союз стоматологов. Как правило, они выполняют одинаковые функции: юридическая, информационная, обучающая, разработка стандартов качества и клинических протоколов и проч. Различие заключается только в количестве участников этих ассоциаций. Сегодня рост цифровизации, ужесточение условий конкуренции заставляет подвергнуть трансформации сложившийся стиль управления саморегулируемых стоматологических организаций [5, 6]. Необходимо создать концептуально новую систему управления на базе цифровой платформы. Примером такой инновации может служить проект DENTACOIN на основе блокчейн-платформы, внедряемый в Нидерландах [7–10]. В настоящее время высокая конкуренция среди участников стоматологического рынка и кризисы в российской экономике за несколько последних лет привели к регрессу коммерческой деятельности. За год число недавно открытых стоматологических клиник стало равнозначно числу закончивших свою деятельность.

По оценкам BusinesStat, в 2018 г. натуральный объем рынка стоматологических услуг в России остался на уровне предыдущего года и составил 271 млн приемов. При этом на сектор ОМС приходилось 69 % от общего числа стоматологических приемов, а на коммерческий сектор – 31 % [10]. В последние годы россияне сэкономили на услугах стоматологов и оптимизировали частоту обращений в стоматологические клиники. Пациенты предпочитали отказаться от несрочных медицинских услуг, откладывая дорогостоящие процедуры до лучших времен. В некоторых случаях пациенты оформляли лечение в кредит или в рассрочку. Распространенной практикой стала поэтапная оплата дорогостоящего стоматологического лечения. По оценкам BusinesStat, рост стоматологического рынка в натуральном выражении возобновится с 2020 г. Увеличению показателя будет способствовать сохранение высокого уровня заболеваемости кариесом в стране, как среди взрослых, так и среди детей. К 2023 г. натуральный объем рынка стоматологии в стране увеличится на 2,4 % по сравнению с 2018 г. и составит 277,5 млн приемов [11].

Основные тенденции развития стоматологии и появление новых трендов в обеспечении конкурентоспособности услуг стоматологических клиник определили тему данной статьи.

Особенности рынка стоматологических услуг. В любой сфере бизнеса имеется техническая и экономическая специфичность. Именно они обуславливают основные конкурентные преимущества. Проведенные исследования внутреннего рынка российской стоматологии выявили повышенную конку-

рению среди стоматологических клиник. Основная роль отдается инновациям, обусловлено это явление стремительным технологическим развитием и интеграции со смежными областями с применением научного опыта. Рынок стоматологической помощи имеет специфику – минимальный промежуток от появления инновации до ее применения. Это объясняет постоянное обновление ассортимента предоставляемых стоматологических услуг [12].

Кроме этого, стоматологический рынок неоднороден, существуют значительные различия в эластичности спроса в разных его частях. Это связано с усилением дифференциации населения по доходам. У стоматологических клиник сформировался дисбаланс по структуре доходов потребителей их услуг.

Также наблюдается резкое усиление конкуренции в сфере дорогого и среднего сегмента.

Такие особенности и нюансы стоматологического бизнеса определили сложность взаимосвязей и необходимость системного подхода для обнаружения новых трендов конкурентоспособности [13]. Феномен коммерциализации стоматологических услуг является показательным для понимания развития тенденций коммерческой медицины в целом. По уровню коммерциализации за рынком стоматологии следуют офтальмология и гинекология.

Новые тренды управления конкурентоспособностью в стоматологии. В основном конкуренцию понимают слишком узко – как борьбу с компаниями в своей области бизнеса. На самом деле в борьбе за прибыль приходится противостоять еще четырем рыночным силам: клиентам, поставщикам, потенциальным новым конкурентам и продуктам-заменителям. От расстановки всех пяти сил зависит структура конкретной отрасли и рыночная конъюнктура [14]. Наиболее мощная конкурентная сила определяет прибыльность стоматологической клиники. Ранее в статье говорилось о внедрении цифровой платформы для повышения конкурентоспособности стоматологического бизнеса. Опираясь на цифровую инновацию и на существующую схему действия пяти сил по М. Портеру, можно выделить новые тренды конкурентоспособности стоматологической клиники [7, 8, 10, 13]. На рисунке показана схема действия сил, существующих на стоматологическом рынке.

