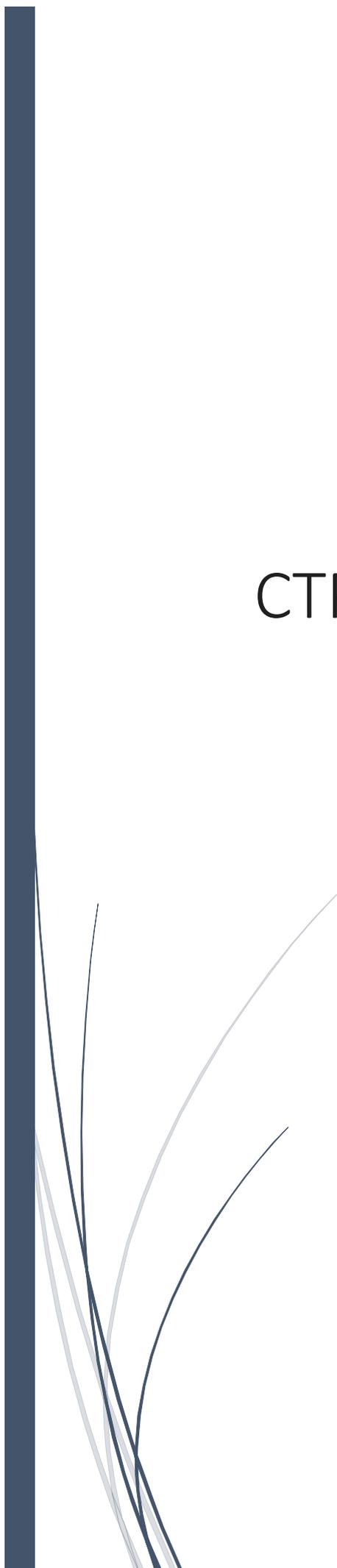


С.А. Филин, И.А. Оленева

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВРАЧЕБНО- СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебный Кейс



УДК 796
ББК 75,0
Ф 53

С.А. Филин, И.А. Оленева. Формирование стратегии врачебно-спортивной организации: Учебный кейс / Алматы, 2015. – 25 с.

ISBN 978-601-06-3442-8

Ф 53 Учебный кейс составлен на основе материалов реального управленческого консультирования врачебно-спортивной организации. Кейс предназначен для студентов бакалавриата, магистратуры, программ MBA и DBA, изучающих стратегическое управление, управление в спорте или медицине. Авторы: Филин С.А. – сертифицированный по стандарту ICMCI консультант по управлению, врач по образованию; Оленева И.А. – на момент сбора материалов для учебного кейса заместитель главного врача описываемой организации.

Материалы кейса обезличены насколько это было возможно, но основная информация кейса отражает реальную ситуацию на момент сбора информации.

УДК 796
ББК 75,0

© Филин С.А., Оленева И.А., 2015.
© Алматинскому Университету Менеджмента и Российскому Международному Олимпийскому Университету разрешено неограниченное использование и копирование полностью или частично для учебных целей.

ISBN 978-601-06-3442-8

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ВРАЧЕБНО- СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Учебный Кейс

С.А. Филин, И.А. Оленева

Алматы
2015

ОГЛАВЛЕНИЕ

СПИСОК ТАБЛИЦ	3
СПИСОК РИСУНКОВ.....	3
АКТУАЛЬНОСТЬ	4
1. ЗАПРОС НА КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	5
2. ДОГОВОРЕННОСТЬ О КОНСУЛЬТИРОВАНИИ	5
3. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ СРЕДЫ И ОРГАНИЗАЦИИ	6
3.1 ВЫБРАННЫЕ МЕТОДЫ АНАЛИЗА	6
3.2 АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ - PEST-АНАЛИЗ	6
3.3 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ СИЛ ПО ПОРТЕРУ.....	8
3.4 ОЦЕНКА ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ВСО.....	12
3.5 SWOT–АНАЛИЗ И СИНТЕЗ ДЛЯ ВСО.	12
3.6 ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ УСПЕХА И ФОКУСА ВСО.....	14
Выводы.....	15
ЗАМЕТКИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ.....	17
1 МИССИЯ И ВИДЕНИЕ.....	17
2 СТРАТЕГИЯ ВСО	19
3 НЕКОТОРЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ СТРАТЕГИИ	22
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	25

