

ایکیگای

یه مفهومی در فرهنگ ژاپنی وجود داره به اسم ایکیگای ؛

ایکیگای در زمینه های مختلفی کاربرد داره ولی ما از منظر کسب و کار می خوایم بهش نگاه کنیم .

تو ایکیگای می گن این ۴ تا سوال رو از خودتون بپرسین :

۱- من چه کاری رو دوست دارم ؟

۲- من چه کاری رو خوب بلدم ؟

۳- از چه کاری می تونم پول در بیارم ؟

۴- دنیا به چه کاری نیاز داره ؟

وقتی می خواین کاری رو شروع کنین مثلاً مطب تون رو راه بندازین و جوابتون به هر ۴ تا سوالی که گفتم مشابهه ، دیگه شک و شبهه رو بذارین کنار ، کار رو شروع کنین و مطب تون رو راه بندازین .

ما توی اپیزود ۱۴ و ۱۵ پادکست رادیو دندونپزشکی از ایکیگای حرف می زنیم ، بوم کسب و کار رو بررسی می کنیم و می گیم که چطوری با ریسک کمتری مطب مون رو راه بندازیم .

سلام من دکتر ملکی هستم و شما دارین به رادیو دندونپزشکی گوش می دید .

ما توی رادیو دندونپزشکی به چالش ها و موضوعات مدیریتی حوزه دندونپزشکی سرک می کشیم و سعی می کنیم مفاهیم مدیریتی رو با مثال های عینی و قابل لمس در اختیار دندونپزشکای عزیز قرار بدیم .

توی فصل اول پادکست رفتیم سراغ دندونپزشکای تازه فارغ التحصیل و می خوایم و به سوالات شایع سال های اول فعالیت حرفه ای این گروه جواب بدیم .

پروفسور اوستروالدر کتاب معروفی داره به اسم **"بوم کسب و کار"** و تو این کتاب میگه وقتی می خواین کسب و کاری رو راه بندازین باید به ۹ تا سوال خیلی مهم و اساسی جواب بدین . بوم کسب و کار در حکم یه پازل که

با این ۹ تا جزء کامل میشه و کسی که بتونه جواب این سوالها رو پیدا کنه و این پازل رو تکمیل کنه، احتمال موفقیت کسب و کارش به شدت بالا میره . حالا این ۹ تا سوال چی هستن :

۱- گروه هدف

۲- ارزش پیشنهادی

۳- کانال های ارتباطی

۴- ارتباط با مشتریان

۵- جریان های درآمدی

۶- فعالیت های کلیدی

۷- شرکای کلیدی

۸- منابع کلیدی

۹- ساختار هزینه

یه خواهش، قبل از اینکه بقیه اپیزود رو گوش بدین لطفا بوم کسب و کار رو توی اینترنت سرچ کنین و تصویرش رو بذارین جلو چشم تون که من هم راحت تر بتونم اجزاش رو توضیح بدم .

بوم کسب و کار یه قلب و عصاره داره به اسم ارزش پیشنهادی که وسط بوم قرار داره و بقیه اجزای بوم دور اون تشکیل میشن . ۴ تا قسمت دیگه بوم که سمت راست ارزش پیشنهادی قرار دارن یعنی فعالیت های کلیدی، منابع کلیدی ، شرکای کلیدی و ساختار هزینه عوامل داخلی کسب و کار هستن و ۴ قسمت سمت چپ یعنی گروه هدف ، کانال های ارتباطی ، ارتباط با مشتریان و جریان های درآمدی به محیط خارج از کسب و کار اشاره می کنن . یه مطب دندونپزشکی بدون خلق ارزش پیشنهادی، مطمئن باشین که نمی تونه به موفقیت برسه ولی برای رسیدن به هدف باید به هر دو قسمت داخل و خارج از کسب و کار هم حواسش باشه .

حالا بریم سراغ اجزای بوم کسب و کار و ببینیم دغدغه های اصلی که باید بهشون فکر کنیم و سوالای مهمی که باید جوابشون رو داشته باشیم چیا هستن .

