

Е.А. Тарасенко
Т.Б. Рыжкова

Конкурентное позиционирование
на рынке частной медицины в кризисных условиях:
медицинские клиники
в местах торговой розницы

В статье рассматривается возможность и особенности применения в России инновационного конкурентного позиционирования частных медицинских клиник в низком ценовом сегменте – «медицинские клиники в местах торговой розницы» или «клиники супермаркетов», а также исследуется возможность развития нового формата медицинских услуг в сегменте первичной медико-санитарной и неотложной медицинской помощи, которая успешно начала применяться за рубежом. Целевая аудитория таких клиник – молодежь и молодые профессионалы с невысоким уровнем дохода, которые в силу молодости не страдают хроническими заболеваниями и не имеют постоянного поставщика медицинских услуг.

Ключевые слова: маркетинг медицинских услуг, конкурентное позиционирование, брендинг, маркетинговая стратегия, частные медицинские услуги, медицинские клиники в местах торговой розницы, медицинские клиники супермаркета.

Несмотря на экономический кризис, частная медицина – один из немногих растущих сегментов на рынке медицинских услуг в последние два года¹. Постепенно частные медицинские услуги становятся нормой жизни для среднего класса, который склонен их рассматривать не только как необходимую инвестицию для текущего поддержания здоровья, но и как попытку улучшения качества жизни в целом. Поскольку представители среднего класса более ответственно подходят к поддержанию здоровья, лечению и профилактике², они по достоинству оценивают частные медицинские клиники за их ценовую гибкость, быстрое внедрение и освоение новых медицинских технологий, высокий уровень сервисной

составляющей медицинских услуг, наличие различных программ обслуживания для удобства пациентов, включая программы комплексного обследования и диспансеризации.

Прямые платежи пациентов преобладают в структуре дохода частных медицинских клиник (по результатам исследования НИУ ВШЭ их объем составляет 86% доходов)³, как следствие, в настоящее время на рынке частных медицинских услуг наблюдается усиление конкуренции между частными медицинскими клиниками за пациента. В связи с этим перед топ-менеджментом частных медицинских клиник встает задача более активного формирования и продвижения позитивного имиджа своих учреждений среди пациентов, более четкой отстройки от конкурентов и расширение рынков сбыта. Однако основная проблема при этом – недостаток информации о том, каким образом это можно осуществить, какими для этой задачи маркетинговыми стратегиями и технологиями можно воспользоваться.

Позиционирование бренда в конкурентном окружении является центральным понятием теории и практики стратегического маркетинга⁴. Конкурентным позиционированием называется целенаправленный процесс поиска и нахождения такой рыночной позиции или ниши для фирмы, которые будут выгодно ее отличать от конкурентов, а также управление восприятием целевой аудитории с целью создания в умах потенциальных потребителей предлагаемых фирмой уникального образа продукта, бренда или компании для роста продаж⁵.

Маркетинговая стратегия конкурентного имиджевого позиционирования бренда частной медицинской клиники подразумевает, что руководство клиники сосредотачивается на решении целой цепочки взаимосвязанных задач:

- внутренний аудит ресурсного обеспечения частной медицинской клиники, включая анализ состояния материальной базы и обеспеченности медицинской техникой, кадровых ресурсов и уровня их образования, финансовой обеспеченности и возможности привлечь инвестиции;
- анализ тенденций рынка частной медицины и определение пока еще пустующих ниш, потенциально интересных для медицинской клиники, исходя из уровня ее ресурсной обеспеченности;
- анализ спроса на платные медицинские услуги, включая географическую составляющую, и вычленение наиболее выгодных для себя сегментов целевой аудитории – потенциальных пациентов с полным пониманием размера и платежного потенциала вычлененных сегментов;

- поиск, анализ, сосредоточение на усилении качества основных атрибутов – детерминантов медицинской услуги – клинического аспекта и сервисной составляющей, которые приоритетны и влияют на принятие пациентом решения о покупке и которые будет сложно скопировать конкурирующим лечебно-профилактическим организациям. Важно помнить, что данные атрибуты могут порой субъективно восприниматься пациентами, они подвержены изменениям в связи с развитием технологий, изменением экономической ситуации в стране и в динамике стиля жизни целевой аудитории.

