

Nous models de màrqueting aplicats al laboratori clínic

Josep Ignasi Hornos Vila
General Lab, Laboratoris d'Anàlisis
Barcelona

1 Conceptes i principis actuals de màrqueting

El laboratori clínic, independentment de la seva titularitat pública o privada, ha de preocupar-se pel màrqueting¹, i tots els seus membres han de col·laborar en la creació i manteniment de clients satisfets.

Tan important és que el pacient quedi satisfet d'una extracció sanguínia ràpida i indolora, com que el metge sol·licitant valori la qualitat i rapidesa en el lliurament dels informes del laboratori clínic, com que el gerent o l'entitat financera trobi un equilibri adequat entre el servei prestat i el seu cost.

El reconeixement de la importància creixent que, des dels anys cinquanta, té el client per a l'empresa, ha transformat el concepte de màrqueting. Actualment, es defineix com el procés estratègic d'atracció i manteniment d'una base de clients. En aquest nou punt de vista, un dels objectius immediats del màrqueting és la creació i manteniment de clients satisfets, aspecte clau que està caracteritzant les estratègies organitzatives de les empreses a l'actualitat i, previsiblement, durant la primera dècada del segle XXI (1).

Per tenir l'habilitat d'aconseguir clients satisfets, primer hem d'entendre els principis del màrqueting i saber quins són els serveis que hem d'oferir. Aquests principis són:

- El client és el centre del màrqueting (i de l'empresa)
- Estudiar continuadament les necessitats dels clients
- Comprendre i satisfer les necessitats del client (individualment)
- Fidelitzar els clients (individualment)

2 El client del laboratori clínic

Històricament tots els laboratoris clínics, tant els privats com els de titularitat pública, han practicat aquesta creació de clients satisfets. El que probablement diferencia més uns laboratoris dels altres —públics respecte a privats— és el propi concepte de client i quins clients considerem que tenim, no la pràctica, ni la necessitat o obligació de realitzar un bon màrqueting.

És fonamental determinar exactament qui és el nostre client i què és el que vol. Hem d'escoltar-lo per tal de poder-li proporcionar allò que realment vol, no allò que nosaltres volem que vulgui (2).

El client és el centre del màrqueting. És l'objectiu del màrqueting (3). Avui dia,

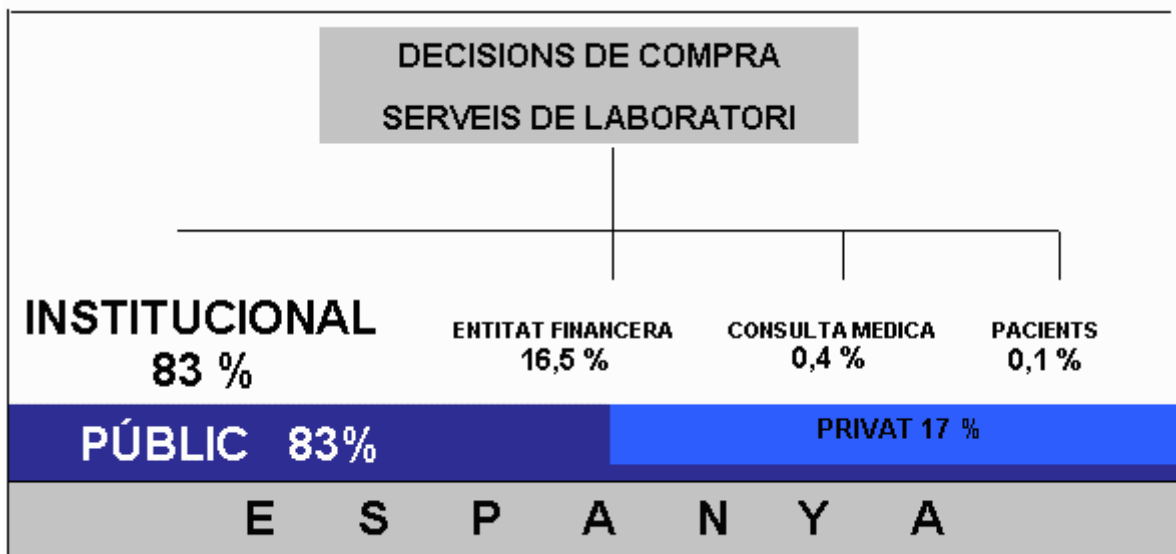
probablement el client és o ha de ser l'objectiu de tota organització.