Список сокращений

- SWOT- анализ – оценка сильных сторон – strengths, слабостей – weaknesses, возможностей – opportunities, угроз – threats
- АРМ - автоматизированное рабочее место
- ВСО - описываемая врачебно-спортивная организация
- ВУЗ - высшее учебное заведение
- ЕИС - Единая Информационная Система
- ДМС - добровольное медицинское страхование
- ЛПУ - лечебно-профилактическое учреждение
- ЛФД - лечебно-физкультурный диспансер
- ОМС - обязательное медицинское страхование
- ПО - программное обеспечение
- РФ - Российская Федерация
- СНГ - Содружество независимых государств

Список таблиц

Таблица 1 - Стратегии конкурентов и их вероятные действия в будущем и стратегический выбор ВСО	10
Таблица 2 - SWOT-анализ	12
Таблица 3 - Ключевые факторы успеха	14
Таблица 4 - Основные ценности и компетенции ВСО	17
Таблица 5 - Цели по охвату рынка на 2008-2009 гг.....	19
Таблица 6 - Основные цели, направленные на Покупателей	20
Таблица 7 - Предлагаемая адаптивная стратегия для ВСО	20

Список рисунков

Рисунок 1. Видение ВСО.....	18
-----------------------------	----

Актуальность

За короткий период без практической возможности адаптации совершен переход от централизованного финансирования спорта и физической культуры к финансированию из различных источников, от централизованного планирования и бюджетного финансирования к финансированию медучреждений через обязательное и добровольное медицинское страхование, платную медицину.

Все это обострило проблемы финансирования спортивной медицины и оказывает влияние не только на их устойчивость, но и на оказание медицинской помощи спортсменам различной квалификации, включая спортсменов спорта высших достижений и бывшим спортсменам.

Таким образом, изучение проблемы конкурентоспособности врачебно-спортивных и врачебно-физкультурных организаций на широком рынке медицинских услуг в условиях ресурсного дефицита и при переходе на частичное или полное самофинансирование своевременно. В рамках этой проблемы является актуальной необходимость проработки и формирования общей стратегии и маркетинговой политики таких учреждений с целью повышения их экономической устойчивости и эффективности.

Материалы кейса собирались в рамках управленческого консультирования заместителя главного врача Врачебно-Спортивной Организации (далее ВСО) в 2007-2008 г. Но судя по изученным более поздним источникам по стратегическому управлению в спорте и медицине актуальность изучения стратегического управления для спортивной, медицинской отраслей и на их стыке остается.

1. Запрос на консультирование

В конце 2007 г. к Сергею обратилась за помощью заместитель главного врача ВСО Ирина. Сергей к этому моменту имел опыт стратегического консультирования и более 10 лет преподавал Стратегическое управление в Международной Академии Бизнеса г. Алма-Ата (сейчас Алматинский Университет Менеджмента). На момент обращения Сергей обучался в Школе консультантов по управлению Российской Академии Народного Хозяйства при Правительстве России. По первому образованию Сергей врач и знаком с Ириной еще по учебе в Карагандинском Государственном Медицинском Институте.

Проблема, с которой Ирина обратилась к консультанту состояла в том, что управляющая компания предложила ВСО перейти на самофинансирование. Ирина понимала, что для этого надо переориентировать ВСО на обслуживание других целевых клиентских групп. Вариантов у нее было не много. Это могли быть граждане, обслуживаемы в рамках социального страхования или добровольного медицинского страхования.