Это способствует более четкой отстройке от конкурентов, усилению корпоративного имиджа и росту положительной репутации среди пациентов. Конкурентное имиджевое позиционирование бренда частной медицинской клиники также служит базой для разработки коммуникационной стратегии, планирования и осуществления комплекса интегрированных маркетинговых коммуникаций, что в конечном счете ведет к увеличению продаж медицинских услуг.

Получается, что грамотно смоделированное позиционирование бренда является источником конкурентного преимущества для медицинской клиники, поскольку символизирует пациентам и саму клинику, и уровень качества и доступность оказываемых в ней услуг на рынке частной медицины.

Важно то, что конкурентное позиционирование осуществляется с учетом особенностей материальной обеспеченности, стиля жизни и пожеланий конкретной целевой группы пациентов, для которой специально создаются уникальные продукты, обладающие рядом конкурентных преимуществ.

Каковы направления развития российского медицинского бизнеса в условиях экономического кризиса: прагматичный или социально ориентированный? В последний год руководство как частных, так и государственных лечебно-профилактических учреждений (далее – ЛПУ) все чаще пытается найти ответы, каким образом быть социально ориентированным, соответствовать возросшим требованиям пациентов и при этом хорошо зарабатывать на платных медицинских услугах, как сохранить средний чек и за счет чего? За счет каких маркетинговых инструментов обеспечить лояльность и приверженность клиентов своей клинике? Какие маркетинговые стратегии еще можно и нужно предпринимать, чтобы быть экономически эффективными в условиях экономического кризиса?

Думается, что самое правильное в этой ситуации – тренд на демократичную ценовую политику, оптимальное сочетание «цена – качество медицинской услуги», повышение *доступности и комфортности* ее получения пациентом. Именно тогда можно соблюсти баланс между социальной ориентированностью и коммерческой успешностью.

К задачам стратегического маркетинга частной медицинской клиники необходимо отнести:

- регулярный аудит потребностей и требований целевой аудитории («ядра» потребителей медицинских услуг);
- исследование факторов, влияющих на выбор медицинской организации, прогнозирование спроса целевой аудитории;
- разработку и запуск новых продуктов / медицинских услуг;
- позиционирование медицинской организации в конкурентном окружении;
- сегментирование и разработку стратегии захвата новых сегментов рынка медицинских услуг.

Если говорить об инновациях стратегического маркетинга на рынке медицинских услуг, то важно отметить, что в крупных российских городах, а также в Москве и Подмосковье частные медицинские центры стали достаточно часто в последние два года открываться в торгово-развлекательных центрах. В качестве примера можно привести:

- медицинский центр сетевой клиники «Оптима» в ТЦ «Аврора», г. Нижний Новгород⁶;
- медицинский центр «Пикассо» в ТЦ «Оскар», г. Краснодар⁷;
- медицинский центр «Тортуга», открытый в ТРЦ «Авиатор», г. Жуковский Московской области, который проводит обследования в области кардиологии, ортопедии и по другим профилям, а также предлагает лечение с помощью иглотерапии, банок, массажа и других способов⁸;
- семейный медицинский центр «Бэби плюс», расположенный в Торговом центре «Кочубей», г. Одинцово Московской области⁹;
- стоматологическая клиника доктора Тарасенко в ТЦ «Павлово Подворье»¹⁰, г. Одинцово Московской области;
- медицинская клиника «Чайка» в ТЦ «Москва-Сити», г. Москва¹¹;
- центр восточной медицины «Амрита» в ТЦ «Lotte Plaza», г. Москва¹²;
- стоматологическая клиника № 31 в ТЦ «Новинский Пасаж», г. Москва¹³.

Конечно, это стратегически верное решение, которое чисто интуитивно принимало руководство частных клиник: открывать медицинский центр в местах большой проходимости потенциальных клиентов, с доступом к парковочным местам, что потенциально обеспечивает лучшую продаваемость медицинских услуг.