És evident que la persona a qui el laboratori clínic dirigeix el seu coneixement professional és el pacient, però el laboratori ha d'identificar també el client (pacient, metge, família, treballador, companyia asseguradora, empresa, administració) responsable que el pacient vagi al laboratori.

La direcció del laboratori clínic ha de conèixer perquè el pacient va precisament al seu laboratori i els factors que influeixen en la seva decisió. Cal tenir en compte que són molts els laboratoris clínics que tenen un catàleg de prestacions similar. L'objectiu final de l'estratègia del màrqueting és influir i canviar les decisions de compra d'aquell que selecciona i decideix.

Per als propòsits del màrqueting, aquells que influeixen en la decisió de compra es poden dividir en dos grans grups bàsics (3):

- Usuaris captius, que estan obligats a anar a un determinat laboratori clínic,
- Compradors discrecionals, que poden escollir entre diversos laboratoris clínics.



2.1 Mercat captiu

Tenir una població captiva per als serveis diagnòstics, va ser un avantatge diferencial dels laboratoris clínics hospitalaris en el passat. Però aquest fet està canviant ràpidament, ja que cada vegada més pacients reben atenció sanitària en centres ambulatoris i fins i tot arriben a les admissions hospitalàries amb els seus propis informes de laboratori clínic.

Per als laboratoris clínics privats també existeixen mercats captius, que s'estan

estenenent a causa de contractes globals que es firmen amb companyies d'assistència sanitària, mútues d'accidents i grans empreses. Aquestes entitats constitueixen una part important de l'actual pla d'expansió del laboratori clínic.

2.2 Compradors discrecionals

Un comprador discrecional és aquella persona o entitat que decideix quin laboratori clínic es contracta. Pot ser des d'una gran companyia d'assistència sanitària, capaç de contractar els exàmens de laboratori clínic de milers de pacients, fins a un pacient particular. El comprador discrecional pot ser un pacient, un facultatiu, una entitat financera o, fins i tot, un altre laboratori clínic.

Les investigacions de mercat demostren que, dins del nucli familiar, la mare és freqüentment la persona que decideix on la família rep atenció sanitària. Per aquesta raó moltes de les campanyes promocionals sanitàries se centren en la mare o en les dones relacionades, en general, amb la família.

3 Les expectatives del client

Hem d'estudiar continuadament les necessitats dels clients per poder-les satisfer òptimament. S'ha de tenir en compte que, en aquests tipus d'estudi, les mitjanes de la població gairebé no serveixen, ja que els objectius de cada client són diferents i, per tant, la mitjana conduiria a clients "mitjanament" insatisfets. És a dir, cal comprendre les necessitats del client, però no sols col·lectivament, sinó individualment, i comprendre també els factors que influeixen en la percepció de la qualitat per part dels clients (4).

Hem de crear un nou clima estructural dins les nostres organitzacions amb noves fronteres internes per tal de trobar formes organitzatives que siguin emprenedores i austeres, i revitalitzar el concepte de valor que es dona al client.

A grans trets, podem afirmar que el valor del servei és directament proporcional a la qualitat i inversament proporcional al cost.

És de destacar el concepte de *valor del client*, proposat per L.M. Huete (5), que és directament proporcional al conjunt format pel valor (tangibles o intangibles) del servei percebut pel client i el grau de qualitat del servei, i inversament proporcional al conjunt constituït pel preu, les incomoditats i les inseguretats relacionades amb el servei. A més grau de qualitat i a més valor percebut pel client, millor puntuació com valor del client. Contràriament, a preu més alt, a més incomoditats que tingui que suportar el client per aconseguir els nostres serveis i quantes més inseguretats hagi d'experimentar, (no tan sols durant el procés de prestació del servei, sinó també abans i després), obtindrem un menor valor del client. Lògicament cada element tindrà una importància relativa diferent que, a més, variarà en cada cas. És important valorar sistemàticament totes les variables que permetin, encara que sigui en petita mesura, millorar la relació sense que això costi diners al laboratori.

Hem d'implantar en els laboratoris clínics *centres de coneixement* que estiguin dirigits a l'establiment d'un procés continu de captació d'informació provinent del client, a fi de poder utilitzar-la en millorar la presa de decisions.

