

paper

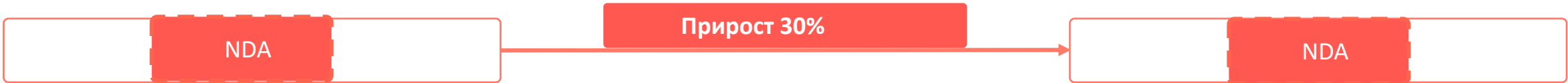
planes

Разработка стратегии

NDA

Рычаги повышения выручки на 30%

paper planes



Средний прирост каждого рычага 9%

CLs - Новые клиенты

83 042

+7474 клиентов

Q – Повторные посещения

3,2

+0,3 посещения (клиенты)
3,5 посещения (новый клиенты)

Pu – Стоимость SKU

1418

+128 рублей/манипуляция

Общий брейкдаун для NDA								
Выручка	NDA			Количество манипуляций	Средний чек	Средняя глубина чека	Средняя цена за манипуляцию	LTV
NDA	83 042	3,2	266 590	412 944	2 196	1,6	1 420	7 063
	90 516	3,2	266 590	412 944	2 196	1,6	1 420	7 063
	83 042	3,5	266 590	412 944	2 196	1,6	1 420	7 063
	83 042	3,2	290 583,1	412 944	2 196	1,6	1 420	7 063
	83 042	3,2	266 590	450 109	2 196	1,6	1 420	7 063
	83 042	3,2	266 590	412 944	2 394	1,6	1 420	7 063
	83 042	3,2	266 590	412 944	2 196	1,7	1 420	7 063
	83 042	3,2	266 590	412 944	2 196	1,6	1 548	7 063
	83 042	3,2	266 590	412 944	2 196	1,6	1 420	7 699

Чтобы увеличить выручку на 20% достаточно увеличить следующие показатели

NDA

*Брейкдаун построен за период с 01.09.21 по 30.09.22

NDA

I. Пациентопоток (CIs)

paper planes

CLs - Новые клиенты

+***** клиентов

Цель – привлечение неклиентов, чей паттерн поведения похож на 4 кластер и поднятие по осознанности текущих клиентов, не входящих в 4 кластер

Основные конкуренты

NDA

NDA

NDA

4 кластер

35% клиентов

8% неклиентов



Отличительные детали

- Возрастной сегмент 25-34
- Посещают сетевые специализированные клиники (ЦМКО)
- Делают акцент на удобстве расположения и современном оборудовании
- Не привязаны к конкретному врачу
- Нет опасений по поводу частных клиник
- Посещают клиники преимущественно 1 раз в 3 месяца
- Не зависят от цены

Посещаемые врачи и процедуры

- Терапевт
- Сдача анализов
- Педиатр
- Гинеколог/Андролог
- Невролог

Каналы поиска

- Рекомендации знакомых и родственников
- Соц сети
- Отзывы в интернете



На текущий момент доля клиентов 4го кластера среди активной клиентской базы составляет **35%**, при переносе в абсолютные значения количество клиентов за исследуемый период (с 01.09.21 по 30.09.22) составляет ****** человек (35% от *****)**

Принимая на основании опросов неклиентов долю 4го кластера по **NDA** за **8%**, оценим РАМ-ТАМ в ******* человек** **NDA**

NDA фактического объема рынка сегмент текущих клиентов мы исходим из оцененной свободной емкости в ******* человек**

******** необходимо привлечь ********* клиентов:

- Это примерно каждый **6** выборки в ******* тысяч

II. Повторные посещения (Q)

paper planes

За счет чего будет обеспечиваться рост количества повторных посещений

Новые клиенты

Текущие клиенты

3,5 посещения нового клиента

Как привлекать более целевые сегменты?

Приглашение в ЦМК

Первичный прием
специалистами общей практики с
выявлением потребностей для
ЦМК

A

Формирование комплексного
плана лечения

B'

Нет ЦМК:

Маршрутизация между
другими медцентрами и
врачами

B

Есть ЦМК:

Маршрутизация внутри
клиники

Q – Повторные посещения

3,2

3,5

+0,3 посещения/клиента

+***** посещений клиентов

Как обеспечить ** тысяч посещений?

Работа с RFM и кластерами

1 приоритет

кто посещает со средней частотой

R2-4F2Mx

***** пациентов, с которыми нужно выстраивать
отношения в клинике и за ее пределами,
поддерживать формирующуюся привычку –
работать со здоровьем

Инициативы:

- Single patient profile
- Сопровождение в цифровых каналах

2 приоритет

кто посетил 1 раз

R2-4F1Mx

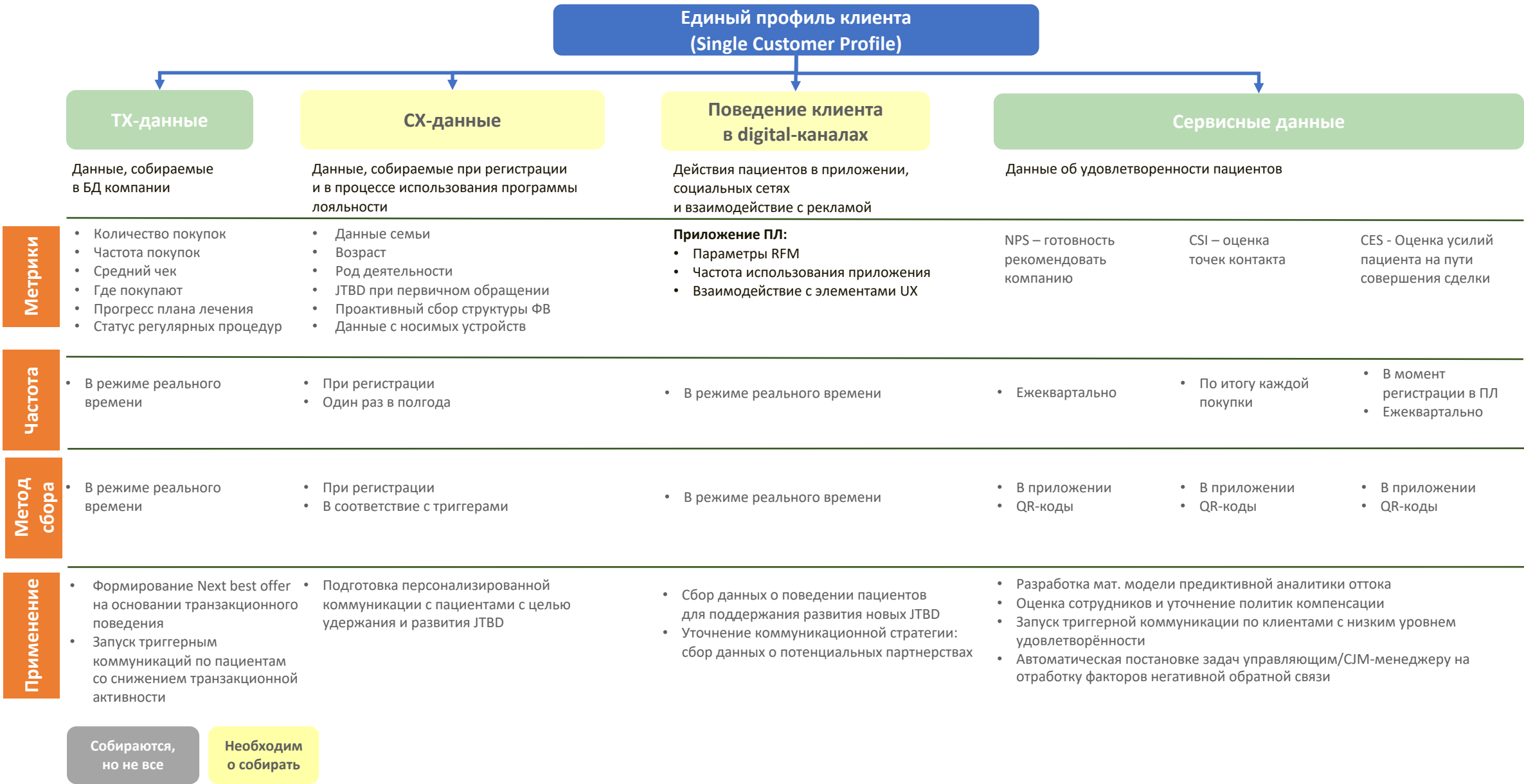
***** пациентов (***** – более реалистичная цифра
без R2), с которыми важно сохранить контакт после
первого приема – передать им дополнительную
ценность:

- Контентные материалы по итогам приема
- Регистрация и сопровождение в digital-каналах

NDA

NDA

Для повышения Q необходимо внедрить Single Customer Profile и дополнить приложение программы лояльности новым функционалом, поддерживающим стратегию обогащения данных



II. Повторные посещения (Q) – RFM

2 приоритет – кто посетил 1 раз – R2-4F1Mx

_RFM1	Выручка	%GT Выручка	Количество пациентов	%GT Количество пациентов	LTV	Средний чек	Количество талонов на человека	Количество талонов	Количество манипуляций	Глубина чека	Средняя цена за услугу
NDA											

***** пациентов (*****– более реалистичная цифра без R2), с которыми важно сохранить контакт после первого приема – передать им дополнительную ценность:

- Контентные материалы по итогам приема
- Регистрация и сопровождение в digital-каналах

Внедрений автоматизаций в работе с сегментом:

- Отправка напоминания о следующих запланированных визитах;
- Прозвон базы незаписавшихся на следующий прием
- Предложение скидок и акций на следующее посещение

III. Стоимость манипуляции (Pu)

Pu – Стоимость SKU

+85 рублей/манипуляция

Как обосновать рост цены на 9%?

Подсчет – Ценностно-стоимостные карты

Анализ возможности повышения стоимости услуги

Дельты	Обычный специалист	Ведущий специалист	Кейс (первичный+повторный прием)	Кейс (первичный+повторный прием -
Терапия (первичный)	NDA			
Терапия (повторный)				
Педиатрия (первичный)				
Педиатрия (повторный)				
Гинекология (первичный)	21%	13%		
Гинекология (повторный)	20% до линии тренда, возможно с меньшими рисками при увеличении цен другими игроками	10%	14%	11%

Подтверждение – Позиционирование и ДНК бренда

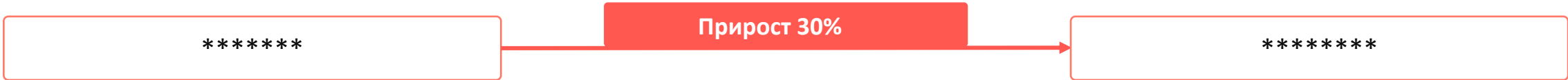
NDA



Перевод позиционирования в задачи:

- Вовлекаем пациента в формирование тактики лечения, повышаем осознанность, охотно делимся экспертизой клиники, создаем обширное число точек контакта для погружения в полезный/экспертный контент
- выделяем сервис, как одна из ключевых компетенции взаимодействия с клиентом, проактивно собираем обратную связь и совершенствуем процессы RJM

Рычаги повышения выручки на 30%



Средний прирост каждого рычага 9%
Однако при невозможности поднятии цены в педиатрии (или другом направлении), необходимо перераспределить проценты прироста по рычагам.

Исключив из базы пациентов педиатрические приемы (*****), остается база в ***** (56% общей базы), что занижает рычаг по стоимосту SKU с 9% до 5,5-6%. Для достижения финальных целевых значений в виде 30% прироста необходимо перераспределить 3,5% прироста на два рычага: количество клиентов и повторные посещения.

Итоговые изменения:

Прирост 10,75%	Прирост 10,75%	Прирост 6%
CLs - Новые клиенты	Q – Повторные посещения	Pu – Стоимость SKU
***** *****	3,2 3,5	**** ****
+8927 клиентов	+0,34 посещения (клиенты) 3,5 посещения (новый клиенты)	+85 рублей/манипуляция

NDA

необходимо привлечь ***** клиентов.

- Это примерно каждый 5 выборки в ** тысяч

- + ***** посещений клиентов
- Доведение новых клиентов до 5 приема

Основа для этого:

- ***** пациентов уже со средней частотой посещения и формирующей лояльностью
- ***** пациентов, посетившие один прием с возможностью возврата и конвертации в лояльного клиента

- Повышение средней стоимости манипуляции на 85 рублей обеспечивает прирост на 6%
- Наличие запаса ценности и гэпа по цене для обеспечения прироста:
 - В терапии нет возможности вырасти по цене
 - В терапии и других направлениях есть возможность по увеличению цены на 10%

paper

planes

Разработка стратегии

NDA

Цель: Обновить ДНК бренда «*****»

Ключевая задача: исследовать текущее положение компании на рынке, определить основные целевые группы клиентов, провести транзакционный анализ поведения клиентов и проанализировать текущую ассортиментную матрицу клиники, конкурентов и лучших практик для выявления точек роста. Провести внутреннее исследование HR бренда и определить необходимые шаги для внедрения обновленной стратегии

Аудитории, исследуемые в рамках проекта:



Сотрудники
клиники «*****»



Пациенты клиники «*****»



Пациенты клиник-
конкурентов

Блоки исследования

27

Интервью с
руководителями
департаментов

330

Анкет собрано в рамках опроса
пациентов «**»

175

Анкет собрано в рамках
опроса пациентов
конкурентов

16

Конкурентов в России было
происследовано кабинетно

11

Конкурентов было
происследовано в рамках
«Тайного покупателя»

150

Было собрано анкет в рамках
опроса сотрудников «**»

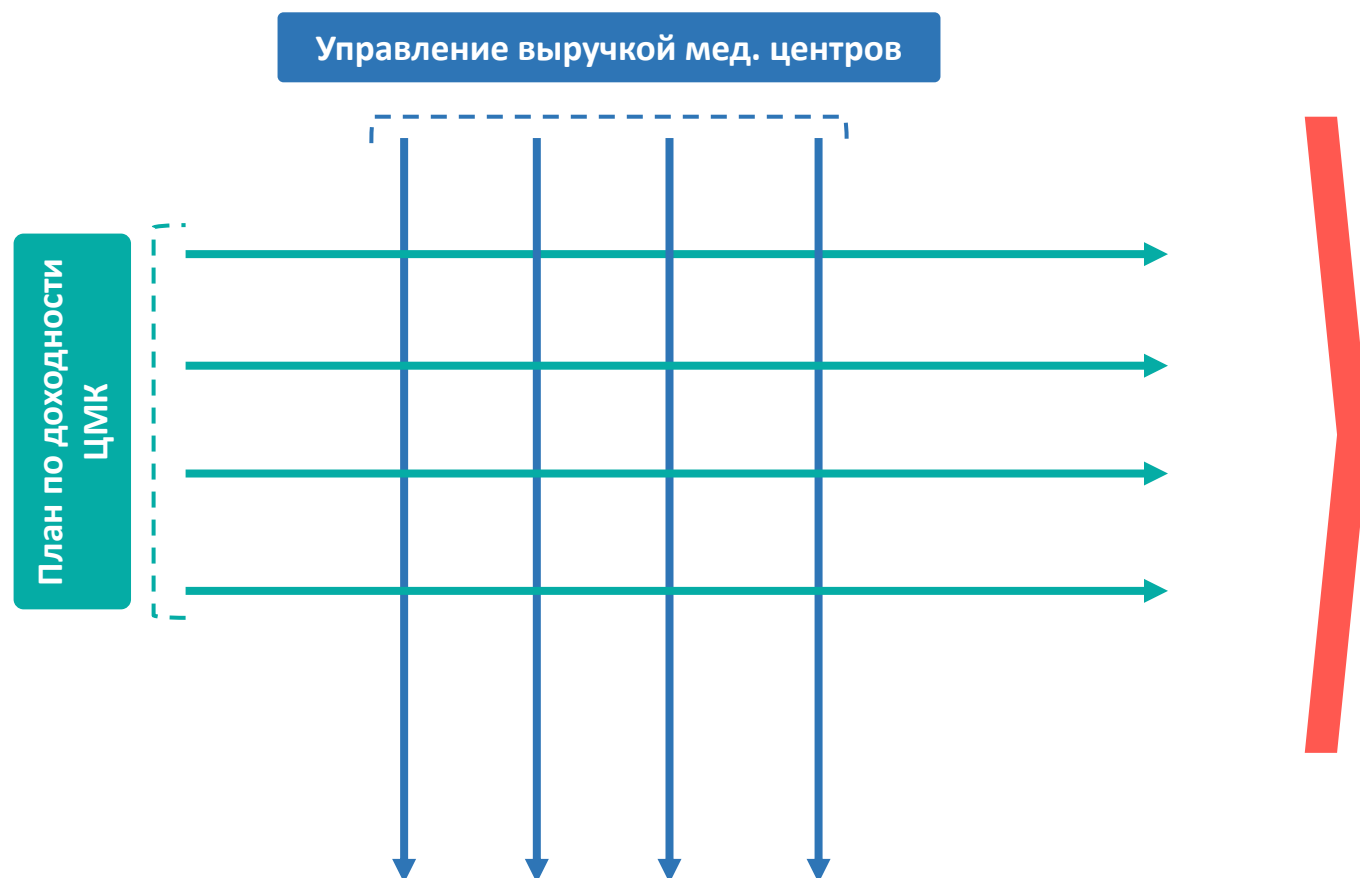
10

Конкурентов в ***** было
происследовано кабинетно

Матричное управление финансами

Управление финансовыми потоками может быть **реализовано в логике матричной ответственности**, следовательно контроль структуры выручки, логика фин. планирование и управление ресурсами должны быть разбиты на **2 трека**:

- **Медицинские центры**
- **Центры медицинских компетенций**



Матричный подход к управлению финансами позволит:

- Декомпозировать планы по выручке в разрезе финансовых рычагов
- Вовлечь медицинский персонал в планирование финансов, а также мотивировать коллаборироваться для более активной реализации планов лечения
- Формировать загрузку центров в зависимости от задач развития ЦМК
- Повысить утилизацию используемых ресурсов
- Выровнять задачи на найм

На основе анализа транзакционных данных выявлены рычаги повышения выручки: количество клиентов, количество повторных посещений и средняя стоимость позиции

$R = Cls \times Pu \times D \times Qs$

Удержание текущих клиентов

Декомпозиция выручки по рычагам:

Филиал	Выручка	%GT Выручка	Количество пациентов	%GT Количество пациентов	LTV	Средний чек	Количество талонов на человека	Количество талонов	Количество манипуляций	Глубина чека	Средняя цена за услугу	Загрузка пациентами	Часы врачей	Часы пациентов	Количество № кабинета
--------	---------	-------------	----------------------	--------------------------	-----	-------------	--------------------------------	--------------------	------------------------	--------------	------------------------	---------------------	-------------	----------------	-----------------------

NDA															
-----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Необходимый прирост параметров:

	Количество пациентов	Количество талонов на человека	Количество талонов	Количество манипуляций	Средний чек	Средняя глубина чека	Средняя цена за манипуляцию	LTV
--	----------------------	--------------------------------	--------------------	------------------------	-------------	----------------------	-----------------------------	-----

NDA								
-----	--	--	--	--	--	--	--	--

CLs - Новые клиенты

- Расширение ассортиментной матрицы новыми услугами
- Развитие ЦМК

Pu – Средняя стоимость SKU

- Развитие ЦМК
- Корректировка процессов ценообразование с опорой на анализ ЦСК

Q – Повторные посещения

- Оптимизация процессов поддержки логистики пациента
 - Утилизация функционала
- ****

Необходимый прирост параметров:

	Количество пациентов	Количество талонов на человека	Количество талонов	Количество манипуляций	Средний чек	Средняя глубина чека	Средняя цена за манипуляцию	LTV
NDA								

CLs - Новые клиенты

- Дерматовенерология
- Массаж
- Отоларингология
- Офтальмология
- Стоматология
- Урология

Pu – Средняя стоимость SKU

- Гинекология
- Дерматовенерология
- Массаж
- Отоларингология
- Урология
- УЗИ
- Офтальмология

Q – Повторные посещения

- Терапия
- Дерматовенерология
- Офтальмология
- Неврология
- УЗИ
- Урология

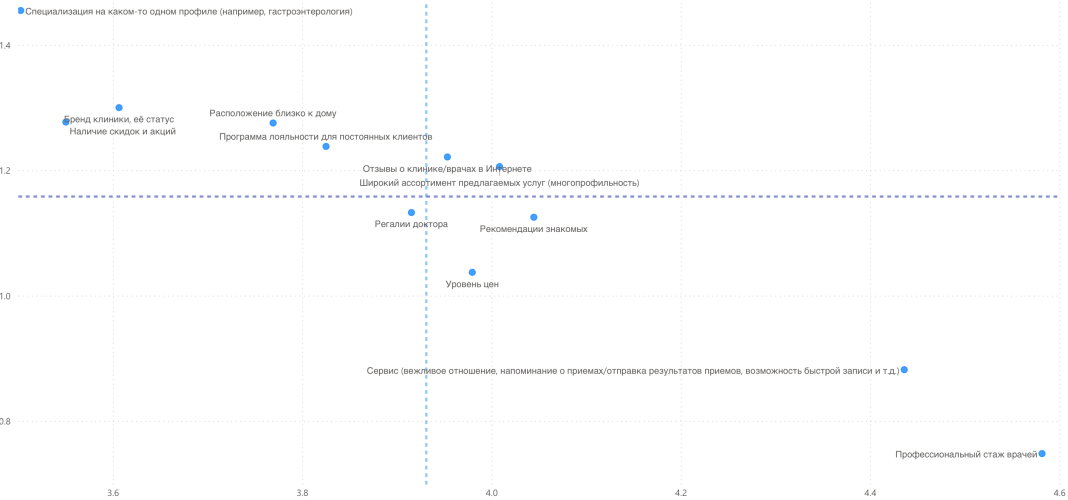
paper

planes

Кого и как привлекаем

Люди посещают частные клиники для более быстрого оказания услуг и им важен профессионализм врачей и сервис, предоставляемый в клинике

Атрибут	1	2	3	4	5	Total
Профессиональный стаж врачей	4.65	4.54	3.95	4.90	4.52	4.58
Сервис (вежливое отношение, напоминание о приемах/отправка результатов приемов, возможность быстрой записи и т.д.)	4.54	4.27	3.63	4.86	4.43	4.43
Рекомендации знакомых	4.06	3.53	3.52	4.72	3.94	4.03
Уровень цен	4.43	3.52	3.01	4.43	4.14	3.98
Широкий ассортимент предлагаемых услуг (многопрофильность)	4.02	3.87	2.56	4.61	4.08	3.97
Отзывы о клинике/врачах в Интернете	4.04	3.66	2.81	4.61	4.03	3.95
Регалии доктора	3.95	3.98	2.56	4.63	3.50	3.89
Программа лояльности для постоянных клиентов	4.03	3.12	2.47	4.68	4.28	3.84
Расположение близко к дому	4.10	3.82	2.75	4.65	2.63	3.75
Бренд клиники, её статус	3.17	3.61	1.78	4.54	3.73	3.57
Наличие скидок и акций	3.92	2.63	1.97	4.49	4.06	3.54
Специализация на каком-то одном профиле (например, гастроэнтерология)	1.67	3.71	2.04	4.70	3.96	3.45
Total	3.88	3.69	2.75	4.65	3.94	3.91



Кластер (доля/эффективность)	Описание	Частота посещений	Логика работы
1 17,55%/ 17,75%	Ценозависимые люди среднего возраста, которые посещают сетевые многопрофильные клиники, в основном, когда появляется боль (50%)	1 раз в полгода (37,50%) 1 раз в квартал (38,54%) 1 раз в год (13,54%)	Пропускать через высококвалифицированных врачей, показывать необходимость более частого посещения и доводить до регулярного обследования. А-тип
2 23,22%/ 23,54%	Люди более молодого возрастного сегмента, у которых нет проблем со здоровьем. Без детей и посещают многопрофильные сетевые клиники. Не привязаны к конкретному врачу	1 раз в полгода (26,56%) 1 раз в квартал (39,84%) 1 раз в год (16,41%)	Пропускать через высококвалифицированных врачей с последующим направлением на регулярное обследование по узким нозологиям
3 13,35%/ 13,51%	Люди, которые посещают монопрофильные клиники и узконаправленные нозологии. Большая доля тех, кто в среднем беднее, чем остальные кластера	1 раз в 8 месяцев (8,22%) 1 раз в квартал (39,73%) 1 раз в год (19,18%)	Подсвечивать необходимость регулярного обследования. Оставлять у врачей А-типа, которые не хотят развиваться.
4 28,34%/ 29,32%	Люди молодого и среднего возрастных сегментов. Часто посещают сетевые специализированные клиники и выбирают узконаправленные нозологии. Для них важно удобство расположения клиники, и они не зависят от цен	1 раз в 8 месяцев (8,22%) 1 раз в квартал (39,73%) 1 раз в год (19,18%)	Проводить через высококвалифицированных врачей в узких направлениях с последующим переводом на регулярные обследования по популярным нозологиям
5 17,55%/ 15,87%	Люди более возрастного сегмента. Хотят ходить в клинику с современным оборудованием и к конкретному врачу . Опасаются завышения цен и навязывания доп услуг, близость к дому абсолютно не важна	1 раз в полгода (36,46%) 1 раз в год (16,67%)	

4 кластер

- Возрастной сегмент **25–34**
- Посещают **сетевые специализированные** клиники (**ЦМК!**)
- Делают акцент на **удобстве расположения и современном оборудовании**
- **Не привязаны к конкретному врачу**
- **Нет опасений** по поводу частных клиник
- Посещают клиники преимущественно **1 раз в 3 месяца**
- **Не зависят** от цены

Финансовая эффективность

4 кластер является наибольшим с точки зрения финансовой эффективности

Операционный фильтр

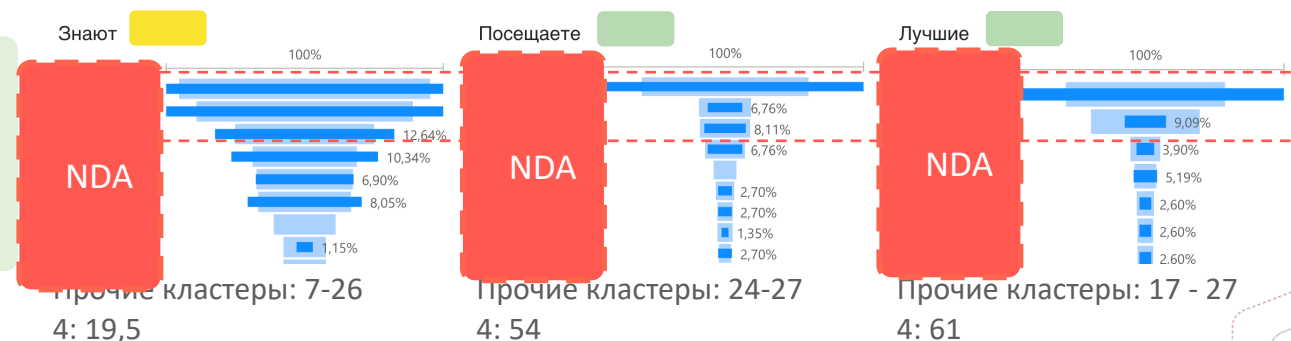
Конкуренты

Аудитория 4-ого кластера выбирает ***, а также считает ее лучшей клиникой

28,34% аудитории / **29,32%** денежного оборота

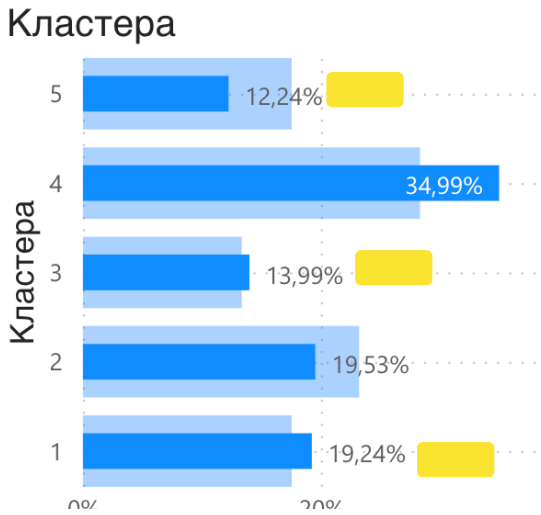
Приоритетность точек контакта:

- Сайт
- Информация о специалистах на сайте
- Информация об услугах на сайте
- Коммуникация в соц. сетях
- Запись и информация в геосервисах
- Мобильное приложение
- Наличие программы лояльности
- Триггерная коммуникация
- Подтверждение записи администратором
- Подтверждение ботом
- Возможность связаться с врачом
- Альтернативные виды приема
- Детская бонусная система

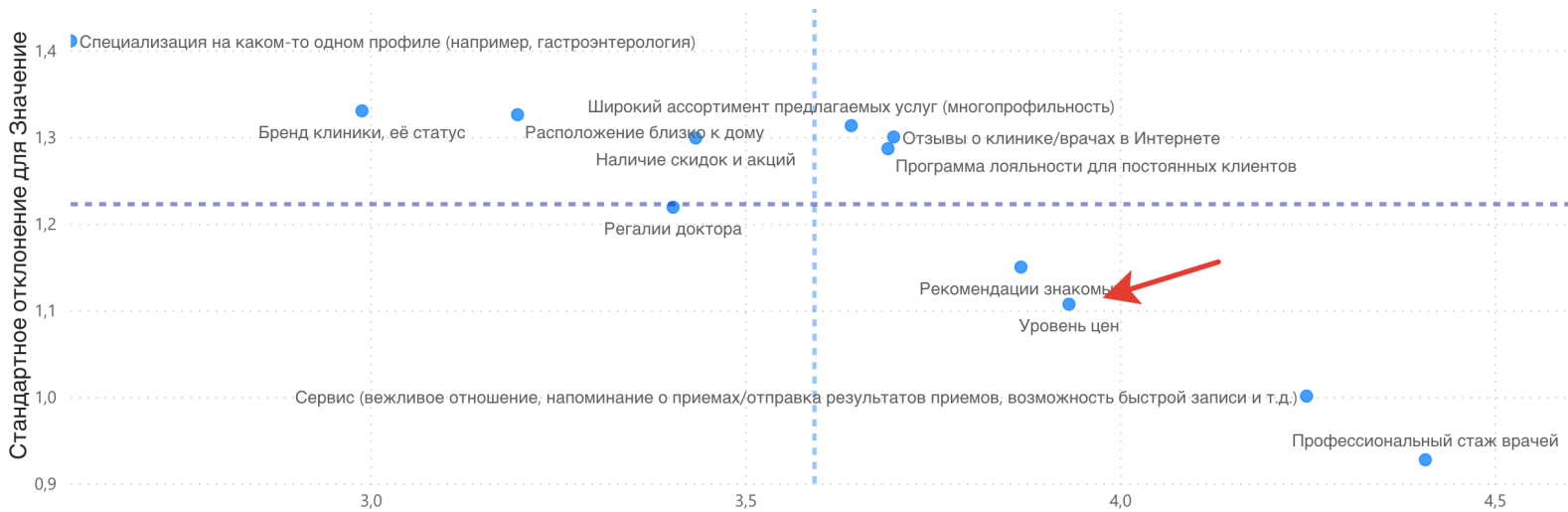


А что мы будем делать с существующими клиентами?