Однако дальше менеджмент вышеперечисленных ЛПУ не пошел: в России пока не разработано и отсутствует специальное маркетинговое позиционирование данных ЛПУ как медицинских клиник в местах торговой розницы в качестве особой операционной модели оказания медицинских услуг. Что совершенно неоправданно с точки зрения бизнес-стратегии; так, например, недавно у метро «Юго-Западная» в Москве открылся один из самых крупных в столице ТРЦ «Avenue South-West», средняя расчетная проходимость которого около 100 тысяч человек в день, поскольку 250 тысяч – проходимость в этом месте¹⁴. При этом рядом находятся Российская академия народного хозяйства, МГИМО, РУДН и другие вузы, а жители Новой Москвы пересаживаются здесь с метро на маршрутки и автобусы. Думается, что такие «вкусные» характеристики в условиях экономического кризиса и рецессии – однозначно повод открыть ЛПУ в ТРЦ «Avenue South-West». Почему и как это сделать?

В этой связи стоит обратиться к весьма положительному опыту западных стран, в которых, начиная с середины 2000-х годов, в крупных городах и мегаполисах появилась и успешно себя зарекомендовала пока еще совершенно инновационная для России финансовая и операционная модель обслуживания пациентов – *retail medical clinic*¹⁵. Это так называемые *медицинские клиники супермаркетов* или *медицинские клиники в местах торговой розницы*, которые располагаются в крупнейших продуктовых супермаркетах и аптеках, а также в популярных торгово-развлекательных центрах с обилием бутиков, кафе и ресторанов, детских площадок и кино-театров, чтобы обеспечить максимальные быстроту, физическую доступность, удобство и комфортность получения медицинской услуги для клиентов.

Данные медицинские клиники в местах торговой розницы или медицинские клиники супермаркетов являются «нишевыми», поскольку сосредоточены на оказании достаточно ограниченного числа платных медицинских услуг и диагностических процедур, пользующихся, однако, массовым спросом: диагностикой и лечением острых состояний, в том числе респираторных инфекций, гриппа, ангины, инфекций уха, инфекций мочевого тракта, незначительных кожных заболеваний, они также предлагают ограниченные профи-

лактические процедуры, лабораторные анализы и прививки. Медицинские клиники в местах торговой розницы арендуют небольшие помещения и обеспечивают только первичную медико-санитарную и неотложную медицинскую помощь, поэтому, как правило, не используют большую часть сложного медицинского оборудования, применяемого в многопрофильных ЛПУ или специализированных медицинских центрах. По своей концепции де-факто такие клиники достаточно близко стоят к сетевым диагностическим центрам и центрам лабораторной диагностики, у которых все собранные анализы делаются в одном месте, а точки приема биоматериалов пациентов открыты везде. Медицинские клиники в местах торговой розницы работают без предварительной записи («живая очередь») до самого позднего вечера и в выходные дни, персонал – это, как правило, врачи общей практики и терапевты, средний медицинский персонал. На примере таких медицинских клиник в местах торговой розницы стал реализовываться на практике новый теоретический концепт оказания медицинской помощи – «медицинская помощь, оказываемая повсеместно» (*everywhere medical care*¹⁶).

Целевая аудитория – посетители супермаркетов и торгово-развлекательных центров, почувствовавшие недомогание и решившие мимоходом, не меняя текущих планов на шопинг и развлечения, зайти и провериться у врача, чтобы получить назначение на лечение, или же здоровые посетители, решившие сделать прививку. Как правило, среди пациентов таких клиник преобладают молодые люди, которые не страдают хроническими заболеваниями, не имеют постоянного поставщика медицинских услуг и не привержены к определенным врачам и ЛПУ.

Зарубежные пациенты весьма ценят такой формат медицинского обслуживания не только за комфорт и физическую доступность, но и за демократичную ценовую политику, включающую фиксированные цены за каждую услугу и манипуляцию¹⁷.

Важно отметить, что за рубежом медицинские клиники в местах торговой розницы обычно аффилированы или же являются подразделениями более крупных ЛПУ и госпиталей. Заслуживает также пристального внимания и опыт крупнейшей торговой сети в США Walmart по открытию бренда «Клиника заботы» в своих супермаркетах, состоящих из отделения профилактики, отделения диагностики и иммунизации, офтальмологического отделения и аптеки. Удачная коммуникационная форма выражения позиционирования «Клиник заботы» Walmart учитывает две важных составляющих: особенности целевого рынка – покупатели торговой сети Walmart с уровнем дохода ниже среднего и низший средний;

уникальная выгода (уникальное торговое предложение): *«Качественные медицинские услуги на каждый день за низкую цену»*¹⁸.