Основой в понимании управления конкурентоспособностью стоматологических услуг служит формирование приоритетов потребительских характеристик. Это можно представить в виде пирамиды стоматологических потребностей, которую условно можно разделить на 3 уровня. В основании пирамиды (1-й уровень) находятся физиологические потребности. Они проявляются в устранении боли, речевого дефекта, жевательного дискомфорта, в профилактике, в диагностике, в безопасности при стоматологических манипуляциях. Средняя часть пирамиды (2-й уровень) – статусные потребности – включают в себя уважение, независимость, моральное и материальное удовлетворение. Вершина пирамиды (3-й уровень) – абсолютные потребности:

самореализация, потребность в инновациях и способ выделить себя среди множества людей. Эта высшая абсолютная потребность не может быть удовлетворена на 1-м и 2-м уровнях и представляет собой уникальное торговое предложение. Поэтому наиболее продуктивным способом управления конкурентоспособностью является дифференциация клиники на основе уникального торгового предложения [15].



Рис. Схема действия пяти сил в соответствии с современными трендами трансформации конкурентоспособности

1. Дифференциация. Дифференциация на основе УТП (уникальное торговое предложение) позволяет увеличить долю рынка, повысить цены на оказываемые услуги и, как следствие, увеличить прибыль. Дифференциация представляет собой форму неценовой конкуренции фирм. Уникальное торговое предложение задает условие конкурентной борьбы, в которой оно (УТП) обладает значительной рыночной силой. Дифференциация – это способность компании обеспечить уникальность и высокую ценность своего продукта для покупателя по сравнению со своими конкурентами.

Для того чтобы осуществить дифференциацию, необходимо разработать эффективное УТП. УТП – это отличие от конкурентов, от других стоматологических клиник. Это предложение, которое представляет понятную ценность для клиента. Это отличие, выгодное в глазах пациента. УТП позволяет привлечь новых пациентов, повысить средний чек клиники, увеличить коли-

чество повторных продаж и снизить зависимость руководителя от «звездного» персонала. Если клиника не имеет четко сформулированного УТП, руководитель расплачивается за его отсутствие крупными затратами на рекламу, большими скидками для пациентов, зависимостью от купонных сервисов и «звездного» персонала. Основа уникального торгового предложения – это характеристика услуг, предоставляемых клиникой. Разработка УТП состоит из пяти этапов:

1. Описание характеристик.

Что определяет клинику, услугу?

2. Составление списка проблем и опасений клиента.

Чего он боится?

3. Уточнение списка характеристик на основании проблем клиента.

4. Ранжирование.

Определение приоритетных характеристик и сравнение с конкурентами.

5. Правильная упаковка.

Таким образом, УТП – это пересечение спроса, проблем пациента и возможностей клиники. Важно разработать правильное УТП, которое позволит оптимизировать максимальное количество бизнес-процессов клиники: даст возможность превратить прейскурант в продающий каталог, увеличить продажи дорогих услуг, повысить эффективность рекламы и КПД работы администраторов, увеличить количество пациентов, остающихся на дальнейшее лечение. Готовое УТП должно быть актуально для достаточно большой группы платежеспособного населения.

Стоит заметить, что дифференциация на основе УТП имеет и слабое место: любое УТП можно со временем скопировать. Важно быть первым на своей территории, среди своих конкурентов. Важно первым проникнуть в сознание потребителей и «закрепиться» там. Особенность управления конкурентоспособностью клиники на основе универсального УТП заключается в том, что есть общие универсальные предложения, но в то же время уникальные. Используя УТП, очень важно быть первым. Именно это называется в маркетинге «стратегией большой рыбы в маленьком пруду» – важно быть первым на своей территории. Универсальное УТП одинаково для многих клиник, но уникально на какой-то период времени на своей территории. Таким образом, есть определенный промежуток времени, чтобы занять важное место на своей территории, используя это УТП.

2. *Специализация.* Существует градация стоматологических клиник по услугам:

1. По функциональности:

- полнофункциональные, включающие в себя весь комплекс стоматологических услуг: от гигиены до хирургии и с собственной зуботехнической лабораторией;

- стоматологические клиники без хирургии;
 - смотровые кабинеты.
2. По стоматологической специализации:
- детская стоматология;
 - стоматология для беременных и во время грудного вскармливания;
 - специализированное лечение заболеваний слизистой оболочки полости рта;
 - эстетическая стоматология;
 - ортопедическая стоматология;
 - хирургическая стоматология.