Распределение клиентов по кластерам:



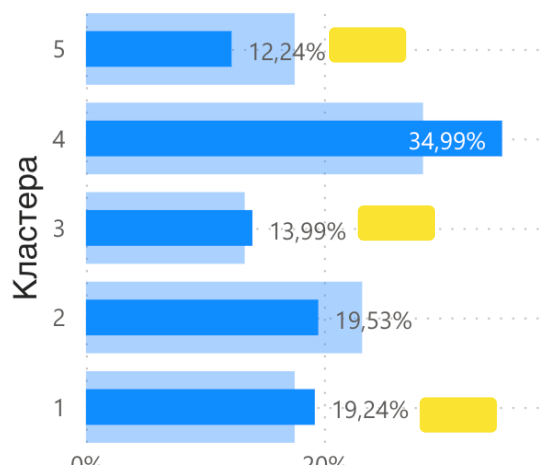
1 – 3 – 5 кластеры опираются свою структуру факторов выбора:



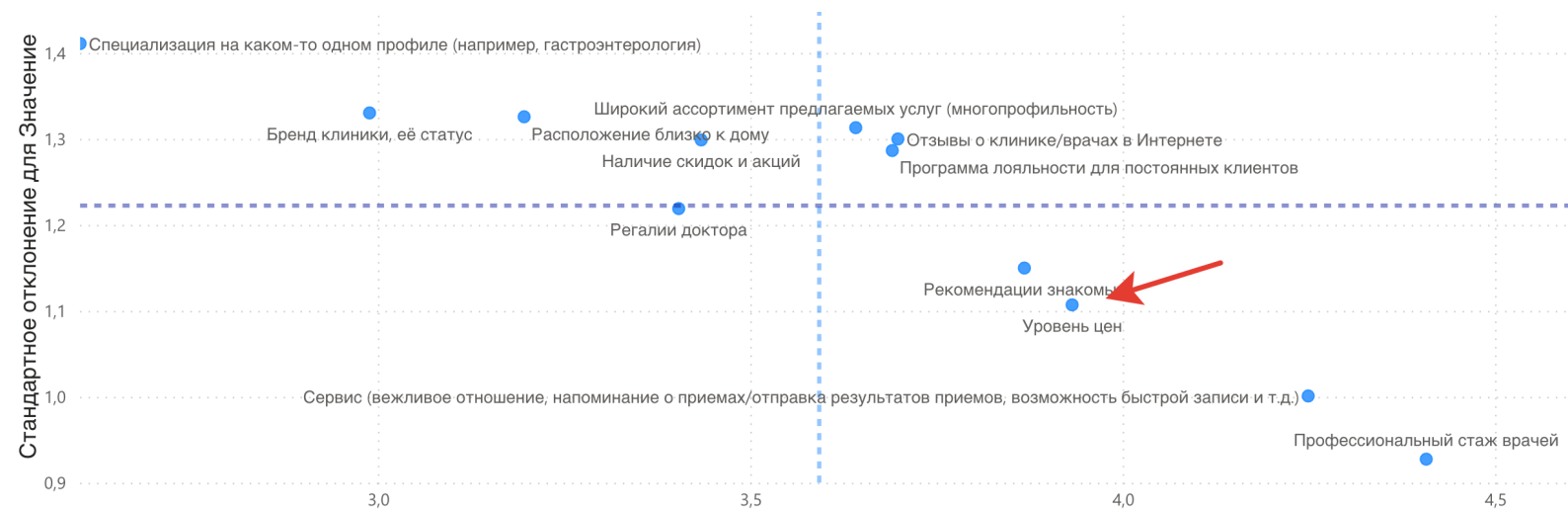
Кластеры	Ожидания от центра	Сдерживающие факторы	Шаги
А 1	Ценозависимые люди среднего возраста, которые посещают сетевые многопрофильные клиники, в основном, когда появляется боль (50%)	Уровень цен	Сформировать обновленные ключевые сообщения по поводу цены: 1) Защищать стоимость за счет упора на профессионализм врачей и предоставляемого сервиса 2) Рассмотреть внедрение скидочных программ/клубных цен
А 3	Люди, которые посещают монопрофильные клиники и узконаправленные нозологии. Большая доля тех, кто в среднем беднее , чем остальные кластера	Несформированная потребность	Обучать клиентов за счет наращивания объемов экспертного контента и повышения качества триггерных коммуникаций
В 5	Люди более возрастного сегмента. Хотят ходить в клинику с современным оборудованием и к конкретному врачу . Опасаются завышения цен и навязывания доп услуг , близость к дому абсолютно не важна	Приверженность к врачу	Продвигать бренд врача, при необходимости переключать в ЦМК

Распределение клиентов по кластерам:

Кластера



1 – 3 – 5 кластеры опираются на свою структуру факторов выбора:



Кластеры		Ожидания от центра	Сдерживающие факторы	Шаги
А	1	Ценозависимые люди среднего возраста, которые посещают сетевые многопрофильные клиники, в основном, когда появляется боль (50%)	Уровень цен	Сформировать обновленные ключевые сообщения по поводу цены: 1) Защищать стоимость за счет упора на профессионализм врачей и предоставляемого сервиса 2) Рассмотреть внедрение скидочных программ/клубных цен
	3	Люди, которые посещают монопрофильные клиники и узконаправленные нозологии. Большая доля тех, кто в среднем беднее , чем остальные кластера	Несформированная потребность	Обучать клиентов за счет наращивания объемов экспертного контента и повышения качества триггерных коммуникаций
В	5	Люди более возрастного сегмента. Хотят ходить в клинику с современным оборудованием и к конкретному врачу . Опасаются завышения цен и навязывания доп услуг , близость к дому абсолютно не важна	Приверженность к врачу	Продвигать бренд врача, при необходимости переключать в ЦМК

Вот каким может быть ДНК бренда. Давайте обсудим

Здесь мне предоставят лучший сервис, диагностику моего здоровья и подберут передовые методы лечения. Я уверен, что мне не навязжут тех услуг, что мне не нужны, но и не будут "спасать". *****- мой доверенный советник	Инсайт потребителя	Сущность бренда	Эксперт и доверенный советник, который помогает мне разобраться в сложном и запутанном мире медицины, с которым я совместно обсуждаю и решаю вопросы здоровья: моего и моей семьи
Единая светлая бренд-айдентика и забота о пациентах в клинике. Все нацелено на то, чтобы соприкосновение со *** давало положительные эмоции.	Единая стилистика	Ценности бренда	– Профессионализм – Амбициозность – Клиентоцентричность – Командная работа и партнерство
Мы станем первой клиникой-хабом, которая сможет и диагностировать, и лечить, и маршрутизировать пациента, снизив из этого человеческий фактор: вся история болезни, полезные советы и запись в одном digital-канале; Эффективно управлять его здоровьем внутри сети и за пределами медцентров.	Видение бренда	Миссия бренда	Создать стандарт отечественной медицины для управления «путем пациента» в логике 360 градусов
Формируем и сопровождаем оптимальный трек лечения, исходя из лучших медицинских практик и задач пациента	Позиционирование	Рациональные и эмоциональные выгоды	Уверенность в точности диагностики (э) – Возможность получить лучшую программу лечения и видеть прогресс по нему с пояснениями(digital-каналы ведения по плану лечения - приложение) (р) – Ощущение внимания к своим проблемам и задачам (э) – Экспертные материалы и рекомендации от центра на всем протяжении «пути»
Предоставляем пациенту сервисы и готовые решения для управления своим здоровьем за счет диагностики и ЦМК. Управляем здоровьем пациента не только в клинике, но и за ее пределами за счет экосистемы партнеров и собственных цифровых продуктов	Функциональная основа и УТП	Идея бренда	Здоровье – это не то, когда я хожу в клинику Здоровье – это то, что я делаю каждый день

Как выглядит ДНК бренда **** на данный момент.

Прихожу и возвращаюсь в ***** ради врачей, которых я выбрал для себя и/или своей семьи, и ощущения заботы о своем здоровье	Инсайт потребителя	Сущность бренда	Врачи в широком спектре специализаций, к которым возвращаются и которые внимательно выслушают и предложат качественное решение медицинских, а иногда и немедицинских вопросов
Единая светлая бренд-айдентика и забота о пациентах в клинике. Все нацелено на то, чтобы соприкосновение со *** давало положительные эмоции.	Единая стилистика	Ценности бренда	• Профессионализм • Стабильность и надежность • Честность
К 2027 г. увеличиваем наш бизнес втрое, входим в топ-30 рейтинга VADEMECUM, являемся топ-3 в рейтингах удовлетворенности клиентов и сотрудников; обеспечиваем полный цикл услуг для наших пациентов через коллаборации со стационарами/M&A, развитие b2b сегмента и товарного направления	Видение бренда	Миссия бренда	С любовью создаем здоровье для счастливой и яркой жизни взрослых и детей. Клиника должна быть местом радости. Семейный врач. Клиника для своих.
Предоставлять лучшее качество и сервис благодаря экспертизе и заботе о пациентах	Позиционирование	Рациональные и эмоциональные выгоды	• Врач, которому доверяю здоровье себя или ребенка (э) • Широкий спектр специалистов (р) • Ощущение внимания к своим проблемам и задачам (э) • Клиника, в которую могу попасть в удобное время (благодаря кол-ву клиник и врачей) (р)
Доступность врачей – дают свой номер, сопровождают в процессе; Пациентоориентированный подход + превентивная медицина; Сильное педиатрическое и терапевтическое направления; Щадящие методы лечения.	Функциональная основа и УТП	Идея бренда	Мы не просто лечим людей, мы делаем их счастливее (Что транслируется)

Как выглядит ДНК бренда **** на данный момент.

ДНК бренда *** - это сочетание Оранжевой и Зеленой культуры;
В основе принцип «И_,И_»

Общая цель с пациентом –
достижение результата

Искренняя помощь в выборе
оптимального пути для
пациента

Вовлечение пациента
в обсуждение его пути к
здоровью

Подбор лучших
медицинских практик для
решения задач пациентов

Основа ДНК *****

Бережность, человечность,
атмосфера, уровень культуры

Внимание к задачам
пациента в клинике и за ее
пределами

Ориентация на развитие
и улучшение способов лечения,
обучения и взаимодействия с
пациентом

Сопровождение пути
пациента в оффлайн и
онлайн средах

Контент, поддерживающий
пациента на пути, дающий советы и
отвечающий на вопросы

Вот каким может быть ДНК бренда. Давайте обсудим

ДНК бренда *** - это сочетание Оранжевой и Зеленой культуры;
В основе принцип «И_,И_»

Качество

Ищем лучшие медицинские практики для решения изменяющихся задач пациентов, развиваемся вместе с клиентом

Продуманность

Опережаем мысли клиента – задаем правильные вопросы и даем ответы, чтобы направлять и поддерживать, делать процесс принятия решения легче

Отношение

Не только лечим болезни, мы заинтересованы в человеке и его здоровье, как физическом, так и ментальном, выстраиваем партнерских отношений

Достигаем
результат

Бережно,
человечно,
атмосферно

Вовлечение

Вовлекаем пациента в обсуждение здоровья, культуру и многообразие возможностей клиники, даем ему ощущение причастности к команде *****

Просвещение

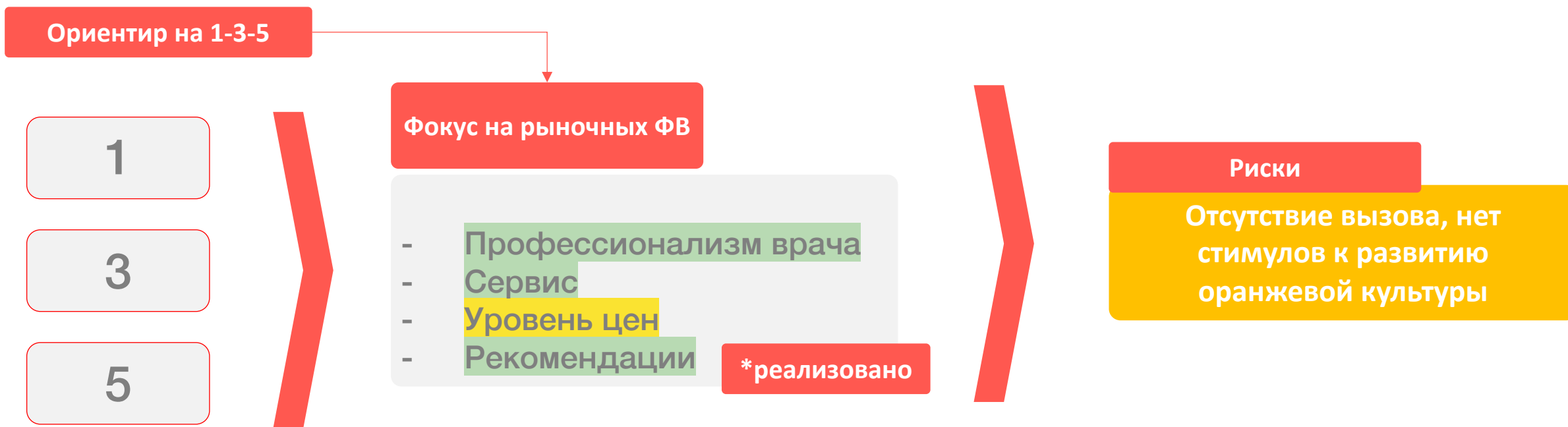
Окружаем пациента полезной для него информацией как на приеме, так и вне его, продолжаем развивать любопытство через все точки контакта – от зоны ожидания до повторной записи в приложении

Внимание к задачам

Внимательны к образу жизни пациентов и их потребностей, подстраивая под них среду и логику лечения

А что является альтернативой?

paper planes



1 кластер



Отличительные детали

- Возрастной сегмент 35–44
- Посещают **сетевые многопрофильные** клиники
- Делают акцент на **атмосфере и отношении к пациенту**
- **Привязаны к конкретному** врачу
- Опасаются **ненужных процедур и неверного диагноза**
- Посещают клиники преимущественно **1 раз полгода**
- **Зависят от цены**
- Посещают клинику в основном **при боли**

Посещаемые врачи и процедуры

- Терапевт
- Ортопед
- Педиатр

Каналы поиска

- Отзывы в интернете
- Prodoctorov



Возрастные пациенты, посещающие частные многопрофильные и специализированные клиники с целью профилактики заболеваний

2 кластер



Отличительные детали

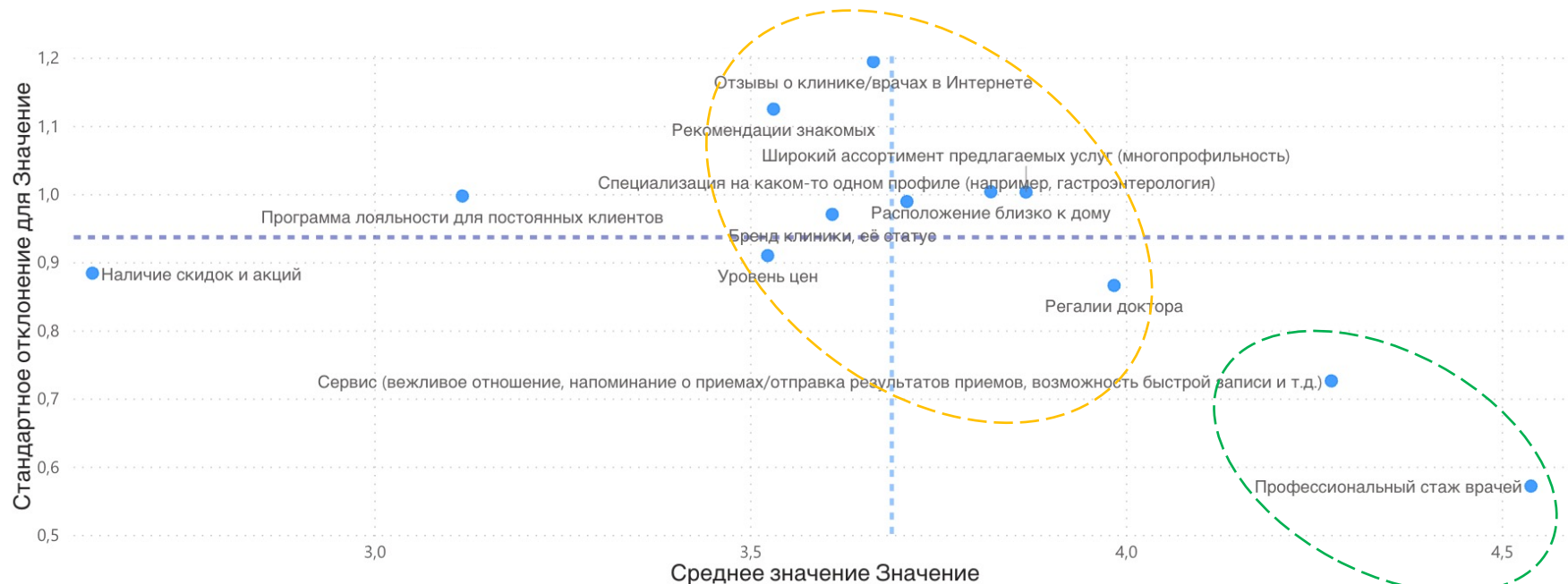
- Возрастной сегмент **25–44**
- Посещают **сетевые многопрофильные** клиники
- Делают акцент на **качестве услуг и оборудования, отношении к пациенту**
- **Не привязаны** к конкретному врачу
- **Нет проблем** со здоровьем
- Опасаются **неопытных врачей и лишних процедур**
- Посещают клиники преимущественно **несколько раз в год**
- **Не привязаны** к местоположению
- Много не клиентов

Посещаемые врачи и процедуры

- Сдача анализов
- Ортопед
- Офтальмолог
- Гастроэнтеролог
- Стоматолог
- Уролог

Каналы поиска

- Поиск в интернете
- Отзывы в интернете
- Prodoctorov



3 кластер



Отличительные детали

- Возрастной сегмент **25–34 и 55–64**
- Посещают **несетевые многопрофильные** клиники
- Делают акцент на **скорости и качестве** услуг
- **Привязаны к конкретному** врачу
- **Низкий** уровень дохода
- **Нет опасений** по поводу частных клиник
- Посещают клиники преимущественно **1 раз в год**
- **Нет явно важных факторов** выбора

Посещаемые врачи и процедуры

- Отоларинголог
- Кардиолог
- Педиатр
- Гинеколог/Андролог
- Невролог
- Уролог

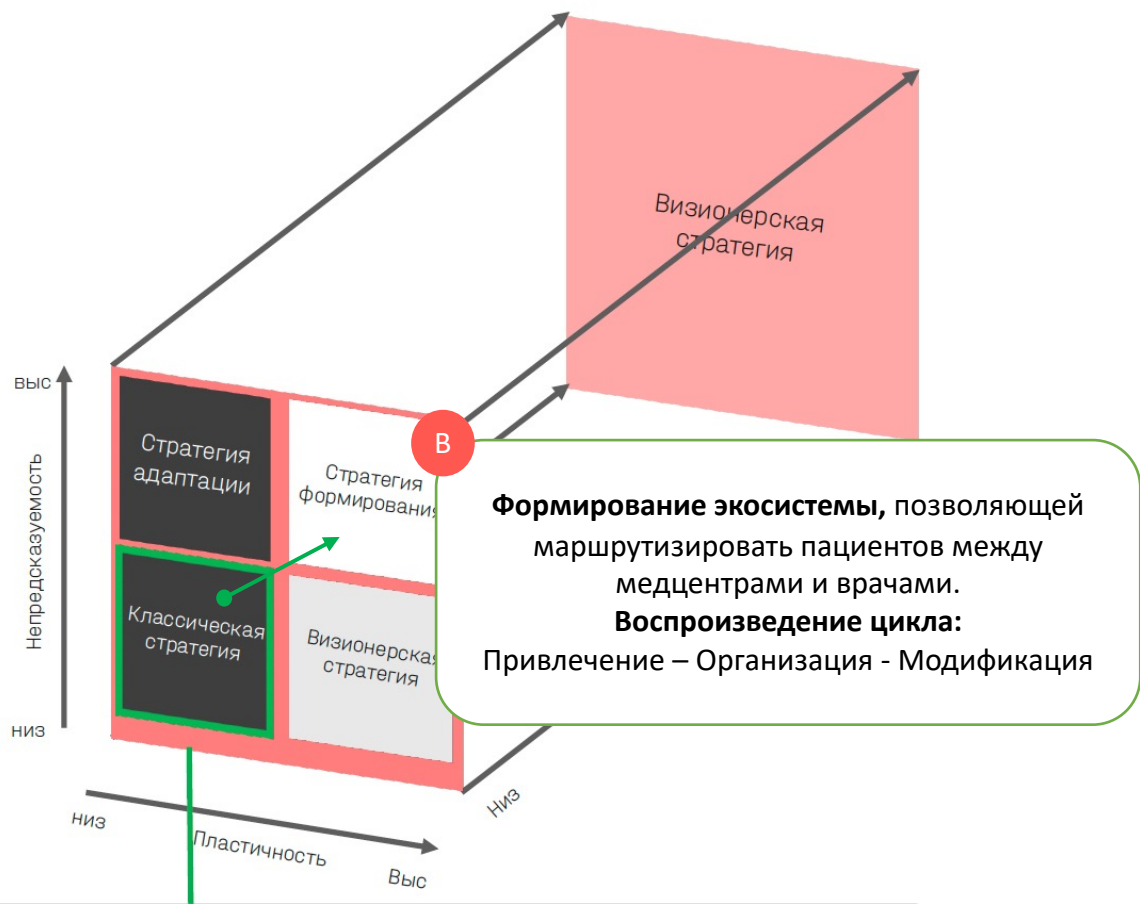
Каналы поиска

- Поиск в интернете
- Онлайн карты



Для утилизации всех сценариев пациента в рамках входящего трафика необходимо сформировать экосистему мед. центров, где «****» возьмет на себя функции управления трафиком и агрегации информации по фактам реализации планов лечения

paper planes



А Рынок предсказуем и не пластичен, основным рычагом влияния на рынок является эффект масштаба за счет увеличения доли рынка в разрезе нозологического направления.

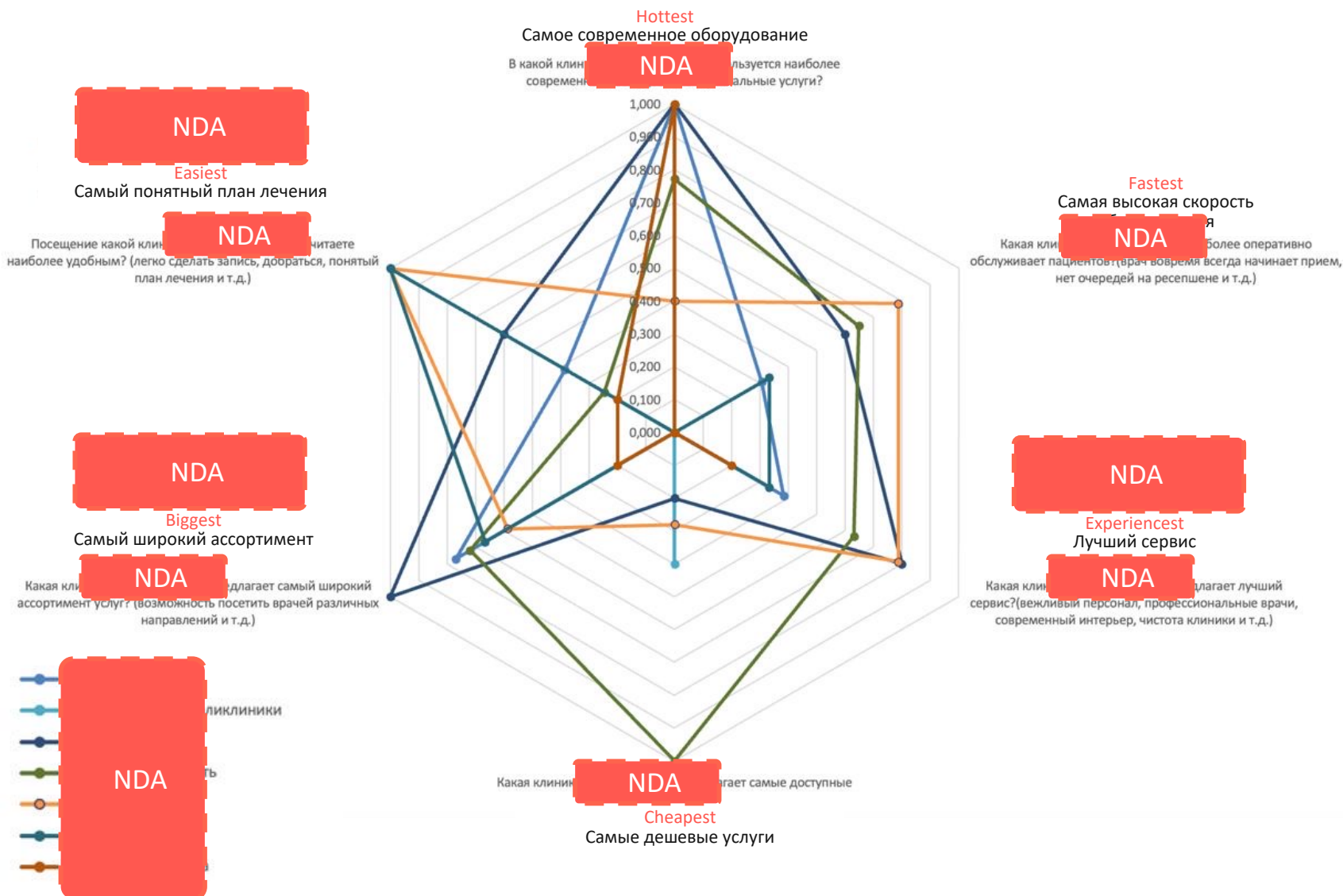
На данный момент «****» реализует эффект масштаба в рамках педиатрии/терапии, что является отправной точкой для формирования экосистемы.

Путь пациента:
Необходимо управлять RJM «до» и «после» приема, повышать издержки на переключение пациента за счет внедрения доп. сервисов: контента, общей карты лечения, статусов здоровья и т.п. Такой подход позволит удержать пациента в клинике после перенаправления в другие центры.



ЦМД: Фиксация направлений в другие мед. центры, а также даты повторного приема у терапевты/педиатра внутри внутри клиники

Для увеличения пенетрации в приоритетные кластера «Дети среднего класса» и «Мамы среднего класса», а также наращивание доли «Мужчин с боязнью стоматологов» необходимо сосредоточиться на поддержании позиций на территории Experiencest и их укреплении на территории Hottest



Формируем оптимальный трек лечения, исходя из лучших медицинских практик и задач пациента

Релевантные для целевых пациентов территории

- **Biggest** – даем пациенту наибольшее количество сервисов для управления своим здоровьем. Включаемся в оздоровление не только в клинике, но и за ее стенами за счет экосистемы партнеров и собственных цифровых продуктов
- **Easiest** – вовлекаем пациента в формирование тактики лечения, повышаем осознанность, охотно делимся экспертизой клиники, создаем обширное число точек контакта для погружения в полезный/экспертный контент

Стратегически важная территория

- **Experiencest** – выделяем сервис, как ключевую компетенцию взаимодействия с клиентом, проактивно собираем обратную связь и совершенствуем процессы PJM

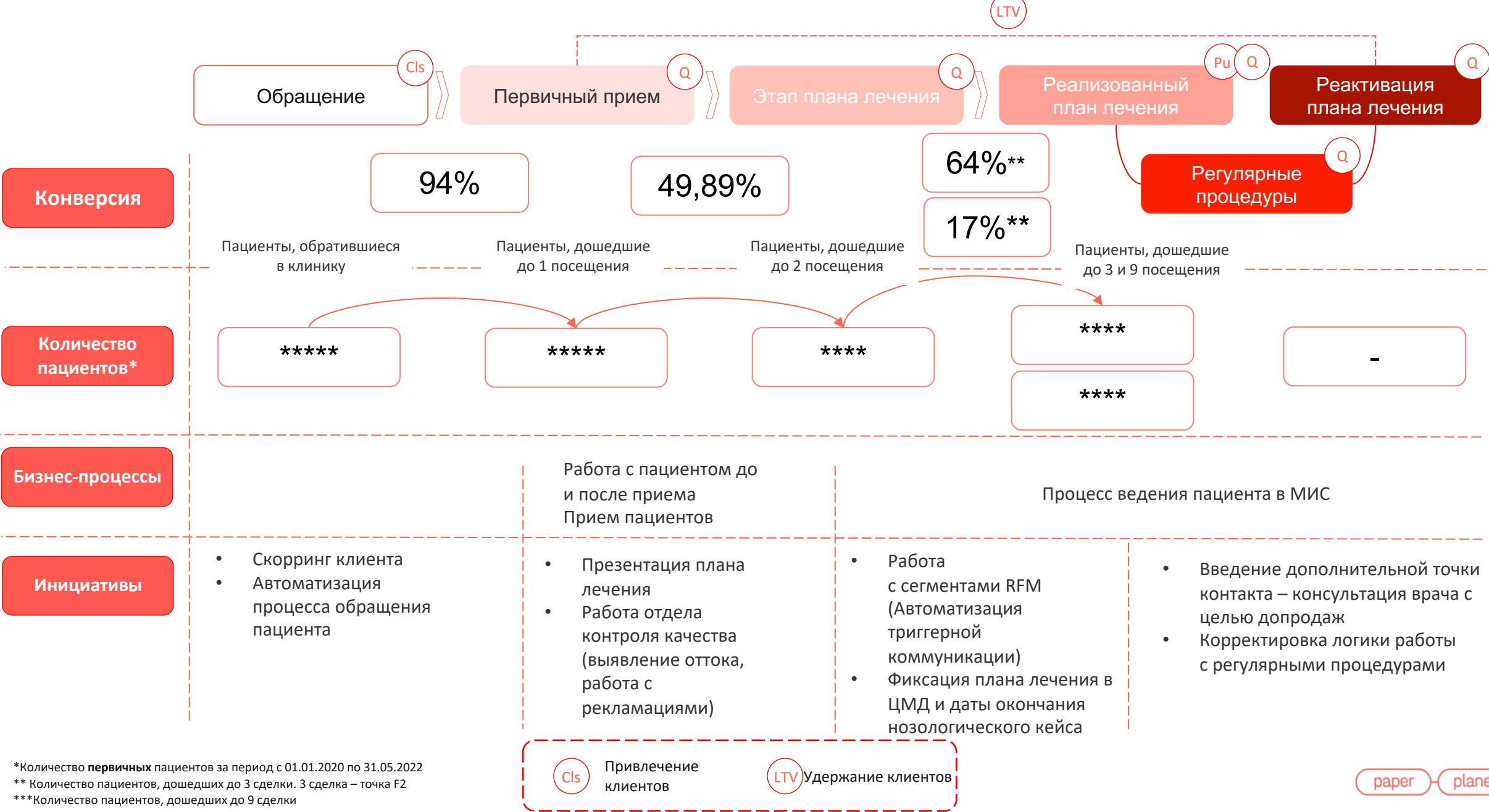
paper

planes

Анализ транзакционных данных

2022

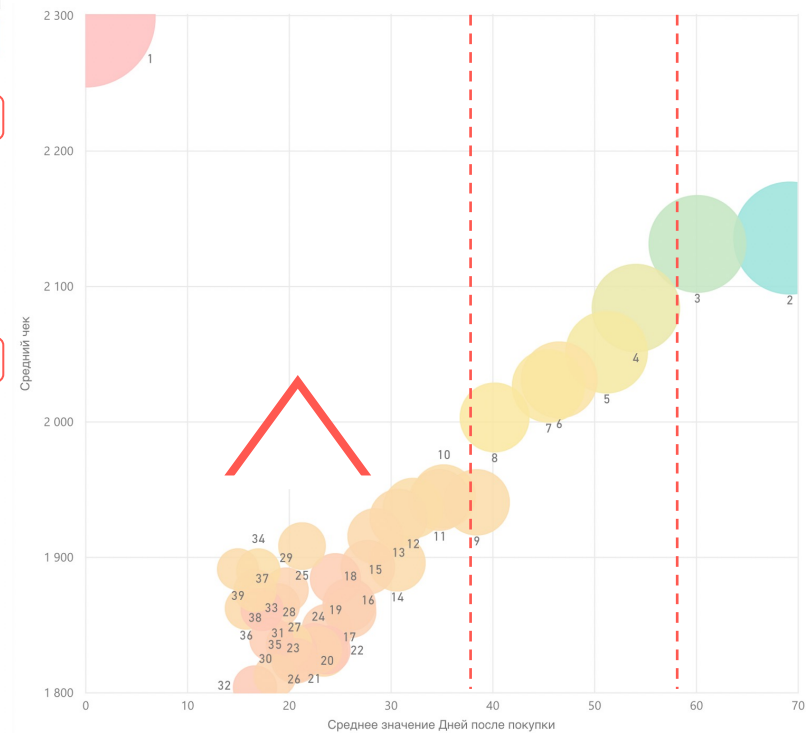
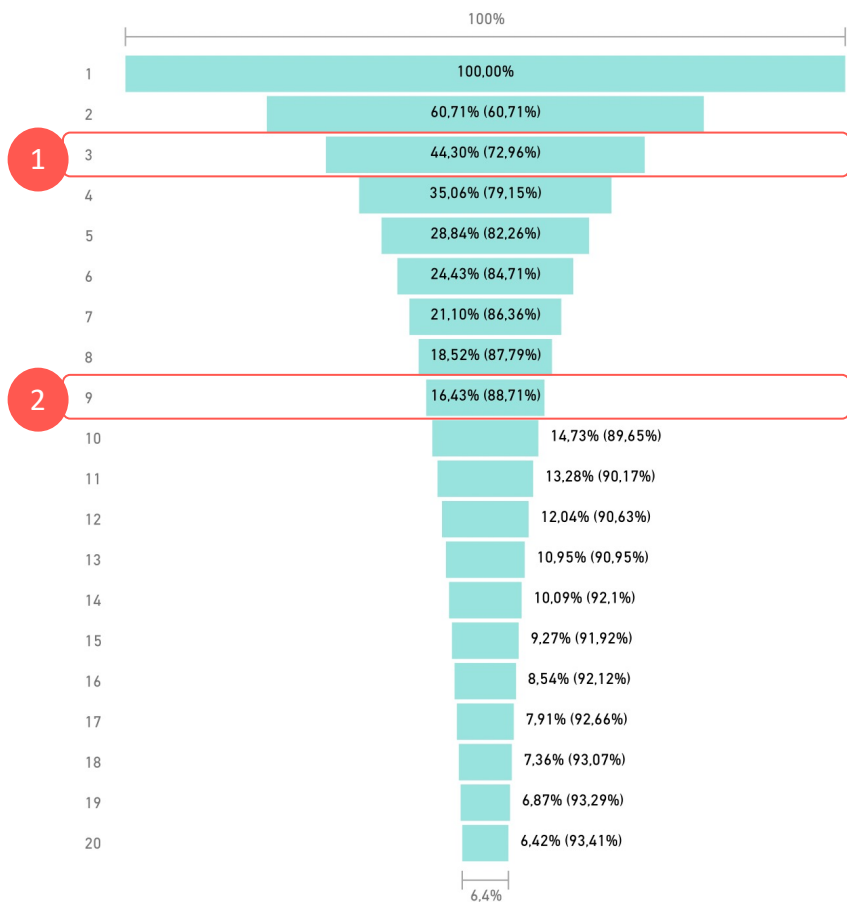
Узким местом в логистике пациента является реализация плана лечения. Рассмотрим 3 блока инициатив: автоматизация бизнес-процессов работы менеджеров, внедрение отдела контроля качества и материалов поддержки продаж



*Количество первичных пациентов за период с 01.01.2020 по 31.05.2022
** Количество пациентов, дошедших до 3 сделки. 3 сделка – точка F2
***Количество пациентов, дошедших до 9 сделки

В рамках управления логистикой пациента необходимо сосредоточиться на доведении пациентов до 3 и 9 сделок для обеспечения исполнения плана лечения и «подписки» на регулярные процедуры

paper planes



Количество дней между процедурами

Необходимо переработать клиентские политики для сопровождения перехода к регулярным посещениям

Необходимо собирать обратную связь для выявления причин оттока

Наблюдаются 2 точки перегиба:

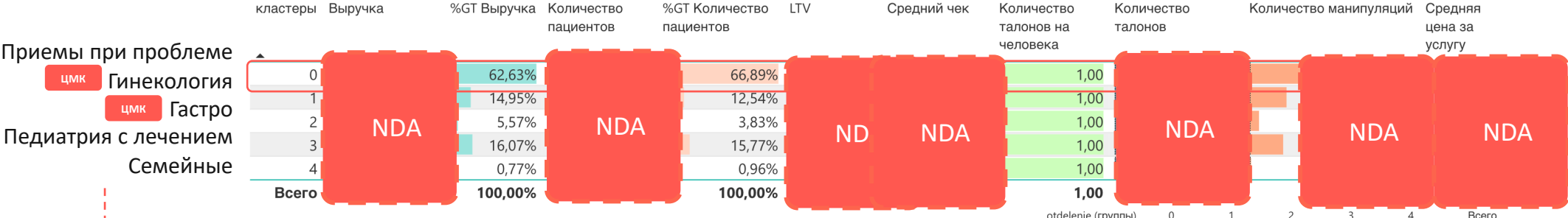
- 1 44,3% пациентов доходят до 3 сделки, хотя после нее процент конверсии в следующий прием возрастает до 80%, а среднее количество дней между сделками сокращается до 60 дней.
- 2 9 сделка является «точкой перегиба», после которой резко увеличивается частота посещений, при этом сокращается средний чек, а также конверсия в последующий прием доходит до 90%.