У консультанта сразу возникли возражения против этих целевых групп, т.к. специализированное медицинское учреждение могло утратить свою специфику и даже потерять часть врачей-специалистов, которые могли не согласиться обслуживать пациентов с неспецифическими для врачей проблемами.

2. Договоренность о консультировании

Ирина и Сергей договорились о том, что Сергей окажет ей консультационную помощь бесплатно. Ему было интересно попробовать новые для него инструменты консультирования, которые он изучал в Школе консультантов по управлению.

Другие договоренности были следующими:

1. Консультации проводятся очно или в Скайпе.
2. Содержание консультаций и их последовательность была разбита на несколько этапов:
 - а. На первом этапе Сергей помогает провести исследование стратегической ситуации для ВСО. Для этого он помогает с выбором методов исследований, поясняет как их проводить, помогает с формулировками исследовательских вопросов. На втором этапе Сергей помогает обрабатывать полученные материалы, часть материалов обрабатывает сам, предлагает выводы по полученным исследованиям.

- в. На третьем этапе Сергей предлагает стратегии и их элементы. Предложения обсуждаются совместно. Решение о принятии или не принятии предложений остается за Ириной. Было предположено, что в процессе консультирования на этом этапе необходимо выработать миссию ВСО, видение, корпоративную, конкурентную и адаптивные стратегии, а также определить маркетинговую и кадровую политики.
3. Ответственность за результаты работы была определена следующим образом. Сергей предлагает методы работы и помогает обрабатывать полученные материалы, предлагает выводы по полученным материалам, предлагает элементы видения, стратегии. Ирина собирает необходимую информацию по методам, предложенным Сергеем, обсуждает с ним выводы, принимает окончательные решения по выводам, предлагает свои элементы видения, определяет цели стратегии, предлагает свои варианты стратегий. Окончательные решения по всем вопросам остаются за Ириной.

3. Диагностика состояния среды и организации

3.1 Выбранные методы анализа

По предложению Сергея было решено что необходимо провести PEST-анализ, анализ индустрии по Портеру, оценку конкурентов и самой ВСО, SWOT-анализ и SWOT-синтез, выявить фокус конкуренции. Для проведения этих анализов, по мнению Сергея, не требовались сложные методы сбора информации, математические и статистические подходы для ее обработки. Возможно было воспользоваться или общедоступной информацией, или суждениями руководителей, врачей и пациентов ВСО. Сбор информации вполне был возможен ресурсами ВСО и консультанта. Предложенные анализы были проведены, их результаты представлены ниже.

3.2 Анализ макроокружения - PEST-анализ

А) Политическая и юридическая системы.

На момент проведения исследования в связи с переходом на новые стандарты оказания медицинской помощи, ВСО имела дополнительные возможности для своего развития. Новые команды и клубы, сборные команды в период подготовки

к Зимним Азиатским играм становились целевыми клиентами и требовали дополнительных современных медицинских услуг.

Б) Экономическая система.

Размер валового продукта в стране по прогнозам должен был повыситься на 8 % в 2008 г. На внутреннем рынке развивалось производство товаров и услуг, в том числе спортивных и медицинских.

Город, в котором находилась ВСО, был на втором месте по доходам, в том числе и населения, после нефтяных регионов. Налоги были достаточно высокие, но вряд ли превышали налоги в развитых странах. В стране была экономическая стабильность, что снижало риски для предпринимательства, в т.ч. и для применения новых стратегий бизнесами.

В) Техника и технология

Медицинская техника и технологии очень быстро развивались и развиваются в мире. Отставание по этому параметру могло привести ВСО в группу аутсайдеров для своих целевых групп очень быстро. Внедрение нового оборудования приводило бы к созданию уникальных возможностей для ВСО.

Г) Социальная ситуация

Демографические процессы десятилетия свидетельствовали об обозначившихся тенденциях снижения в среднесрочной перспективе удельного веса молодежи в составе населения, что могло приводить к относительному снижению количества лиц, занимающихся спортом. Хотя интерес к спорту очевидно рос среди молодежи и среднего класса.

