

Частный медицинский бизнес в Украине: быть или не быть?

Частный медицинский бизнес в настоящее время развивается стремительными темпами. Современные медицинские центры предоставляют широкий спектр не только диагностических, но и лечебных услуг, что позволяет им конкурировать как с отечественными государственными больницами, так и с зарубежными частными клиниками. Появление медицинского бизнеса в Украине предоставило возможность выбора не только пациентам, но и специалистам. Особенности ведения предпринимательской деятельности в нашей стране, высокая конкуренция, финансовые обязательства и необходимость постоянного притока клиентов требуют наличия в штате клиники таких специалистов, как менеджер и маркетолог, поскольку развитие и дальнейшее существование медицинского центра или клиники невозможно без эффективного управления. Именно проблеме менеджмента и маркетинга частного медицинского бизнеса была посвящена конференция, которая проходила 26-27 мая в бизнес-школе МИМ-Киев.

Управляющий партнер консалтинговой компании «МедБизнесЭксперт» Валерий Павлович Кидонь рассказал об особенностях развития частного медицинского бизнеса в Украине в современных условиях.



— Рыночные отношения проникают во все сферы жизни и не могут миновать даже такую специфическую отрасль, как медицина. Бизнес готов инвестировать достаточно крупные суммы в медицинскую сферу. Для потенциальных инвесторов частная медицина представляет значительный интерес в связи с увеличением количества пациентов, неудовлетворенных качеством медицинских услуг в государственных учреждениях; отсутствием частных современных стационаров практически во всех крупных городах (за исключением г. Одессы и Киева), а значит, отсутствием высокой конкуренции.

Учитывая тот факт, что государственная медицина в Украине высокочатна, часто неэффективна и не всегда способна удовлетворить потребности пациентов, медицинских работников и государства, в последнее время наблюдается активное развитие частной медицины. Она не только предоставляет альтернативу для пациентов и медицинских работников, но и способствует внедрению инновационных лечебных технологий.

Создание частного медицинского бизнеса основывается на наличии конкурентоспособной идеи, развитие которой в последующем может генерировать доход, способный покрыть затраты, оплатить кредиты, налоги и получать чистую прибыль. Для реализации этой идеи необходимо найти источник финансирования, который позволит купить или арендовать помещение, приобрести оборудование, лицензировать бизнес и укомплектовать штат сотрудников.

Для создания и развития медицинского бизнеса необходимо наличие инвесторов, эффективного менеджмента, финансовых результатов в процессе деятельности и core business (ключевого бизнеса).

Наиболее распространенной проблемой в сфере частного медицинского

бизнеса является отсутствие эффективного менеджмента. Различия в управленческой компетентности между владельцами и управляющими учреждениями, совмещение этих позиций и юридическая неурегулированность отношений между ними, различия во взглядах на распределение прибыли, отсутствие общей практики корпоративного управления и мощничество могут привести к неблагоприятным последствиям.

В настоящее время существует несколько типов частных медицинских учреждений: специализированные кабинеты (стоматологические, дерматовенерологические, диагностические, нетрадиционной медицины и т. п.); амбулаторные учреждения (поликлиники с тремя и более медицинскими специальностями); клиники, которые базируются на арендованных у государственных лечебно-профилактических учреждений площадях; самостоятельные учреждения, лаборатории.

Специализированные кабинеты наиболее часто являются семейным бизнесом, в котором задействованы 5-10 сотрудников. При создании данного типа частного медицинского бизнеса следует помнить о наличии высокой конкуренции и непривлекательности для инвесторов. Амбулаторные учреждения ограничены в спектре оказываемых услуг, поэтому также не могут представлять интерес для инвестиций. Клиники, которые базируются на арендованных у госучреждений площадях, предоставляют широкий спектр услуг, конкурируют с частными и бюджетными клиниками. Самостоятельные учреждения также предоставляют широкий спектр услуг, в том числе и неотложную помощь, что значительно повышает их конкурентоспособность. Частные лаборатории в большинстве случаев состоят из отдельных помещений — непосредственно лаборатории и пункта забора крови. Наличие современного оборудования и международных лицензий позволяет быстро и качественно выполнять массивы лабораторных тестов, результаты которых признаются не только в Украине, но и в других странах.