Эксперты в сфере здравоохранения¹⁹ весьма положительно оценивают внедрение данного формата медицинского обслуживания, поскольку он дает шанс пациентам начать лечение на ранних стадиях проявления симптоматики болезни и быстро выздороветь, что снижает нагрузку на лечебно-профилактические учреждения и стационарную помощь. Они предрекают ему дальнейшее развитие и интеграцию с оказанием медицинских услуг хронически больным.

Надо сказать, что популярность розничных клиник значительно выросла за последнее десятилетие. Так, например, в США первые клиники в местах торговой розницы начали открываться в 2000 г., а к 2010 г. их уже насчитывалось около 1400. Чтобы понять перспективную емкость рынка, достаточно указать, что только в 2009 г. было зафиксировано 6 млн визитов пациентов в клиники данного формата, при этом количество визитов увеличилось в четыре раза по сравнению с 2007 г. Еще в 2008 г. международная компания в области консалтинга и аудита Делойт (Deloitte Center for Health Solutions) опубликовала доклад «Розничные клиники: факты, тенденции и последствия», в котором указывается, что «медицинские клиники в местах торговой розницы скоро станут одним из основных продуктов американской системы медико-санитарных услуг в 21 в.: они не прихоть, и представляют собой прорывную инновацию с устойчивым форматом предложения (цена, качество, сервис), который потребители одобрили. Проще говоря, розничные клиники являются важной и постоянно растущей частью системы оказания первичной медицинской помощи в США»²⁰. А в 2016 г. в своем докладе Делойт указала в составе основных трех динамично растущих трендов в развитии медицинских услуг на ближайшее десятилетие²¹: медицинские клиники в местах торговой розницы, телемедицину и медицинское обслуживание на дому.

В мае–июне 2016 г. авторами были проведены три экспертные фокус-группы с московскими врачами и маркетологами, которые подтвердили потенциальную успешность применения новой зарубежной маркетинговой стратегии конкурентного позиционирования, как и нового операционного формата оказания медицинских услуг: медицинские клиники в местах торговой розницы могут и должны «прижиться» и в российских мегаполисах в условиях экономического кризиса, поскольку молодые представители среднего среднего и низшего среднего класса достаточно часто свой досуг проводят в торгово-развлекательных центрах, заинтересованы в сохранении своего здоровья, в силу молодости нуждаются преи-

мущественно лишь в первичной медико-санитарной и неотложной медицинской помощи, заинтересованы в физической и временной доступности лечебно-консультационных и профилактических услуг, удобстве и комфорте их получения, хорошем качестве и демократичных ценах. Ведь именно понимание и удовлетворение новых потребностей потребителей, учет их предпочтений и образа жизни позволяет расширить рынки сбыта и повысить продажи услуг²².