Рекомендации

1. Мотивировать пациента доходить до 3/9 посещения за счет предоставления скидки при единовременной оплате всего плана лечения
2. Внедрить систему проактивного сбора обратной связи после первых двух посещений у всех пациентов с целью выявления рекламаций
3. Внедрить систему обогащения данных, которая позволит формировать онбординговые цепочки по целевым ассортиментным группам
4. Мотивировать пациентов на регулярные процедуры после завершения цикла лечения (Например, отложенная скидка с ограниченным сроком действия)

Анализ структуры клиентского оттока по итогам первого визита

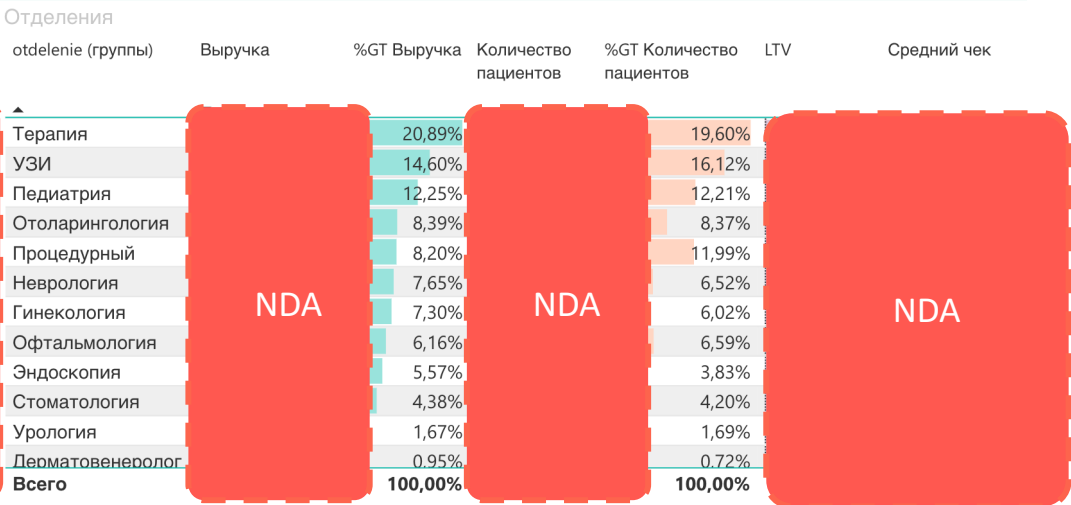
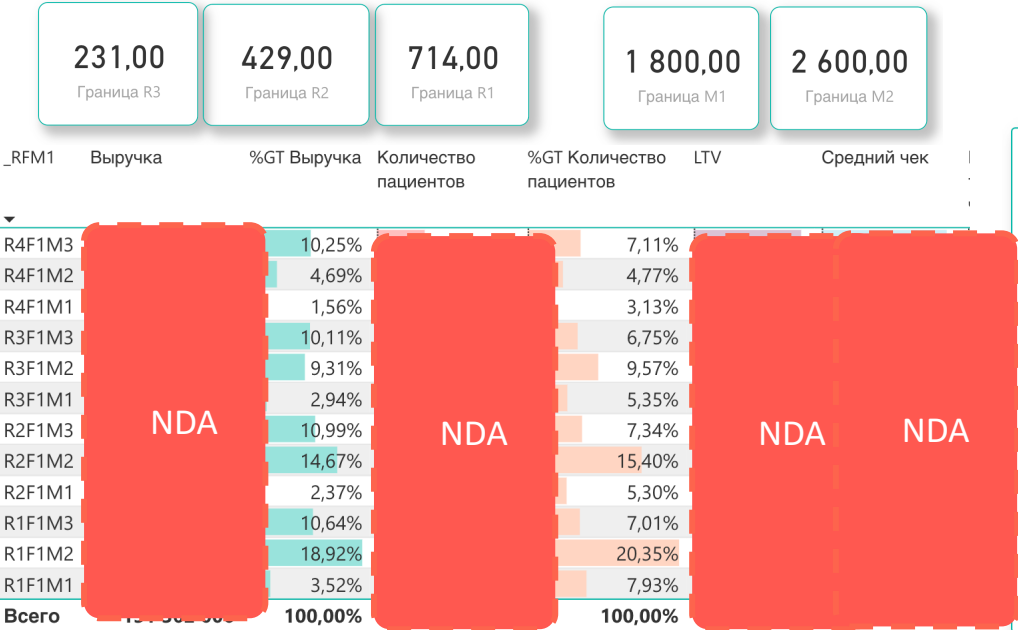
paper planes



Структура АМ в рамках единственного визита

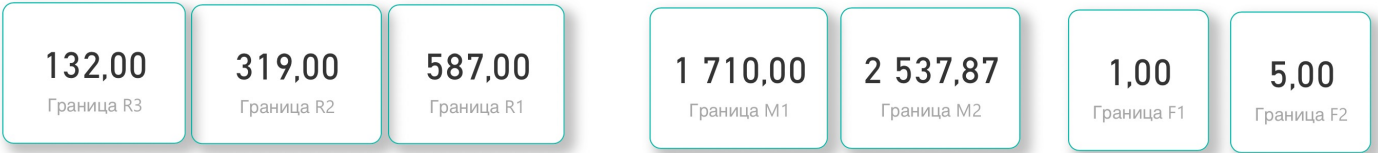
otdelenie (группы)	0	1	2	3	4	Всего
Гинекология		65,96%				9,95%
Дерматовенерология				5,82%		0,79%
Консультация				4,21%		0,57%
Лаборатория					100,00%	0,77%
Массаж				1,97%		0,27%
Неврология		34,04%				5,13%
Отоларингология	12,35%					8,23%
Офтальмология	7,99%					5,32%
Педиатрия				71,22%		9,70%
Процедурный	25,26%					16,83%
Стоматология	9,44%					6,29%
Терапия	24,78%					16,50%
УЗИ	20,18%					13,44%
Урология				16,12%		2,20%
Физиотерапия				0,66%		0,09%
Эндоскопия			100,00%			3,92%
Всего	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

40% клиентов находится под угрозой оттока, Необходимо внедрить систему триггерных коммуникаций для доведения клиентов до 3 сделки



В рамках RFM-сегментации выделено 36 групп клиентов, которые можно объединить в макросегменты для корректировки поведенческих параметров аудитории путем триггерной коммуникации

paper planes



«Лучшие» клиенты (49,17% выручки/25%клиентов)
Они являются лояльными клиентами клиники

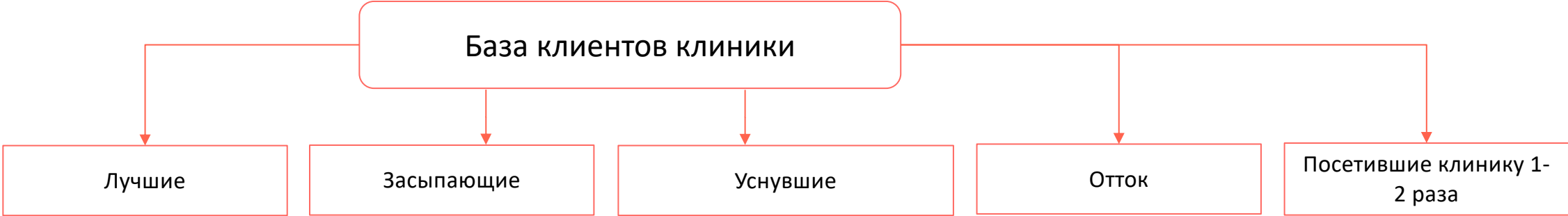
_RFM1	Выручка	%GT Выручка	Количество пациентов	%GT Количество пациентов	LTV	Средний чек	Количество талонов на человека	Количество талонов	Количество манипуляций	Глубина чека	Средняя цена за услугу
R4F3M	NDA	8,88%	NDA	2,53%	4	NDA	12,19	NDA	94 764	2,12	NDA
R4F3M	NDA	24,60%	NDA	6,58%	4	NDA	21,27	NDA	308 352	1,52	NDA
R4F3M	NDA	10,65%	NDA	3,59%	3	NDA	25,31	NDA	171 476	1,31	NDA
R4F2M	NDA	1,85%	NDA	2,37%	4	NDA	2,71	NDA	17 637	1,90	NDA
R4F2M	NDA	1,56%	NDA	2,93%	4	NDA	2,85	NDA	15 274	1,27	NDA
R4F2M	NDA	0,35%	NDA	1,22%	4	NDA	2,70	NDA	5 859	1,23	NDA
R4F1M	NDA	0,80%	NDA	2,79%	4	NDA	1,00	NDA	5 927	1,47	NDA
R4F1M	NDA	0,36%	NDA	1,87%	4	NDA	1,00	NDA	2 940	1,09	NDA
R4F1M	NDA	0,12%	NDA	1,23%	4	NDA	1,00	NDA	2 069	1,16	NDA
R3F3M	NDA	4,40%	NDA	1,57%	3	NDA	9,50	NDA	48 867	2,26	NDA
R3F3M	NDA	9,66%	NDA	4,18%	2	NDA	13,06	NDA	125 757	1,59	NDA
R3F3M	NDA	4,37%	NDA	2,44%	20	NDA	15,74	NDA	70 835	1,28	NDA
R3F2M	NDA	1,84%	NDA	2,38%	4	NDA	2,69	NDA	18 699	2,02	NDA
R3F2M	NDA	2,07%	NDA	4,07%	4	NDA	2,76	NDA	20 398	1,25	NDA
R3F2M	NDA	0,51%	NDA	1,75%	4	NDA	2,64	NDA	8 046	1,20	NDA
R3F1M	NDA	0,79%	NDA	2,65%	4	NDA	1,00	NDA	6 232	1,63	NDA
R3F1M	NDA	0,72%	NDA	3,76%	4	NDA	1,00	NDA	5 706	1,05	NDA
R3F1M	NDA	0,23%	NDA	2,10%	4	NDA	1,00	NDA	3 466	1,14	NDA
R2F3M	NDA	2,26%	NDA	0,90%	2	NDA	8,24	NDA	26 077	2,43	NDA
R2F3M	NDA	4,63%	NDA	2,56%	2	NDA	10,27	NDA	62 389	1,64	NDA
R2F3M	NDA	2,25%	NDA	1,72%	1	NDA	12,01	NDA	37 909	1,27	NDA
R2F2M	NDA	1,64%	NDA	2,14%	4	NDA	2,66	NDA	18 392	2,23	NDA
R2F2M	NDA	2,25%	NDA	4,59%	4	NDA	2,67	NDA	22 605	1,27	NDA
R2F2M	NDA	0,61%	NDA	2,13%	4	NDA	2,67	NDA	9 973	1,21	NDA
R2F1M	NDA	0,86%	NDA	2,88%	4	NDA	1,00	NDA	7 399	1,77	NDA
R2F1M	NDA	1,14%	NDA	6,05%	4	NDA	1,00	NDA	9 164	1,05	NDA
R2F1M	NDA	0,18%	NDA	2,08%	4	NDA	1,00	NDA	3 788	1,26	NDA
R1F3M	NDA	0,85%	NDA	0,38%	2	NDA	7,20	NDA	10 450	2,62	NDA
R1F3M	NDA	1,95%	NDA	1,27%	1	NDA	8,74	NDA	28 224	1,76	NDA
R1F3M	NDA	1,19%	NDA	1,13%	1	NDA	10,18	NDA	21 187	1,28	NDA
R1F2M	NDA	1,26%	NDA	1,65%	4	NDA	2,59	NDA	15 347	2,49	NDA
R1F2M	NDA	1,89%	NDA	4,11%	4	NDA	2,58	NDA	20 627	1,34	NDA
R1F2M	NDA	0,71%	NDA	2,54%	4	NDA	2,58	NDA	11 472	1,21	NDA
R1F1M	NDA	0,83%	NDA	2,75%	4	NDA	1,00	NDA	8 428	2,11	NDA
R1F1M	NDA	1,47%	NDA	8,00%	4	NDA	1,00	NDA	12 367	1,07	NDA
R1F1M	NDA	0,27%	NDA	3,12%	4	NDA	1,00	NDA	5 607	1,24	NDA
Итого		100,00%		100,00%	1		5,73		1 263 709	1,52	

«Засыпающие» клиенты (24,59% выручки/25%клиентов)
Задача перевести клиентов в сегмент R4. Такие клиенты рискуют уйти в сегмент «уснувших». Чтобы предотвратить возможный отток, необходимо осуществлять триггерные коммуникации с информацией о новинках в разрезе целевых JTBD. В случае, если клиент не вернулся – применить ценовые форматы воздействия – скидки и бонусы.

«Уснувшие» клиенты (11% выручки/25%клиентов)
Те, которые пользовались высоко итерационными услугами и перестали – для них необходимо разработать акционное предложение с ограниченным сроком действия.
Типы предложений:
-схожее, но по выгодным условия
Дополнительное предложение для тех, кто не закончил конкретный план

«Отток» (10,42% выручки/25%клиентов)
Клиенты, которые ранее были лояльными
С такими клиентами необходимо взаимодействовать как с новыми, однако полезно собрать причины оттока

В общем виде триггерные коммуникации с сегментами RFM можно представить в виде 5 сценариев:



ОПИСАНИЕ	От 0 до 132 дней	От 132 до 319 дней	От 319 до 587 дней	От 587 дней	-//-
СТРУКТУРА	○ 49,17% выручки	○ 24,59% выручки	○ 15,82% выручки	○ 10,42% выручки	○ % выручки
ДЕЙСТВИЯ С СЕГМЕНТОМ	- Поддержка текущего поведения за счет триггерных коммуникаций и программы лояльности - Внедрить клиентские политики для сопровождения в регулярные посещения	Формирование коммуникаций на автоматической основе: - Применение скидок/акций на следующую манипуляцию - Обзвон КЦ - Ретаргетинг	Мотивировать пациентов на регулярные процедуры после завершения цикла лечения, например: отложенная скидка с ограниченным сроком действия	- Email-рассылки с информацией об акциях и скидках клиники - Проактивно собирать обратную связь о причинах оттока	- Предоставлять скидки при единовременной оплате всего плана лечения - Проактивно собирать обратную связь о первых двух посещениях

В рамках анализа базы было выявлено 5 устойчивых сценариев потребительского поведения

paper planes

	кластеры	Выручка	%GT	Выручка	Количество	%GT	Количество	LTV	Средний чек	Количество	Количество	Количество манипуляций	Средняя
					пациентов		пациентов			талонов на человека	талонов		цена за услугу
Приемы при проблеме	0	NDA	31,49%	NDA	NDA	NDA	NDA	NDA	NDA	3,46	NDA	NDA	NDA
ЦМК Гинекология	1		30,23%							7,86			
ЦМК Гастро	2		8,75%							9,13			
Педиатрия с лечением	3		18,65%							5,83			
Семейные	4		10,88%							19,12			
Всего			100,00%		100,00%		100,00%			5,73			

Выручка

отделение (группы)	0	1	2	3	4	Всего
Терапия	25,98%	13,60%	26,48%	6,54%	11,57%	17,09%
Педиатрия	6,70%	8,67%	1,08%	45,02%	27,36%	16,20%
Процедурный	12,67%	10,59%	11,48%	12,19%	15,67%	12,17%
Стоматология	21,85%	6,97%	6,78%	6,85%	6,97%	11,62%
Гинекология	0,83%	27,43%	8,51%	0,06%	10,27%	10,43%
УЗИ	11,21%	11,63%	10,12%	5,99%	7,91%	9,91%
Отоларингология	10,26%	4,42%	4,77%	6,77%	5,90%	6,89%
Неврология	2,09%	11,96%	5,86%	0,48%	3,73%	5,28%
Офтальмология	4,34%	1,76%	1,07%	2,91%	2,56%	2,81%
Эндоскопия	0,45%	0,05%	19,17%	0,03%		1,84%
Массаж	1,14%	1,26%	2,14%	2,46%	1,26%	1,52%
Физиотерапия	0,99%	0,63%	0,75%	3,13%	1,23%	1,28%
Консультация	0,74%	0,41%	0,44%	2,91%	1,02%	1,05%
Урология	0,28%	0,42%	1,02%	3,11%	0,73%	0,96%
Лаборатория	0,30%	0,02%	0,01%	0,02%	3,51%	0,49%
Дерматовенерология	0,17%	0,18%	0,33%	1,55%	0,31%	0,46%
Всего	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Сделки

отделение (группы)	0	1	2	3	4	Всего
Процедурный	32,75%	28,08%	36,89%	26,16%	37,33%	31,12%
Гинекология	1,04%	29,26%	9,79%	0,08%	10,14%	11,58%
Терапия	17,52%	8,82%	16,89%	4,94%	6,79%	11,22%
Педиатрия	4,69%	5,60%	0,68%	31,82%	15,54%	10,68%
Стоматология	16,14%	4,55%	3,92%	6,69%	5,01%	8,40%
УЗИ	8,24%	8,14%	7,16%	4,78%	5,07%	7,11%
Отоларингология	9,81%	4,03%	4,82%	6,43%	4,74%	6,34%
Неврология	1,47%	6,93%	3,89%	0,35%	2,12%	3,27%
Физиотерапия	2,41%	1,46%	1,91%	7,46%	2,49%	2,95%
Офтальмология	3,13%	1,20%	0,75%	2,14%	1,60%	1,95%
Массаж	1,16%	1,15%	1,94%	2,66%	1,14%	1,48%
Лаборатория	0,51%	0,03%	0,01%	0,04%	6,78%	1,03%
Эндоскопия	0,24%	0,02%	10,03%	0,02%		0,98%
Урология	0,26%	0,34%	0,86%	3,42%	0,56%	0,92%
Консультация	0,50%	0,25%	0,24%	1,93%	0,52%	0,65%
Дерматовенерология	0,12%	0,12%	0,21%	1,09%	0,17%	0,30%
Всего	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Клиенты

отделение (группы)	0	1	2	3	4	Всего
Терапия	41,32%	31,55%	52,59%	14,42%	46,71%	34,58%
Процедурный	29,30%	31,69%	35,03%	34,74%	73,54%	32,87%
УЗИ	27,46%	41,91%	43,20%	20,16%	49,53%	30,62%
Педиатрия	2,94%	11,22%	3,20%	78,09%	41,07%	21,42%
Отоларингология	17,99%	14,46%	15,53%	13,72%	32,04%	16,80%
Гинекология	0,54%	63,02%	16,50%	0,04%	27,92%	15,28%
Неврология	1,91%	43,87%	14,27%	0,36%	16,98%	11,52%
Стоматология	12,64%	8,98%	7,18%	7,90%	23,78%	11,06%
Офтальмология	11,14%	10,11%	6,72%	9,98%	25,70%	11,02%
Эндоскопия	0,79%	0,21%	100,00%	0,08%		5,50%
Лаборатория	1,32%	0,20%	0,07%	0,16%	100,00%	4,53%
Урология	0,51%	2,03%	5,56%	10,28%	6,44%	3,30%
Физиотерапия	1,28%	2,30%	3,53%	6,08%	6,51%	2,78%
Консультация	0,68%	0,96%	2,22%	6,02%	3,12%	2,00%
Массаж	0,80%	2,08%	3,71%	3,61%	3,81%	1,90%
Дерматовенерология	0,35%	0,91%	1,56%	4,58%	2,75%	1,48%
Всего	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

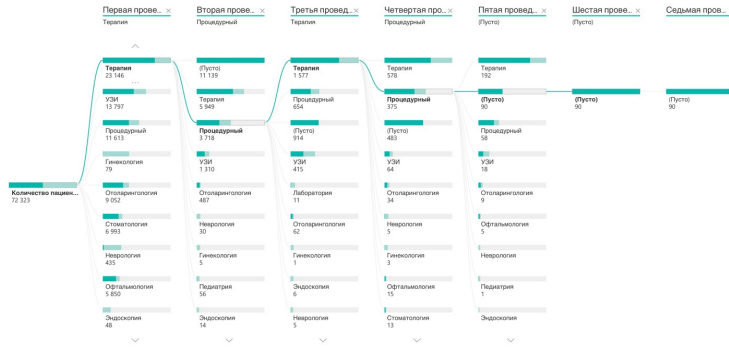
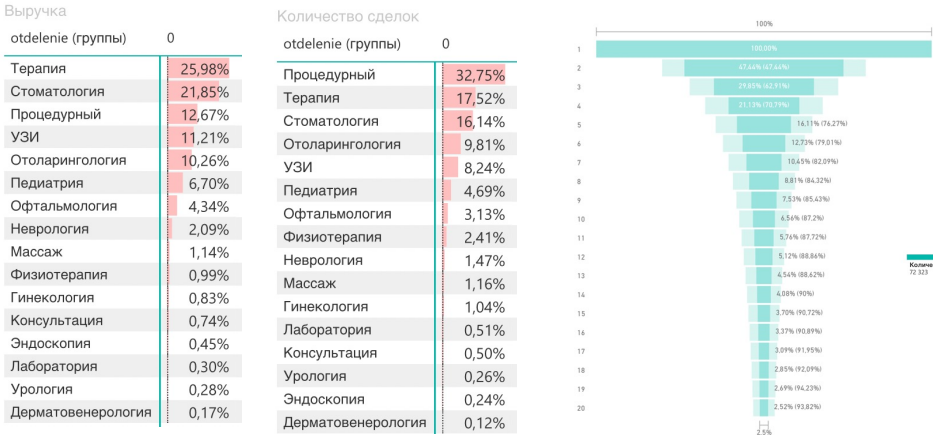
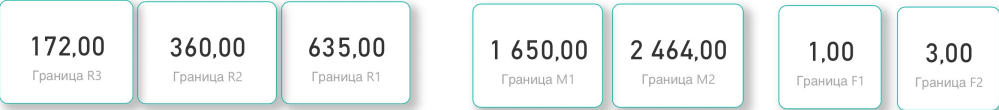
Выручка

	1	2	3	4	Всего
NDA	2,17%	25,86%	19,88%	22,04%	18,37%
	1,73%	21,43%	37,53%	12,52%	11,24%
	6,65%	15,21%	8,85%	20,11%	41,23%
	6,40%	15,30%	11,31%	20,42%	11,12%
	2,29%	13,23%	10,58%	13,31%	11,16%
	4,26%	5,50%	8,30%	4,52%	2,83%
	5,93%	2,96%	3,38%	6,12%	3,34%
	0,58%	0,51%	0,18%	0,95%	0,71%
Всего	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Количество сделок

Филиал	0	1	2	3	4	Всего
NDA	2,27%	25,96%	22,07%	23,56%	18,19%	23,10%
	7,07%	14,39%	8,62%	18,21%	46,44%	19,42%
	8,93%	21,50%	32,83%	13,41%	9,76%	18,85%
	7,82%	16,66%	13,89%	22,18%	10,33%	16,91%
	3,21%	13,01%	11,38%	12,60%	10,03%	12,47%
	4,25%	5,36%	7,68%	4,33%	2,31%	4,67%
	5,88%	2,62%	3,36%	4,93%	2,39%	4,03%
	0,58%	0,50%	0,18%	0,79%	0,55%	0,55%
Всего	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Филиал	0	1	2	3	4	Всего
NDA	30,69%	41,83%	30,03%	33,32%	35,84%	33,70%
	24,69%	35,75%	24,03%	39,30%	88,47%	32,35%
	22,37%	37,42%	82,77%	22,81%	35,55%	29,14%
	21,28%	29,67%	23,37%	30,88%	34,51%	25,59%
	18,84%	30,30%	23,78%	23,78%	37,94%	23,20%
	8,63%	14,95%	27,22%	10,49%	10,56%	11,33%
	9,05%	8,17%	10,19%	11,83%	16,30%	9,76%
	1,34%	1,80%	0,88%	2,55%	4,45%	1,78%
Всего	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%



Транзакционное поведение

- Высокий процент выручки за счет количества пациентов в кластере (50% клиентов)
- 9% клиентов стоматологии приносят 20% дохода кластера
- Пациенты педиатрии имеют высокий показатель LTV

Потребительское поведение

Делим кластер на три трека:

- Пациенты стоматологии
- Пациенты, которые посещают процедурный кабинет и физиотерапию по направлению терапевта
- Пациенты процедурного кабинета

Проявленность в филиалах

Пациенты равномерно распределены по филиалам

С точки зрения LTV:

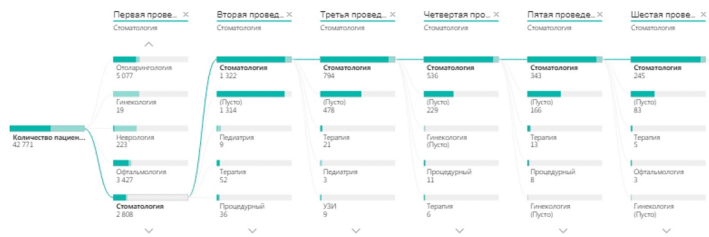
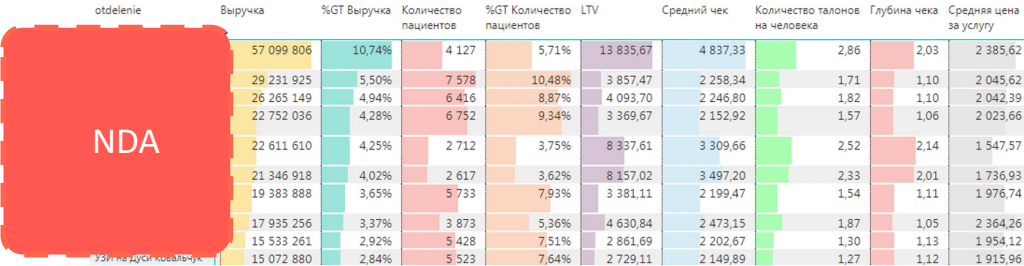
Державина

С точки зрения количества посещений:

Сансити

Сценарии поведения

- Пациенты из терапии имеют низкую конверсию (21%) в процедуру и УЗИ
- Стоматология в рамках кластера конвертируется только в себя же



paper

planes

Вложения в сервис

QFD Клиенты

Ключевыми точками роста для *** будут доступность всей необходимой информации о специалистах, продуктах, услугах и компетентность врачей

	Сайт		Запись на сайте		Актуальные цены на сайте		Информация о специалистах на сайте		Запись с помощью онлайн-оператора		Информация об услугах на сайте		Запись через whatsapp		Наличие соц сетей		Коммуникация в социальных сетях		Запись и информация в картах	
Факторы выбора	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β
1. Широкий ассортимент предлагаемых услуг	3,00	0,26	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	9,00	0,77	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09	3,00	0,26
2. Специализация на каком-то одном профиле	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
3. Сервис (вежливое отношение, напоминание о	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09
4. Профессиональный стаж врачей	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	9,00	0,77	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09
5. Отзывы о клинике/врачах в Интернете	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	9,00	0,77	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09	3,00	0,26	3,00	0,26	3,00	0,26
6. Уровни цен	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26
7. Наличие скидок и акций	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09
8. Программа лояльности для постоянных клиентов	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09
9. Бренд клиники, её статус	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	3,00	0,26	3,00	0,26	3,00	0,26
10. Рекомендации знакомых	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09
11. Расположение близко к дому	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	9,00	0,77		
12. Регалии доктора	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	9,00	0,77	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09
		2,05		1,20		0,09		3,38		1,20		2,05		1,20		1,54		2,40		2,40

	Подтверждение в почте		СМС уведомление		Подтверждение записи администратором		Подтверждение ботом		Звонок от врача		Возможность связаться с врачом		Альтернативные виды приема - телемедицина		Вызов на дом врача терапевта		Вызов на дом врача педиатра		Вызов на дом врача узкого специалиста	
Факторы выбора	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β	k	k*β
1. Широкий ассортимент предлагаемых услуг	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
2. Специализация на каком-то одном профиле	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
3. Сервис (вежливое отношение, напоминание о	9,00	0,77	9,00	0,77	9,00	0,77	9,00	0,77	9,00	0,77	9,00	0,77	9,00	0,77	9,00	0,77	3,00	0,26	3,00	0,26
4. Профессиональный стаж врачей	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
5. Отзывы о клинике/врачах в Интернете	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
6. Уровни цен	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
7. Наличие скидок и акций	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
8. Программа лояльности для постоянных клиентов	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
9. Бренд клиники, её статус	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
10. Рекомендации знакомых	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
11. Расположение близко к дому	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26	3,00	0,26	3,00	0,26
12. Регалии доктора	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09
		1,71		1,71		1,71		1,71		1,88		1,88		1,71		1,37		1,37		1,37

Приоритетность точек контакта:

- Сайт
- Информация о специалистах на сайте
- Информация об услугах на сайте
- Коммуникация в соц. сетях
- Запись и информация в картах
- Мобильное приложение
- Наличие программы лояльности

- Триггерная коммуникация
- Подтверждение записи администратором
- Подтверждение ботом
- Возможность связаться с врачом
- Альтернативные виды приема
- Детская бонусная система