Ressaltem les consideracions sobre el concepte de qualitat fetes per L.M. Huete (5):

- La qualitat és un concepte relatiu, no absolut.
- Diversos aspectes de la qualitat la determina el client, no la determina el laboratori clínic, que actua de proveïdor.
- No tots els clients requereixen o entenen el mateix per qualitat.
- La qualitat pot ser reforçada complint les expectatives del client o prenent les mesures que permetin controlar aquestes expectatives.

La percepció del valor global del servei rebut està molt relacionada amb la manera de tractar els clients. En gran mesura, la "nota final" que posa el client és la suma de les "notes parcials" de cada un dels contactes, tot i que amb algunes matisacions. Les primeres i les últimes percepcions pesen més. Sempre s'ha dit que "només hi ha una oportunitat de causar una primera bona impressió". Una mala impressió arrossega o anul·la un bon nombre de bones impressions.

Els treballadors en contacte amb el públic són els veritables protagonistes i han de ser bons comunicadors. El client poques vegades és conscient de cada detall. Sols acostuma a prestar atenció a allò que el sorprèn positivament o negativament. Cada element de l'experiència global i cada dimensió dins de l'element és una possible "porta de darrera" per on pot fugir el client si les coses es fan malament.

Una enquesta feta als Estats Units d'Amèrica ens diu que sols un de cada sis clients deixa de ser-ho per problemes relacionats amb un treball mal fet. La resta deixa de ser-ho perquè considera que el personal és apàtic o poc servicial, per tant, per dificultats en el tracte i en l'aspecte tangible del servei.

Les empreses rendibles es distingeixen per l'originalitat amb la qual creen valor durant el cicle de contactes amb el client (6).

Tots nosaltres, des de la nostra experiència com a consumidors, sabem que un valor alt en els serveis no sol estar acompanyat dels preus més baixos.

Desafortunadament, a l'actualitat, en el cost dels serveis del laboratori clínic, sovint sols es valora el preu de compra del resultat d'un examen de laboratori clínic, i no es valoren els serveis prestats.

Seguidament s'exposen els factors més importants en la compra de serveis de laboratoris clínics per a les grans companyies d'assegurança sanitària del Regne Unit (7):

1. temps de resposta,

2. centres d'obtenció de mostres,
3. facilitat de consulta als metges sol·licitants,
4. controls de la qualitat,
5. servei de telèfon per als resultats alarmants,
6. un únic interlocutor amb poder de decisió,
7. claredat en els circuits de comunicació,
8. un sol full de petició
9. comunicacions informatitzades,
10. preu.

Pel que fa als usuaris, els últims estudis indiquen les característiques següents (8):

- no s'interessen tant per productes de renom (marques famoses), sinó per la comoditat, la fiabilitat i per una bona relació entre la qualitat i el preu,
- donen més importància a assoliments personals que no pas a símbols de poder,
- busquen vincles socials amb la comunitat,
- refusen el consumisme,
- valoren la cultura empresarial i els seus sistemes de gestió.

Els laboratoris clínics han d'operar de forma que subministrin valor al client. Per aconseguir-ho cal una estructura empresarial adequada, uns sistemes administratius eficients, un profund coneixement el sector i un servei d'una qualitat superior. Això implica que, de la mateixa manera que es té en compte la qualitat, també es tindrà en compte el client com a part intrínseca de les funcions de gestió, com ara: planificar, organitzar, dirigir i controlar.

4 Orientació cap a la prestació de servei als clients

Entendre aquest model d'empresa, orientada cap a la prestació de servei als clients, requereix estudiar els aspectes que es descriuen als apartats següents (9).

4.1 Prestació de serveis molt més valuosos que la competència

Les decisions que influeixen en la posició relativa que els clients assignen a les diferents ofertes que competeixen entre si, estan relacionades amb qüestions com: Quin és el record distintiu dels nostres serveis? Quins missatges es transmeten? De quina manera el missatge encaixa més amb les necessitats dels clients millor de com ho fa la competència? Quines oportunitats existeixen perquè el nostre servei sigui innovador? Quines són les prioritats del laboratori?

4.2 La fidelització de clients

Tots sabem que les experiències negatives reben un publicitat oral molt més

gran que les positives. Alguns l'han quantificat en el doble. També és sabut que vendre a un client nou pot suposar cinc vegades l'esforç requerit per vendre el mateix a un client ja conegut.

Fa uns quants anys es va publicar un estudi on es conclouïa que un client insatisfet, si es queixa i la seva queixa és resolta, passa a ser un incondicional de la casa i multiplica quasi per cinc la seva propensió a realitzar compres de repetició, en contraposició al client descontent que no s'ha queixat. Resulta curiós, amb tota aquesta informació, que els laboratoris clínics facin tan poc per evitar els errors en els seus serveis i per fidelitzar els seus clients.