Для небольшой стоматологической клиники логичнее выбрать одну специализацию и сфокусироваться на узкой группе услуг.

Для того чтобы предложить весь комплекс услуг, необходимо создавать клинику как минимум на 3 кресла, а требуемая площадь помещения при этом, с учетом норм СЭС, составит не менее 100 м². При отсутствии достаточных средств на такой проект можно выделить какую-то часть рынка, определить свою нишу. Например, в клинике могут работать врачи одной специальности: только ортодонты или гигиенисты. Так можно создать клинику с минимальными инвестициями и, следовательно, с наименьшими рисками. Далее, выделения на рынке по какому-нибудь признаку, понятному и необходимому для пациентов. Потребитель услуги может даже по названию идентифицировать фактор, который является важным для него при поиске клиники. И поэтому на первое место выходит специализация и название компании.

Назревшей тенденцией в создании конкурентного преимущества и развитии стоматологического рынка является специализация с созданием сетей клиник, объединенных единой цифровой платформой [7, 9, 16]. Поэтому в ближайшем будущем основная конкуренция на стоматологическом рынке будет выстраиваться между сетевыми и несетевыми стоматологическими клиниками [17, 18]. Несетевым клиникам необходимо занять узкопрофильные ниши, которые недоступны сетевым – в ортодонтии, детской стоматологии, в круглосуточной стоматологической помощи или с ориентацией на ценовой сегмент. Это может быть элитный или нижний ценовой сектор.

3. *Клиентоориентированность*. Клиентоориентированность бизнеса, т.е. ориентация на максимальное удовлетворение потребностей пациента, является залогом эффективного развития и обеспечения конкурентоспособности во всех сферах стоматологического рынка [19, 20].

Взаимодействие с пациентами можно разделить на следующие этапы:

- 1) привлечение пациентов в клинику;
- 2) удержание пациентов в клинике;
- 3) стимулирование активности посещения пациентов.

Процесс взаимодействия с пациентами является ведущим бизнес-процессом в коммерческой стоматологии наряду с управлением персоналом.

Весь персонал является так называемым «внутренним клиентом» и это подтверждает значимость управления клиникой.

Следуя современным трендам создания конкурентного преимущества в стоматологии, клиентоориентированный сервис должен в себя включать 5 опций (таблица):

- 1) физический комфорт пациентов,
- 2) психологический комфорт пациентов,
- 3) алгоритм взаимодействия с пациентами,

Опции клиентоориентированного сервиса

Опции сервиса	Содержание опций	Способ осуществления опций	Кто осуществляет опции
Физический комфорт	Удовлетворение физиологических потребностей	Современное оборудование, комфортабельные зоны ожидания приема и удобные стоматологические кресла. Наличие парковки рядом с клиникой	Администрация клиники
Психологический комфорт	Удовлетворение статусных потребностей	Персонифицированный подход к каждому пациенту, уважение и милосердие	Весь персонал клиники
Алгоритм взаимодействия с клиентами	Встреча пациента, сопровождение его в клинике	Наличие протокола с алгоритмом коммуникации с пациентами	Управляющий клиникой, администратор или менеджер по сопровождению пациентов, ассистент стоматолога, врач
Информационное сопровождение	Сбор, фиксирование, сохранение и удобство использования информации о клиентах и процессе лечения	Базы клиентские, формы работы, карты пациентов, договоры	Администратор, менеджер сопровождения, управляющий клиникой
Использование цифровых технологий на примере Dentacoin [7–9]	Банк информации об услугах, страхование пациента, оплата услуги из отраслевого фонда, возможность пациента финансово-го участия в бизнесе	Объективная информация об услугах и производителе, реальные отзывы пациентов, контракты на услугу на основе предварительной диагностики и согласования с конкретной клиникой, участие пациента в управлении системой оказания услуг, получение долгосрочных льгот	Пациенты, персонал клиники

- 4) информационное сопровождение,
- 5) использование цифровых технологий.

Неожиданно, что клиенториентированный сервис не только формирует позитивное отношение пациентов к клинике, но и позволяет их воспитывать и выводить на новый уровень ментальности. Уже сегодня менеджеры и администраторы клиник заранее связываются с пациентами, напоминая и предупреждая об ответственности в пределах гарантии, и записывают их на профилактические осмотры. Также совершают «звонки участия», т.е. интересуются самочувствием пациента после лечения. Диспансерные приемы и профилактические осмотры должны иметь график посещений. Если он не выполняется, пациент теряет гарантию на проведенное лечение. Существует масса форм общения с пациентами, помогающих им поддерживать интерес к собственному здоровью. В этом и заключается суть работы по стимулированию активности посещения пациентами стоматологической клиники. Этот процесс должен осуществляться конкретной должностной единицей и контролироваться руководством постоянно и систематически.

