

# Croissance et revenus supplémentaires grâce à des données de marché solides

**Eric Beer**

Advisory Healthcare

**Stefanie Schneuwly**

Advisory Healthcare



Eric Beer



Stefanie Schneuwly

**Qu'ont en commun l'industrie automobile et le secteur hospitalier? Un constructeur ou un concessionnaire automobile connaît tous les chiffres de vente de sa branche, de même que leur répartition selon les catégories de prix, les valeurs d'émission des gaz d'échappement, la fonctionnalité, le mode d'exploitation, etc.**

Dans le secteur de la santé également, les hôpitaux disposent de données détaillées, comme par exemple le nombre total de patients traités dans un canton, ventilés en fonction des DRG et/ou des groupes de prestations hospitalières, subdivisés en admissions d'urgence et entrées volontaires et en catégories d'assurance. Dans certains cantons, les données relatives aux cas sont même disponibles selon

**Figure 1: Analyse des données**

Elaboration de mesures par domaine spécialisé

Analyse des données, préparation des données et calcul des parts de marché

Détermination des possibilités de croissance

Source: KPMG SA



Figure 2: Les trois phases d'une analyse stratégique de portefeuille

1. Positionnement sur le marché	2. Aperçu des disciplines	3. Stratégies des domaines spécialisés	4. Perspective globale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provenance des patients</li> <li>• Calcul des parts de marché selon la zone d'implantation directe, les groupes de prestations hospitalières, les MDC, les communes et les classes d'assurance</li> <li>• Calcul du potentiel de marché théorique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolution globale du nombre de cas par discipline</li> <li>• Evolution du nombre de cas selon les différentes disciplines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aperçu de la zone d'implantation directe et des autres zones</li> <li>• Potentiel théorique, réparti en cas et en CM</li> <li>• Prévisions de développement par domaine spécialisé</li> <li>• Aspects économiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboration de la stratégie de croissance</li> <li>• Aperçu des différents domaines spécialisés et formulation correspondante de la stratégie</li> </ul>

Source: KPMG SA

le NPA. Lors de l'établissement ou de la revue des business plans, se pose tout d'abord la question de savoir sur quelles données ou mesures concrètes reposent les stratégies de croissance. L'affirmation selon laquelle le marché de la santé serait un marché de croissance constitue peut-être une explication, mais elle n'est pas suffisante dans un contexte de concurrence de plus en plus forte. Déterminer où la croissance peut et doit avoir lieu représente une tâche stratégique qui doit reposer sur des données de marché solides.

L'analyse de portefeuille permet d'améliorer le positionnement des différents domaines de prestations sur le marché concurrentiel. Autrement dit, il faut créer la transparence sur les possibilités de développement des différents domaines spécialisés/cliniques et sur les potentiels de croissance dans la zone d'implantation et, sur cette base, formuler les besoins

d'adaptation stratégique concernant le portefeuille de prestations et adapter celui-ci si nécessaire.

Une analyse stratégique de portefeuille comprend notamment des analyses au niveau des DRG, des groupes de prestations hospitalières et des MDC. A cet égard, les parts de marché, subdivisées en admissions d'urgence et entrées volontaires, et les potentiels en résultant sont d'abord calculés afin de pouvoir élaborer des stratégies appropriées. L'intégration d'autres indicateurs tels que la classe d'assurance ou le «case mix» permet de tirer des conclusions complémentaires. Après l'analyse et la préparation des données et le calcul des parts de marché, les possibilités de croissance sont déterminées en tenant compte de la concurrence. L'élaboration de mesures par domaine spécialisé s'effectue lors d'une troisième phase (figure 1). Les données sont validées avec les responsables des domaines

spécialisés. Sur cette base, les possibilités de croissance sont déterminées et des mesures sont définies. Les prévisions concernant l'évolution du nombre de cas par discipline permettent d'élaborer des mesures d'optimisation concrètes, mais aussi d'effectuer des comparaisons et des prévisions de développement interdisciplinaires.

Une analyse stratégique approfondie du portefeuille vous fournit par conséquent les chiffres nécessaires afin de préparer votre hôpital de manière ciblée à relever les défis futurs. Elle vous permet par ailleurs d'accroître vos chances de faire face à un environnement concurrentiel de plus en plus âprement disputé.

#### En quoi pouvons-nous vous aider?

Une analyse de portefeuille s'effectue en quatre étapes (figure 2). Nous possédons les outils et les connaissances nécessaires afin de tirer les conclusions appropriées pour votre stratégie.