

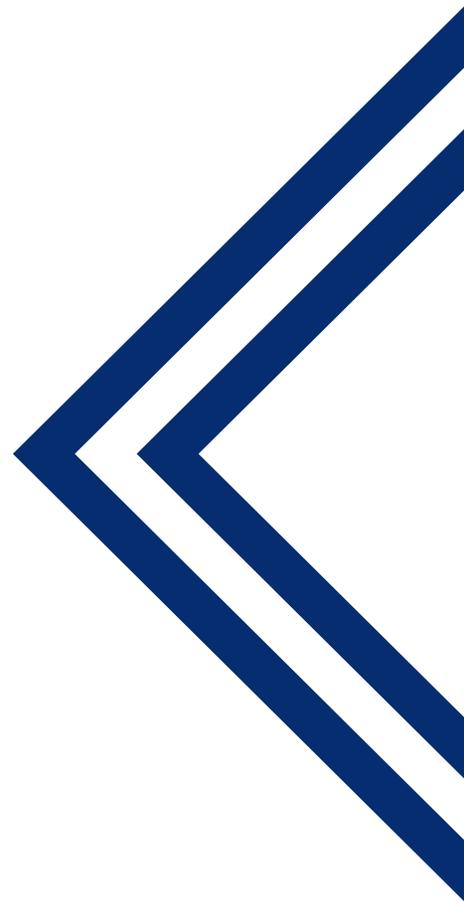
СЕТЬ КЛИНИК «МЕДСИ»
СОЗДАЕТ ЦИФРОВОГО
«ПАРТНЕРА ПО ЗДОРОВЬЮ»

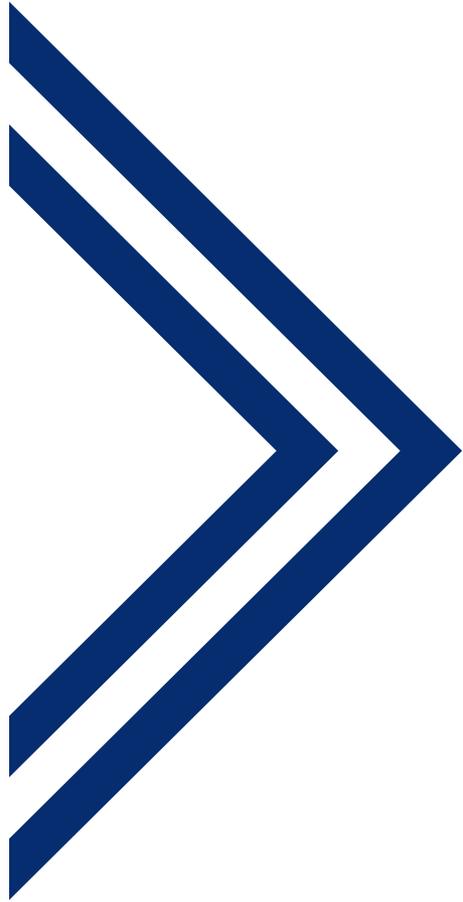
Даниил Муравский

При участии Елены Брусиловой,
президента ГК «Медси»



ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ
доступны методические указания
по использованию данного учебного
кейса в образовательном процессе:
<https://gsb.hse.ru/afkcases>





Уже в начале пандемии COVID-19, в марте 2020 года, менеджменту МЕДСИ, ведущей сети частных клиник в России, стало понятно, что цифровое приложение SmartMed, разработанное компанией, может стать одним из главных факторов роста сети и весомым конкурентным преимуществом. Александр, главный герой кейса, директор по цифровой трансформации МЕДСИ, должен решить сразу несколько задач по цифровизации взаимодействия врача и пациента и разработке новых телемедицинских услуг, которые будут доступны через SmartMed. Самое сложное в этой ситуации — помочь пациентам адаптироваться к изменениям и переосмыслить систему взаимодействия врача и пациента.