Примечания

- 1 *Паперная Г.* Кризис роста: рыночный расклад // РБК: Российский рынок частной медицины. 2016. Вып. 1. 24 авг. [Электронный ресурс] URL: <http://www.rbcplus.ru/news/57b37e2a7a8aa95bcefc141d> (дата обращения: 27.09.2016).
- 2 *Рощина Я.* Стиль жизни в отношении здоровья: имеет ли значение социальное неравенство? // Экономическая социология. 2016. Т. 17. № 3. С. 13–33.
- 3 *Шишкин С.В., Селезнева Е.В., Потапчик Е.Г.* Частный сектор здравоохранения в России: состояние и перспективы развития // Вопросы экономики. 2013. № 4. С. 94–112.
- 4 *Hooley G., Nicoulaud B., Piercy N.* Marketing Strategy and Competitive Positioning. 5th ed. (Publisher: Financial Times / Prentice Hall), 2011. С. 181–352.
- 5 *Траут Д., Райс Э.* Позиционирование: битва за умы / Пер. с англ. СПб.: Питер, 2009.
- 6 Страница медицинского центра «Оптима» на сайте ТЦ «Аврора». [Электронный ресурс] URL: <http://nn.all-gorod.ru/company/574410> (дата обращения: 27.09.2016).
- 7 Страница Центра рентгенодиагностики «Пикассо» в ТЦ «Оскар». [Электронный ресурс] URL: http://krasnodar.zoon.ru/medical/tsentr_rentgenodiagnostiki_pikasso_v_tts_oskar/ (дата обращения: 27.09.2016).
- 8 Страница медицинского центра «Тортуга» на сайте ТРЦ «Авиатор». [Электронный ресурс] URL: <http://www.tcaviator.ru/features/meditsinskij-tsentr-tortuga> (дата обращения: 27.09.2016).
- 9 Страница медицинского центра на сайте ТЦ «Кочубей». [Электронный ресурс] URL: <http://www.kochubei.ru/uslugi/semeynyj-meditsinskij-czentr-qbebi-plusq> (дата обращения: 27.09.2016).
- 10 Страница медицинского центра на сайте ТЦ «Павлово Подворье». [Электронный ресурс] URL: http://zoon.ru/msk/medical/stomatologicheskaya_klinika_doktora_tarasenko_v_tts_pavlovo_podvore/ (дата обращения: 27.09.2016).
- 11 Сайт клиники «Чайка» в Москва-Сити на Пресненской набережной в ТЦ. [Электронный ресурс] URL: http://zoon.ru/msk/medical/klinika_chajka_v_moskva-siti_na_presnenskoj_naberezhnoj/ (дата обращения: 27.09.2016).

- ¹² Сайт клиники Центра восточной медицины «Амрита» в ТЦ «Lotte Plaza». [Электронный ресурс] URL: http://lotteplaza.ru/putevoditel_po_tc1/#f804 (дата обращения: 27.09.2016).
- ¹³ Сайт стоматологической клиники № 31 в ТЦ «Новинский пассаж». [Электронный ресурс] URL: <http://www.stom31.ru/> (дата обращения: 27.12.2016).
- ¹⁴ В Москве кризиса нет // Блог В. Колодина в Livejournal. [Электронный ресурс] URL: <http://kolodin.livejournal.com/2616530.html> (дата обращения: 17.03.2016).
- ¹⁵ *Howard P.* Easy Access, Quality Care: The Role for Retail Health Clinics in New York. Center for Medical Progress at the Manhattan Institute. 2011. Report No. 12. [Электронный ресурс] URL: http://www.manhattan-institute.org/pdf/mpr_12.pdf (дата обращения: 17.03.2016).
- ¹⁶ Deloitte Center for Health Solutions. Retail clinics: facts, trends and implications. [Электронный ресурс] URL: <http://www.amcp.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=11959> (дата обращения: 17.03.2016).
- ¹⁷ *Sussman A., Dunham S., Snower K., Hu H., Matlin O., Shrank W., Choudhry N., Brennan T.* Retail Clinic Utilization Associated With Lower Total Cost of Care. [Электронный ресурс] URL: http://scholar.harvard.edu/files/nkc/files/2013_minuteclinic_economic_outcomes_ajmc.pdf (Accessed June 26, 2015) (дата обращения: 17.03.2016).
- ¹⁸ Walmart Care clinics. [Электронный ресурс] URL: <https://www.walmart.com/cp/care-clinics/1224932> (дата обращения: 17.03.2016).
- ¹⁹ *Dalen J.E.* Retail Clinics: A Shift From Episodic Acute Care to Partners in Coordinated Care // *American Journal of Medicine*. 2016. Vol. 129. Issue 2. P. 134–136.
- ²⁰ Deloitte Center for Health Solutions. Retail clinics: facts, trends and implications. [Электронный ресурс] URL: <http://www.amcp.org/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=11959> (дата обращения: 17.03.2016).
- ²¹ Deloitte. 2016 global health care sector outlook. [Электронный ресурс] URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-2016-health-care-outlook-infographic.pdf> (дата обращения: 16.02.2016).
- ²² *Беквит Г.* Четыре ключа к маркетингу услуг: Пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2016.