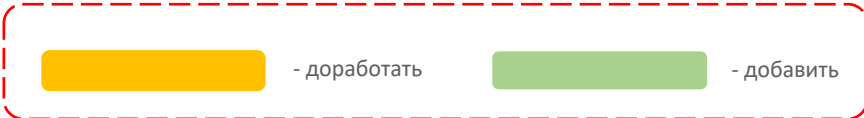
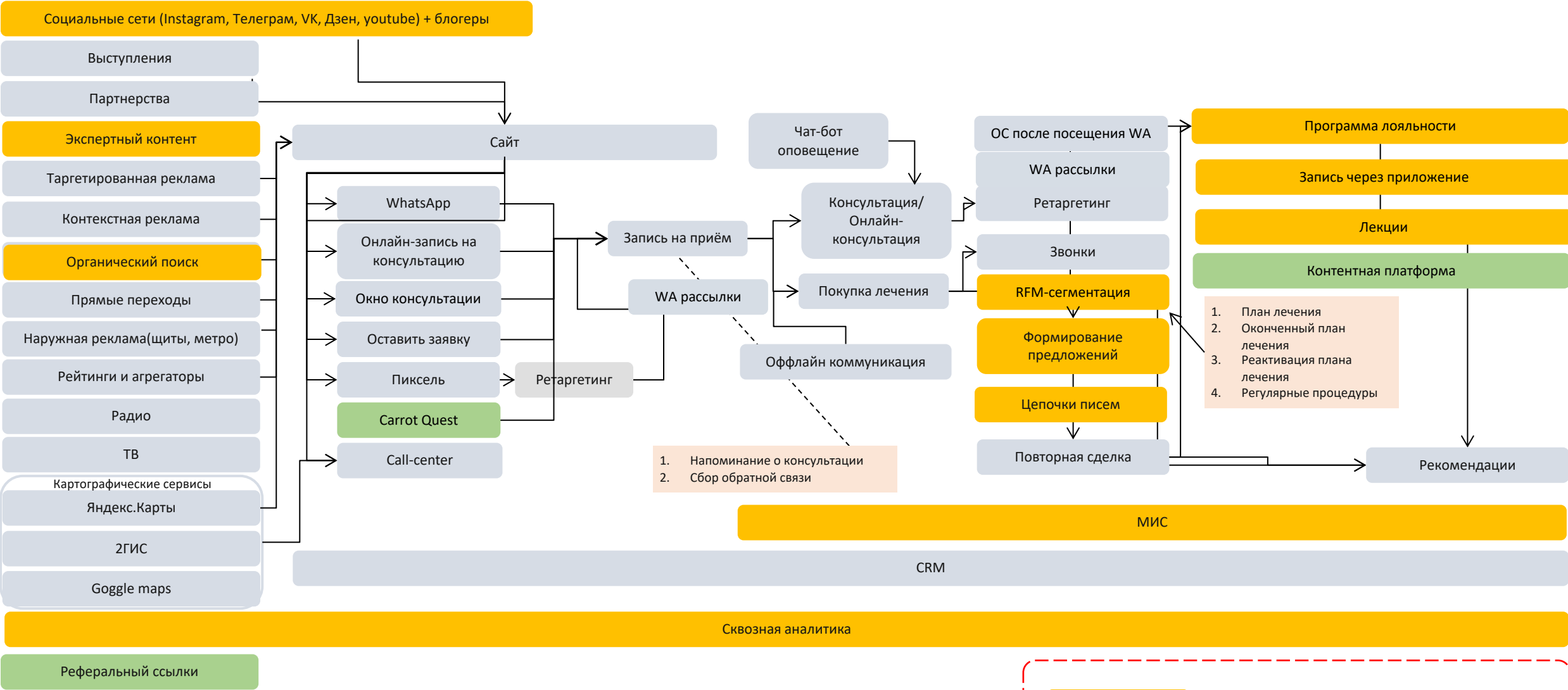
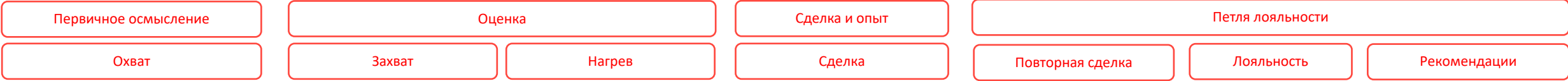
- Общий вид (ресепшн и зал)
- Дизайн интерьера
- Игровая
- Комната матери и ребенка
- Достаточное количество пеленальных столиков
- Детский туалет
- Парковка для колясок

П 6 Т 20

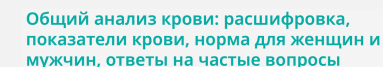
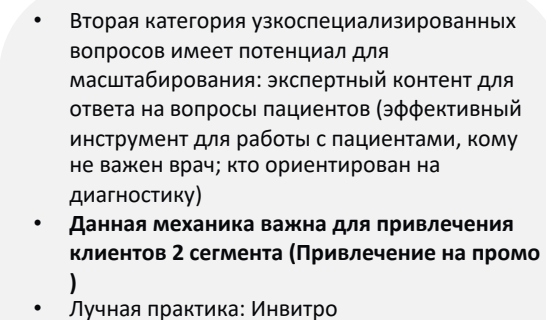
П Продуктовые Т Транзакционные

Общая структура карты инструментов на всех этапах воронки (Traffic Map)

paper planes



paper planes



- Большинство поисковых запросов ***** – брендовые
- Основной источник трафика – переход из поисковых систем
- ***** не покрывает нозологические запросы при прямом поиске

- Кроме брендовых запросов есть узкоспециализированные запросы:
- Врачи по нозологиям: Стоматология, педиатрия, гастроэнтерология
- Данные запросы не масштабируются: при запросах стоматолог/гинеколог в сервисах-агрегаторах не фигурируют врачи *****
 - **Данная механика важна для привлечения клиентов 4 сегмента, потому что у них есть узкоспециальные запросы**

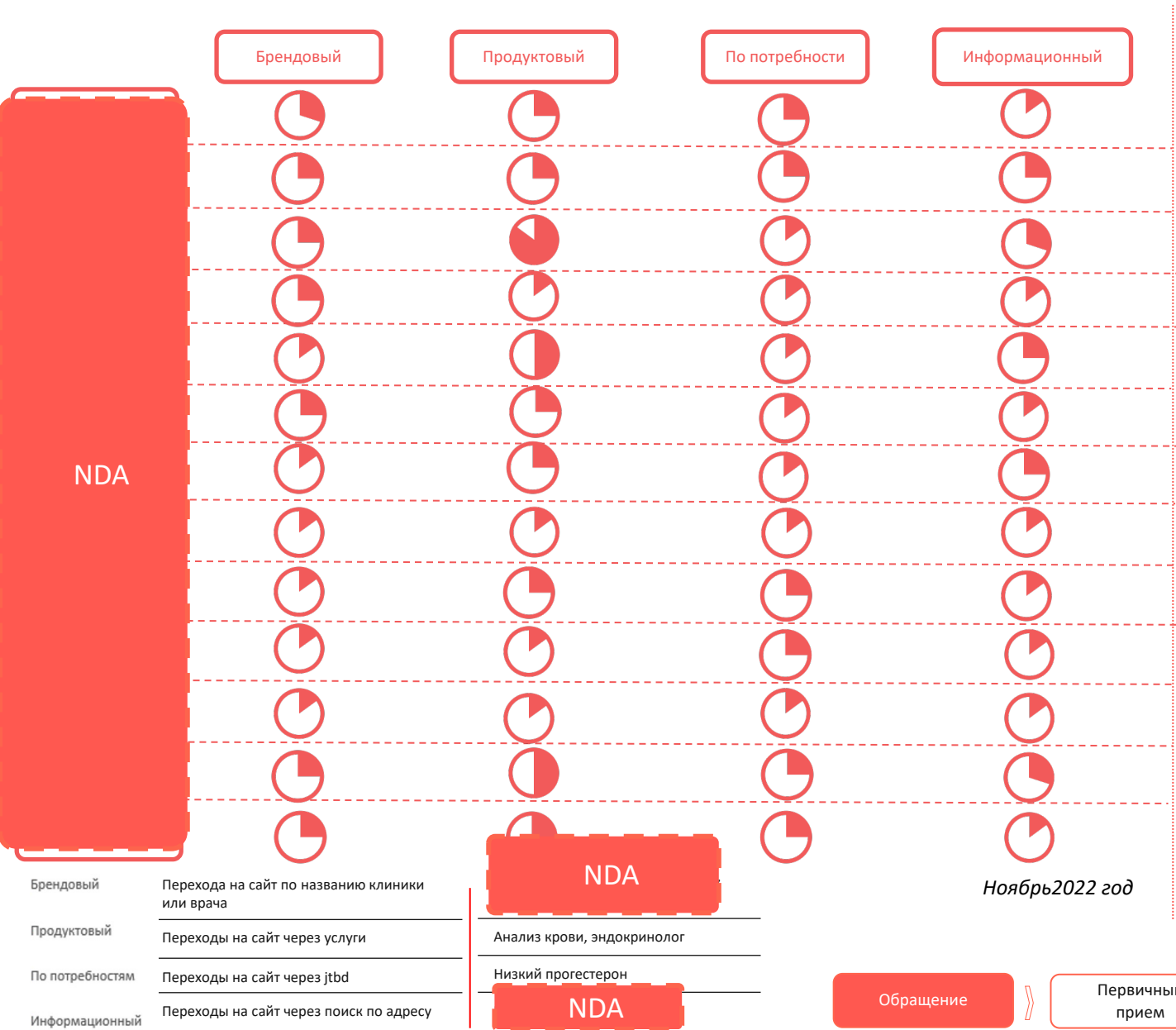
Оптимизация работы с prodoctorov и другими площадками:

- Реклама на площадке врачей по запросам цмк (отличных от наиболее часто встречающихся в запросах);
- Стимулирование отзывов пациентами – баллы бонусной системы

- Выявление наиболее часто встречающихся запросов и внедрение в контекстную рекламу
- Корректировка материалов под формат объяснения для пациентов с визуализациями
- Carrot Quest для триггерной коммуникации на сайте на пользователей, просматривающих статью

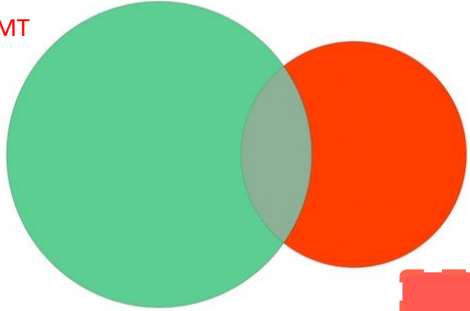
Основными запросами клиник являются продуктовые
Необходимо внедрить экспертный контент с целью продвижения маржинальных услуг
и закрытия JTBD пользователей

paper planes



Яндекс

ЦНМТ



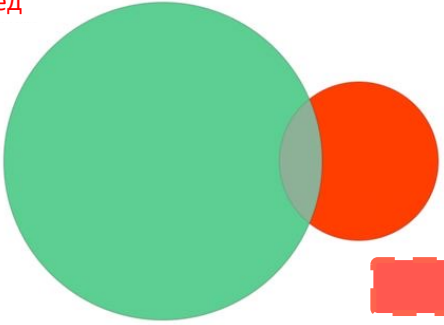
NDA

Топ запросов ЦНМТ, не выраженных в *****

- Новые технологии в *****
- ЭКГ
- УЗИ брюшной полости
- Врач на дом в *****
- Медицинские технологии *****
- МРТ

ЯндексДирект

Евромед



NDA

Топ запросов Евромед, не выраженных в NDA

- Эндокринолог
- ФГДС
- Лор в NDA
- Невролог
- *****

Ключевые выводы

- По количеству просмотров запросов ***** находится на низком уровне относительно конкурентов
- Евромед, имея одно из самых больших чисел по просмотрам запросов, забирает часть клиентов, так как в их систему рекламы встроен поисковой запрос с названием *****
- В структуре поисковых запросов ***** мало запросов по потребностям

Возможные рекомендации

- Настройка метатегов
- Проверка безопасности JavaScript
- Статьи с экспертным материалом, связанные с основными JTBD



Востребованность и обеспеченность новыми услугами в Регион 1 и Регион 2

	Новосибирск					Казахстан				
	Тип запроса			Востребованность	Обеспеченность	Тип запроса			Востребованность	Обеспеченность
	Категорийный	Информационный	Транзакционный			Категорийный	Информационный	Транзакционный		
Диетология										
Нутрициология										
Аллергология										
Пульмонология										
Неврология, включая детскую										
Психотерапия										
Психолог										
Детский сон										
Детское питание										
Эндокринология										
Гастроэнтерология										

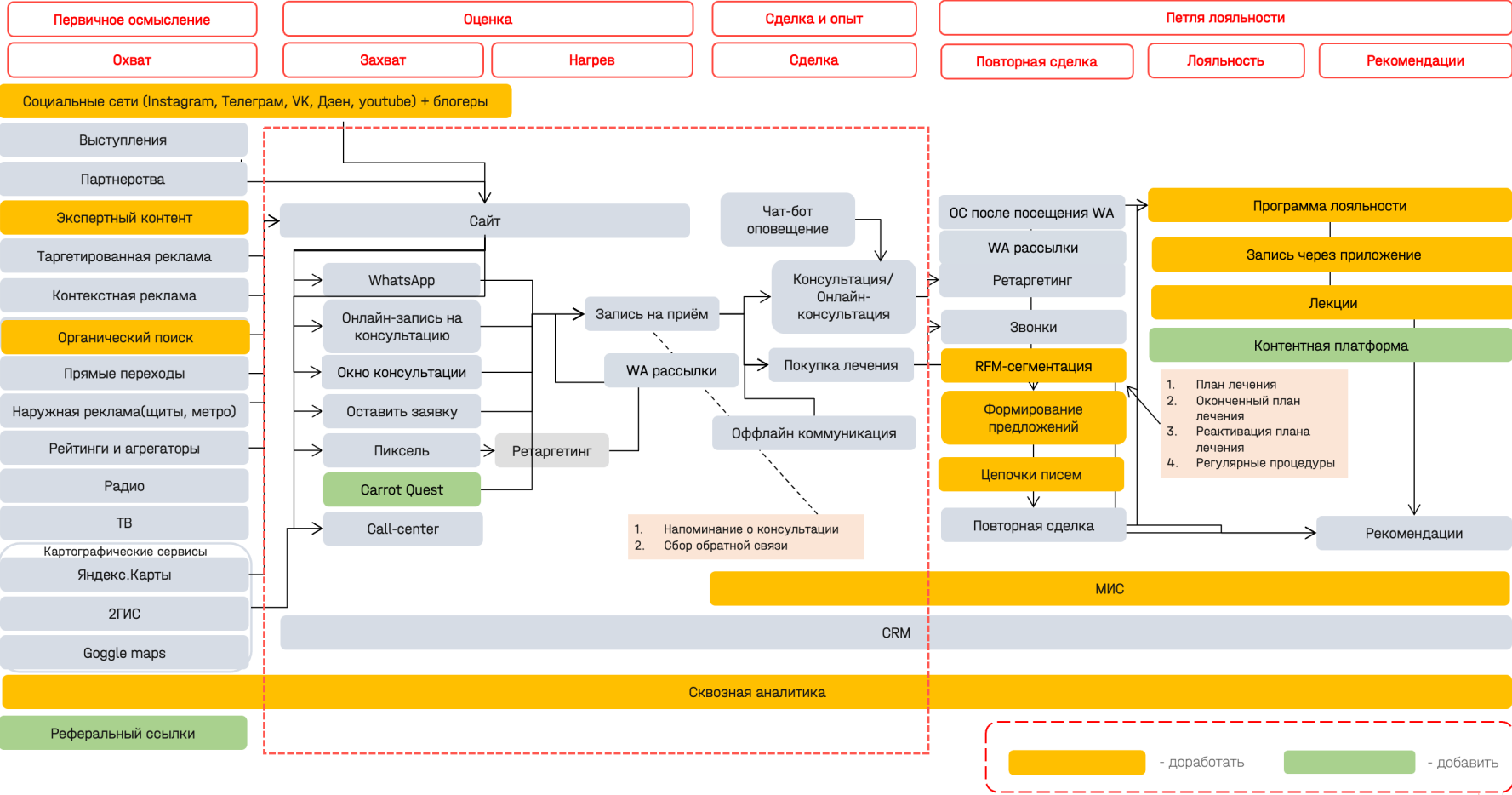
Востребованность и обеспеченность новыми услугами в Регион 1 и Регион 2 (PRO)



Были выделены наиболее приоритетные перспективные направления, а так же разработана логика работы с ними с точки зрения форматов маркетинговых каналов

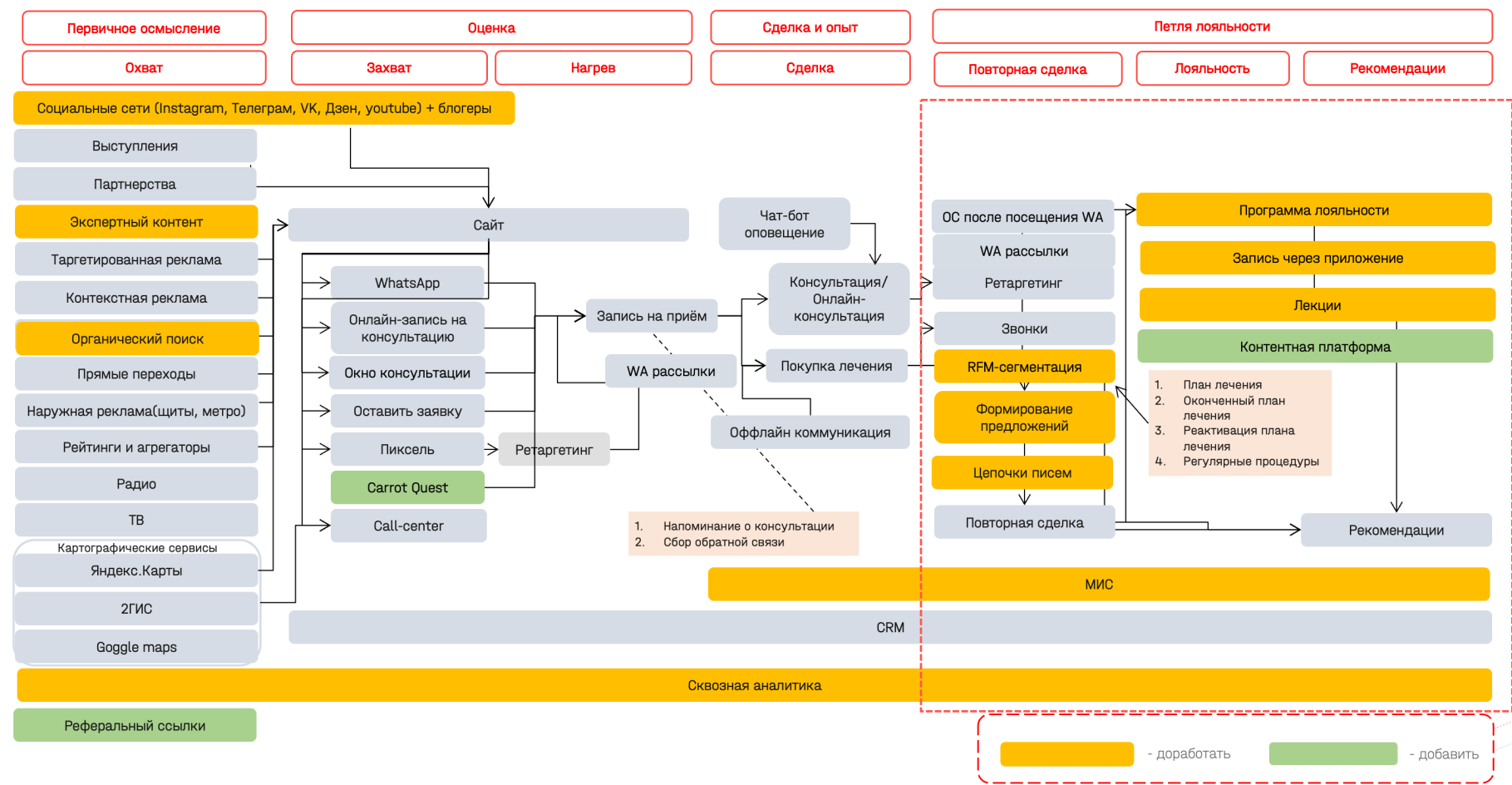
	Входящий маркетинг	Исходящий маркетинг	Направления маршрутизации
Регион 1	- Психотерапия - Психолог - Детский сон - Гастроэнтерология - Вакцины - Маммография - Тестирование минеральной плотности костей - Скрининг Инфекционных заболеваний	- Неврология - Детоксикация	- Эндокринология - Пульмонология
Регион 2	- Психотерапия - Детский сон - Гастроэнтерология - Детоксикация - Хелатная терапия - Вакцины - Экран от рака толстой кишки - Маммография - Тестирование минеральной плотности костей - Скрининг депрессии - Скрининг Инфекционных заболеваний	- Неврология - Психолог	Эндокринология

Анализ трафика: этап захвата



- Запись на сайте через форму является самым широким каналом совершения сделки;
 - Приложение не работает как канал работы с первичным пациентопотоком, что существенно сужает воронку => пациенты заходят с мобильного телефона (78%), им важен простой опыт записи;
 - Самый конверсионный канал с точки зрения звонков – 2ГИС
- Во внешних статьях в других каналах и материалах, призванных захватить или перевести пациента в запись нет ссылок или возможности перехода на сайт *****
- На сайте нет автоматизированных форм захвата при долгом нахождении на страницах
 - Внедрить на страницах специалиста, на главной, на страницах услуг
- Переработка мобильного приложения
 - Добавить формы захвата в зависимости от просматриваемого раздела
 - Создать динамический захват пользователя на каждой странице услуг сайта, если пользователь находится свыше 40 секунд

Анализ трафика: петля лояльности



- **Доработки в МИС**
- **3 кластер педиатрии** имеет низкий показатель LTV относительно других сегментов, в него входят дети, родители этого сегмента не являются пациентами, таким образом клиника может потерять пациента-ребенка и не сконвертировать родителя.

- ⇒ В анкете каждого ребенка должен быть указан родитель
- Для повышения дожития пациента (после 1, 3, 5, 9 приема) важны триггеры и автозадачи в МИС
 - В МИС должны быть проинтегрированы и немед активности пациента: посетил лекцию, порекомендовал знакомому

- **Триггерные рассылки по RFM**
- **44,3%** пациентов доходят **до 3 сделки**, хотя после нее процент конверсии в следующий прием **возрастает до 80%, а среднее количество дней между сделками сокращается до 60 дней**
- **Важно работать с «Засыпающими» клиентами** (24,59% выручки/25%клиентов)

- Пуши в приложении, смс-рассылках и звонки по сегментам RFM;

Attention

- Добавить возможность регистрации в мобильном приложении, если ты не являешься клиентом клиники
- Регулярный запрос пин-кода
- Отсутствует возможность редактирования данных в профиле
- Сложный интерфейс
- Стистика приложения выглядит устаревшей

Benefits

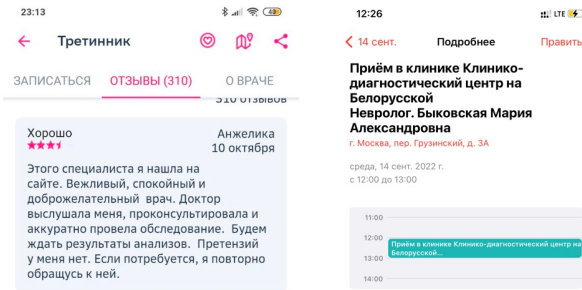
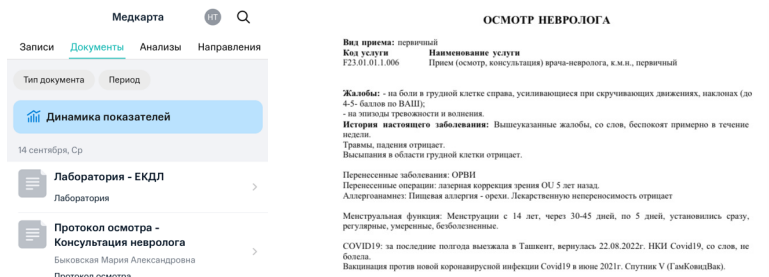
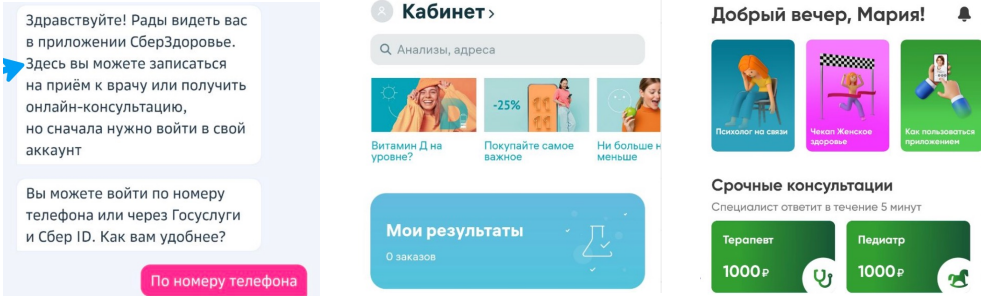
- Доработать систему пуш-уведомления: об акциях, эксклюзивных предложениях, контентных материалах
- Отсутствует возможность просмотра файлов через интернет, только скачивание
- Отсутствует поиск по услугам, только выбор

Credentials

- Сломано окно время записи, также идет наложение надписей в данном окне
- Для изменения данных требуется отправить заявку
- Добавить функцию отзывов и рейтинга врачей, дать возможность обращаться к этим параметрам в качестве фильтров
- Отсутствует функция уведомлений через календарь apple и добавления приемов в Wallet/Google календарь

Direction

- Добавить возможность взаимодействовать с врачом через чат
- Ссылка на VK сломана, не дает зайти в группу
- Используется Google карта, большинство пользователей используют карты Яндекс
- Добавить интеграцию с программой лояльности
- Интеграция с данными носимых устройств



Для структурирования раздела «Пациентам» предлагаем выделить 4 класса инструментов: контент, обучение, сервисы, комьюнити

Контент

Определение:

Новости клиники, медицины и здоровья

Задача:

1. Привлекать пациентов через JTBD, информационные и продуктовые запросы
2. Больше рассказать про клинику
3. Захватить внимание клиента

Объединяет нынешние разделы:

1. Новости: клиника, врачи, услуги
2. Статьи о здоровье: видео и журнал

Можно также добавить: White Papers

Обучение

Определение:

Жанр, предполагающий обучающие материалы для поддержания вовлеченности и лояльности клиентов

Задача:

1. Прогревать пациентов
2. Повышать лояльность пациентов
3. Направлять клиентов к целевым действиям

Объединяет нынешние разделы:

1. Школа здоровья: курсы и совместные курсы
- Можно добавить: мини-тесты, чек-листы, пособия по ведению здорового образа жизни для интеграции в среду

Сервисы

Определение:

Раздел, помогающий разобраться в организационных вопросах

Задача:

1. Объяснять клиенту, как взаимодействовать с клиникой
2. Облегчать его взаимодействие с клиникой
3. Направлять на выполнение целевых действий

Объединяет нынешние разделы:

1. Вопросы и ответы
2. Мобильное приложение
3. Личный кабинет пациента «***»
4. Правила внутреннего распорядка
5. Связаться со службой качества
6. Налоговый вычет
7. Информация по ДМС
8. Отправка результатов врачу
9. Доступный «*****»

Можно добавить: Программа лояльности

Комьюнити

Определение:

Раздел, где пациенты смогут коммуницировать с врачами и друг с другом

Задача:

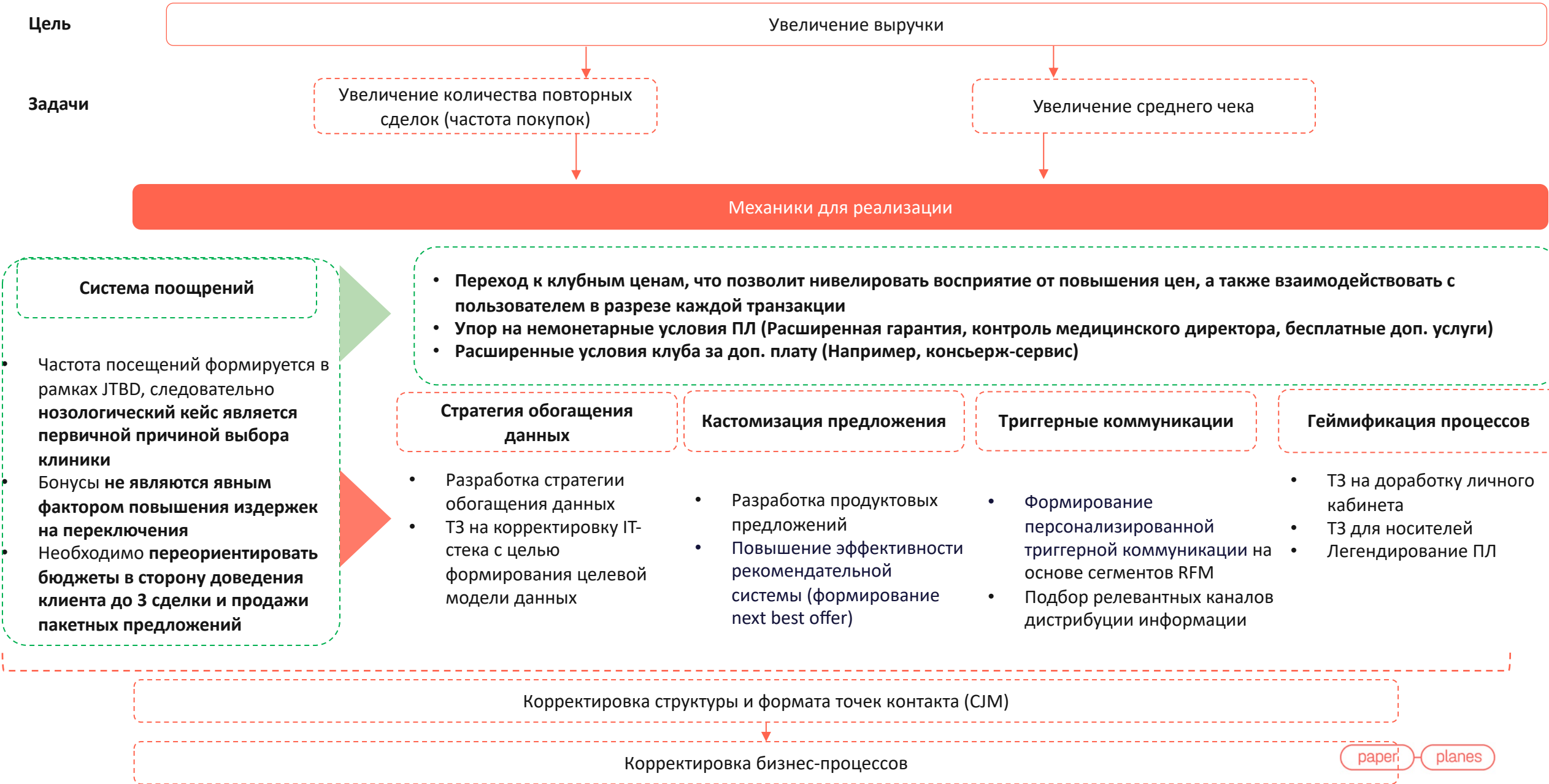
1. Повысить вовлеченность пациентов
2. Повысить лояльность пациентов

На данный момент такого раздела нет

Может состоять из:

1. Форумы обсуждения проблем пациентов
2. Q&A с врачами

Разработка механик программы лояльности включает в себя 5 треков:



Структура предоставляемых скидок

paper planes

_RFM1	Выручка	%GT Выручка	Количество пациентов	%GT Количество пациентов	LTV	Средний чек	Количество талонов на человека	Количество талонов	Количество манипуляций	Глубина чека	Средняя цена за услугу	%GT Скидка	Скидка
-------	---------	-------------	----------------------	--------------------------	-----	-------------	--------------------------------	--------------------	------------------------	--------------	------------------------	------------	--------

NDA

Текущая система формирования скидок дает премирует пользователя за количество посещений, следовательно скидки не получают клиенты с высокими показателями выручки.

Отсутствует мотивационный аспект для «начинающих» клиентов, нет системы доведения до 3/9 сделок.

R4F3M1 – 3,6% пользователей формируют 10,65% выручки и получают 43% скидок

Клиенты списывают баллы в 2х сценариях:

- 1) «Скидка» при курсовых процедурах
- 2) Повторные примы в рамках нового нозологического кейса

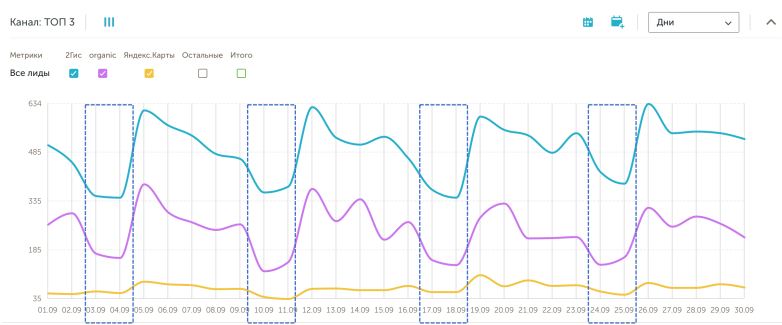
Необходимо сделать упор на немонетарные форматы программы лояльности, а также скорректировать систему триггерных взаимодействий.