АВТОР



ДАНИИЛ ВЛАДИМИРОВИЧ МУРАВСКИЙ

к.э.н., доцент департамента
маркетинга
Высшей школы бизнеса ВШЭ

ОБЛАСТИ ПРИМЕНЕНИЯ

Учебный кейс может быть использован при обсуждении следующих тем: цифровая трансформация, управление путем потребителя, ориентация на клиента, маркетинг взаимоотношений, маркетинг услуг, маркетинг в здравоохранении, маркетинг в период пандемии COVID-19, рынок медицинских услуг.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учебный кейс «Сеть клиник “МЕДСИ” создает цифрового “партнера по здоровью”» зарегистрирован в Национальном ресурсном центре учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ (регистрационный номер 0024-1-1) и снабжен дополнительными материалами для преподавателей, включая методические указания по использованию кейса (регистрационный номер 0024-1-2).

Учебный кейс предназначен для обсуждения во время занятий и не ставит целью оценку управленческих практик и решений, описанных в нем. Некоторые данные, а также имена, упоминающиеся в тексте учебного кейса, были изменены авторами с целью сохранения конфиденциальности.

По вопросам использования учебного кейса и получения доступа к методическим указаниям для преподавателей просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на странице проекта: <https://gsb.hse.ru/afkcases>

«Завтра планируется обращение президента, — размышлял Александр, направляясь к дому, — судя по всему, будет объявлен локдаун. Сотни тысяч клиентов клиник МЕДСИ останутся без возможности пойти на работу или в развлекательные заведения и будут сидеть дома наедине с мыслями о своем здоровье и здоровье близких». Александр — один из тех работников медицинской индустрии, которых в локдаун не вынудили прерваться на каникулы. К тому моменту он уже почти год занимал позицию директора по цифровой трансформации в МЕДСИ — крупнейшей сети частных медицинских клиник в России (Приложение 1). Еще совсем недавно Александр с усилиями продвигал среди скептической аудитории главных врачей МЕДСИ все плюсы интеграции онлайн-консультаций в их загруженное расписание, а сегодня на очередном из оперативных совещаний, получивших прозвище «штабы», эти же люди просят его найти способы привлечь клиентов в постепенно пустеющие клиники. Отношение россиян к вопросам здоровья изменилось. И как бы в ответ спрос в сегментах частной медицины начал стремительно меняться, что в обозримом будущем может смести с рынка тех, кто не успеет быстро адаптироваться.

24 марта 2020 года в Москве стояла прохладная погода — весна не спешила приходить в город, словно вслед за остальным миром она замерла, отложив все важные решения, и ждала развития событий, связанных с эпидемиологической обстановкой. Сегодня Борис Джонсон отправил британцев на трехнедельный коронавирусный карантин, о похожих карантинных мерах объявили и в ЮАР и Нидерландах [Российская газета, 2020]. Европейский Союз ограничил перемещение между странами. Согласно данным агентства «Интерфакс» (2020), на домашнем карантине оказалось уже более пятой части населения Земли. В России общее число инфицированных к вечеру приблизилось к отметке 500 человек с наибольшим количеством новых зарегистрированных заражений в Москве — 28 случаев. Московское правительство явно не собиралось дожидаться усугубления ситуации, чтобы принять серьезные меры. Об этом Александр знал не понаслышке: вся управленческая команда МЕДСИ второй день обсуждала запрос правительства о переоборудовании большого стационарного отделения МЕДСИ в Отрадном для принятия больных COVID-19.