Услуги, которые оказывает медицинская клиника, могут быть простыми (для их выполнения достаточно ограниченного количества исполнителей) и комплексными — с вовлечением



многих сотрудников, служб, подразделений. Также могут предоставляться услуги полного цикла (комплексное лечение до момента выздоровления) и частичные (короткие, выполняются лишь некоторые из необходимых лечебных мероприятий).

Маркетинг-директор медицинской лаборатории «ДИА» Алексей Аркадьевич Рыков рассказал о продвижении и предоставлении медицинских услуг на рынке.



— В настоящее время для продвижения медицинских услуг используются традиционные маркетинговые коммуникации: реклама, которая для донесения информации от рекламодателя до целевой аудитории использует медиа-каналы, и другие способы. Привлечение Интернет-ресурсов позволяет не только открыто рекламировать продукт, но и влиять на мнение клиентов и профессионалов с помощью интерактивного общения. Можно использовать и связи с общественностью для увеличения спроса на медицинскую услугу, создающие благоприятный имидж последней в глазах определенных социальных групп; стимулирование сбыта благодаря комплексу мероприятий по продвижению продаж по всему маршруту движения продукта и прямой маркетинг, в основе которого лежит прямая личная коммуникация с потребителем с целью построения взаимоотношений и получения прибыли.

При создании любого товара или услуги, в том числе и медицинской, используется анализ Кано, который позволяет определить «профиль требуемого качества» — совокупность технических и функциональных характеристик продукта, ранжированных по значимости на основе требований потребителя. В результате этого исключается возможность финансовых вложений в документированные, но реально не существующие сегменты рынка.

При планировании нового товара или услуги одним из основных этапов является составление списка потребностей покупателей, которые продукт должен

удовлетворить. Характеристики продукта, направленные на удовлетворение таких потребностей, называются атрибутами.

Существует 4 типа атрибутов: необходимые (must-be), линейные (one-dimensional), привлекательные (attractive) и безразличные (indifferent).

Необходимые (must-be) — те атрибуты товара или услуги, при отсутствии которых потребитель даже не рассматривает данный товар или услугу как альтернативу.

Линейные, или одномерные (one-dimensional), — те атрибуты, для которых удовлетворенность потребителя тем выше, чем в большей степени они проявляются.

Привлекательные (attractive) — отсутствие данных атрибутов воспринимается потребителем нейтрально и не препятствует выбору, однако их присутствие резко увеличивает удовлетворенность потребителя. Это атрибуты, способные приятно удивить покупателя, однако не рассматриваемые им как обязательные.

Безразличные (indifferent) — эти атрибуты не имеют значения для потребителя и не влияют на потребительский выбор. Вместе с тем они часто ошибочно рассматриваются как значимые продавцом (разработчиком) товара или услуги.

К необходимым атрибутам частного медицинского центра относятся: доступность услуги, обеспечение должного функционирования центрального офиса, гарантия качества услуги, комфортные условия обслуживания, соблюдение норм и правил проведения манипуляций, соблюдение конфиденциальности.

Результативность медицинского центра обеспечивается минимальным временем ожидания приема, возможностью обслуживания на дому, адекватной системой предварительной записи; наличием системы распределения потока, полноценно функционирующей цепочки обслуживания; минимизацией перерывов между проведением консультаций, исследований. Более привлекательной медицинской услугой (медицинский центр) может стать при наличии таких атрибутов: внимания со стороны медперсонала, предоставления скидок на профилактические программы, наличия интересной информации для пациентов, подарков детям и др.

Основами формирования лояльности является сегментация потребителя и выделение своей фокус-группы, определение приоритетных потребностей, формирование базовых параметров удовлетворенности, обеспечение параметров эффективности, установление эмоционального контакта и внимание к пациенту (клиенту).

Для дальнейшего развития и оценки эффективности медицинской услуги или медицинского центра в целом необходимо обеспечение обратной связи с каждым пациентом. Последнее достигается с помощью постоянно действующей системы анкетирования клиентов, регулярных внешних исследований, предупреждения большинства причин возникновения конфликтов и неудовлетворенности, учета всех замечаний.

Доцент кафедры бизнес-администрирования, директор по маркетингу бизнес-школы МИМ-Киев, партнер консалтинговой группы Netton CG, кандидат экономических наук Алексей Виноградов озвучил практические аспекты управления рыночной деятельностью в медицинском бизнесе.