Выводы. Выявлены основные особенности стоматологического рынка: значительное влияние инноваций и повышенные требования к скорости их внедрения. Раскрыты три основных механизма формирования конкурентных преимуществ: дифференциация, специализация и клиентоориентированность. Дифференциация на основе уникального торгового предложения позволяет выделить стоматологическую клинику среди остальных и приводит в соответствие проблемы пациента и возможности клиники. Предложен новый способ специализации – сетевой метод развития бизнеса на цифровой платформе. Разработана таблица клиентоориентированного сервиса, состоящая из 5 опций, это позволит существенно повысить уровень сервиса в стоматологической клинике. Применение новых современных трендов конкурентоспособности дает стоматологической компании неоспоримые преимущества и делает ее успешной на стоматологическом рынке.

Список литературы

1. Герасимова С.В. Методологические основы стратегического управления конкурентоспособностью услуг // Вопросы экономики и права. – 2012. – № 54. – С. 136–139.
2. Димитракиев Д. Бизнес-модель стоматологической отрасли на основе блокчейн и самоорганизующегося сообщества // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2018. – № 2. – С. 107–115.
3. Molodchik A., Dimitrakiev D., Ostapenko G. Creating a platform based business model in dental industry // Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability. – 2018. – № 4. – P. 696–707.

4. Система продвижения товара [Электронный ресурс] // Стратегия и управление. – URL: <http://www.strategplann.ru/marketing/sbytovaja-politika-predprijatija/sistema-prodvizhenija-tovara.html> (дата обращения: 10.01.2019).

5. Шерман А. Платформенная экономика. Технологическое изменение бизнес-модели извне [Электронный ресурс]. – URL: <http://bankir.ru/publikacii/20160325/platformennaya-ekonomika-tekhnologicheskoe-izmenenie-biznes-mode-li-izvne-10007338> (дата обращения: 18.06.2017).

6. Комаров С.В., Эсаулова И.А., Димитракиев Д. Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития. – Пермь: Изд-во Перм. нац. исслед. политехн. ун-та, 2019. – 254 с.

7. Ильбалиева А.Ш., Можаяева М.Ю. Совершенствование конкурентоспособности предприятия как движущая сила развития сферы стоматологических услуг [Электронный ресурс] // Студенческий научный форум: материалы VI Междунар. студ. науч. конф. / Рос. акад. естествознания. – М., 2014. – URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000752> (дата обращения: 11.07.2019).

8. Димитракиев Д., Молодчик А.В., Крутова О.А. Цифровая трансформация традиционных бизнес-моделей: тенденции, перспективы, риски // Шумпетеровские чтения. – 2018. – Т. 1. – С. 115–120.

9. Димитракиев Д., Молодчик А.В., Молодчик Н.А. Шансы и риски платформенной экономики // Цифровая экономика и блокчейн технологии = Цифровая экономика и блокчейн-технологии: сб. науч. тр.: единадесета международна науч.-приложна конф. / Асоциация на преподавателите по икономике и управление в индустрията, България; Перм. нац. изслед. политехн. ун-т, Русия. – Варна, 2018. – С. 115–123.

10. Герасимова С.В. Зубное дело... Управление конкурентоспособностью услуг стоматологических клиник // Российское предпринимательство. – 2007. – № 3. – С. 151–154.

11. Комаров С.В. Трансформация маркетинга в платформенных организациях: управление поведением потребителей // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2019. – № 1. – С. 174–188.

12. Портер М. Как строить стратегию на основе пяти конкурентных сил // Гарвард бизнес ревью. – 2008. – № 10. – С. 59–76.

13. Герасимова С.В. Инновационная потребительская концепция как средство обеспечения конкурентоспособности стоматологической клиники // Успехи современного естествознания. – 2010. – № 9. – С. 259–260.

14. Кавадас С., Ладас К., Лок К. Модель, меняющая отрасль//Harvard Business Review(HBR). – 2017. – № 5. – С. 85–92.

15. Алексеев А.Н. Исследование систем управления / МИЭМП. – М., 2010. – 36 с.