Для оптимизации работы колл-центра необходимо разделить потоки входящих и исходящих звонков, внедрить новые механики привлечения пациентов в выходные

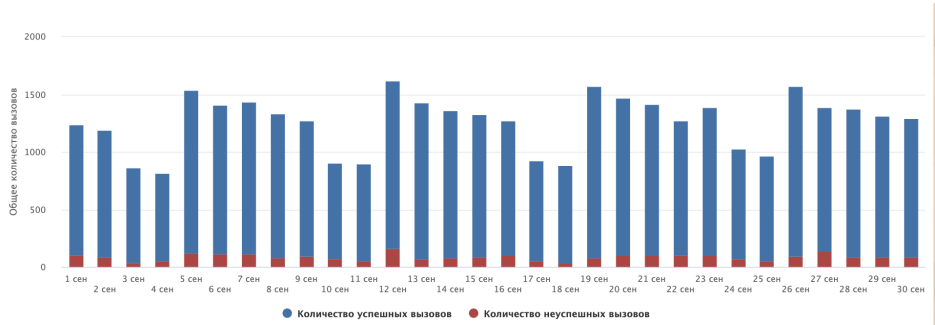
В рамках месяца наблюдается просадка каждые выходные как по приемам, так и по звонкам: входящим и исходящим

Месяц	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	Всего
Сентябрь	797	699	687	602	790	892	846	810	736	627	640	830	887	867	829	731	786	665	857	925	929	843	814	765	665	860	921	893	782	724	13 348
Всего	797	699	687	602	790	892	846	810	736	627	640	830	887	867	829	731	786	665	857	925	929	843	814	765	665	860	921	893	782	724	13 348

Записи



Входящие вызовы

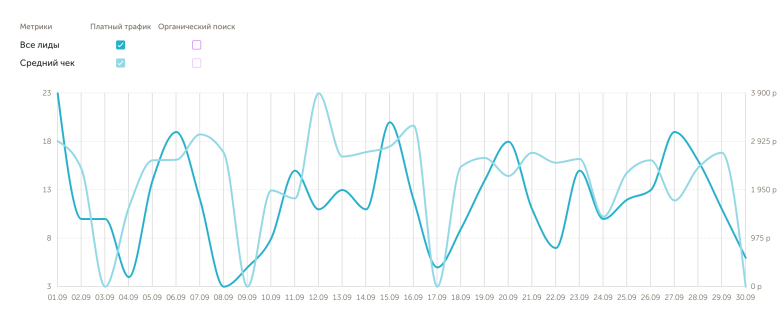


Распределение загрузки по недели:

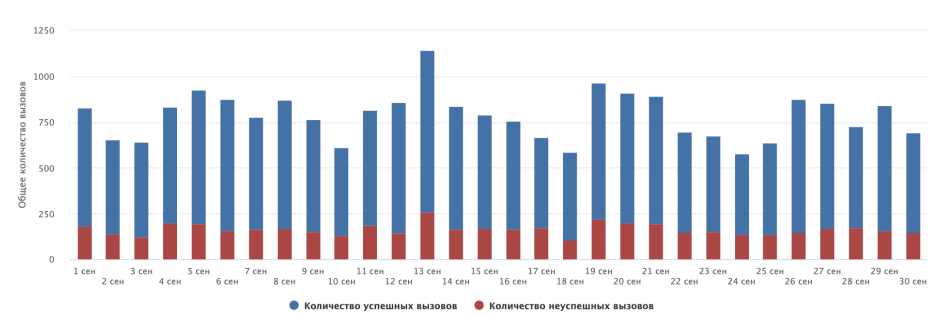
Прием входящих звонков и наибольшее количество операторов в понедельник и вторник;

Исходящие звонки в среду и четверг: на запись в выходные

Средний чек



Исходящие вызовы



Предложение в выходные:

- Запись по спецусловиям (педиатрия, чекапы)

Задача сообщений – реанимировать засыпающий/спящих клиентов, организовать последовательный онбординг для «новичков», а также создать точки контакта для сбора сервисной информации (предиктивный сбор рекламаций / обратной связи)

RFM

Каждое сообщение имеет свою цель, условие и канал для отправки в зависимости от того, в какой сегмент RFM попадает клиент.

Каналы коммуникации

Email

Push

SMS

Ретаргетинг

Звонок

Типы рассылок

Триггерные

- Погрузить в ассортиментную матрицу
- Удержать клиента
- Cross-sell и Up-sell
- Реактивировать уснувших клиентов
- Погрузить в условия ПЛ

Бонусные

- Стимулировать повторные покупки
- Реактивировать клиентов

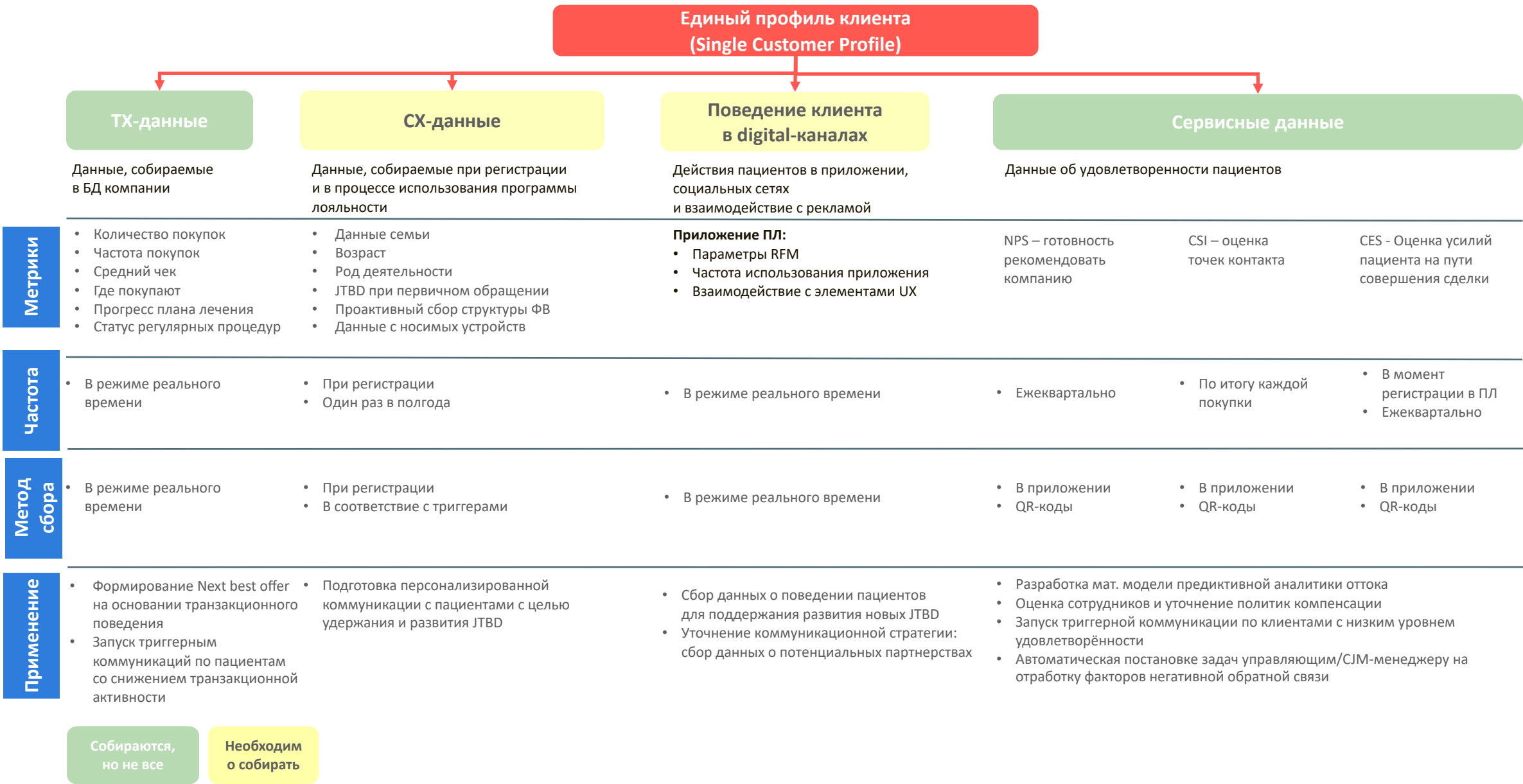
Поведенческие

- Удержать контакт с клиентом
- Довести клиента до сделки
- Стимулировать повторные покупки

Транзакционные

- Уведомить клиента о совершении того или иного действия
- Оказать информационную поддержку при оформлении заказа

Для управления LTV клиента необходимо внедрить Single Customer Profile и дополнить приложение программы лояльности новым функционалом, поддерживающим стратегию обогащения данных



Эффективное использование Медиалога

	Необходимый план лечения	Согласованный план лечения	Реализованный план лечения
Ответственные	Врач	Врач + консультирующий врач Администраторы Медицинские сестры	КЦ Администраторы Отдел контроля качества
Функционал	Создание шаблонов планов лечения для исключения неполного назначения	- Работа с автозадачами – постановка другим врачам/администраторам - Использование резервной записи при невозможности выбора времени след даты записи (+ автозадачи с проактивным напоминанием)	- Контроль отчетности по направлениям пациента - Триггеры и автозадачи для обеспечения доходимости пациентов
Метрики	% карт с применением шаблонов - Частота проведения консилиумов для корректировки планов % шаблонов с включением специалистов разных профилей	% кросс сел и направлений в другие направления	% реализации планов лечения
ЦМД	- Доработка справочника: группы манипуляций в терапии - Объединение лаборатории и процедур - Диагноз, код МКБ, выполненные манипуляции, обследование, питание, режим, рекомендации, шаблон плана лечения; включение анкеты ПРО в общую анкету - Быстрая кнопка: запись на консультацию к заведующему - Классификатор заболеваний: основное, сопутствующее, осложнение - Карта пациента: другие члены семьи (имя, роль, id) - Обязательная фиксация родителя для ребенка (имя, номер телефона)	- Медиалог: Сообщения, направления, код, Кто назначил, Выполнение, Оплата - CRM: автозадачи и сообщения для прозвона на записи без даты, на заранее установленные даты	- Направление, плановая дата, количество сеансов; - Аналог канбан-доски: выявлено, записано, выполнено - Талон: Запись на повторный прием; Статистический талон пациента - CRM: автозадачи и сообщения для прозвона на записи без даты, на заранее установленные даты - Медиалог: удовлетворенность оказанными услугами, замеры важных факторов - Внедрение кода закрытия нозологического кейса для просчета конверсии в закрытый план лечения

paper

planes

Внедрение систем и процедур бизнес-аналитики

2022

Для более эффективного запуска и успешной реализации стратегических инициатив необходимо разделить 100% исследовательских процессов на процессы Change и Run



Эффект: по итогу запуска непрерывной передачи информации от Change к Run и обратно, получится непрерывный процесс изменений, что позволит компании быстрее разрабатывать и внедрять стратегические инициативы

На данный момент бизнес-процессы работы с обратной связью находятся на нулевом уровне зрелости



Для перехода на новый уровень зрелости необходимо ...

Уровень зрелости процессов	Процесс сбора и консолидации обратной связи	Процесс анализа ОС формирования мероприятий на основе обратной связи	Процесс реализации мероприятий на основе обратной связи и информирования клиента о результатах	Процесс контроля удовлетворенности	Процесс корректировки мероприятий
Текущий уровень	Уровень 0 – Ручное управление Обратная связь не консолидируется в Bitrix'e, а оседает на уровне сотрудников	Уровень 0 – Ручное управление Бизнес-процессы по формированию мероприятий на основе ОС не выстроены	Уровень 1 – Анкетирование и NPS + ручное управление Происходит обработка данных с точки зрения разработки мероприятий, при этом клиент не информирован о процессе реализации	Уровень 1 – Анкетирование и NPS + ручное управление Показатели NPS собираются, но не прогнозируются на будущее	Уровень 0 – Ручное управление Процесс корректировки мероприятий по решению проблем клиентов не происходит, так как сами мероприятия не разработаны в полной мере
Шаги	- Проведение анкетирований после каждого приема и структурированных встреч с клиентом в сложных случаях - Консолидация данных опросов, встреч, отзывов в Bitrix	- Обработка обратной связи и частотный анализ рекламаций, выявление корреляций с типом рекламаций с NPS - Формирование списка мероприятий на основе обработки ОС - Формирование инициатив по проработке ОС и бизнес-процессов	- Реализация мероприятий по решению проблем клиента на основе анализа ОС - Информирование клиента о ходе решения проблемных ситуаций - Кастомизация процессов решения проблем под сегменты клиентов	- Сбор показателей NPS и CSI по целевым сегментам клиентов - Замер индивидуальных и наиболее важных для сегмента клиентов метрик удовлетворенности - Связка NPS и CSI с вероятностью оттока клиентов	- Отслеживание влияния проводимых мероприятий по решению проблем на показатели NPS - Корректировка текущего плана мероприятий на основе ОС - Анализ опыта, полученного после взаимодействия с клиентом
Целевой уровень	Уровень 2 Процесс анкетирования привязан к конкретному посещению врача Данные по анкетированию и встречам хранятся в Bitrix'e	Уровень 2 Бизнес-процессы по формированию мероприятий выстроены Список мероприятий по решению проблем сформирован Метрики бизнес-процессов уточнены и дифференцированы по клиентским сегментам	Уровень 2 На основе анализа ОС реализуются мероприятия по решению проблем клиентов Клиент информирован о ходе решения проблем Информация по статусам работ по клиентским мероприятиям собрана в Bitrix'e	Уровень 2 Собираются NPS, CSI и специализированные метрики по сегментам клиентов На основе полученных данных рассчитана вероятность оттока клиентов Метрики интерпретированы в денежном выражении	Уровень 2 План мероприятий по решению проблем корректируется на основе анализа ОС

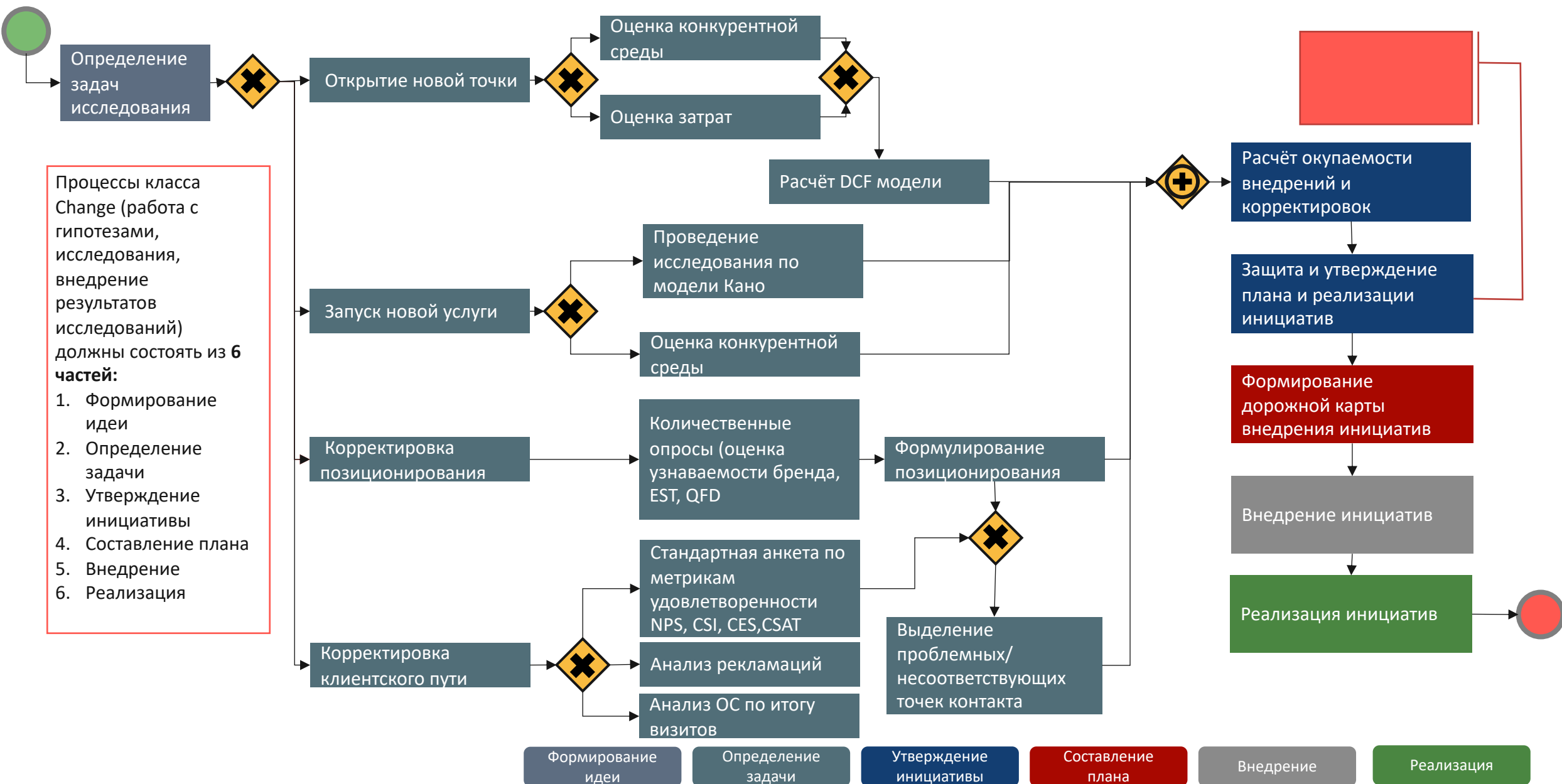
В зависимости от целей и задач исследования класса Change должен быть определен конечный набор метрик и методов исследования

Исследования класса Change для ****

	Запуск новой услуги	Открытие клиники	Корректировка позиционирования	Корректировка «Пути клиента»
Цель	Установить факт неудовлетворенного спроса у клиентов/на рынке в целом, с целью запуска целевых услуг	Оценить инвестиционную привлекательность инициативы по открытию клинки выбрать корректную локацию и формат клиники	Оценить релевантность текущего позиционирования или выбрать новое позиционирование	Изменить клиентские бизнес-процессы внутри клиники (Внедрение новых процессов или корректировка текущих)
В каком случае проводим	Когда надо проверить гипотезы о том, какие услуги запустить	Когда хотим открывать новую клинику	Когда хотим поменять позиционирование или коммуникации бренда	1. Когда хотим понять, как изменить клиентские процессы, чтобы максимизировать LTV 2. Когда меняем бизнес-процессы под новые услуги или продукты
Как собираем данные	☐ Глубинные интервью (клиенты) ☐ Количественные опросы (клиенты/неклиенты) ☐ Анализ рынка	☐ Количественные опросы (клиенты/неклиенты) ☐ Анализ рынка	☐ Глубинные интервью (клиенты) ☐ Количественные опросы (клиенты/неклиенты) ☐ Оценка точек контакта конкурентов ☐ Узнаваемость бренда	☐ Глубинные интервью (клиенты) ☐ Количественные опросы (клиенты/неклиенты) ☐ Оценка точек контакта конкурентов ☐ RFM-анализ ☐ Когортный анализ
На какие модели опираемся	1. Модель Кано 2. Модель Портера	1. Модель Портера 2. Узнаваемость бренда 3. Модель DCF	1. Модель EST 2. Модель QFD 3. Модель RDB 4. Узнаваемость бредда	1. Модель QFD 2. Метрики удовлетворенности NPS, CSI, CES,CSAT
По каким параметрам принимаем решения	1. Уровень конкуренции 2. Ёмкость рынка 3. Уровень неудовлетвоённого спроса 4. Наличие обязательных услуг, без которых клиент не посетит клинику	1. Уровень конкуренции 2. Ёмкость рынка 3. Уровень неудовлетворённого спроса 4. NPV 5. IRR	1. Территории позиционирования 2. Факторы выбора 3. Приоритетные точки контакта	1. Метрики удовлетворенности NPS, CSI, CES,CSAT 2. Факторы выбора 3. Приоритетные точки контакта

Результаты всех классов исследований CHANGE должны приводить к экономическому обчёту инициатив, их приоритезации, формированию планов их внедрения и защите на инвест. комитете

paper planes



Перед исследованиями класса Run стоит 2 задачи: локальные корректировки процессов и точек контакта и поддержание процессов PDCA

Исследования класса Run для *****

	Оценка эффективности промо (онлайн/оффлайн)	Контроль качества и работа с ОС	Проведение внутреннего аудита точек контакта	Контроль медицинских и административных процессов на соответствие стратегии и повышение их зрелости	Оценка эффективности воронки найма
Цель	Оценить эффективность Performance кампаний и создаваемого контента	Собирать рекламации как из отзывов, так по итогу ОС клиентов и корректировать административные и медицинские процессы	Независимо оценивать точки контакта на предмет отклонения от регламентов и инициировать локальные корректировки	- Независимо оценивать качество бизнес-процессов мониторить их зрелость - Оценивать выравненность административных и административных процессов с общей корпоративной стратегией	Оценить эффективность кампаний по привлечению сотрудников
Как часто проводим	- Performance кампании – 1 раз в день - SMM и контент – 1 раз в неделю	Каждодневно (по итогу приёмов или триггерно)	1 раз месяц	1 раз месяц	- Performance кампании – 1 раз в день - Анализ воронки – 1 раз в неделю
Как собираем данные	☐ Рекламные кабинеты (Яндекс. Директ, ВКонтакте, My Target)	☐ В точках контакта ☐ Триггерно по итогу каждого приёма	☐ Методом тайного покупателя методом тайного покупателя	☐ Методом тайного покупателя и методом включенного наблюдения за процессами	☐ Рекламные кабинеты (Яндекс. Директ, ВКонтакте, My Target) ☐ HRM-система
На какие модели опираемся	- SOSTAC - CJM (PJM) - Traffic Map	CJM (уровень бизнес-процессов и точек контакта)	CJM (уровень бизнес-процессов и точек контакта)	CJM (уровень бизнес-процессов и точек контакта)	- EJM - Traffic Map (HR)
По каким параметрам принимаем решения	- CPM - CPC - CPA - CPL - CPO - Процент целевых лидов (C1,C2, т.е. доходимости)	- NPS - CSI - CES - CSAT - Доходимость по плану лечения	Оценка точек контакта по шкале 1/3/9)	- OTIF - Параметры зрелости бизнес-процессов (Хаотичные, Описанные, Исполняемые, Измеримые, Автоматизированные процессы)	- CPM - CPC - CPA - CPL - CPH - Процент целевых кандидатов (C1,C2, т.е. доходимость внутри воронки найма)

Инвестиционный комитет – процесс утверждения и экономического обоснования инициатив внутри ****

paper

planes

Цели и задачи

Цели:

- Внедрить и поддержать культуру инвестиционного обоснования инициатив/проектов изменений
- Унифицировать критерии метрики оценки релевантности/приоритетности инициативы/проекта изменений
- Ускорить процесс принятия решений о реализации продуктовых/процессных инициатив/проектов изменений сотрудников клиники

Задачи:

- Повысить качество проработки инициатив/проектов изменений, сделать частью «оранжевой» культуры
- Повысить точность определения приоритетов по инициативам/проектам изменений
- Снизить риск установления неверных приоритетов по инициативам/проектам изменений сотрудников клиники или необоснованного отклонения данных инициатив/проектов изменений
- Расчет экономической окупаемости предлагаемых изменений и, как следствие, расчет эффективности реализованных проектов за счет однозначного и прозрачного отнесения доходов и расходов на проект

Описание процесса

Регулярность:

- 1 раз в квартал

Критерии проекта:

- Проект требует отдельного бюджетирования
- Проект требует мобилизации ресурсов нескольких подразделений клиники

Контекст проекта:

- Обеспечение соответствия нормативно-правовым, юридическим или социальным требованиям
- Удовлетворение запросов потребителей или заинтересованных сторон
- Реализация/изменение бизнес- или технологических стратегий
- Создание, совершенствование или исправление продуктов, процессов или услуг

Участники:

- Иницирующая сторона - руководители подразделений
- Инвестиционная комиссия - постоянный состав участников, состоящих из руководителей *****, отвечающих за утверждение и приоритезацию инициатив

Ожидаемый эффект

Приоритеты

По итогу инвестиционного комитета должны быть сформированы приоритеты реализации задачи:

1. Высокий приоритет (низкие затраты, высокая отдача на инвестиции)
2. Средний приоритет - (средние/высокие затраты, средняя/низкая отдача на инвестиции)
3. Низкий приоритет - (высокие затраты, средняя/низкая на инвестиции)

Сроки

- По итогу оценки приоритетов инвестиционным комитетом необходимо определить релевантные сроки реализации проекта. Сроки должны быть утверждены как стороной, иницирующей проект, так и инвестиционным комитетом

Команда

- По итогу определения сроков должен быть сформирован состав команды и профили специальностей команды. Команда должна быть утверждена как стороной, иницирующей проект, так и инвестиционным комитетом

Главным источником инициатив (инициирующей стороной в рамках инвестиционного комитета) должна выступать инициативная группа



Аналитический центр

Описание:

Иницирующая сторона – сотрудник/группа сотрудников, желающих презентовать и защитить инициативу/проект изменения

Состав участников:

В роли иницирующей стороны может выступать любой сотрудник/группа сотрудников, у которого/которых есть инициативы по проектам изменений

Требования к составу участников:

1. Представители иницирующей стороны должны быть сотрудниками клиники
2. В состав иницирующей стороны не может входить менее 2-х человек или более 4-х человек

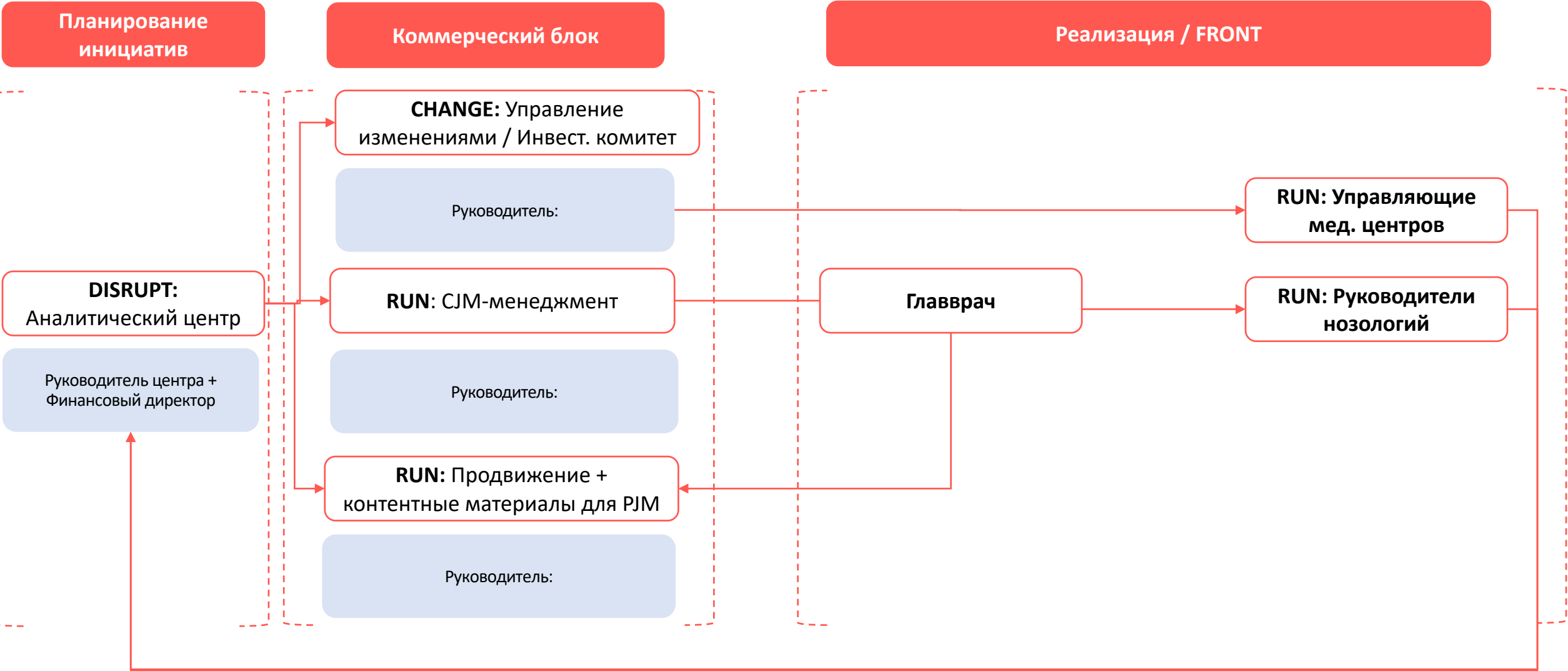
Критерии инициатив:

1. Инициатива предполагает изменение продукта или процесса, открытие нового заведения
2. Инициатива требует отдельного бюджетирования
3. Проект требует мобилизации ресурсов нескольких подразделений

Блок Change

1. Сотрудники, которые являются иницирующей стороной, должны предоставить данные по своей инициативе (презентация инициативы + финансово-экономическая модель) для проверки сотрудником Зоны инноваций
2. В рамках совместного совещания сотрудников Зоны инноваций и инициативной группой должна быть обсуждена инициатива, а также проверена на корректность финансово-экономическая модель (проверена корректность оценки ресурсозатрат, корректность оценки стоимости реализации инициатив, оценка реалистичности инициатив, адекватность расчета ожидаемого эффекта от внедрения инициатив)
3. По итогу совещания Зона инноваций может принять решение о выносе данной инициативы на инвестиционный комитет или внутреннее решение данной инициативы
4. Если Зона инноваций утверждает вынос инициативы на инвестиционный комитет, то сотрудники инициативной группы должны приступить к подготовке к инвестиционному комитету (внести корректировки от команды Зоны инноваций и оформить презентацию)
5. Иницирующая сторона должна выступить на инвестиционной комиссии и защитить свою инициативу

Маркетинговая функция разделяется на 3 группы процессов: disrupt, change и run



Логика разделения обязанностей маркетингового блока



Логика разделения обязанностей маркетингового блока



Уравнение Дюпон для внедрения ЦМК

Развитие ЦМК по модели уравнения Дюпона – это:

- Экспертиза команд для клиентов
- Гарантия возможностей роста для сотрудников за счет управления рычагом

Уравнение Дюпона для
Профессиональной сервисной фирмы

$$\frac{\text{ПРИБЫЛЬ}}{\text{ПАРТНЕР}} = \frac{\text{ПРИБЫЛЬ}}{\text{ВЫРУЧКА}} \times \frac{\text{ВЫРУЧКА}}{\text{ЧАСЫ}} \times \frac{\text{ЧАСЫ}}{\text{ЛЮДИ}} \times \frac{\text{ЛЮДИ}}{\text{ПАРТНЕРЫ}}$$
$$\frac{\text{ПРИБЫЛЬ}}{\text{ПАРТНЕР}} = \text{МАРЖА} \times \text{СТАВКА} \times \text{ЗАГРУЗ} \times \text{РЫЧАГ}$$



Инвестиционные часы

Инновационные задачи	Маржа	Ставка	Загруз	Рычаг
Выработка новых подходов к решению проблем Пациентов (развитие PRO)	Сильно	Средне	Сильно	Слабо
Поиск путей снижения себестоимости проекта	Сильно	Слабо	Слабо	Слабо
Получение рекомендаций от Пациента	Слабо	Сильно	Слабо	Слабо
Развитие отношений с Пациентами (допродажи)	Средне	Сильно	Слабо	Слабо
Сбор рыночной информации о сегментах пациентов и отслеживание новых потребностей пациентов	Средне	Сильно	Слабо	Слабо
Продвижение продуктов и услуг на рынке (Маркетинг)	Сильно	Средне	Слабо	Слабо
Совершенствование процессов продаж	Средне	Сильно	Слабо	Сильно
Создание новых услуг и продуктов	Сильно	Сильно	Слабо	
Привлечение новых сотрудников	Слабо	Слабо	Слабо	Сильно
Обучение сотрудников	Слабо	Слабо		Сильно
Выращивание из младших сотрудников средних, из средних - старших, а из старших - руководителей рабочих групп	Слабо	Сильно	Средне	Сильно
Распространение знаний между руководителями направлений	Слабо	Средне	Сильно	Средне

Ключевыми точками роста для клиники в регионе 2 является возможность записи и изучения информации в digital-каналах, характеристики для посещения с детьми и компетентность врача