— При организации медицинского бизнеса необходимо помнить, что параллельно существует государственная система здравоохранения, которая не всегда может обеспечить необходимый уровень качества оказываемых услуг, и в то же время есть потребители, которые готовы платить за свое лечение и качественный медицинский сервис.

Использование маркетинговых технологий позволяет провести комплексное исследование рынка медицинских услуг (анализ, изучение конкуренции, потребителей, фирменной и товарной структуры рынка); разработку стратегии (анализ ситуации, определение маркетинговых целей, оценку альтернативных маркетинговых стратегий), товарной политики (планирование ассортимента продукции, разработку упаковки, организацию сервисного обслуживания), ценовой политики (изучение информации о ценах, их прогнозирование, разработку ценовой стратегии, определение цен), политики распределения (определение оптимальных каналов сбыта, организацию сбыта продукции, оценку эффективности работы сети сбыта, анализ реализации продукции); продвижение товара (выбор эффективных форм продвижения товара, организацию рекламы, стимулирование сбыта, организацию участия предприятия в ярмарках и выставках, оценку эффективности продвижения), контроль маркетинга (ревизию рыночной среды, стратегии, результатов соответствия и функциональных составляющих маркетинга).

Маркетинг предусматривает ряд шагов (анализ, планирование, реализацию и контроль принятых решений по поводу рыночной деятельности), направленных на удовлетворение потребностей клиента (пациента), увеличения денежного потока.

При инвестициях в маркетинг отмечается рост объема продаж, лояльность к торговой марке, ускоренное проникновение на рынок, что, в свою очередь, обуславливает увеличение объема, ускорение, пролонгирование денежного потока и снижение риска для него.

Для увеличения эффективности рыночной стратегии необходимо четко определить рынки, на которых будет представлена услуга, и время появления этой услуги на рынке. Также следует позиционировать клинику или услуги с целью определения точек дифференциации с конкурентами. Рыночная стратегия должна фокусироваться на ключевых факторах успеха и должна интегрировать маркетинг с другими функциями управления. Чтобы соответствовать действиям конкурентов и изменениям на рынке, стратегия должна быть гибкой.

При разработке стратегии следует четко определить потребителей (сегментация пациентов, анализ ценностей для пациентов), конкурентов (их слабые

стороны, отношение потребителей к их услугам) и расходы (ключевые составляющие, возможность сокращения расходов). Сегментация клиентов в медицинском бизнесе может проводиться по нескольким критериям: на основании диагностических заболеваний, социально-демографических характеристик, выгоды для потребителей, характеристик поведения при покупке услуги.

Одной из задач любого бизнеса, в том числе и медицинского, является увеличение объема продаж за счет увеличения объема или доли рынка, а также за счет привлечения большего количества потребителей услуги, которые раньше не знали о ней или о клинике, в том числе и клиентов конкурентов. Для этого возможно использование традиционных

коммуникаций, которые помогают создать необходимый имидж, конкурентные преимущества, увеличение объемов продаж, стимулирование приобретения услуги.

Для промоции товара (услуги) используются разнообразные методы: реклама (печатная, телевизионная, на радио), ФОССТИС (формирование спроса и стимулирование сбыта — выставки, ярмарки, скидки), личная продажа (презентации товаров, торговые семинары), прямой маркетинг (почтовые каталоги, телемаркетинг), связь с общественностью (пресс-релизы, спонсорство, публикации, выступления специалистов).

Подготовила **Анастасия Лазаренко**



MIM-KYIV

Программа MBA «Современный менеджмент в здравоохранении»

Программа содержит такие ключевые блоки:

- правовое регулирование хозяйственной деятельности в сфере здравоохранения;
- финансовые аспекты деятельности учреждений здравоохранения;
- управление медицинским бизнесом;
- практика организации здравоохранения.

Программа рассчитана на:

- руководителей медицинских учреждений и их заместителей;
- главных врачей, заведующих отделениями, руководителей других звеньев как бюджетных, так и частных медицинских учреждений;
- руководителей органов государственного управления в области здравоохранения;
- собственников медицинских учреждений.



Бизнес-школа МИМ-Киев:

www.mim.kiev.ua

(044) 585-02-68, 585-02-60, 585-02-61

welcome@mim.kiev.ua

Лицензии МОН Украины АВ № 363643 от 17.12.2007, АВ № 395459 от 22.04.2008