4.3 Motivació dels recursos humans i l'organització del treball

Els directius de les empreses que destaquen en serveis, tenen una preocupació real per fer de la seva organització "l'empresa preferida" dels empleats.

Dediquen un esforç extraordinari a la formació i retenció dels millors empleats, els ascendeixen sense allunyar-los dels clients i els donen més amplitud en el seu treball, sense deixar de mantenir un bon control sobre les operacions.

A més, la pèrdua d'un empleat un cop format i adaptat en el seu treball i en l'organització, suposa un cost molt alt.

4.4 Gestió dels processos en els serveis

Quan la totalitat de l'empresa s'orienta a la prestació de servei al client, és comú que l'organització física, els circuits administratius o els procediments d'actuació no siguin els adequats, ja que estan pensats més per a l'eficiència interna que no pas per a la satisfacció de les necessitats del client. Els plans necessaris per canviar aquesta situació poden requerir una complexa reenginyeria de les operacions.

4.5 Eines per a la satisfacció total del client

Les empreses estan per satisfer sempre tots els clients. El fet contrari és un mal negoci. El repte d'accelerar el coneixement que té l'empresa sobre els processos i el mercat, té quatre fites:

- mesurar la satisfacció del client,
- mesurar la satisfacció dels usuaris de serveis centrals,
- garantir la qualitat dels serveis als clients,
- garantir els serveis als col·laboradors i als empleats.

4.6 Les empreses que més escolten els seus clients són les que milloren notablement les seves operacions

Escoltant les seves queixes, molts clients obliden els greuges soferts i és fa més improbable que es tornin a cometre els mateixos errors. És important

iniciar programes per tal de mesurar i garantir la satisfacció dels clients. La mateixa lògica es pot aplicar amb els col·laboradors i els empleats.

Una empresa decidida a guanyar-se els seus clients, ha de facilitar que aquests adverteixin l'empresa de qualsevol error que s'hagi comès. Aquesta informació, si se li fa el seguiment adequat, pot resultar una gran ajuda per localitzar els errors o no conformitats, i permetrà actuar sobre les causes i així evitar que es tornin a produir.

5 El *marketing-mix*: les cinc P's (variables)

En 1987 Kotler i Clarke i, posteriorment, Lambin (10) van definir quatre variables que constitueixen els mitjans estratègics de les organitzacions per "atreure i retenir clients". Últimament s'ha afegit una quinta variable que es relaciona amb les quatre primeres i que fins i tot pot, amb el nou enfocament de gestió, incloure totes les altres variables: persones (usuari, client, personal).

Totes aquestes variables comencen, en anglès, per la lletra "p": *product, price, place, promotion i people*.

5.1 Producte del laboratori

El producte del laboratori clínic és el subministrament de suport (serveis) i informació útil per als clínics, mitjançant la utilització dels recursos del laboratori clínic.

Cal que els laboratoris clínics proveeixin informació útil en el termini més curt de temps, i que reforcin aquesta informació amb serveis de consulta per als clínics. D'aquesta manera els laboratoris afegeixen valor, disminuint el cost total i millorant les expectatives dels clients.

Els serveis d'un bon laboratori no poden ser considerats merament com un *valor afegit*, sinó que han de ser considerats com un *valor retingut* (11), perquè uns serveis de laboratori de qualitat suposen, a la llarga, una millora de la salut del pacient i una clara reducció dels costos sanitaris globals.

Fins ara, si el comparem amb altres sectors sanitaris, veiem que el laboratori clínic, en general, ha tingut, i continua tenint, una actuació molt bona dins d'un sistema sanitari que ha anat evolucionant. A més, ens consta que a tot el món les companyies d'assegurança estan començant a adonar-se del valor que tenen els laboratoris per als facultatius i per als pacients.

La diferència entre els diversos laboratoris clínics, ja no es troba en els resultats subministrats, sinó que ve donada pels factors relacionats amb el servei prestat: atenció rebuda, tracte personalitzat, imatge, reputació, qualitat percebuda, cobertura horària, confort de les instal·lacions, temps de resposta, preu, catàleg de prestacions, opcions de pagament, etc.

La innovació contínua és imprescindible per mantenir-se i per créixer en un

mercat, en el qual hi ha molts altres laboratoris que ofereixen teòricament el mateix producte.