۱- **گروه هدف :** همکاری که می گه من همه خدمات دندونپزشکی رو می تونم با کیفیت عالی و در حد

تخصصی و به همه افراد جامعه ارائه بدم نه به توانایی های خودش اشراف داره و نه اینکه تونسته گروه هدف خودش رو درست و منطقی انتخاب کنه . دوره دندونپزشک همه کاره و همه فن حریف دیگه گذشته و هر کدوم از ما باید براساس علایق و توانایی هامون، گروه کاملاً مشخصی از بیمارا رو انتخاب کنیم و تمام تلاشمون رو بکنیم که نیاز اون گروه از بیمارا رو پاسخ بدیم .

ما برای بخش بندی بیمارار و اینکه بتونیم گروه هدف اصلی خودمون رو انتخاب کنیم از ۴ تا فاکتور اصلی استفاده می کنیم :

✓ فاکتورهای دموگرافیک

✓ جغرافیایی

✓ رفتاری

و

✓ روان شناختی

فاکتورهای دموگرافیک یعنی چی ؟

بیمارای ما با توجه به سن، جنس، شغل، میزان تحصیلات و درآمد خانواده ، خواسته ها و نیازهای درمانی مختلفی دارن و ممکنه جزء گروه هدف ما باشن یا نباشن . مثلا دندونپزشکی که می خواد خدمات لمینیت ارائه بده شاید بهتر باشه روی خانم های جوان و تحصیل کرده تمرکز کنه که درآمد متوسط به بالا و ترجیحا شغلی با روابط عمومی بالا دارن ، یا همکاری که می خواد روی خدمات پیشگیرانه و سلامت محور تمرکز کنه، شاید منطقی تر این باشه که بره سراغ خانواده هایی با سطح فرهنگی و تحصیلات مناسب که یکی دو تا بچه کم سن و سال دارن و خودشون هم وقت و حوصله کافی برای پیگیری کارهای پیشگیرانه و درمانی بچه هاشون رو داشته باشن .

فاکتورهای جغرافیایی یعنی چی ؟

تو یه سری از مناطق جغرافیایی ایران، میزان فلوراید آب آشامیدنی خیلی بالاست معنیش چیه ؟ تو این مناطق آمار پوسیدگی دندونها پایینه ولی نیاز به درمان های بلیچینگ و زیبایی بالا میره ، پس دندونپزشکی که تو این مناطق کار می کنه باید حواسش به این نیازهای بیمارار باشه . حتی داخل یک شهر هم موقعیت جغرافیایی مهمه مثلا همکاری که بیمارای اصلی مطبش رو بیمه شده های نیروهای مسلح تشکیل میدن براش منطقی تره که به جای خرید یه مطب شیک و گرون تو بهترین منطقه شهر، بره مناطق مسکونی نظامی نشین رو شناسایی کنه و اونجا مطب بزنه .

بخش بندی رفتاری یعنی چی ؟

بعضی بیمارار به پزشکشان وفادارن ولی بعضی ها به راحتی میرن سمت یه دندونپزشک دیگه که ارزون تر کار می کنه ، هزینه ها رو قسطی می گیره، به خونه اش نزدیکتره و بقیه موارد .

بعضی بیمارا اطلاعات خوبی از ماهیت و روند درمان دارن و خب کار کردن با اونها راحت تره در حالیکه جلب یه گروه دیگه از بیمارا ممکنه کلی هزینه بازاریابی و آگاه سازی رو دستمون بذاره .

بعضی بیمارا فقط به کیفیت درمان اهمیت میدن ولی یه عده دیگه حساسیت اصلی شون رو تعرفه خدماته ؛ پس نوع رفتار بیمارا تو انتخاب گروه هدف ما خیلی موثره .

فاکتورهای روان شناختی چی هستن ؟

اینکه بیمارامون چه سبک زندگی دارن و شخصیت غالب شون چیه و از چه طبقه فرهنگی ، اجتماعی و اقتصادی هستن توی انتخاب گروه هدف و ارائه ارزش پیشنهادی ما تاثیر خیلی زیادی میذاره .