В стране готовилось ежегодно большое количество специалистов с высшим образованием. Однако, часть из них мигрировало в ближнее и дальнее зарубежье. Надо было учитывать и то, что общий уровень высшего образования в стране в целом, в спорте и медицине в частности снизился значительно.

Стандарты, которые признает городское население как социально приемлемый уровень жизни, не сильно отличались от стандартов Европейских стран. И хотя они еще не были достижимы для основной массы населения в городе, где находилась ВСО, рос интерес к физической культуре, спорту, качественным медицинским услугам. Имелся платежеспособный спрос.

3.3 анализ конкурентных сил по Портеру

3.3.1 конкурентные силы при потенциальных новых вхождениях

Для вхождения в отрасль оказания медицинских услуг, особенно специфических врачебно-спортивных и врачебно-физкультурных барьеры были и остаются очень высокими. Большинство развивающихся медицинских центров, оказывающих помощь населению, осознавало и осознает необходимость работы со страховыми компаниями, особенно с компаниями, не имеющими своих медицинских центров. Но договариваться с ними было крайне сложно из-за высоких требований. Для вхождения на рынок предоставления медицинских услуг по Добровольному медицинскому страхованию (ДМС), в том числе для спортсменов и бывших спортсменов, существовали и существуют серьезные препятствия, которые объясняются:

- некоторым числом конкурентов;
- государственной политикой инвестирования в государственное здравоохранение.

Для вхождения на рынок специализированных услуг для спортсменов в месте нахождения ВСО барьеры были еще более высокими. Они определялись:

- репутацией надежных специализированных медицинских учреждений;
- удобным для целевых групп расположением в городе специализированных ЛПУ;
- профессиональным персоналом, подготовка которого занимает годы;
- необходимостью значительных инвестиций в специализированное оборудование;
- опытом администраций ЛПУ по работе с целевыми группами.

При этом стоит отметить, что вышеуказанные барьеры были, конечно, не вечными.

3.3.2 конкурентные силы замещающих продуктов

Услуг, замещающих услуги медицинской помощи, особенно для спортсменов, не существует.

3.3.3 власть поставщиков

Конкурентные силы поставщиков материальных ресурсов не имели большого значения для ВСО из-за высокой конкуренции между поставщиками и т.к. оказание

медицинских услуг во многом зависит от квалификации врачей. Ситуация значительно зависела от поставщиков услуг. В нашем случае такими поставщиками являлись:

- Организация проводящая санитарное обследование;
- Лаборатории, производящие часть невыполняемых на месте анализов;
- Городская больница, по договору оказывающая стационарное лечение пациентам при оплате стоимости лечения через счет ВСО.

Эти поставщики имели определенную силу и могли влиять на ВСО в краткосрочном периоде. Поэтому периодически приходилось искать и менять поставщиков в случае явного завышения цен или снижения качества услуг. Это возможно было делать без существенных затрат так как, все поставщики услуг не являются монополистами.

3.3.4 сила покупателей

Сила покупателей на рынке платных медицинских услуги достаточно высока. Надо понимать, что пациент выбирает не конкретную организацию, а скорее врача и качество услуг. Исходя из этого сила покупателей для врачебно-спортивных услуг была не так высока, как в целом по недифференцированному рынку.

3.3.5 сила конкурентов

При оказании медицинских услуг целевым группам ЛПУ, не имеющим опыта работы со спортсменами, скопировать услугу сложно, так как для этого потребуются большие капитальные вложения - закупка специального медицинского оборудования, обучение и профессиональная переподготовка врачей в области спортивной медицины, стажировка их в спортивных командах. В долгосрочном периоде конкурентами ВСО могли стать врачебно-физкультурные диспансеры крупных областных центров.

При анализе конкурентов ВСО сравнили характеристики медицинских учреждений города на момент исследования (таблица 1).