16. Янсита М., Лакхани К. Экономика платформ: стратегия, этика и конкуренция сети в век цифровых суперкомпаний // Harvard Business Review(HBR). – 2017. – № 11. – С. 63–71.

17. Анализ рынка стоматологических услуг в России в 2014–2018 гг., прогноз на 2019–2023 гг. [Электронный ресурс]. – URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949988872382.shtml> (дата обращения: 24.04.2019).

18. Герасимова С.В. Анализ конкурентоспособности стоматологических услуг на основе норм потребительной стоимости // Конкурентоспособность стоматологических услуг: сб. науч. тр. – М.: Август, 2006. – С. 36–48.

19. Архипов В.В., Павлов С.Н., Герасимова С.В. Стоматология: есть ли конкуренция на рынке? // *Cathedra* – кафедра. Стоматологическое образование. – 2008. – Т. 7, № 4. – С. 76–78.

20. Хемел Г. Менеджмент 2.0 // *Harvard Business Review* (HBR). – 2009. – № 10. – С. 91–100.

References

1. Gerasimova S.V. Metodologicheskie osnovy strategicheskogo upravleniia konkurentosposobnost'iu uslug [Methodological principles of strategic management of service competitiveness]. *Voprosy ekonomiki i prava*, 2012, no. 54, pp. 136–139.

2. Dimitrakiev D. Biznes–model' stomatologicheskoi otrasli na osnove blokchein i samoorganizuiushchegosia soobshchestva [Business model in stomatology based on block chain and self-organizing community]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2018, no. 2, pp. 107–115.

3. Molodchik A., Dimitrakiev D., Ostapenko G. Creating a platform based business model in dental industry. *Innovation Management, Entrepreneurship and Sustainability*, 2018, no. 4, pp. 696–707.

4. Sistema prodvizheniia tovara [Goods promotion system]. *Strategiia i upravlenie*, available at: <http://www.strategplann.ru/marketing/sbytovaja-politika-predpriyatija/sistema-prodvizhenija-tovara.html> (accessed 10 January 2019).

5. Sherman A. Platformennaia ekonomika. Tekhnologicheskoe izmenenie biznes-modeli izvne [Platform economy. Technological change of business model from outside]. Available at: <http://bankir.ru/publikacii/20160325/platformennaya-ekonomika-tehnologicheskoe-izmenenie-biznes-modeli-izvne-10007338> (accessed 18 June 2017).

6. Komarov S.V., Esaulova I.A., Dimitrakiev D. Mekhanizmy i formy samoorganizatsii i samorazvitiia [Mechanisms and forms of self-organization and self-development]. Perm, Perm National Research Polytechnic University, 2019, 254 p.

7. Il'balieva A.Sh., Mozhaeva M.Iu. Sovershenstvovanie konkurentosposobnosti predpriiatiia kak dvizhushchaia sila razvitiia sfery stomatologicheskikh uslug [Improving the competitiveness of enterprises as a driving force for the development of dental services]. *Studencheskii nauchnyi forum*. Proceedings of VI Int.

Stud. Sci. Conf. Russian Academy of Natural Science, Moscow, 2014, available at: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014000752> (accessed 11 July 2019).

8. Dimitrakiev D., Molodchik A.V., Krutova O.A. Tsifrovaia transformatsiia traditsionnykh biznes-modelei: tendentsii, perspektivy, riski [Digital transformation of traditional business models: trends, advantages, risks]. *Shumpeterovskie chteniia*, 2018, vol. 1, pp. 115–120.

9. Dimitrakiev D., Molodchik A.V., Molodchik N.A. Shansy i riski platformnoi ekonomiki [Chances and risks of a platform economy]. *Tsifrova i ekonomika i blokchein tekhnologii*. Proceedings of 11th Int. Sci.-Pract. Conf. Asotsiatsiia na prepodavatelite po ikonomike i upravlenie v industriata, Bulgaria; Perm National Research Polytechnic University, Russia. Varna, 2018, pp. 115–123.

10. Gerasimova S.V. Zubnoe delo... Upravlenie konkurentosposobnost'iu uslug stomatologicheskikh klinik [Dental business... Competitiveness management of dental clinic services]. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo*, 2007, no. 3, pp. 151–154.

11. Komarov S.V. Transformatsiia marketinga v platformennykh organizatsiakh: upravlenie povedeniem potrebiteli [Marketing transformation in platform organizations: Consumer behavior management]. *PNRPU Sociology and Economics Bulletin*, 2019, no. 1, pp. 174–188.