		Онлайн												Дети												Прим			
		Сайт		Информация о специалистах на сайте		Информация об услугах на сайте		Коммуникация в социальных сетях		Запись и информация в картах		Мобильное приложение		Игровая		Игрушки в игровой		Комната матери и ребенка		Достаточное количество пеленальных столиков		Детский туалет		Парковка для колясок		Детская бонусная система		Компетенция врача	
	Бета-вес	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β	k	k * β
Ассортимент предлагаемых услуг	0,0762	3,00	0,23	1,00	0,08	9,00	0,69	1,00	0,08	3,00	0,23	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
Индивидуальный подход	0,0837	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	9,00	0,75	9,00	0,75	9,00	0,75	9,00	0,75	9,00	0,75	9,00	0,75	9,00	0,75	1,00	0,08
Сервис (вежливое отношение)	0,0839	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	9,00	0,76	9,00	0,76	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25
Конкретный врач	0,0830	1,00	0,08	9,00	0,75	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25
Отзывы в Интернете	0,0629	3,00	0,19	9,00	0,57	3,00	0,19	3,00	0,19	3,00	0,19	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	3,00	0,19
Уровень цен	0,0835	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
Наличие скидок и акций	0,0668	3,00	0,20	1,00	0,07	1,00	0,07	3,00	0,20	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07
Программа лояльности для постоянных клиентов	0,0701	3,00	0,21	1,00	0,07	1,00	0,07	3,00	0,21	1,00	0,07	3,00	0,21	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07
Популярность клиники	0,0607	3,00	0,18	1,00	0,06	1,00	0,06	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	1,00	0,06	3,00	0,18	9,00	0,55
Рекомендации знакомых	0,0682	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	3,00	0,20	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07
Удобное расположение	0,0718	3,00	0,22	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	9,00	0,65	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07	1,00	0,07
Современное оборудование	0,0859	1,00	0,09	9,00	0,77	1,00	0,09	3,00	0,26	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	1,00	0,09	3,00	0,26
			1,71		2,75		1,80		2,06		2,04		1,83		2,36		1,73		1,73		1,73		1,73		1,73		1,86		2,01

Приоритетность точек контакта:

- Сайт
 - Информация о специалистах на сайте
 - Информация об услугах на сайте
 - Коммуникация в соц. сетях
 - Запись и информация в картах
 - Наличие мобильного приложения
- Игровая
 - Игрушки в игровой
 - Комната матери и ребенка
 - Достаточное количество пеленальных столиков
 - Детский туалет
 - Парковка для колясок
 - Детская бонусная система
 - Компетенция врача

Остались не важны следующие ТХ(важны в Регионе 1):

- Подтверждение в почте
- СМС-уведомление
- Подтверждение записи администратором
- Подтверждение ботом
- Звонок от врача
- Возможность связаться с врачом
- Альтернативные виды приема

paper

planes

Исследование по Региону 2

2022

Половина жителей Региона 2 выбирают только государственные клиники, в частные клиники приходят за конкретными специалистами

paper planes

	NDA								
Ценовой сегмент	Средний+ Премиум	Средний+	Эконом	Средний	Средний	Эконом	матрице	Средний+ Премиум	Средний+ Премиум
Общий итог (мак 76)	44,5	44	43	37,5	47	44,5	37	32,5	44

Общая заболеваемость населения Региона 2

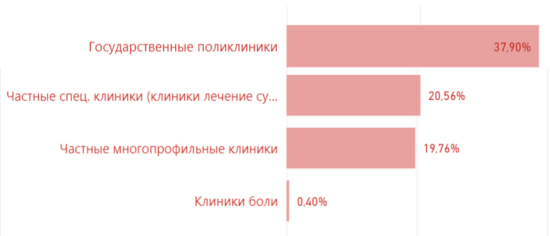


Расходы жителей региона 2 на платную медицину

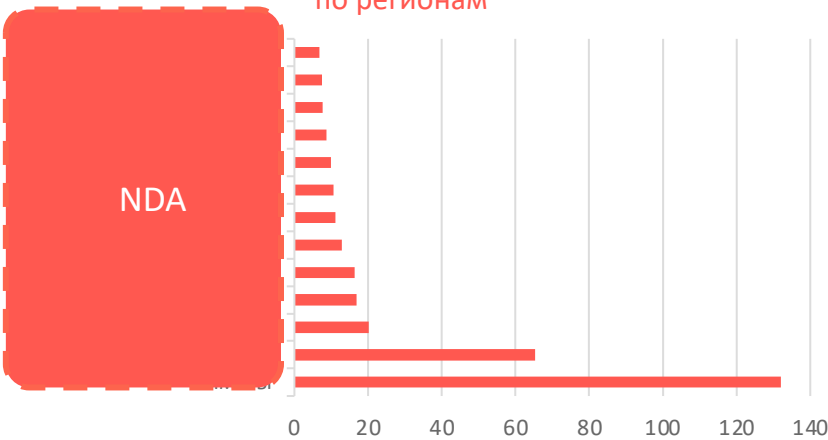


В 2021 году рынок платной медицины вырос более чем на 15% Ключевыми направлениями стали: услуги по охране здоровья, стоматология, услуги в области общей и специализированной медицине

Выбор клиники



Объем платных медицинских услуг по регионам



В частных клиниках чаще всего посещают:

- Терапевт
- Пульманолог
- Гинеколог/Уролог
- Невролог
- Гастроэнтерология
- Офтальмолог
- Травматолог-ортопед
- Эндокринолог
- Дерматолог
- ЛОР
- Инфекционист
- Кардиолог

Кластеризация опросов показала 5 основных паттернов поведения аудитории



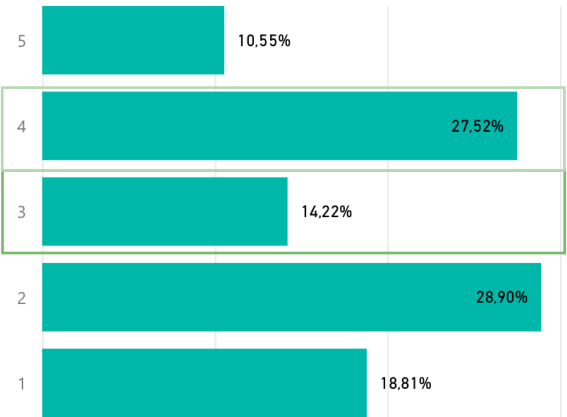
Ключевые факторы выбора:

- Современное оборудование
- Сервис (вежливое отношение)
- Индивидуальный подход
- Уровень цен
- Конкретный врач

Наименее важные факторы

- Популярность клиники
- Внешний вид клиники

Атрибут	1	2	3	4	5	Всего
Ассортимент предлагаемых услуг	4,02	3,84	3,81	4,48	2,48	3,90
Внешний вид клиники	3,07	3,02	2,65	3,80	1,87	3,07
Индивидуальный подход	4,54	3,98	4,52	4,77	2,65	4,24
Конкретный врач	4,51	3,81	4,61	4,70	2,65	4,18
Наличие скидок и акций	3,98	3,10	2,19	4,53	2,52	3,47
Отзывы в Интернете	3,17	3,62	2,10	4,22	2,26	3,34
Первая клиника в поисковом запросе	1,24	2,67	1,68	3,58	1,65	2,40
Популярность клиники	2,73	3,40	2,29	4,25	2,17	3,22
Программа лояльности для постоянных клиентов	4,37	3,17	2,74	4,63	2,22	3,64
Рекомендации знакомых	3,39	3,43	3,29	4,20	2,35	3,50
Сервис (вежливое отношение)	4,76	4,05	4,35	4,70	2,65	4,26
Современное оборудование	4,68	4,22	4,48	4,83	2,78	4,36
Удобное расположение	4,00	3,75	3,23	4,30	2,26	3,72
Уровень цен	4,78	4,08	3,65	4,72	3,17	4,23
Всего	3,80	3,58	3,26	4,41	2,41	3,68



Кластер №1:

Возрастные пациенты, посещающие частные многопрофильные и специализированные клиники с целью профилактики заболеваний

paper

planes

(Похож на NDA)

Пол

М 41,66%Ж 58,54%

Возраст

45+

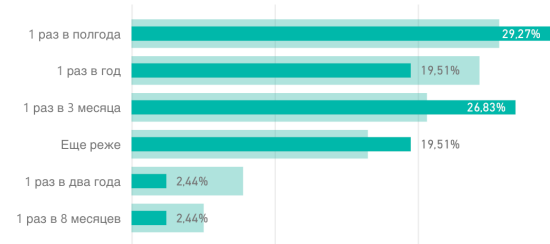
Клиники



Выбор частной клиники



Как часто посещаете?



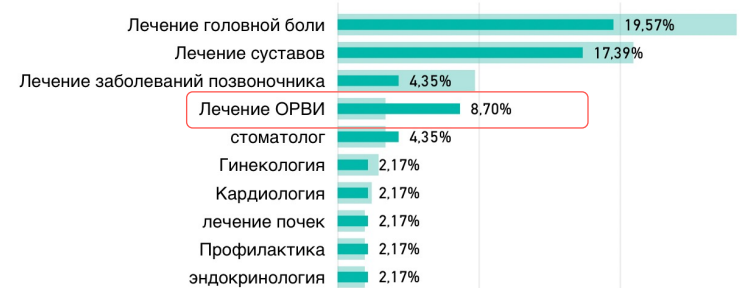
Причины посещения



58,33% опрошенных не завершали лечение по причине:



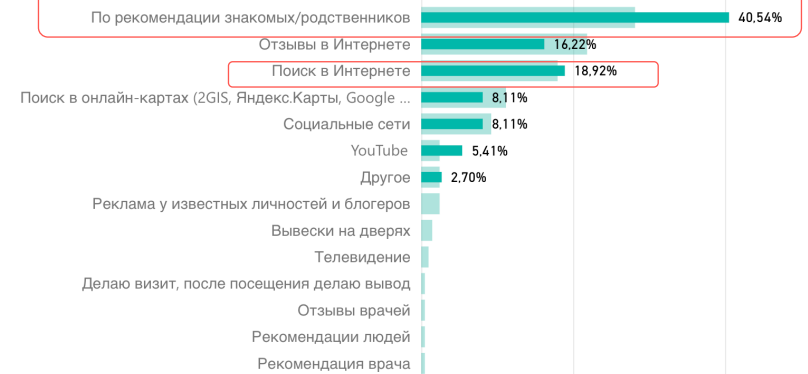
Услуги



Как устраняете боль?



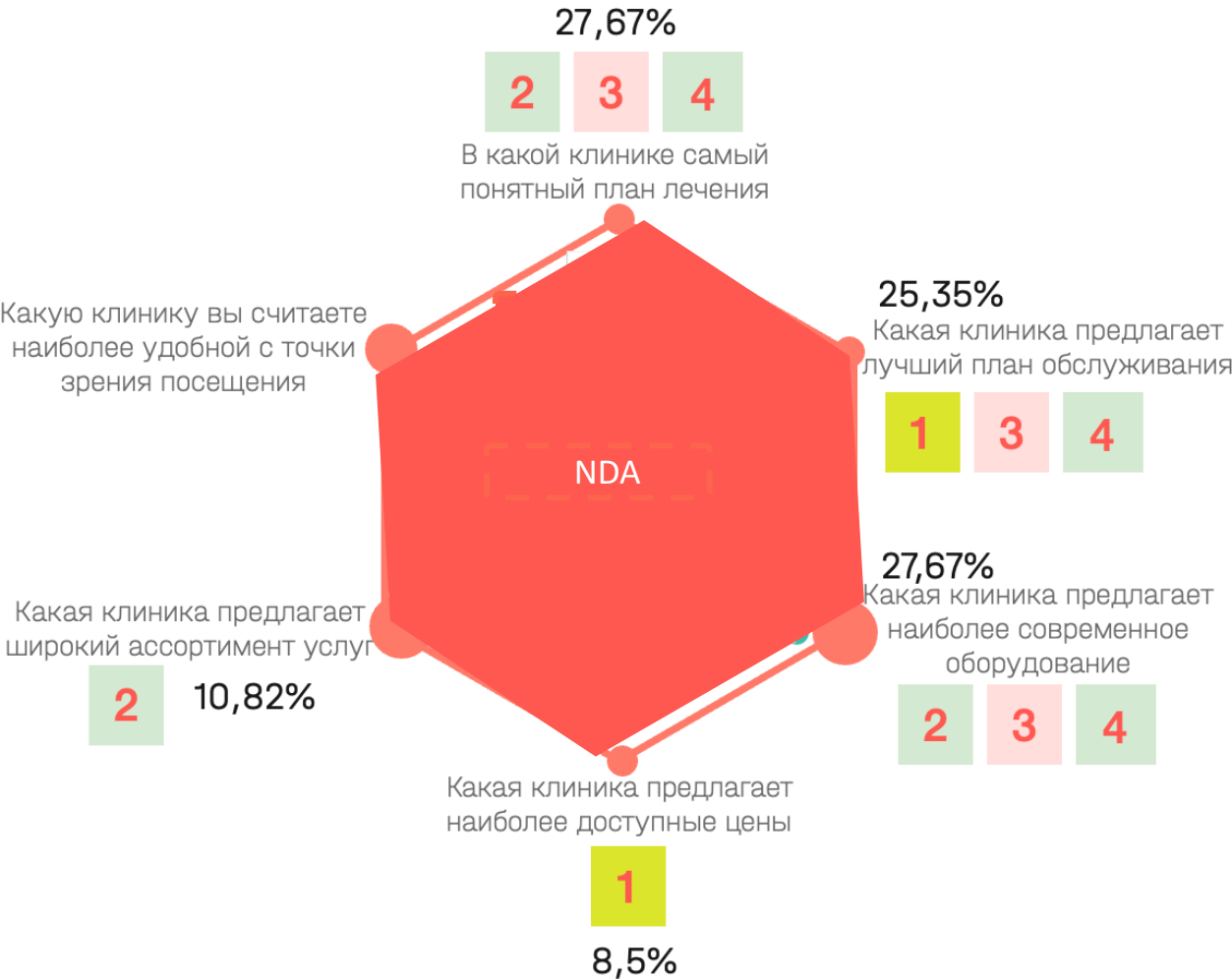
Источники информации



При открытии клиники в Регионе 2 можно опираться на те же базовые сценарии и процессы, которые рассматриваются в Регионе 1: Центр диагностики или постоянное лечение с выделенным врачом

	1	2	3	4	5
	Профилактика	Острая боль	Молодежь	Хронические заболевания	Домашнее лечение
Доля кластера	18,81%	28,9%	14,22%	27,52%	10,55%
Экономическая эффективность	21,12%	26,92%	13,55%	28,57%	10,04%
Драйверы	- Выбор удобного времени - Моментальный план лечения	Сервис	- Сервис - Моментальный план лечения	- Коммуникация с врачом - Выбор удобного времени	- Автоматизированные коммуникации - Моментальный план лечения
Оценка	- Боязнь неверного диагноза - Неудачный опыт	- Навязывание процедур - Неопытный врач	- Боязнь неверного диагноза - Неудачный опыт	- Завышенные цены - Навязывание ненужных процедур	- Введение препарата - Ничего не пугает - Навязывание процедур
Цель	Профилактика	Острая боль или дискомфорт	Альтернативное мнение врача	- Регулярное обследование - Исключение патологий	- Для получения рецепта - Возрастные изменения
Факторы выбора	- Уровень цен - Сервис	Современное оборудование	- Индивидуальный подход - Современное оборудование - Сервис	- Индивидуальный подход - Современное оборудование - Сервис	Нет важных факторов выбора

Предпочитаемые территории позиционирования: понятный план лечения, лучшее качество обслуживания, наиболее современное оборудование



Структура факторов выбора выделяет 3 территории позиционирования многопрофильных клиник:

- **Самое понятное лечение**
- **Лучшее качество обслуживания**
- **Современное оборудование**

Наиболее занятыми территориями являются:

- Современное оборудование
- Удобство месторасположения

Ключевые критерии выбора продукта «Детство»:

- Сервис для детей в клиниках
- Ассортимент узких детских специалистов
- Количество педиатров в центрах

Целевое позиционирование компании:

- Необходимо делать акцент на позиционировании, соответствующее потребностям и ключевым факторам клиента

Структура факторов выбора выделяет 3 территории позиционирования многопрофильных клиник:

- **Предоставление лучшего уровня сервиса**
- **Предоставление наиболее передового ассортимента услуг и сервисов**
- **Предоставление лучшего плана лечения**

Наиболее занятыми территориями являются:

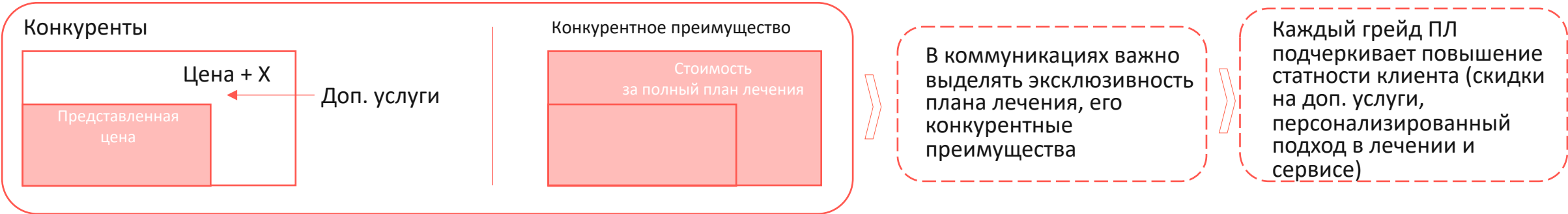
- Современное оборудование
- Широкий ассортимент услуг

На основе факторов выбора и приоритетных территорий позиционирования сформулируем ключевые сообщения компании

- Ключевые факторы выбора приоритетных кластеров
- Индивидуальный подход
 - Современное оборудование
 - Особенный сервис и статус

- Приоритетные территории позиционирования
- Предоставление самого необычного уровня сервиса и лучшей ПЛ
 - Предоставление наиболее передового ассортимента услуг и частое его обновление

Рынок медицинских заведений перенасыщен. Ключевой пациент выбирает клиники, подчеркивающие его статус



Resonance

«Зачем Клиенту покупать продукт или заказывать услугу, как им этот продукт поможет?»

- У нас понятно как лечится: мы умеем объяснять, не теряя профессионализм
- У нас выгодно лечиться, потому что вы знаете сколько и за что платите
- У нас выгодно лечиться, потому что мы предоставляем высокий уровень сервиса и технологий

Differentiation

«Почему покупатель должен сделать выбор в пользу нашего бренда?»

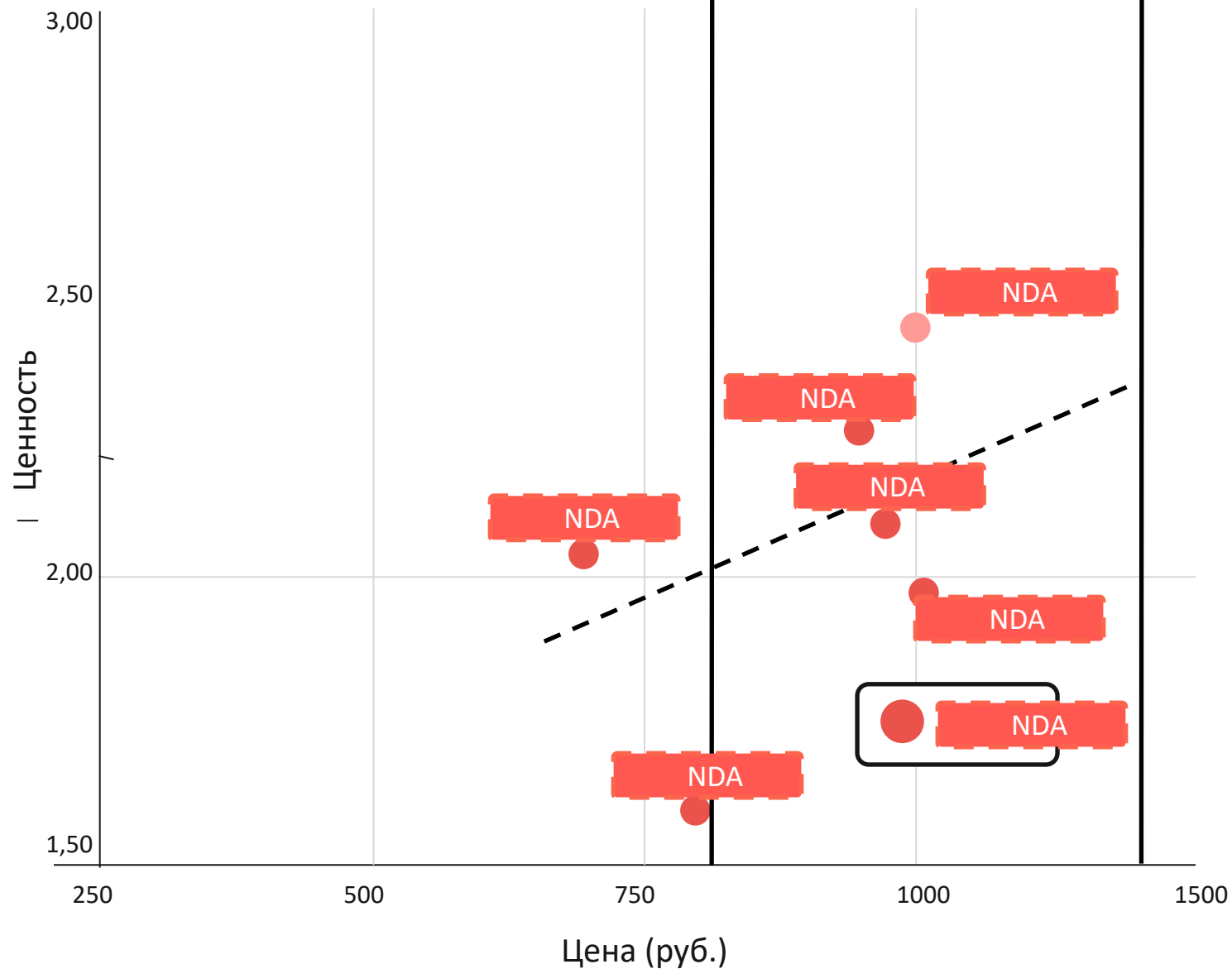
- Подбор индивидуального плана лечения
- Качество не только медицинских услуг, но и сервиса
- Предоставление особенного сервиса и услуг

Belief

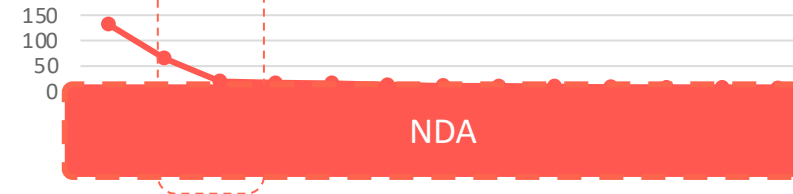
«Почему бренду можно доверять?»

- Многолетний работы на российском рынке

Конкурентный анализ по ЦСК – Регион 2 по терапии



Объем платных мед. услуг по регионам, , 2021



Высокая концентрация конкурентов в ***** в среднем ценовом сегменте окажет давление на открытие новой медицинской клиники
Необходимо отстраиваться от конкурентов через высокий сервис и факторы важности для кластеров аудитории Региона 2

Положение ***** обусловлено зарплатами врачей (в среднем зарплаты врачей в Регионе 1 в 2 раза выше, чем в Регионе 2)

Ценовая политика

Гипотеза из исследования:
Стратегия расширения рынка
Политика среднего ценового сегмента на первых этапах освоения нового рынка.

- Стоимость первичного/повторного приема специалистов ***** продолжительностью первичного приема 30 минут.

Ключевыми точками роста для ***** в Регионе 2 будут наследовать точки роста в Регионе 1: развитие digital-каналов, доступность всей необходимой информации о специалистах, продуктах, услугах и компетентность врачей

Онлайн						Клиника																									
Информация о специалистах на сайте		Коммуникация в социальных сетях		Запись и информация в картах		Чистота коридора		Вход в кабинет		Коридор (помещение у входа)		Компетентность врача		Своевременность приема, без задержек		Новое оборудование? Современное?		Наличие диагностики		Взаимодействие мед сестры и врача		Безопасность процедуры		Наличие детских игрушек в кабинете		Ясность диагноза и понимания дальнейших действий. Наличие письменного плана лечения		Коммуникативные навыки, разговор на языке пациента		Наличие программы лояльности	
k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β	k	k + β
1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25
9,00	0,76	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25
9,00	0,76	3,00	0,25	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	3,00	0,25	3,00	0,25
1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
1,00	0,08	3,00	0,25	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
1,00	0,08	1,00	0,08	9,00	0,76	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
9,00	0,76	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	3,00	0,25	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08	1,00	0,08
	3,04		2,37		2,37		1,18		1,01		1,01		2,37		1,35		1,18		1,18		1,18		1,35		1,35		1,35		1,35		1,86

Tier 1 Регион 2

- Информация на сайте и в соц.сетях
 - Полная информация о специалистах
 - Коммуникация в соц.сетях
 - Запись онлайн (сайт, карты, приложение, онлайн сервисы)
- Сервис немедицинского персонала
 - Скорость обслуживания
 - Общение с персоналом, компетентность и осведомленность
- Компетенции и компетентность врача
 - Профессиональная компетенция врача
 - Коммуникативные навыки и легкость в общении

Tier 1 Регион 1 (и реализация)

- | | |
|--------------------------------------|--|
| • Сайт | • Триггерная коммуникация |
| • Информация о специалистах на сайте | • Подтверждение записи администратором |
| • Информация об услугах на сайте | • Подтверждение ботом |
| • Коммуникация в соц. сетях | • Возможность связаться с врачом |
| • Запись и информация в картах | • Альтернативные виды приема |
| • Мобильное приложение | • Детская бонусная система |
| • Наличие программы лояльности | |

Реализация в клиниках Региона 2:

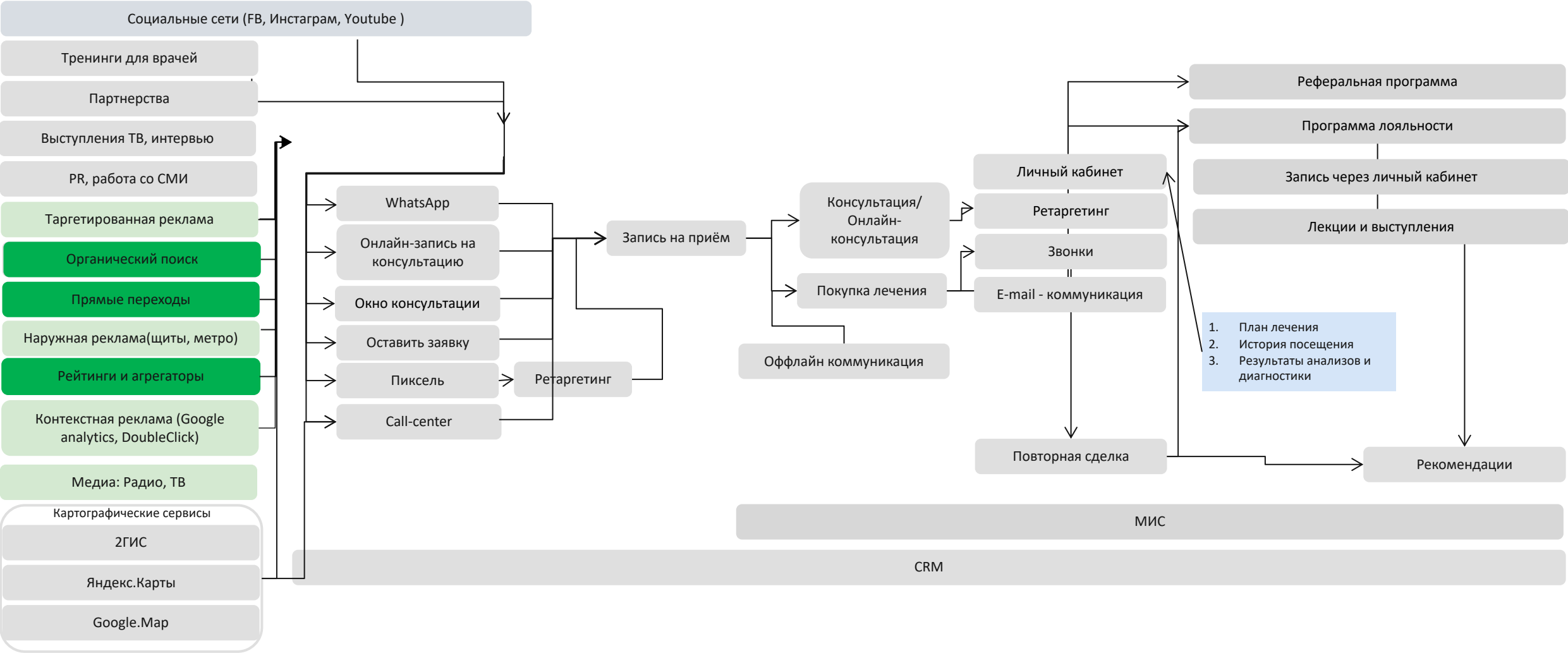
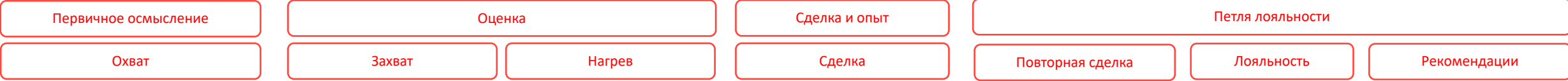
- Информация на сайте и в соц.сетях
- Полная информация о специалистах
- Скорость обслуживания
- Общение с персоналом, компетентность и осведомленность
- Коммуникативные навыки и легкость в общении
- Наличие уборной и гардероба
- Чистота в зале и кабинете
- Современное оборудование
- Коммуникация в соц.сетях
- Запись онлайн (сайт, карты, приложение, онлайн сервисы)
- Профессиональная компетенция врач
- Наличие игровой
- Наличие комнаты матери и ребенка
- Услуги диагностики

Ключевые стратегические действия:

- Сделать упор на слабые стороны конкурентов:
- Выстраивать коммуникацию с пациентами в digital каналах связи
 - Оптимизировать процесс записи: интегрировать онлайн запись на сайт, в картах, в приложении
 - Обучать специалистов для роста компетенции
 - Проектирование детской зоны и зоны для женщин с детьми (для семейной клиники)
 - Предоставлять собственные услуги диагностики или интегрировать рекомендации диагностических клиник в коммуникационный процесс

Общая структура карты инструментов на всех этапах воронки (Traffic Map) Регион 2

paper planes



Legend: - необходимо - факультативно

paper

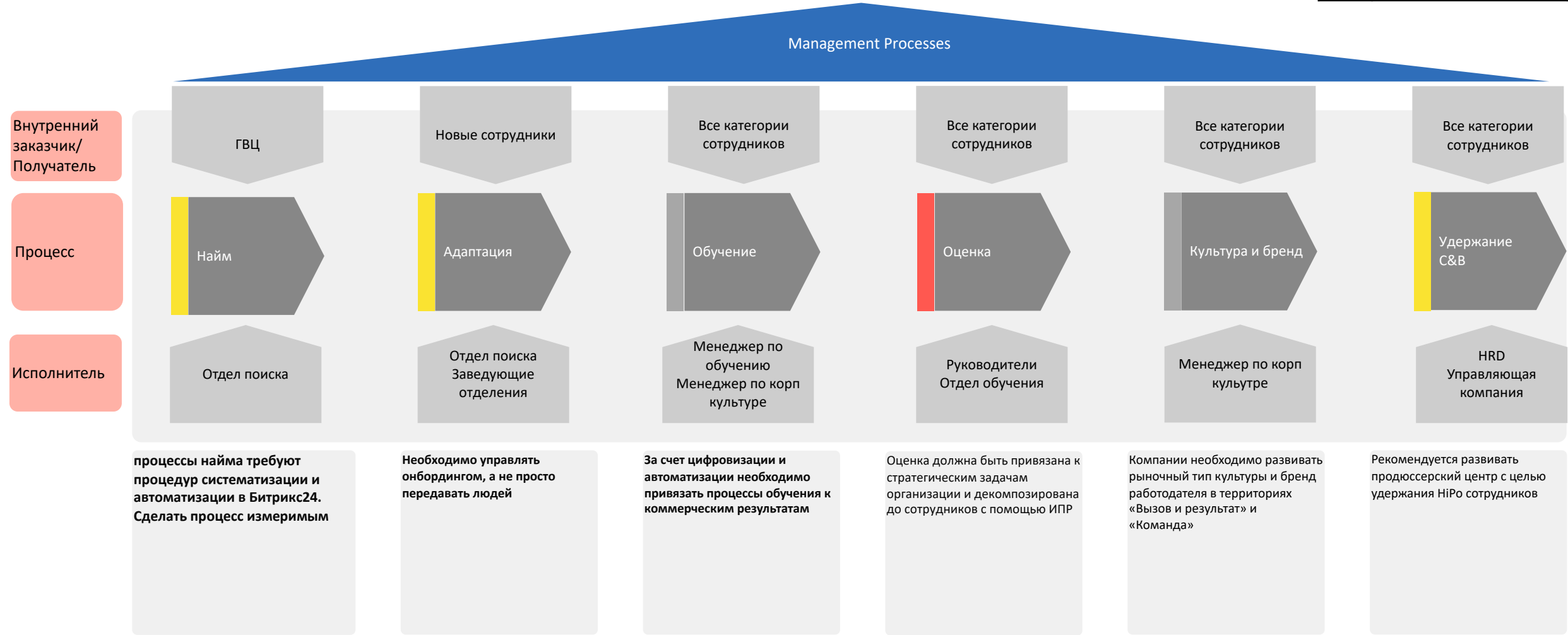
planes

8 Процессы HR

2022

На основании исследования текущих процессов HR и оценки стратегии компании были выделены ключевые зоны роста