5.2 Preu

A l'àmbit comercial, preu no és cost. El preu és aquell cost que el mercat està disposat a pagar per un producte o servei (3).

El preu és, a l'actualitat, el factor competitiu decisiu. Sempre que es pugui, s'ha de substituir el preu (tarifa) pel cost global. Pel que fa a costos globals, és on i quan els professionals del laboratori clínic hem de deixar de fer els exàmens de laboratori clínic que siguin innecessaris.

El client s'ha d'enfocar a cost, no a preu .

El preu s'ha convertit en el factor de més alta competitivitat, i aquells laboratoris clínics que han estat capaços de controlar les despeses i d'oferir costos globals atractius als compradors discrecionals, gaudeixen, avui dia, d'un avantatge diferencial en aquest decisiu component del servei.

5.3 Ubicació del laboratori clínic

Aquesta variable no només fa referència al lloc físic on està ubicat el laboratori clínic, sinó que també es refereix a tots els aspectes relacionats amb la logística de la provisió de serveis: obtenció dels espècimens, transmissió dels resultats, control mitjançant instruccions de treball, etc.

El lloc físic o la logística de prestació de serveis és moltes vegades un factor dominant que condiona la resta de variables del *marketing-mix*. Afecta la distribució dels serveis i està relacionada fonamentalment amb:

- l'accés físic, ja que ha de cobrir les diferents necessitats d'atenció sanitària (consulta mèdica, sales d'obtenció de mostres, instruccions de treball, etc.), de situació, de disseny de les instal·lacions, de confort.
- el temps de resposta que inclou també el transport i els viatges i, no cal dir, els temps d'espera
- accés a la informació i a la promoció, que inclou facilitats en la comprensió i en la interpretació dels resultats, així com en les campanyes promocionals del laboratori.

La ubicació és també un factor sobre la intencionalitat de conveniència del laboratori cap als seus clients. Decisions importants per tenir en compte són: els centres llunyans d'obtenció de mostres, freqüència en la recollida de mostres, horari i temps de cobertura, etc.

5.4 Promoció del laboratori clínic

La promoció es fa mitjançant la publicitat, relacions públiques i visita personalitzada. En el futur, en el conjunt de laboratoris s'incrementaran les

activitats promocionals (3): publicacions científiques, premis a treballs científics, contacte i diàleg amb els clínics, serveis d'Internet, etc. En definitiva: diferenciació.

5.5 Persones del laboratori

La variable addicionada últimament, persones, es refereix al client intern (empleats o col·laboradors) i al client extern (pacient o usuari).

La qualitat del servei és crucial, però s'ha de tenir en compte que la qualitat la donen o la presten les persones. Elles són les que "proveeixen" o subministren el servei. Això implica tots els processos del laboratori: recepció en el laboratori, obtenció i recollida de mostres, expedicions, atenció telefònica, transmissió electrònica de resultats, servei postvenda, enquestes de satisfacció, campanyes promocionals, etc.

Si tota organització ha d'orientar-se cap al client, és prioritari que ho faci també cap al client intern: empleats i col·laboradors del laboratori. Sols, si el laboratori té els seus empleats i col·laboradors motivats, pot aspirar a satisfer els clients externs, en particular els pacients i els usuaris. Els empleats motivats creen clients satisfets que, a la vegada, motiven més els empleats en una constant retroacció. L'empresa SEARS va demostrar que la relació era matemàtica: si la satisfacció dels seus empleats pujava un cinc per cent, la satisfacció dels clients millorava un dos per cent i les vendes s'incrementaven en molts milions de dòlars, fet que es traduïa en una millor rendibilitat per als accionistes.

6 Conclusions

El laboratori clínic ha de continuar practicant un bon màrqueting, és a dir, ha de crear clients satisfets.

Els canvis de la societat i la innovació tecnològica obliguen el laboratori clínic a una innovació permanent, no tan sols en les etapes preanalítica, analítica i postanalítica, sinó també en l'organització i la gestió del laboratori, tal com es pot veure en el quadre sinòptic següent (12):

Canvis de l'entorn	
Partint de ...	Anem cap a ...
mercats regulats	mercats lliures
empreses nacionals	empreses globals
Competència	cooperació
Homogeneïtat	diversitat
màrqueting a gran escala	màrqueting a petita escala
era industrial	era de la informació
economia de serveis	economia de l'empresa
Dependència	actitud emprenedora
negoci per cadenes de valor	negoci per sistemes de valor

Una de les millors solucions és tenir els diferents clients, com a nucli central de l'estratègia de màrqueting a desenvolupar. Aquesta orientació cap al client, consistent en escoltar les seves necessitats i satisfer-les, s'aconsegueix amb unes organitzacions descentralitzades en xarxa, on les decisions es prenen prop d'on es genera el servei i, a la vegada, mantenint una innovació contínua i permanent.