Во время совещаний, которые с недавних пор проводились дважды в день, Александр традиционно отвечал сразу по двум цифровым направлениям: работа с аналитикой и внедрение онлайн-услуг. Однако на сегодняшнем штабе Александр вместе с Олесей, координатором врачей сети, докладывал о реализации программы по обучению персонала клиники. Дело в том, что начавшаяся пандемия COVID-19 дала толчок росту спроса со стороны клиники и сотрудников на обучение безопасной и эффективной работе с пациентами. Процесс обучения связан как с технологической стороной, так и с вопросами оказания психологической поддержки на консультациях. В результате возникла необходимость за короткий период времени обеспечить обучение большого количества сотрудников клиники. Организация этого процесса потребовала обеспечить отлаженный доступ к обучающим онлайн-мероприятиям, а также тестирования и постоянное обновление информации в ответ на появляющиеся данные о вирусе и связанные с этим требования и рекомендации для сотрудников. Все это вызвало необходимость полной цифровизации процессов обучения сотрудников, чем в том числе занималась команда Александра.

Несмотря на поздний вечер, на улице было много людей. Одни, вероятно, пытались надышаться свежим воздухом до надвигающегося локдауна, другие возвращались до-

мой из магазинов с огромными пакетами: скорее всего, боялись дефицита и запасались едой и — по непонятным ни для кого, включая их самих, причинам — туалетной бумагой. «Никто из этих людей, вероятнее всего, не болен, но именно сейчас им как никогда нужен «доктор в кармане» — тот, к кому можно обратиться в момент неопределенности», — размышлял Александр. Именно в создании такого «доктора» в мобильном телефоне он видел свою долгосрочную цель в медицине, ради этого он пришел в МЕДСИ, над решением этого вопроса он и вся его команда трудились на протяжении последнего года. Поэтому локдаун для Александра также означал наступление часа икс, который либо даст стремительный рывок для раскрытия потенциала проекта, над которым он так долго работал, либо сделает очевидными все его потенциальные недостатки.

РАСШИРЕНИЕ РЫНКА ЧАСТНЫХ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

АО ГК «МЕДСИ» (далее — МЕДСИ) — ведущая федеральная медицинская сеть, предоставляющая медицинские, санаторно-курортные и спортивно-оздоровительные услуги в Москве и других регионах России [Сайт МЕДСИ, 2020а]. На момент, когда Александр пришел в МЕДСИ в 2019 году, она уже занимала первое место среди лечебных учреждений России в сегменте частной медицины. Несмотря на то что и до этого сеть клиник была известна в России и стабильно входила в топ-3 рейтингов, добиться лидерства ей удалось только в 2017 году за счет качественного скачка, позволившего увеличить выручку почти в два раза. Изначально МЕДСИ четко фокусировалась на сегменте b2b — корпоративном потоке клиентов с добровольным медицинским страхованием (далее — ДМС). Этот сегмент Александр знал хорошо еще со времен работы в компании «Доктор рядом»: сегмент рынка развивался, но недостаточно быстро для эффективного захвата первого места по выручке или объему продаж. Как канал продаж работа через ДМС сильно зависела от циклов развития экономики и значительно тормозилась в период экономической стагнации. По информации BusinesStat, в 2019 году услугами частных клиник воспользовались 25,1% москвичей. При этом

по полису ДМС в частных клиниках обслуживалась лишь незначительная доля клиентов — 4,4% россиян [Сайт МЕДСИ, 2020b].

В поисках новых путей для развития МЕДСИ скорректировала свою стратегию в сторону расширения целевой аудитории. Помимо b2b, внимание было направлено на дополнительные сегменты — сегмент потребителей, которые платят за себя сами, и сегмент пациентов, обслуживание которых проходит в рамках обязательного медицинского страхования (далее — ОМС). В последнем случае МЕДСИ выступает как партнер государства. Несмотря на то что сегмент физических лиц, так же как сегмент b2b, связан с платежеспособным спросом и чувствителен к экономическим кризисам, представляется возможным в определенной мере регулировать его инструментами маркетинга, грамотным развитием продуктовых предложений и повышением их качества. Сегмент ОМС более емкий в сравнении с остальными и, несмотря на невысокую маржинальность и сложность в администрировании, позволяет компенсировать недостаток помощи некоторым пациентам, которые не могут оплатить масштабные операции за личный расчет.