	Хаотичный
	Описанный
	Исполняемый
	Измеримый
	Автоматизированный



Найм: процессы найма требуют процедур систематизации и автоматизации в Битрикс24. Сделать процесс измеримым				
Процесс	Текущая ситуация	Зрелость	Целевое состояние	Указания к ЦМД
Определение целевой штатной численности и бизнес-задач найма	Для подсчета поступает отчет от отдела аналитики (изучение кто как загружен). Однако заведующие останавливают подбор	Хаотичный	Единый центр принятия решения об открытии найма	
Заявка на найм	Нет единой формы заявки на найм, которая служила бы и описанием требований, и подтверждением заявки (если должность знакомая, то отдел подбора сам формирует заявку; если нет, прописываются параметры)	Исполняемый	Автоматизация заявок в битрикс24	
Выбор канала размещения вакансии	Вакансии размещаются в урезанном списке каналов (hh, avito), эффективный канал найма – реферальный используется, но не продвигается системно через каналы внутренних коммуникаций и неформального вознаграждения	Хаотичный	Расширение пула каналов, развитие реферального канала найма	Статистика по каналам в воронке найма
Создание профиля кандидата (hard и soft компетенции)	Вместо найма на основе ценностей причины отсеечения откликов врачей - опыт работы меньше 5 лет и пожелания по ЗП	Исполняемый	Формирование скоринговой системы; определение ценностей кандидата Решение о найме новых сотрудников принимается на инвесткомитете	Система сверки ФОТ/эффективность врача
Воронка найма	Ручной процесс сбора откликов, обработки холодной базы	Исполняемый	Автоматизация процесса попадания всех откликов в единую HRM (Битрикс24)	Воронка найма в Битрикс24
Управление внешним кадровым резервом	Сохраняются резюме, но нет процесса внесения в единую воронку тех, кого на каком-то этапе решили не рассматривать	Хаотичный	Автоматизация процесса попадания всех откликов в единую HRM (Битрикс24)	Воронка найма в Битрикс24
Проведение группового/персонального собеседования	Большие трудзатраты ввиду только персональных собеседований, различающиеся по составу и этапности в зависимости от позиции;	Исполняемый	Систематизация процесса собеседования на уровне этапов, проверяемых компетенций Внедрение групповых собеседований для админперсонала, КЦ, медсестер	
Прохождение проверок до найма	Тренд на рынке – сокращение сроков найма. В опросах сотрудники также отметили сроки до оффера как точку роста. При этом сбор проверяющих документов может занимать значительное время		TBD	
Управление предоставлением офферов и отказов от найма	Нет единого стандарта для сроков ответа и принятия решения о найме, решение о сроках принимается участниками собеседования (от 2 дней до недели)	Хаотичный	Внедрение регламентов ответов в работу HR Автоматизация коммуникаций в Битрикс24	Автозадачи к карточкам в битрикс24
Презентация компании	Нет единого стандарта презентации компании кандидатам ввиду недоработанной миссии и EVP	Хаотичный	Разработка презентации о компании, автоматическая отправка кандидатам; воркшоп с hr по устной презентации компании	Автоматическая отправка документов кандидату
Анализ данных воронки	данные о кандидатах(стаж, опыт) вносят в общую эксель таблицу с воронкой, не ведется HRM	Исполняемый	Анализ воронки найма в Битрикс24	Включение в карточку кандидата информации о стаже, опыте, навыках

Найм

Процесс	Текущая ситуация	Зрелость	Целевое состояние	Указания к ЦМД
Определение целевой штатной численности и бизнес-задач найма	Да по фин целям			
Заявка на найм	Письмо			
Выбор канала размещения вакансии				
Создание профиля кандидата (hard и soft компетенции)	Есть неактуальный			
Воронка найма	да			
Управление внешним кадровым резервом	есть			
Проведение группового/персонального собеседования				
Прохождение проверок до найма				
Управление предоставлением офферов и отказов от найма				
Презентация компании	офис			
Анализ данных воронки	Пока нет			

Найм: на данный момент данные по эффективности найма собираются в основном в excel, что серьезно затрудняет системную работу с аналитикой, а также корректировку процессов поиска кандидатов и обработки заявок. Необходимо внедрить воронку найма в Битрикс24

СОИСКАТЕЛЬ

отменить

Название

Ссылка #

Стадия

Новая

Дата завершения

27.11.2022

Клиент

Контакт

Имя контакта, телефон или e-mail

Компания

Название компании, телефон или e-mail

Опыт работы

Предыдущее место работы

ВУЗ

Результат теста по оценке компетенций

Зарплатные ожидания

Выбрать поле

Создать поле

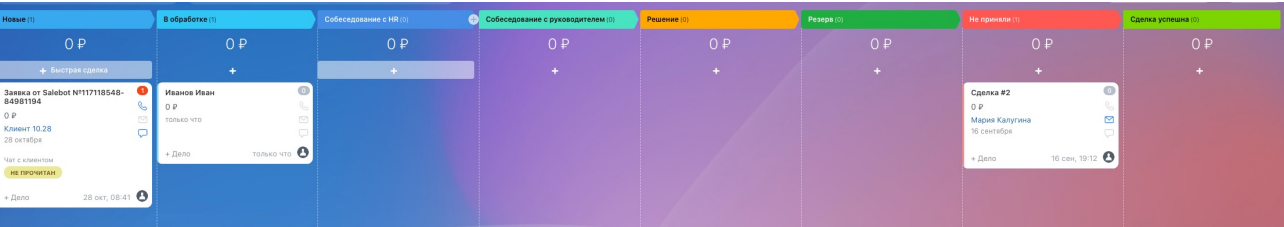
Удалить раздел

дополнительно

отменить

Дополнительно об источнике

Дата начала



Параметры, которые рекомендуется начать собирать (ТО BE)

Показатели:

- Охват
- Переход на сайт
- Отклики
- Конверсия на каждом этапе
 - По нашей инициативы
 - По желанию кандидата
- Стоимость действия (заявки, найма)
- Анализ эффективности работы подбора за период
 - звонки,
 - конверсии,
 - средний цикл закрытия вакансии
- Анализ эффективности нанимающего менеджера:
 - Скорость обработки заявок
 - Конверсия из оффера в найм
 - Отток на этапе адаптации

Необходимые работы:

- Внедрение и настройка воронки найма в Битрикс24
- Интеграция с рекламными кабинетами
- Интеграция с HR-сайтом
- Сбор данных из job-бордов
- Интеграция с другими корпоративными системами
- Сквозной анализ в разрезе каналов

Процессы адаптации: управлять онбордингом, а не просто передавать людей

Процесс	Текущая ситуация	Зрелость	Целевое состояние	Указания к ЦМД
Пребординг кандидата	Обучение работе с Медиалог происходит за 2 недели до выхода сотрудника, в рамках этого обучения затрагиваются технические моменты работы, с которыми сотрудник еще не столкнулся. После выхода на работу HR-службе приходится повторно проводить обучения по возникшим вопросам	Исполняемый	Организация пребординга в онлайн-формате – отправка информации о компании + встреча с будущими коллегами; информация о продукте, софте доносится в рамках адаптации	
План адаптационной недели	Есть подневная программа адаптации, но в самом процессе HR как куратор уже не участвует, только заведующие отделением; План адаптации не сформирован как список задач с ддл в интерактивном формате	Хаотичный	Разработка и внедрение автоматизированной программы адаптации, административное курирование прохождения адаптации	Список задач адаптации в битрикс24
Разработка контента в рамках адаптации и управление донесением информации в рамках адаптации	Нет единого хаба информации для нового сотрудника во время адаптации В рамках адаптации нет регулярных 1-на-1 встреч с HR/руководителями об успехах/сложностях сотрудников	Хаотичный	Внедрение 1-на-1	Форма обратной связи по итогам 1-на-1 в Битрикс24
Проведение среза знаний в конце адаптационной недели	Нет формализованной оценки знаний, которая бы учитывалась при дальнейшей работе специалистами HR-службы	Хаотичный	Тестирование по проф компетенции и вовлеченности по итогам прохождения адаптации	
Welcome-курс	Единый welcome book/welcome курс не оцифрован	Хаотичный	Разработка welcome-book, автоматическая отправка новым сотрудникам	Автоматическая отправка документов сотруднику

Процессы адаптации: управлять онбордингом, а не просто передавать людей

Процесс	Текущая ситуация	Зрелость	Целевое состояние	Указания к ЦМД
Пребординг кандидата	нет			
План адаптационной недели	Управляющий рассказывает – на обучение Офис – в офисе такого нет; общение с HR по итогам			
Разработка контента в рамках адаптации и управление донесением информации в рамках адаптации				
Проведение среза знаний в конце адаптационной недели				
Welcome-курс				

Адаптация: системный сбор EX и eTX-данных позволит оптимизировать процессы адаптации в компании и сократить время выхода на плато продуктивности

У компании уже внедрена программа адаптации для новых сотрудников, однако поскольку она не носит подневный характер, а также не собираются данные опыта сотрудника во время адаптации, невозможно оптимизировать текущие процессы адаптации и ускорять переход сотрудника на плато продуктивности на основе данных. Внедрение системного сбора EX и TX-данных позволит начать системную работу по оптимизации и совершенствованию процедур.

Maturity level программы адаптации

Программа адаптации компании находится между 1 и 2 стадиями, по итогам общения с сотрудниками были выделены упущенные блоки программы адаптации, например, более детальное погружение в работу IT-систем компании (Битрикс24)

Определение всего возможного скоупа уроков;
Включение доп уроков для одного подразделения

Невозможность оценить полноту программы
Общая программа для всех уровней сотрудников и отделов

Пилотирование

Несистемное управление адаптацией

Проектирование

Включение сотрудников в процесс отбора ключевых блоков программы адаптации;
Включение дополнительных уроков для подразделения

Замер эффективности программы и сбор ОС от пользователей;
Персонализированный welcome-pack;
Легкость доступа к программе адаптации и дополнительным материалам

Измерение

Аналитика по самым просматриваемым курсам, дашборд с результатами;
Автоматизированный в формате чат-бота подневный план адаптации;
Триггерные коммуникации для вовлечения в процесс адаптации

Автоматизация

EX-данные

Анализ адаптации сотрудников (как под углом конкретного сотрудника, так и на уровне процесса/дня адаптации) можно проводить, собирая EX-данные через:

- Анкеты обратной связи по сотрудникам (в первый день, в первую неделю, в первый месяц, ad hocs)
- Анкет обратной связи по сотруднику от наставника или на основе оценки 360 от коллектива
- Разработки и обновления Индивидуального плана развития

TX-данные

Сбор и анализ TX-данных позволит оценивать эффективность адаптации в привязке к выходу сотрудника на целевую производительность и эффективность:

- Факт прохождения курсов и изучения материалов (Битрикс24, LMS)
- Активность в Битрикс24: коммуникации, задачи, активность в Digital Workplace
- Эффективность (из task-менеджеров и CRM)
- Производительность и FTE (замер в Битрикс24)

Дополнительно связать эти данные может чат-бот адаптации

Процессы обучения и оценки: за счет цифровизации и автоматизации необходимо привязать процессы обучения к коммерческим результатам

Процесс	Текущая ситуация	Зрелость	Целевое состояние	Указания к ЦМД
Разработка плана и процесса обучения (внутреннего и внешнего) по разным тематикам: soft компетенции, управление проектами, hard компетенции	• Простроенного плана обучения нет; нет формата онлайн-обучения • Сложно организовать обучение для СМП, раньше не проводилось. Есть обучающий портал, туда по запросам отправляют материалы • Нет регулярного обсуждения с бизнесом задач обучения, нет привязки обучения к фин показателям • Врачи не всегда видят ценность в обучении • Не принятие старыми сотрудниками новых идей	Хаотичный	По итогам инвестпланирования и финпланирования проводится оперпланирование, планирование компетенций. Далее проводятся встречи руководителей с менеджерами по обучению Программы обучения в формате TWI	Отслеживание фин показателей (выручка, средний чек, кол-во чеков, глубина) в разрезе специалистов
Разработка образовательного контента	Внутренний образовательный контент не разрабатывается, либо не доносится в удобном формате до сотрудников	Хаотичный	Внедрение специализированного ПО для автоматизации проведения профессиональной оценки (модуль Impact LMS в Битрикс24)	
Сбор обратной связи по итогам обучения и корректировка программы	В системе обучения отсутствуют метрики, что не позволяет связать эффективность обучения с финансовыми параметрами	Хаотичный	Оценка эффективности обучения на основе изменений коммерческих параметров	
Пополнение базы знаний	Не ведется база знаний	Хаотичный	База знаний на базе Битрикс24	
Определение HiPo сотрудников и управление их развитием	Нет разработанной методологии работы с разными сегментами сотрудников на основе performance	Хаотичный	Система рейтингов Программа кадрового центра (продюссерский центр) Возможность перехода в ЦМК Новая система вознаграждения в ЦМК	Отслеживание фин показателей(выручка, средний чек, кол-во чеков, глубина) в разрезе специалистов
Полугодовая оценка (определение инструментов для оценки, критериев)	Аттестация не оцифрована, данные по ее итогам не просматриваются динамически, нет привязки к бизнес-показателям	Хаотичный	Аттестация в форматах: Оценка мед персонала по модели BARS (Behavioral Anchored Rating Scale) ОС руководителя; круглый стол; проверка выполнения плана Внедрение специализированного ПО для автоматизации проведения профессиональной оценки (например: iSpring, Talent-Q)	Доработка карточек сотрудников, внедрение листов оценок

Использование Битрикс24 как Базы Знаний позволит систематизировать подходы к адаптации и обучению

Управление знаниями

- Система электронного обучения/обучения
- База знаний
- Управление идеями
- Вики

Структура Базы Знаний

- История ***
- Стратегия клиники ***
- Должностные инструкции
- Ценности и принципы ***
- Программа обучения по медицинским вопросам
- Программа обучения по клиентскому сервису
- Программа обучения по использованию IT-стека
- Система мотивации сотрудников
- Модель компетенций и политика оценки
- База курсов по разным компетенциям
- Медицинская литература
- Медицинские регламенты работы
- Административный регламент работы
- Регламент работы в Медиалог
- Регламент работы в Bitrix24
- Чаты, в которые нужно вступить
- Администраторы
- Колл-центр
- Ассистенты
- Врачи

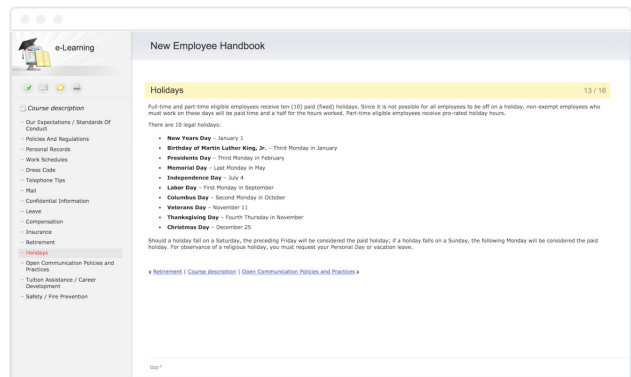
- Структура базы знаний включает в себя **информацию, необходимую в рамках ежедневной работы** сотрудников
- База знаний собирает как **регламентирующие документы, так и контент для обучения сотрудников**: внутренние и внешние курсы, ссылки на полезные источники, статьи и т.д.
- У каждого сотрудника появляется **свой доступ к материалам компании в рамках базы знаний**
- Руководители подразделений могут **проактивно подгружать обновления в существующие регламенты и протоколы** по согласованию с руководством

- Адаптация по работе с Медиалогом проводится офлайн за несколько недель до официального трудоустройства => собрать FAQ вместе с недавно пришедшими врачами (он включает и короткие видео, и текстовые форматы)

Более полное использование Битрикс24 позволит автоматизировать функции HR, улучшить опыт сотрудника и связать HR-параметры с оценкой коммерческой успешности сотрудников

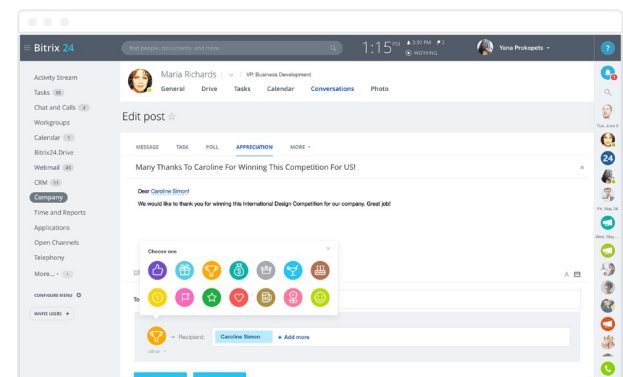
Управление знаниями

- Система электронного обучения/обучения
- База знаний
- Управление идеями
- Вики



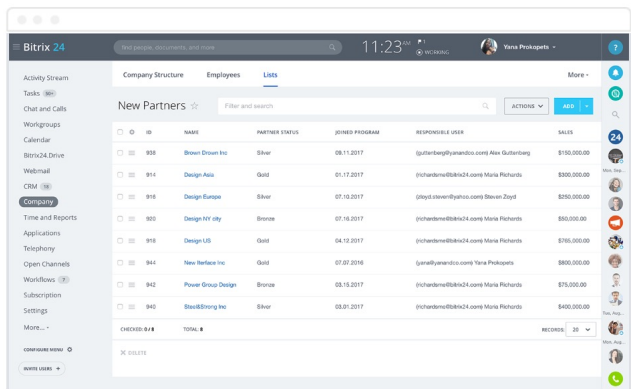
Вовлеченность сотрудников

- Все активности/Социальная сеть
- Бейджи достижений
- Дни рождения сотрудников



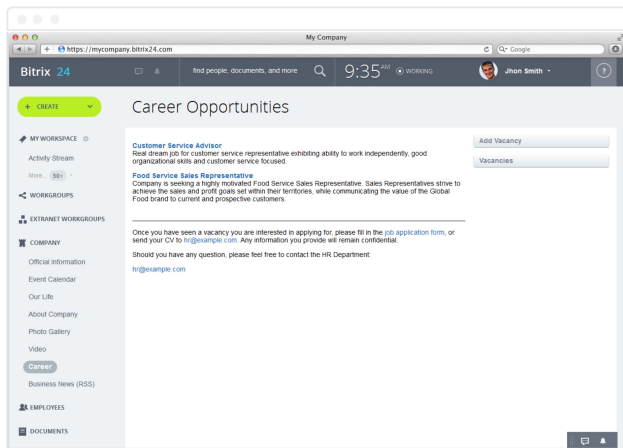
Кадровые формы и Ведение документации

- Централизованный кадровый репозиторий
- Настраиваемые формы управления персоналом (запросы на перевод, запрос на обучение, жалобы)
- SharePoint

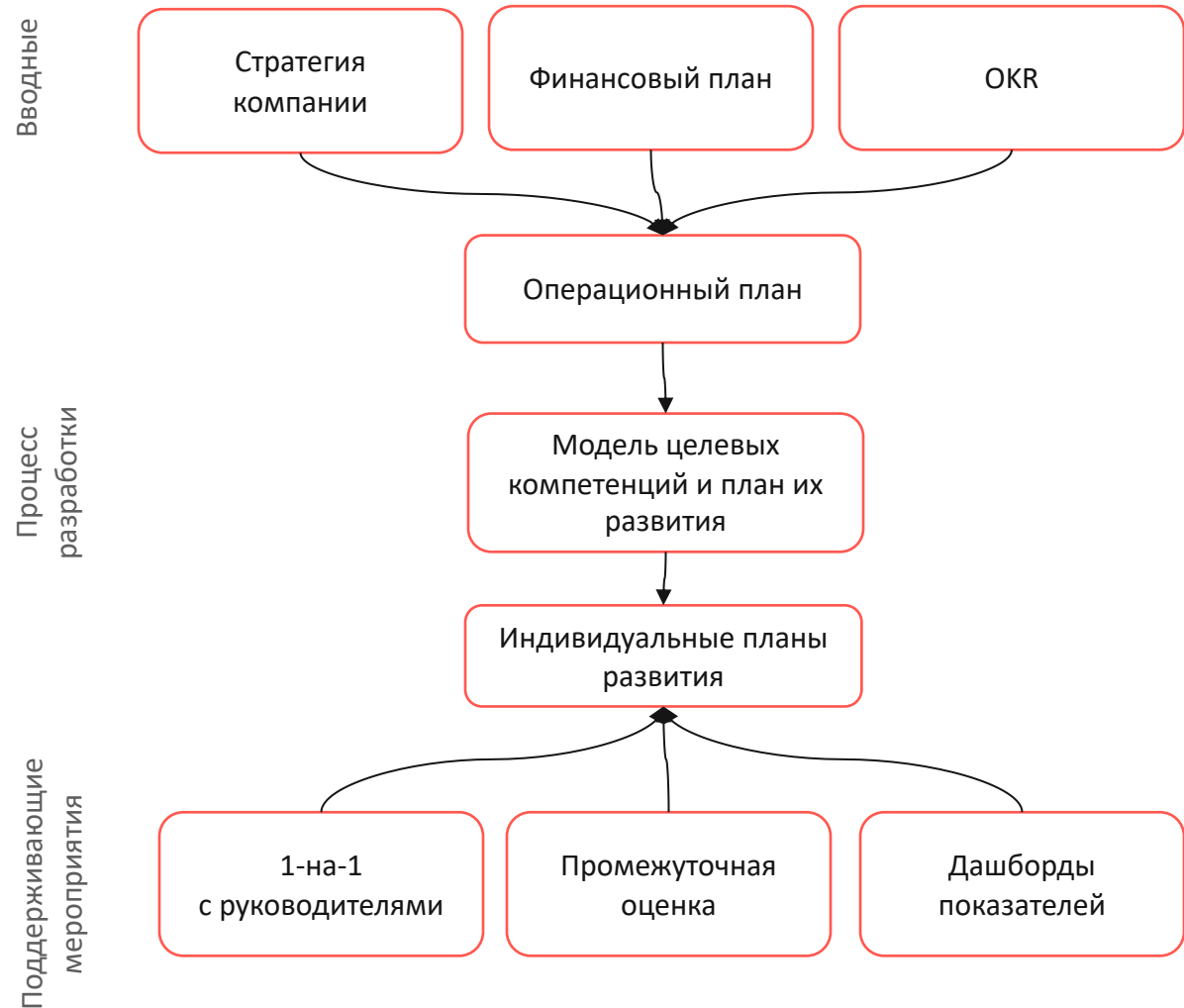


Найм

- Внутренние Job-борды/Вакансии
- База данных резюме
- Расписание собеседований



Внедрение института Индивидуальных планов развития (ИПР) позволит эффективно сопроводить изменения в компании с точки зрения целевого поведения сотрудников



Предлагаем внедрить институт Индивидуальных планов развития (ИПР) для связывания стратегических и тактических задач организации (в том числе на уровне целевых компетенций). Ключевые задачи:

- Выравнивание роста сотрудников со стратегией
- Развитие программы мотивации
- Развитие программы кадрового резерва
- Повышение управленческой культуры
- Поддержание культуры Успеха

ИПР сотрудников будет в себя включать:

- Персональная цель
- Компетенции к росту
- Рекомендации по обучению
- Ключевые проекты/инициативы к реализации
- Обещания сотруднику (контракт)

Программа обучения для сотрудников компании разработана с учетом стратегических задач

Не врачи

Аналитическая культура и исследования	• Модельное мышление • Аналитическое мышление • Социология • Интерпретация данных • Принятие решений на основе данных
Разработка продуктов и решений	• Анализ зон роста • Приоритезация инициатив • Продуктовые подходы к разработке решений • Пилотирование (разработка MVP) • Проектный менеджмент
Финансовое обоснование	• Ключевые коммерческие показатели • Финансовое планирование • Операционное планирование • Разработка ключевых показателей эффективности
Тактики продаж и взаимодействие с клиентами	• Продажи в стиле ***** (+скоринг клиентов) • Эффективная коммуникация с пациентами • Установление Доверия • Конструктивное взаимодействие с клиентом в сложной // конфликтной ситуации • Навыки эффективного ведения пациента
Ответственность	• Внутренний локус контроля • Ответственность • Эмоциональный интеллект менеджера
Управленческая культура	• Эффективная командная работа • Обучение обучению • Взаимодействие с подчиненными и правила обратной связи

Врачи

Экспертные продажи и сервис	• Разработка и позиционирование программ лечения • Клиентоцентричные подходы к пациентам • Навыки продаж • Презентация компании и CVP
Ответственность	• Внутренний локус контроля • Ответственность • Эмоциональный интеллект менеджера
Финансовое обоснование	• Ключевые коммерческие показатели • Финансовое планирование • Операционное планирование • Разработка ключевых показателей эффективности
Тактики продаж и взаимодействие с клиентами	• Продажи в стиле ***** (+скоринг клиентов) • Эффективная коммуникация с пациентами • Установление Доверия • Конструктивное взаимодействие с клиентом в сложной // конфликтной ситуации • Навыки эффективного ведения пациента

Управленческая культура и организация работы

Процесс	Проблема этапа	Зрелость	Целевое состояние	Указания к ЦМД
Определение, проработка и обновление целей организации, команд, персональных целей	Регулярно не происходит	Исполняемый	Разработка целей в рамках OKR-сессии	
Коммуникация целей и задач компании - tone from the top	Регулярно не происходит	Хаотичный	Регулярные ежеквартальные выступления Генерального Директора, в которых он: – Рассказывает о главных событиях компании и крупных изменениях или достижениях – Отвечает на заранее направленные вопросы сотрудников о жизни в компании	
Peer-совещания	Регулярно не происходит	Исполняемый	Внедрение бизнес-календаря для регулярных кроссфункциональных встреч	
Пульс-опросы сотрудников	Регулярно не происходит	Исполняемый	Пульс-опросы на базе битрикс/гугл-форм	
Инtranет или внутренние социальные сети	В компании нет единого канала коммуникации: Битрикс24, чаты телеграм; Таким образом информация либо доносится не до всех сотрудников, либо требует дуближа в других системах	Хаотичный		
Еженедельный Дайджест: Основные события	Регулярно не происходит	Исполняемый	Регулярная коммуникация от менеджера по крп культуре: - Обновления базы знаний - Новые сотрудники - Запланированное обучение - Форма обратной связи	
Внедрение 1-1 и обратной связи в формате аквариума	Регулярно не происходит	Хаотичный	– Любая ОС в формате «Я-высказывания» («Мне тяжело, когда ты ... ») – Обратная связь должна помочь коллеге сформировать дальнейшие шаги по корректировке своей работы – Обратная связь не должна быть высказана в негативной или оскорбительной форме, только конкретные факты без субъективных суждений – Обратная связь не обсуждается, а принимается сотрудником, которому она дается • Обратная связь сопровождается просмотром дашборда сотрудника	
Процесс управления ресурсами и отслеживание производительности	Не ведется		Отслеживание задач в битрикс, простановка тэгов по типам задач	Постановка тэгов к задачам
Управление и фиксирование расписания (присутствия, отгулы) и другой КДП			Кадровые формы и Ведение документации • Централизованный кадровый репозиторий • Настраиваемые формы управления персоналом (запросы на перевод, запрос на обучение, жалобы)	
Замер удовлетворенности и вовлеченности сотрудников	Не ведется		Проведение опросов каждые 3 месяца	

Управленческая культура и организация работы

Процесс	Проблема этапа	Зрелость	Целевое состояние	Указания к ЦМД
Определение, проработка и обновление целей организации, команд, персональных целей				
Коммуникация целей и задач компании - tone from the top				
Peer-совещания	Есть – встречи по проектам			
Пульс-опросы сотрудников				
Инtranет или внутренние социальные сети				
Еженедельный Дайджест: Основные события	По почте и в телеграме; для розницы + для розницы калькулятор зп			
Внедрение 1-1 и обратной связи в формате аквариума	Пока нет			
Процесс управления ресурсами и отслеживание производительности				
Управление и фиксирование расписания (присутствия, отгулы) и другой КДП	Табели			
Замер удовлетворенности и вовлеченности сотрудников	Хэппи джоб			

paper

planes

Корп култура и ценности

2022

С целью поддержания культуры Успеха со стороны HR-департамента и ТОП-менеджмента необходимо инвестировать усилия в расширение возможностей продвижения внутри компании, ускорение скорости принятия решений, переход к проектной логике реализации инициатив (системный кайдзен)

Среднее значение Важность и Среднее значение Реализованность по Атрибут



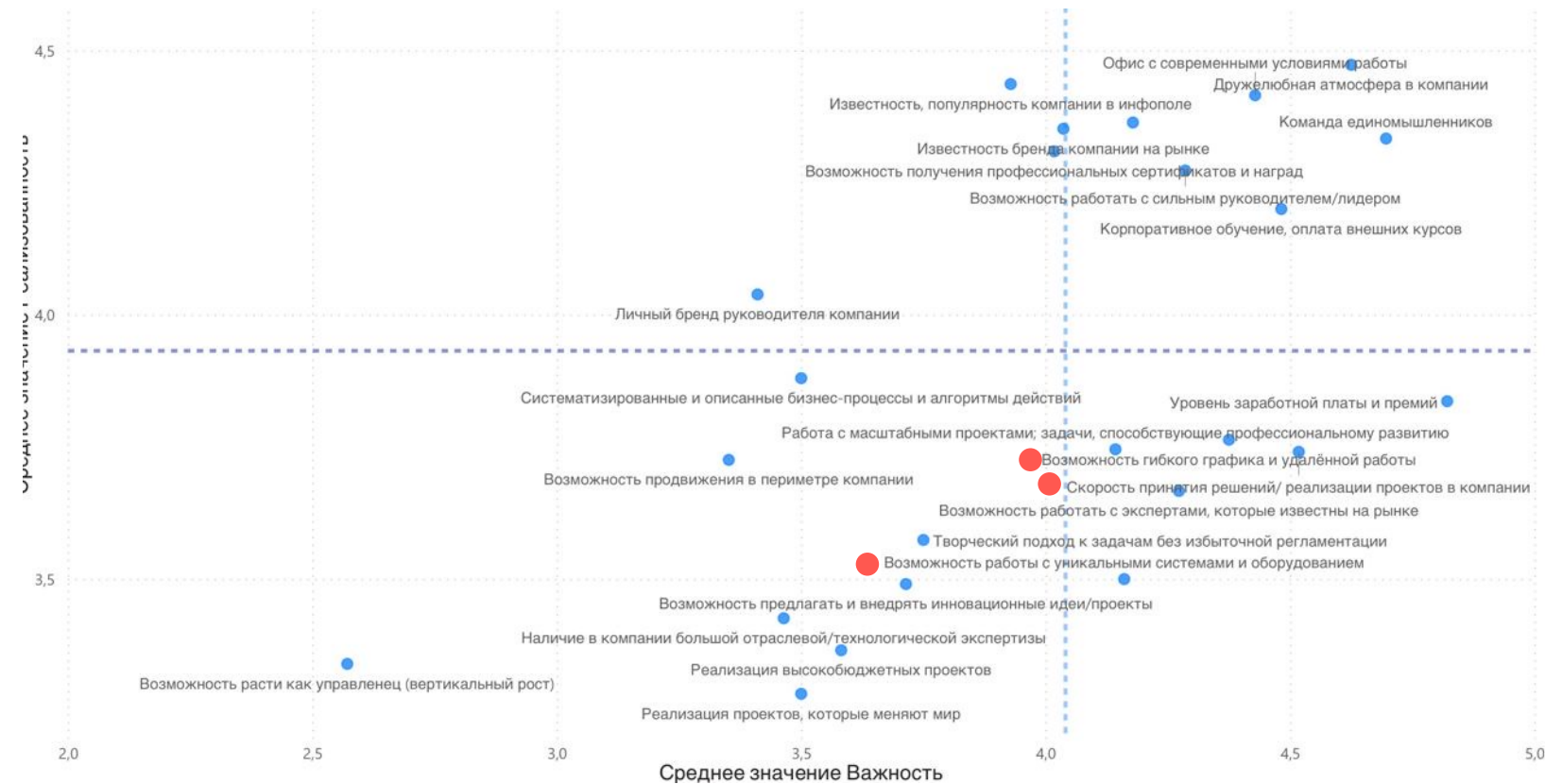
В компании хорошо представлены базовые для сотрудников факторы выбора работодателя (стабильность, команда, руководитель, возможности развития). Это позволяет удерживать сотрудников и обеспечивать донесение преимуществ работодателя без привязки к обновленной стратегии компании с амбициозными целями.