La nova forma d'organització té característiques antagòniques respecte a la forma d'organització tradicional (13):

Organització tradicional	Nova organització
Estructura jeràrquica	Estructura en xarxa
Individu	Treball en equip
Rigidesa	Flexibilitat
Especialitat	Polivalència
Orientació funcional	Orientació cap al client
Control	Supervisió/Autonomia
Promoció	Desenvolupament professional
Tasques	Competència
Estabilitat	Renovació contínua
Poder	Influència
Retribució fixa	Retribució fixa + Variable

Això condueix a un canvi dels objectius convencionals (14):

Objectius convencionals	Objectius alternatius
Triplificar els beneficis	Triplificar els clients
Reduir temps d'arribada	Ser el primer d'arribar al mercat
Optimitzar els recursos	Transformar l'ús dels recursos
Reduir les barreres funcionals	Eliminar les barreres funcionals
Atendre les necessitats dels clients	Superar les seves expectatives
Millorar la comunicació	Comunicació oberta

Totes les persones que treballen en el laboratori clínic són professionals que estan directament o indirectament en contacte amb clients externs i, si estan satisfets en el seu lloc de treball, tant pel que fa a coneixements com pel que fa a la presa de decisions, prestaran un servei millor. Això contribuirà a l'obtenció de clients més satisfets, qui a la vegada augmentaran la satisfacció dels empleats, en un cicle que es realimenta constantment.

7 Bibliografia

1. Font V *et al.* Anticiparse al cambio en la empresa. Programas de Intensificación IESE. Pamplona: Universidad de Navarra; 1997.
2. Bertran J. El departamento de márketing en las empresas de servicios. Fomento del trabajo 1996; (36):46-9.
3. Varnadoe LA. Marqueting laboratory services. Medical laboratory management and supervision. Philadelphia: Davis Company; 1996:279-81.
4. Nueno JL. Anticiparse al cambio en la empresa. Programas de Intensificación IESE. Pamplona: Universidad de Navarra; 1997.
5. Huete LM. Hacia una nueva gestión de la calidad de los servicios. Barcelona Management Review 1997; (6):21-37.
6. De la Calle C. Los líderes eficaces practican la *dinámica dentro-fuera*. El Global 2001; (2-8 abril):24.
7. Freedman DB. "Selling" your services. A: Martin SM, Halloran SP, Green AJE. Proceedings of the ACB National Meeting. London: Association of Clinical Biochemists; 1995:21-2.
8. De la Calle, Carmen. Los mitos del marketing pueden matar el negocio, según expertos. El Global 2001; (abril 23-29):24.
9. Huete LM. *et al.* Anticiparse al cambio en la empresa. Programas de Intensificación IESE. Pamplona. Universidad de Navarra; 1997.
10. Lambin JJ. Strategic marketing. A European approach. Maidenhead: McGraw-Hill; 1992.
11. Forsman RW. How to sell lab services in a managed care environment. A lesson in marketing. Clinical Laboratory News 1997;7:1-5.
12. Merli G, Palarea J. La direcció per prioritats, un nou mètode per assegurar la subsistència de l'empresa en el futur. Revista de Qualitat 1998;(gener 28):20-4.
13. Gómez S. La organización en la nueva economía. Revista de antiguos alumnos IESE 2000;(juny):30-5.
14. De la Calle, C. Alcanzar el éxito requiere saltarse a la competencia. El Global 2001; (març 12-18):19.

¹Tot el que aquí s'exposa és vàlid, no sols per al laboratori clínic, sinó per a qualsevol empresa de serveis. De fet, la bibliografia i els autors consultats són experts en consultoria empresarial, especialitzats sobretot en el sector de serveis.

Per posar-se en contacte amb l'autor de l'article: jihv@general-lab.com

Citació recomanada per a aquest document:

Hornos Vila JI. Nous models de màrqueting aplicats al laboratori clínic. In vitro veritas 2001;2, art. 32:<<http://www.acclc.cat>>