12. Porter M. Porter's Five Forces. Understanding competitive forces to maximize profitability (Russ. ed.: Porter M. Kak stroit' strategiiu na osnove piati konkurentnykh sil. *Harvard Business Review*, 2008, no. 10, pp. 59–76).

13. Gerasimova S.V. Innovatsionnaia potrebitel'skaia kontseptsiiia kak sredstvo obespecheniia konkurentosposobnosti stomatologicheskoi kliniki [Innovative consumer concept as a means of ensuring the competitiveness of the dental clinic]. *Uspekhi sovremennogo estestvoznaniia*, 2010, no. 9, pp. 259–260.

14. Kavadias S., Ladas K., Lok K. Model', meniaiushchaia otrasl' [Industry-changing model]. *Harvard Business Review*, 2017, no. 5, pp. 85–92.

15. Alekseev A.N. Issledovanie sistem upravleniia [The study of management systems]. Moscow, MIEMP, 2010, 36 p.

16. Iansiti M., Lakhani K.R. Managing our hub economy: Strategy, ethics, and network competition in the age of digital superpowers (Russ. ed.: Iansiti M., Lakkhani K. Ekonomika platform: strategiiia, etika i konkurentsiiia seti v vek tsifrovyykh superkompanii. *Harvard Business Review*, 2017, no. 11, pp. 63–71).

17. Analiz rynka stomatologicheskikh uslug v Rossii v 2014–2018 gg., prognoz na 2019–2023 gg. [Analysis of the market of dental services in Russia in 2014–2018, forecast for 2019–2023]. Available at: <http://marketing.rbc.ru/research/562949988872382.shtml> (accessed 24 April 2019).

18. Gerasimova S.V. Analiz konkurentosposobnosti stomatologicheskikh uslug na osnove norm potrebitel'noi stoimosti [Analysis of the competitiveness of dental services based on standards of consumer value]. *Konkurentosposobnost' stomatologicheskikh uslug*. Moscow, August, 2006, pp. 36–48.

19. Arkhipov V.V., Pavlov S.N., Gerasimova S.V. Stomatologiya: est' li konkurentsia na rynke? [Stomatology: Is there any competitiveness on the market?]. *Cathedra. Stomatologicheskoe obrazovanie*, 2008, vol. 7, no. 4, pp. 76–78.

20. Hemel G. Management 2.0: The New version for a new century (Russ. ed.: Khemel G. Menedzhment 2.0. *Harvard Business Review*, 2009, no. 10, pp. 91–100).

Оригинальность 83 %

Получено 03.09.2019

Принято 30.09.2019

Опубликовано 27.03.2020

N.V. Starodvorskaya

MODERN TRENDS IN THE TRANSFORMATION OF COMPETITIVENESS – THE CASE OF A DENTAL CLINIC

The text represents the features of the market of dental services, including, on the one hand, a significant impact of technological innovations, and on the other, a high demand for the pace of their implementation in practice, which is of great importance for maintaining competitiveness. The paper identifies new trends that affect the mechanisms of formation of competitive advantages. Firstly, the classical model of M. Porter is specified in relation to the peculiarities of the dental market and digital technologies application. Secondly, the priorities of consumer characteristics consisting of three levels are identified and formulated: physiological, status and absolute needs, on the basis of which the concept of USP (unique trade offer) is explained.

Based on the analysis of possible ways to manage competitiveness, three main mechanisms are proposed: differentiation, specialization and customer orientation. Differentiation based on USP solves the problem of matching the patient's problems and the clinic's capabilities. Specialization allows to optimize the minimum list of services and investments necessary for this purpose. One of the novel means of specialization without losing the customer base is a network method of business development. Customer orientation from the position of creating a competitive advantage should include five service options: physical comfort, psychological comfort, algorithm of interaction with patients, information support and application of digital technologies. The paper reveals in detail the content of each of the five options and the method of its implementation, which allows designing the main processes of a competitive dental clinic in a new way.

Keywords: *dental care, dental market, competitive advantage, competitiveness, factors of organizational development.*

Natalya V. Starodvorskaya – Chief Doctor, Altenhoff Dental Clinic, e-mail: n.v.starodvor@mail.ru.

Received 03.09.2019

Accepted 30.09.2019

Published 27.03.2020