۲- بریم سراغ سوال دوم یا ارزش پیشنهادی : ارزش پیشنهادی قلب کسب و کارمونه و در واقع پاسخیه که ما به نیازها و خواسته های بیمارامون میدیم . توی انتخاب گروه هدف ما براساس یه سری فاکتور بیمارامون رو انتخاب کردیم و حالا ارزش پیشنهادی به دو تا سوال اساسی پاسخ میده :

یکی اینکه بین این همه دندونپزشک ، بیمار چرا باید ما رو انتخاب کنه و دوم اینکه پیشنهاد ما اونقدر جذاب هست که بیمار رو جذب کنه یا نه ؟

ما تو ارزش پیشنهادی ممکنه بریم سراغ گزینه های درمانی جدید مثل لیزر ، دندانی پزشکی دیجیتال و لمینیت و اینها یا اینکه همین خدمات موجود رو ارائه بدیم ولی با قیمت کمتر ، کیفیت بالاتر یا ریسک پایین تر .

برای ارائه یه ارزش پیشنهادی مناسب ، به سه تا نکته مهم باید توجه کنیم :

- شناخت گروه هدف و اینکه دقیقاً چه نیازی دارن
 - ما چه پاسخی برای نیاز بیمارا آماده کردیم
 - اینکه پاسخ ما متناسب با نیاز بیمارامون هست یا نه و مشکل اصلی گروه هدف رو نشانه گرفته یا نه
- برای اینکه از مسیر اصلی بحث بوم کسب و کار خارج نشیم من توضیح بیشتر در مورد ارزش پیشنهادی رو میذارم برای اپیزودبعده و میرم سراغ قسمت های دیگه بوم کسب و کار .

۳- خونه بعدی توی بوم کسب و کار، کانال های ارتباطیه : فکر کنین ما گروه هدف خودمون رو با دقت انتخاب کردیم و براشون یه ارزش پیشنهادی جالب و جذاب هم طراحی کردیم اگه نتونیم با بیمارای گروه هدف ارتباط بگیریم و پیشنهاد ارزشمند خودمون رو به اطلاع اونها برسونیم ، اونا از کجا باید به وجود ما و پیشنهاد با ارزش مون پی ببرن ؟

ما از کانال های ارتباطی چه استفاده ای می کنیم ؟

- ❖ بیمارامون رو از وجود خودمون و خدمات مون آگاه می کنیم
- ❖ کمک می کنیم پیشنهاد ما رو ارزیابی کنن مثلا به کمک عکس های قبل و بعد از درمان
- ❖ دسترسی راحت به خودمون رو براشون ایجاد می کنیم ، هم قبل و هم بعد از ارائه درمان

کانال های ارتباطی به دو نوع عمده تقسیم میشن :

- I. آنلاین شامل تمام روش های موجود در بستر اینترنت مثل راه اندازی سایت و اینستاگرام و ...
- II. آفلاین شامل هر روشی که از اینترنت استفاده نمی کنه مثل چاپ بروشور و تراکت و یا شرکت در برنامه های رادیویی و تلویزیونی

*** حالا ببینیم معیار ما برای انتخاب کانال ارتباطی چیه ؟

- بیمار به چه کانال ارتباطی علاقه و دسترسی داره ؟
- نوع محتوایی که ما برای ارزش پیشنهادیمون انتخاب کردیم مثلا بستر اینستاگرام برای محتوای تصویری درست شده و خیلی به درد محتوای صوتی نمی خوره .
- هر کدام از کانال های ارتباطی چقدر برامون هزینه دارن ، هزینه تبلیغات تلویزیونی با راه اندازی صفحه اینستاگرام اصلا قابل مقایسه نیست .
- وضعیت ما در بازار رقابتی و اینکه تازه کاریم یا جا افتادیم . یه مثال می زنم : اگه ارزش پیشنهادی ما آوردنچر روی ایمپلنته و گروه هدف مون هم افراد بی دندان بالای ۵۰ سال ، احتمالا چاپ تراکت و بروشور و توزیع اونها در کانون های بازنشستگی به مراتب بازدهی بالاتری داشته باشن تا پخش ویدئوهای علمی و آموزشی در صفحه اینستاگرام .