Такие факторы как известность компании и возможность получения профессиональных команд крайне важны для компании в культуре Успеха, однако сотрудники оценивают важность этих пунктов достаточно низко. Необходимо в рамках внутренних коммуникаций и управленческой культуры **донести важность этих факторов для компании и сотрудника**

В «красную зону» попали те факторы выбора, которые важны для культуры Успеха и при этом оценены достаточно низко (представленность в компании) со стороны сотрудников. Необходимо и через проекты изменений работать над улучшением восприятия этих параметров в компании. Кроме того, факторы в левой части «красной зоны» (возможность продвижения, идеи проектов, творческий подход и др) необходимо дополнительно «продать» сотрудникам через внутренние коммуникации.

Факторы выбора работодателя в разрезе аудиторий: врачи: необходимо делать акцент на развитии личных брендов, возможностях обучения и возможности графика

Мы также исследовали факторы выбора работодателя в разрезе аудиторий для того, чтобы определить какие ключевые моменты в компании хотели бы видеть они. На графике они показаны **красным**.



Аудитория врачей особенно выделяет:

- Работу с уникальными системами и оборудованием
- Скорость принятия решений
- Гибкие подходы к графику
- Возможности профессионального развития

В стратегии необходимо учесть следующие инициативы, которые будут поддерживать и усиливать эти факторы выбора:

- Институт бренд-амбассадоров для развития личных брендов врачей
- Изменение процесса управления расписанием для возможности предложения гибких форматов графика
- Развитая база знаний и программа обучения (как внутренняя, так и возможности внешнего обучения)

Факторы выбора работодателя в разрезе аудиторий: бэк-функции: для этой аудитории необходимо развитие инициатив, связанных с сопровождением карьерного трека

Мы также исследовали факторы выбора работодателя в разрезе аудиторий для того, чтобы определить какие ключевые моменты в компании хотели бы видеть они. На графике они показаны **красным**.



Сотрудники бэк-функции больше остальных ожидают соблюдения факторов, которые влияют на карьерные возможности:

- Возможности карьерного развития
- Возможность получения профессиональных наград и сертификатов
- Высокая скорость принятия решений

Для этой аудитории рекомендуется развивать инициативы, связанные с сопровождением карьерного трека:

- Системные карьерные треки
- Индивидуальные планы развития (ИПР)
- Развития программа обучения
- Участие в профессиональных конференциях и премиях

Факторы выбора работодателя. Бэк-функции

Факторы выбора работодателя в разрезе аудиторий: СМП: для этой аудитории актуальны инициативы по выстраиванию системной работы

Мы также исследовали факторы выбора работодателя в разрезе аудиторий для того, чтобы определить какие ключевые моменты в компании хотели бы видеть они. На графике они показаны **красным**.



Представители СМП с точки зрения ожиданий от работодателя похожи на аудиторию врачей, при этом выделяются большей ориентацией на системную работу через:

- Скорость принятия решений
- Систематизированные и описанные бизнес-процессы и алгоритмы действий

Для этой аудитории необходимо обратить внимание на проекты по систематизации работы:

- Чек-листы и регламенты
- Программы обучения в формате TWI
- Изменение процесса управления расписанием для возможности предложения гибких форматов графика

Факторы выбора работодателя. СМП

Возможность
обновления под
новые условия



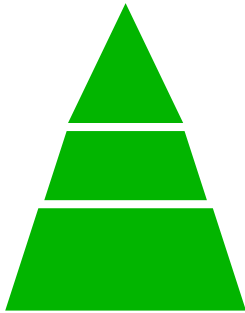
Знание
о направлении
развития компании



Возможности для эффективного
выполнения функции

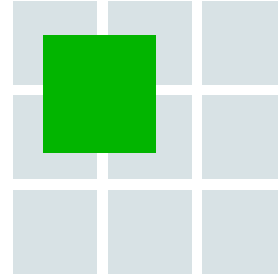


Корпоративная культура «***» на сегодняшний день не тяготеет ни к одному из типов культуры. В качестве целевого необходимо выбрать рыночный тип (1/2)



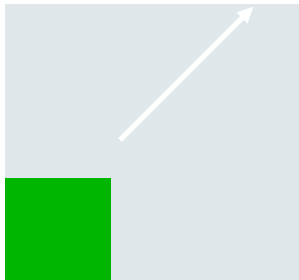
Лидерский тип

Самой важной задачей является воспитание будущих лидеров и эта задача выполняется с помощью создания условий для построения карьеры



Рыночный тип

Формирование рыночных трендов и построение портфеля инновационных продуктов+четкое внешнее взаимодействие с первостепенным вниманием клиента, конкурентным преимуществам и деловым партнерам



Исполнительский тип

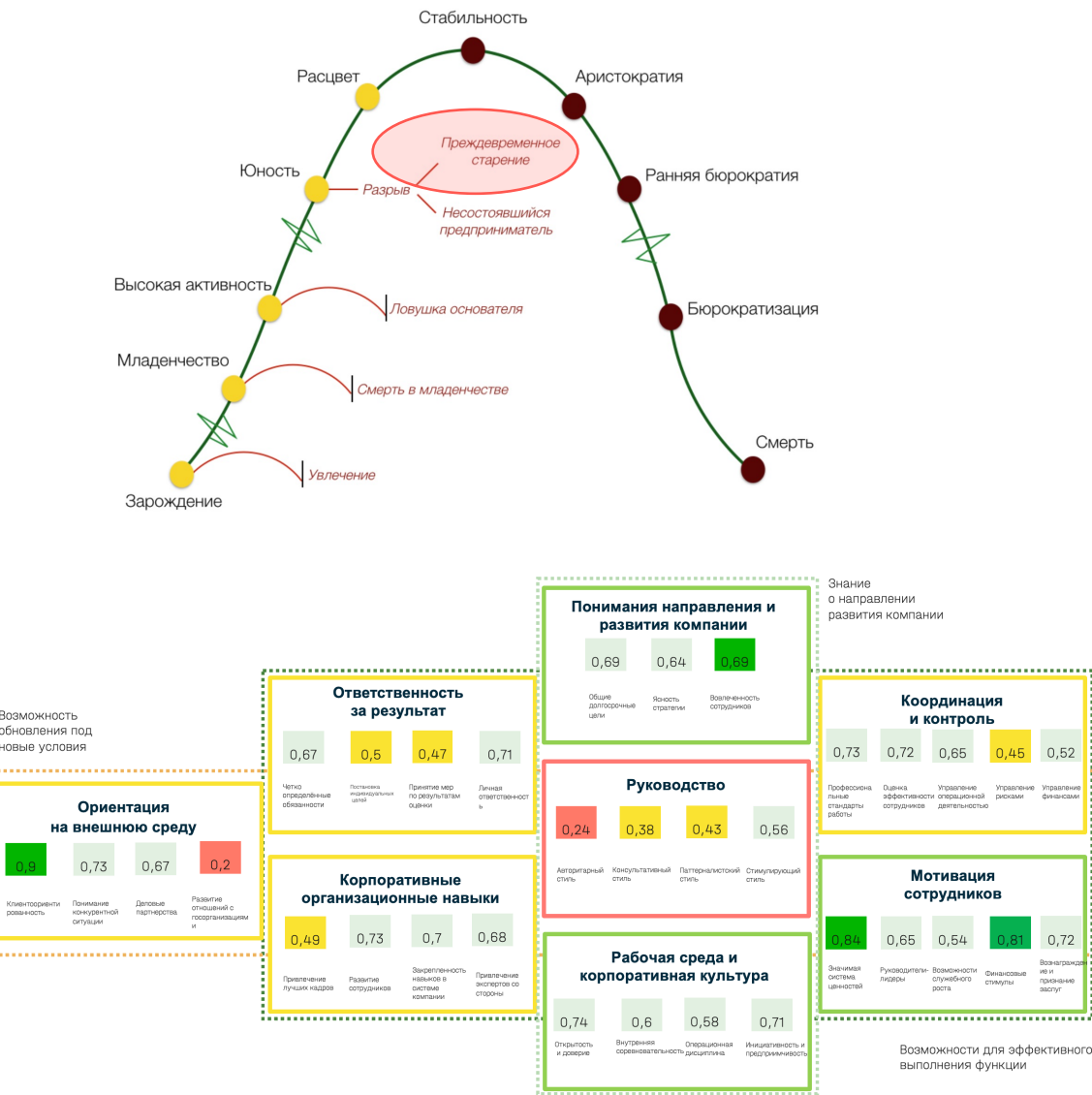
Дисциплина, качество исполнения и непрерывное совершенствование + обмен знаниями и лучшими практиками.



Экспертный тип

Портфель компетенций и знаний является важнейшим активом+постоянное обновление персонала наиболее эффективные сотрудники имеют возможность быстро подняться по карьерной лестнице.

Корпоративная культура «***» на сегодняшний день не тяготеет ни к одному из типов культуры. В качестве целевого необходимо выбрать рыночный тип (2/2)



«***» на сегодняшний день с точки зрения жизненного цикла организации оказалась на этапе «преждевременное старение», которая характеризуется следующими аспектами:

- Избегание рисков
- Невысокая скорость принятия решений
- Возможности рассматриваются как проблемы
- Неэффективная бюрократизация и другие.

При этом с точки зрения корпоративной культуры «***» нельзя отнести к какому-то определенному типу (рыночный, лидерский, экспертный, исполнительский). С целью возвращения компании на этапы расцвета необходимо развернуть культуру в сторону рыночного типа, повернуть «лицом к потребителю» через:

- Культуру Успеха (6 аспектов)
- Бизнес-ориентацию в коммуникации и командном взаимодействии
- Клиентоцентричность в маркетинге и бизнес-процессах
- Взаимодействие с профессиональным сообществом.

Стоит отметить, что в оценке факторов выбора работодателя сотрудники отмечают эти направления как желательные, а значит инициативы будут поддержаны большинством.

paper

planes

Бренд работодателя

2022

Бренд работодателя должен поддерживать амбициозные цели компании и привлекать в компанию системных профессионалов, ориентированных на совершенствование и достижения



На чем сейчас строится бренд?

Задачи бренда:

Изменение восприятия
в соответствие со стратегией развития компании

**Задачи культуры
и внутренних коммуникаций:**

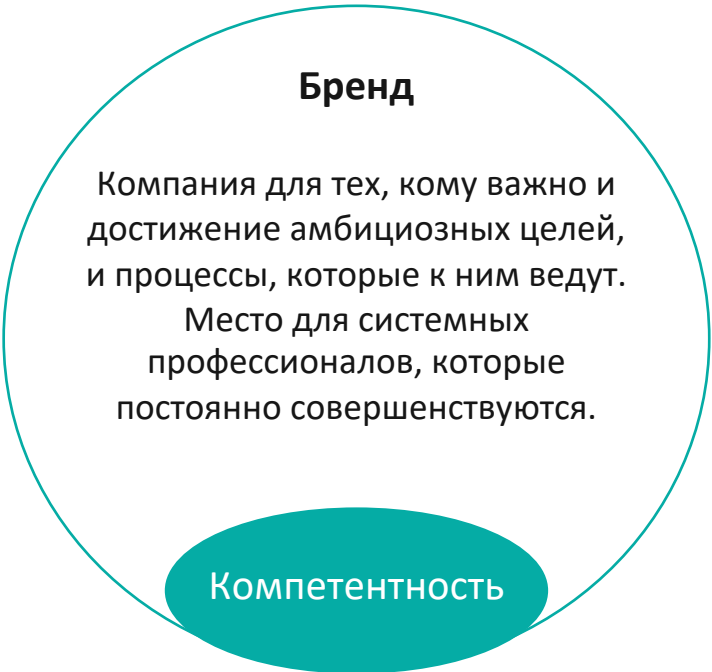
Построение единого видения и понимания
стратегии развития компании

Задачи найма:

Найм профессий,
сопровождающих трансформацию

**Задачи адаптации,
обучения и развития:**

Наращивание доли сотрудников
в соответствие с моделью компетенций



На чем он должен строиться?

Бренд работодателя «***» призван сопровождать трансформационные процессы в компании: продуктовые, сервисные, культуральные

Внешний контур: сотрудники медицинской сферы ищут в работодателе стабильности, возможностей профразвития и сильной команды

Кандидаты ждут стабильной зарплаты и возможностей для развития:

- Профессионально
- Карьерно

4,82

Уровень оплаты труда и социальный пакет

4,73

Возможность развиваться как профессионал и эксперт

4,59

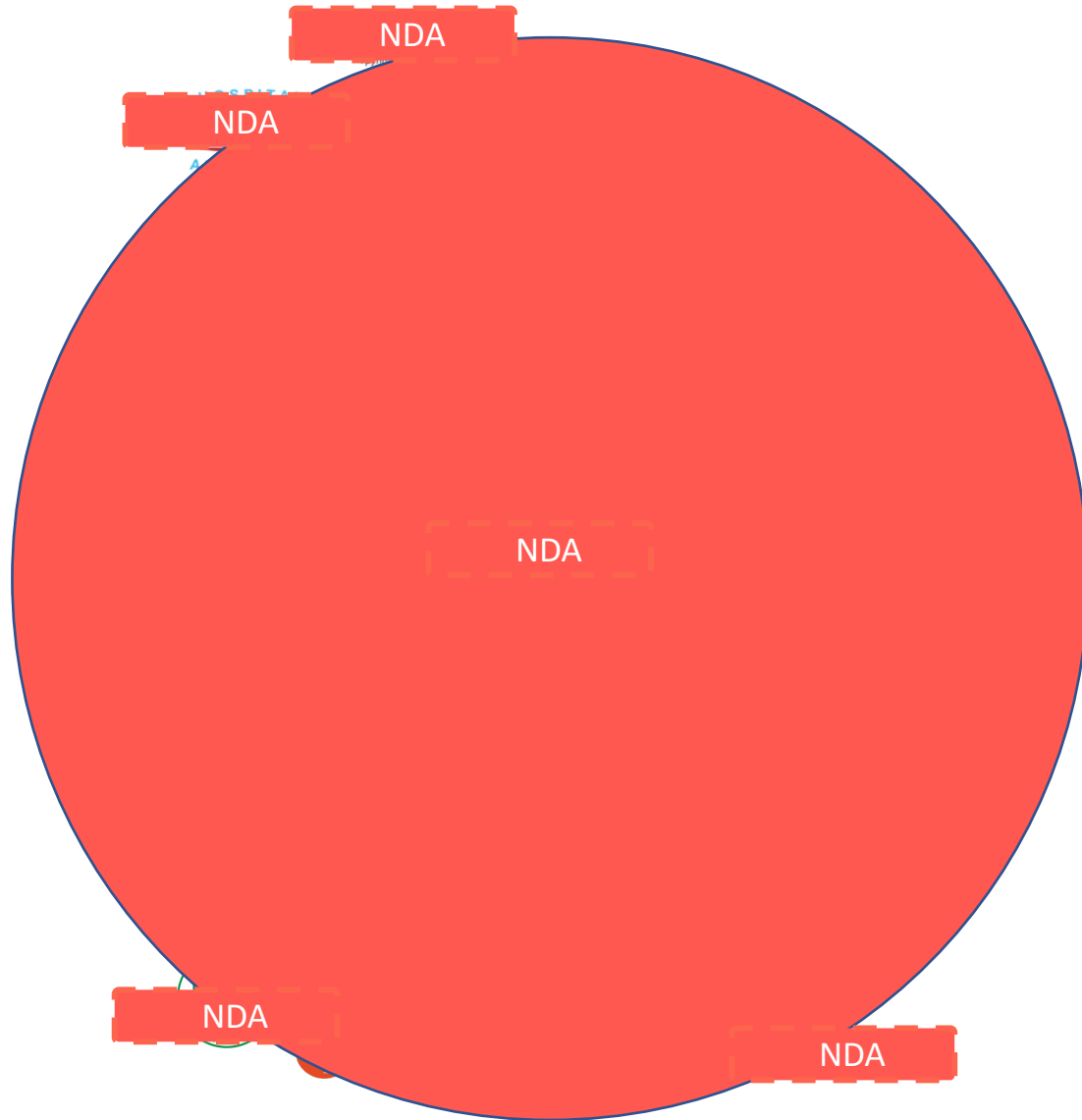
Дружелюбная атмосфера в компании

4,47

Возможность работы с сильным руководителем

Привлекательные для кандидатов (внешнее исследование) территории позиционирования работодателя: **«репутация», «команда» и «профессиональное развитие»**

Внешний контур: территории, которые являются наиболее привлекательными для кандидатов уже заняты конкурентами, поэтому необходимо дифференцироваться



Выводы:

- Конкуренты в своей коммуникации о работодателе охватывают классические для отрасли территории позиционирования
 - **Команда:** работа профессионалов с большим опытом, дружелюбная атмосфера и хороший коллектив
 - **Профразвитие:** инвестиции медцентров в обучение сотрудников, возможности
 - **Репутация:** опыт работы на рынке, сертификаты
- Кандидаты на рынке ориентированы с точки зрения ожиданий на те же самые территории
- Для «***» с целью дифференциации и повышения привлекательности бренда работодателя рекомендуется иметь и коммуникации по базовым территориям, показывая отличия, а также выбрать территорию/территории, отличные от базовых
- Дифференцирующие территории позиционирования «***» должны поддерживать обновленную стратегию компании.

Внутренний контур: в рамках стратегической сессии и с опорой на ключевые цели организации были определены ключевые сообщения бренда работодателя

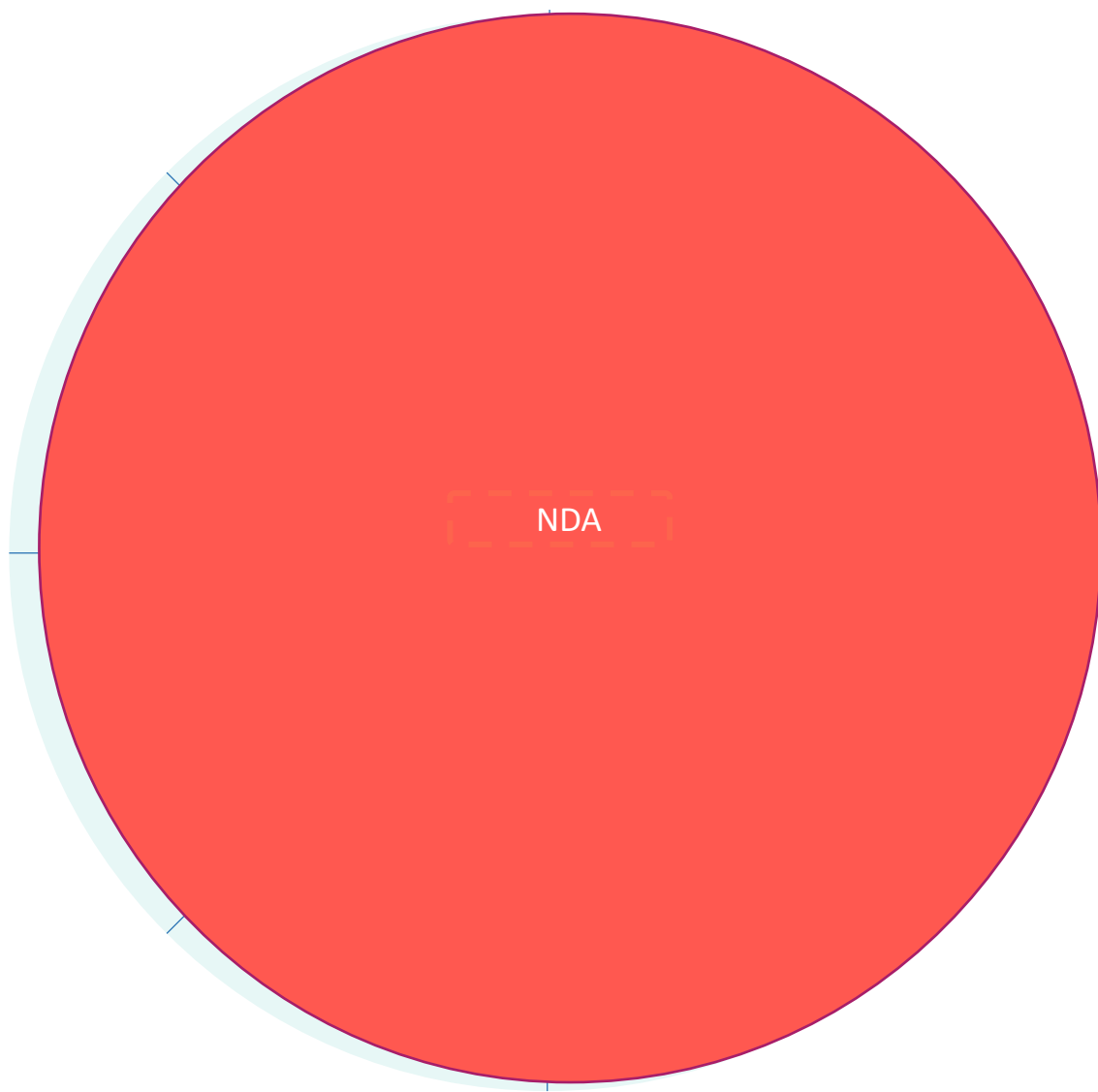
Контур бренда работодателя	Аспекты, от которых необходимо отказаться	Аспекты, которые можно оставить	Целевое состояние
Продукт и бренд	➤ Нет единой обновленной миссии; ➤ Нет понимания, что является основой миссии – забота/сервис/другие параметры	✓ Большая, честная и стабильная компания	• Управление на основе миссии/конфронтация с опорой на ценности
Характеристики работы	➤ Бюрократизированный процесс работы ➤ Постановка задачи горизонтально не поощряется, не принят как стандарт ➤ Сотрудники не всегда могут правильно приоритизировать задач ➤ Не создана среда для поощрения инновации, высокий риск ошибок, низкая толерантность к ошибкам ➤ Заточены на результат, но есть вопрос сроков - временные границы и рамки не учитываются при формировании ИКР ➤ Нет развития в сложных клинических случаях, нет представления у сотрудников о возможностях работы по ним в компании	✓ Специалисты сервиса работают по четким стандартам услуг ✓ Компания делает акцент на софт скиллах – проводит регулярное обучение	• Регулярное совершенствование процесса, кайдзен; внедрение принципов; • Каждый сотрудник ищет возможности проф роста; • Компания отвечает на вызовы рынка в срок;
Культура и люди	➤ Не поощряется свободная коммуникация с сотрудниками смежных служб ➤ Компания подстраивается под график отдельных специалистов ➤ Сотрудники не берут ответственность за результат, активно участвуют только в самом процессе ➤ Автономия породила избыточное доверие и нетребовательность друг к другу ➤ Из-за несформированного результата у сотрудников нет претензий друг к другу	✓ В компании устоявшиеся слаженные команды ✓ Компания признает свободу личности, когда это не вредит бизнес-интересам	• Предпринимательская культура; • Автономия команд: придерживается командных подходов на основе взаимного усиления и проф конфронтации
Возможности вознаграждения	➤ Врачи работают без привязки к финансовым планам направления и клиники, только персональные KPI	✓ Вознаграждение привязано к выполнению стандартов оказания услуг	• Достигать результат всей компанией и получать за это вознаграждение

Наиболее подходящей территорией позиционирования бренда работодателя «***» с точки зрения поддержания стратегических задач организации и обновленной корпоративной культуры является **«Вызов и результат»**.

Это позволит привлечь в компанию (и удержать внутри) сотрудников, которые поддержат возвращение компании на этап **«Расцвет»**



Дифференцирующими территориями позиционирования для бренда работодателя «***» станут «Команда» и «Вызов и результат»



Приоритетные территории позиционирования бренда работодателя «*»:**

- **Команда** – трансформируем понимание команды: Мы не про «дружелюбный коллектив» и «приятную атмосферу». Не потому, что у нас их нет, а потому что на командное взаимодействие мы смотрим профессионально и системно. Придерживается командных подходов на основе взаимного усиления и профессиональной конфронтации
- **Вызов и результат**
Перед нашими сотрудниками стоят амбициозные цели, которые они поддерживают. Мы стремимся достигать результатов, делать это системно, постоянно совершенствуясь.



По результатам сессии

По данным опросов сотрудников «***»



– территории, важные для кандидатов из медицинской сферы и занятые конкурентами

Мы предлагаем для «***» территории позиционирования «Команда» и «Вызов и результат»

Работа в «***» – Внедряем лучшие медицинские практики для наших клиентов. Действуем командно, профессионально и ориентируясь на амбициозные цели

Команда

Ключевые сообщения	Поддерживающие инициативы
Амбициозная команда, мотивирующая участников профессионально развиваться	Развитие команд ЦМК Внутренние проекты Корпоративное обучение ИПР Продюссерский центр
Ориентация на общий результат всей компании	Прозрачные для сотрудников финансовые показатели филиалов/направлений OKR и ИПР Дашборды и аналитический центр
Автономные команды с четкой системой целей и понятным результатом	Командные KPI Выставленные финансовые KPI каждого проекта Инвестпроекты

Вызов и результат

Ключевые сообщения	Поддерживающие инициативы
Работа на опережение вызовов	Внедрение полноценного проектного офиса, регулярных исследований с контролем дальнейшей имплементации; Регулярная проверка эффективности процессов и их пересмотр Аналитический центр
Мотивирующие цели	KPI привязанные к рейтингам сотрудников OKR и ИПР

Что характеризует сотрудника «***»?

1

**Амбициозность/
Предпринимательство**
— ищем новые
возможности и
отвечаем на вызовы

2

Совершенствование
— постоянно улучшаем
процесс

3

Результативность —
ставим цели,
отвечаем за
результат

Функциональные преимущества бренда

1

Амбициозность

- Возможность развить собственное нозологическое направление
- Участие в консилиумах врачей для разбора сложных случаев в рамках ЦМК
- Развитие новых направлений медицины: PRO; Диджитальные каналы предоставления услуг

2

Совершенствование

- Возможность прохождения сертификационных циклов повышения квалификации за счет компании (для врачей и среднего медицинского персонала).
- Привлечение внешних экспертов
- KPI, привязанные к выполнению стандартов сервиса

3

Результативность

- Бонусы за успешное прохождение полугодовой оценки
- Участие в проектах с выстроенными KPI
- Возможность прогнозирования дохода

Эмоциональные преимущества бренда

1

Амбициозность

- Возможность работать с лучшими специалистами Новосибирска;
- Не стоим на месте, готовы пробовать выходить на новые рынки

2

Совершенствование

- Очное и онлайн корпоративное обучение не только профессиональным навыкам, но управленческим компетенциям, работе с клиентами;
- Не боимся обидеть друг друга, знаем, что улучшаем процесс и проявляем критику ради лучшего результата

3

Результативность

- Вместе работаем на результат, поддерживаем друг друга;
- Уверены в команды;

Пирамида бренда работодателя «***»

«***»

Внедряем лучшие медицинские практики для наших клиентов.
Действуем командно, профессионально и ориентируясь на амбициозные цели

Каналы:

Digital
Профообщества

Тональность:

Четкость
Прогрессивность

3 столпа, на которых основывается бренд работодателя:

Амбициозность Совершенствование
Результативность

Территории:

Команда
Вызов и результат

Целевой профиль кандидата:

Амбициозный
Профессионал,
который действует
командно



Инициативы

	Найм	Адаптация	Обучение и оценка	Удержание и C&V
Уровень зрелости	- Единый центр принятия решения об открытии найма - Автоматизация заявок на найм в битрикс24 - Расширение пула каналов, развитие реферального канала найма	- Разработка и внедрение автоматизированной программы адаптации, административное курирование прохождения адаптации - Тестирование по проф компетенции и вовлеченности по итогам прохождения адаптации	- Включение в бизнес-календари встречи бизнес-менеджер по обучению, в рамках которой анализируется отчет эффективности(фин показатели) сотрудников; собираются пожелания от бизнеса и разрабатывается программа обучения - Внедрение специализированного ПО для автоматизации проведения профессиональной оценки (например: iSpring, Talent-Q) - Аттестация в форматах: - ОС руководителя; круглый стол; проверка выполнения плана	- Разработка целей в рамках OKR-сессии - Внедрение бизнес-календаря для регулярных кроссфункциональных встреч - Отслеживание времени выполнения задач в битрикс, постановка тэгов по типам задач - Настраиваемые формы управления персоналом (запросы на перевод, запрос на обучение, жалобы) - Развитие команд ЦМК - Прозрачные для сотрудников финансовые показатели филиалов/направлений - Командные KPI - Выставленные финансовые KPI каждого проекта - Внедрение полноценного проектного офиса, регулярных исследований с контролем дальнейшей имплементации; - Регулярная проверка эффективности процессов и их пересмотр - KPI привязанные к рейтингам сотрудников
Корпоративная культура (Культура успеха, рыночный тип)	Формирование скоринговой системы; определение ценностей кандидата и найм на основе ценностей			
Предложение работодателя	- Срок ответа после собеседования должен быть сокращен до 7 рабочих дней и отражено в SLA рекрутеров - Разработка презентации о компании, автоматическая отправка кандидатам; воркшоп с hr по устной презентации компании	- Организация пребординга в онлайн-формате – отправка информации о компании + встреча с будущими коллегами; информация о продукте, софте доносится в рамках адаптации - Разработка welcome-book, автоматическая отправка новым сотрудникам	- База знаний на базе битрикс 24 - Системные карьерные треки - Индивидуальные планы развития (ИПР) - Развития программа обучения - Участие в профессиональных конференциях и премиях	- Регулярные ежеквартальные выступления Генерального Директора - Пульс-опросы на базе битрикс/гугл-форм - Институт бренд-амбассадоров для развития личных брендов врачей

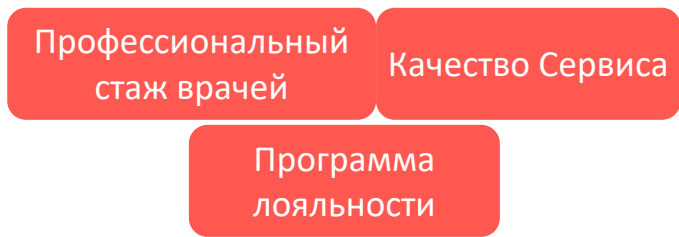
Большинство плохих отзывов возникает из-за несоответствующих действий сотрудников разных областей.

Средняя оценка на сайтах-отзовиках

Отзывы наиболее важны 5 кластеру



Самыми важные ФВ:



Причины позитивных отзывов



Причины негативных отзывов



Механики



Исследования, проводимые PJM менеджером

	Анализ текущих клиентских маршрутов	Анализ работы КЦ	Кластерный анализ клиентов	Проведение внутреннего аудита точек контакта
Цель	Собирать рекламации как из отзывов, так по итогу ОС клиентов и корректировать административные и медицинские процессы	Независимо оценивать качество бизнес-процессов мониторить их зрелость	Группировать клиентов по группам и оценивать их поведенческие и транзакционные паттерны и показатели	Независимо оценивать точки контакта на предмет отклонения от регламентов и инициировать локальные корректировки
Как часто проводим	Каждодневно (по итогу приёмов или триггерно)	1. Анализ записей разговоров КЦ – 1 раз в неделю 2. 1 раз месяц	1. 1 раз в месяц	1. 1 раз месяц
Как собираем данные	☐ В точках контакта ☐ Триггерно по итогу каждого приёма	☐ Методом тайного покупателя и методом включенного наблюдения за процессами ☐ Запись разговора по ip телефонии	☐ Транзакционная база	☐ Методом тайного покупателя ☐ Опросы клиентов/неклиентов
На какие модели опираемся	1. CJM (уровень бизнес-процессов и точек контакта)	1. CJM (уровень бизнес-процессов и точек контакта)	1. RFM 2. Traffic Map	1. CJM (уровень бизнес-процессов и точек контакта) 2. QFD
По каким параметрам принимаем решения	1. NPS 2. CSI 3. CES 4. CSAT 5. Доходимость по плану лечения	1. OTIF 2. Параметры зрелости бизнес-процессов (Хаотичные, Описанные, Исполняемые, Измеримые, Автоматизированные процессы)	1. LTV 2. Посещения 3. Средний чек 4. Число клиентов в сегменте 5. Доля мужчин/женщин 6. Ср. возраст	1. Оценка точек контакта по шкале 1/3/9)