اگه تازه مطب زدین ، مزیت رقابتی خیلی بارزی ندارین و نمی خواین زیاد هزینه کنین برین سراغ روش های کم هزینه تر مثل راه اندازی سایت و صفحه اینستاگرام و چاپ و توزیع هوشمند بروشور و تراکت بین افراد گروه هدف و روش های پرهزینه تر رو بذارین واسه مراحل بعدی . یادتون باشه هدف ما در استفاده از کانال های ارتباطی اینه که :

پیام مناسب رو به فرد مناسب ، در زمان مناسب و به روش مناسب برسونیم

خونه بعدی توی بوم کسب و کار ، ارتباط با مشتریان یا بیمارانه

ارتباط با بیمار معمولاً یکی از این سه تا هدف رو دنبال می کنه :

(a) جذب بیمار جدید

(b) حفظ بیمار فعلی

(c) وفادارسازی بیمار و اینکه بیمار در یک مدت طولانی تر و برای گرفتن خدمات بیشتر به ما مراجعه کنه

هر مطلبی در مراحل مختلف تکامل خودش می تونه هر کدوم از این سه هدف رو دنبال کنه ، مثلاً همکاری جوون تر ممکنه هدف اصلی شون جذب بیمار باشه و برن سمت قرارداد بیمه یا کاهش تعرفه خدمات ولی همکاری قدیمی تر ممکنه دیگه دنبال بیمار جدید نباشن و سیاست شون ، حفظ بیمارای فعلی یا افزایش سود به ازای هر خدمت باشه .

جذب بیمار جدید، هزینه اش به مراتب بالاتر از حفظ بیمارای فعلیه ، پس همزمان که داریم با تبلیغات و دیجیتالی مارکتینگ و بازاریابی و بستن قرارداد با بیمه ها ، بیمار جدید جذب می کنیم خیلی منطقی تره که برای حفظ بیمارای فعلی مون هم برنامه داشته باشیم . مثلاً :

- وقت بذاریم نیازها و خواسته هاشون رو دقیق شناسایی کنیم و یه راه حل جذاب برای مشکلاتشون طراحی و اجرا کنیم .
- در فضای مجازی فعال باشیم و در اولین فرصت به سوالاتی مخاطبین مون جواب بدیم .
- فقط رفیق دوران خوشی نباشیم اتفاقاً برعکس وقتی مشکلی تو درمان بیمارمون پیش میاد و از ما ناراضی و شاکی میشه حضور ما باید پررنگ تر باشه تا بتونیم بیمارمون رو حفظ کنیم .
- فردای روز درمان بهشون زنگ بزنیم ، حالشون رو بپرسیم و ببینیم از درمانشون راضی بودن یا نه .

این کار حس خاص بودن بهشون می ده و کمک خیلی زیادی به وفادارسازی بیمارای ما می کنه در ضمن خیلی از مشکلات مطب مون رو هم بهمون نشون میده .

میرسیم به خونه بعدی که خیلی هم خونه جذابه به اسم جریان های درآمدی

کار اصلی ما تو مطب ارائه مستقیم خدمات دندانپزشکی به بیمارامونه که بابتش پول گیرمون میاد ولی آیا این تنها روشی هست که می تونیم ازش پول دربیاریم . طبیعیه که نه مثلاً می تونیم :

- کلینیک بزنیم و از کارکرد بقیه دندونپزشکا ، درآمد ایجاد کنیم
- یه سری خدمات پیشگیرانه و اولیه رو بدیم بهداشتکارها انجام بدن و به یه درآمد جانبی برسیم

- قسمتی از مطب مثلا یک یونیت رو به همکار دیگه اجاره بدیم یا مثلا صبح ها که مطب نیستیم کل مطب رو اجاره بدیم به یه همکار دیگه و درآمد ثابتی برای خودمون دست و پا کنیم
- از تجهیزات مون درآمد زایی کنیم مثلا اسکنر داخل دهانی خریدیم و به همکارمون می گیم بیمارای ایمپلنتی مطبت رو جمع کن یه روز در هفته من میام با اسکنر قالب شون رو بگیریم یا اسکنر رو اجاره میدم ، خودت کاراشون رو انجام بده .

چهار تا خونه بعدی بوم کسب و کار روی ظرفیت های داخلی مطب تمرکز می کنه مثلا

توی قسمت **فعالیت های کلیدی** باید مشخص کنیم چه کارهای اساسی و حیاتی تو مطب باید انجام بشه ، از پذیرش و تشکیل پرونده گرفته تا مشاوره و درمان و ترخیص و Follow Up بیمار. توی این قسمت باید فرایندهای اصلی مطب رو شناسایی کنیم براش برنامه ریزی کنیم و همیشه به دنبال ارتقا و بهبود فرایندهای کاری مطب باشیم .

تو قسمت **منابع کلیدی**، حالا باید ببینیم برای ارائه خدمت به چه منابعی نیاز داریم و اونا رو تامین کنیم حالا یا همه رو خودمون تامین می کنیم یا از شرکای کلیدی مون کمک می گیریم

منابع اصلی یه مرکز دندونپزشکی چیه :

- ✓ منابع فیزیکی مثل خود مطب و تجهیزات
- ✓ منابع انسانی که باید استخدام کنیم
- ✓ منابع مالی که از وام یا پس اندازمون باید استفاده کنیم
- ✓ و منابع معنوی مثل مدارک و سرتیفیکیت ها

توی قسمت **شرکای کلیدی** ما از ظرفیت شرکامون برای تامین منابع کلیدی یا انجام اقدامات کلیدی استفاده می کنیم چون همون جوری که قبلا هم گفتم همه چیز را همگان دانند و دندونپزشکی اون قدر تخصصی شده که یه نفر نتونه از پس همه کارها بریاد حالا ما با چه کسانی مشارکت می کنیم :

- ۱- با بیمه مشارکت می کنیم برای تامین بیمار
- ۲- با متخصصای مختلف مشارکت می کنیم برای ارائه خدمات تخصصی
- ۳- چند نفر از همکارها جمع می شیم با هم یه تجهیزات گرون رو می خریم ، کلینیک راه میندازیم یا با هم لابراتور راه میندازم

- ۴- لابراتوار شریک ماست ، شرکتی که ازش مواد مصرفی می خریم شریک ماست، کسی که Social Media مون رو مدیریت می کنه هم شریک و ذینفع ماست

فقط به توصیه : شراکت خوبه ولی با یه شریک خوب . من تجربه های قبلی خوبی از شراکت دارم و دو تا دلیل عمده هم برای رضایت از شراکت دارم:

اولا رو انتخاب شریک دقت می کنم

دوما همه شرایط شراکت رو مکتوب می کنم که بعدا سوء تفاهم پیش نیاد

آخرین قسمت پازل کسب و کار در مورد ساختار هزینه ها صحبت می کنه

سود یه فرمول ساده داره : درآمد منهای هزینه میشه سود .

پس ما برای اینکه به سود برسیم باید یا درآمد رو ببریم بالا یا هزینه هامون رو مدیریت کنیم . پس باید هزینه های مطب و ماهیت اونها رو شناسایی کنیم و بدونیم هزینه ثابت چیه و هزینه متغیر کدومه و هر کدوم از اینها رو چطوری میشه مدیریت کرد که اینا رو توی اپیزود یازده به طور کامل توضیح دادم .

این نه تا قسمتی که گفتم یعنی ارزش پیشنهادی، تعیین گروه هدف، کانال های ارتباطی ، ارتباط با مشتریان ، جریان های درآمدی ، منابع ، اقدامات و شرکای کلیدی و نهایتا ساختار هزینه اجزای یه بوم کسب و کار رو تشکیل میدن ولی اگه میخواین مطب تونو راه بندازین شاید لازمه که جواب سه تا سوال اصلی تر یعنی ارزش پیشنهادی ، گروه هدف و جریان درآمدی رو پیدا کنیم .

مطب تونو راه بندازین و آروم آروم بقیه پازل هم کامل میشه .

چون اپیزودمون داره از حالت عادی طولانی تر میشه توضیح مفصل تر در مورد ایکیگای و سه قسمت اصلی تر بوم کسب و کار و ارتباطی که این دو تا موضوع به هم دارن رو میذارم برای اپیزود ۱۵ و پایانی فصل اول که اگه عمری بود ده روز بعد پخشش می کنیم .