Таблица 1 - Стратегии конкурентов и их вероятные действия в будущем и стратегический выбор ВСО (+ - минимальное, +++ - максимальное значение)

Показатель	Текущий анализ конкурентов				Вар. страт. выбора ВСО ¹
	2	3	4	5	
1	ЧМЦ ²	ГМУ ³	ЛФД ⁴	ВСО	6
Масштаб конкуренции					
• местная	+ ⁵	+++ ⁶	+++		
• национальная	+++ ⁷	+ ⁸		+++	+++
• международная		+		+ ⁹	++ ¹⁰
Стратегические намерения					
• быть доминирующим лидером	++	++		+++	+++ ¹¹
• обойти сегодняшнего лидера	++	+		+++	
• быть среди первых пяти	+	+		++	+++ ¹²
• попасть в первую десятку	+	+		++	
• подняться на один два уровня	++	++		+++	
• обогнать конкретного конкурента	+++	+++		+++	
• удержаться на позиции	+++	+++	+++	+++	
• выжить	++	++	+++	++	
Цели, доли рынка (мировой)					
• агрессивная экспансия через поглощения или внутренний рост	++	+		+++	
• экспансия через внутренний рост	++	+		+++	+++
• экспансия через поглощение	-	+++		+	
• удержаться в текущей доле рынка (расти пропорционально рынку)	+++	++	+++	+++	
• сдавать долю рынка, для достижения целей краткосрочной прибыли	-	-	++	-	

¹ В колонке 6 таблицы представлены возможные подходы к выбору стратегического поведения на основании проведенного анализа конкуренции.

² ЧМЦ - Частные медицинские центры;

³ ГМУ - Государственные медицинские учреждения

⁴ ЛФД - Лечебно-физкультурный диспансер и Больница восстановительного лечения.

⁵ Небольшие медицинские центры

⁶ Для большинства ГМУ

⁷ Медицинские центры имеющие уникальные технологии

⁸ ГМУ имеющие уникальные медицинские технологии

⁹ Для стран СНГ

¹⁰ В стратегическом периоде – оказание медицинской и реабилитационной помощи иностранным спортсменам, прибывшим на соревнования или сборы в город.

¹¹ На национальном рынке

¹² На рынке СНГ для своих целевых групп

Таблица 1 - продолжение

Показатель	Текущий анализ конкурентов				Варианты страт. выбор а ВСО 13
Конкурентная позиция/ситуация					
• становятся сильнее, в движении	+++	+++		+++	+++
• хорошо закреплены; способны поддерживать текущую позицию	+	+++		+++	
• укрепившийся в середине списка	+	+++		+++	
• пытается двигаться от слабой к более сильной маркетинговой позиции	+++	+		+++	
• борется, теряет почву	-	-	++	-	
• сворачивается к позиции, которая может быть защищена	-	-	++	-	
Стратегическая установка					
• в основном нападающая	+++	+		++	+++
• в основном защищающаяся	++	++	+++	++	
• комбинация защиты и нападения	+++	++		+++	
• агрессивная и рисковая	+++	+		+	
• консервативный последователь	++	++	+	+++	
Конкурентная стратегия					
• поиск возможностей для лидерства по низкой себестоимости	+	++	++	+++	
• в основном фокусирование на маркетинговой нише:					+++
• географической или целевой группе	+++	+++		++	
• дифференциация на основе: качества;	++	+	++	+	++
• знания специфики целевых групп					+++

Таким образом медицинскими учреждениями, имеющими близкие с ВСО задачи, являлись Физкультурный диспансер и Больница восстановительного лечения. У ВСО имелись определенные преимущества в масштабе, подготовке врачей, оборудовании, конкурентных позициях и стратегиях по целевым группам.

¹³ В колонке 6 таблицы представлены возможные подходы к выбору стратегического поведения на основании проведенного анализа конкуренции.

3.4 оценка внутренней среды ВСО

Частично оценка внутреннего состояния ВСО представлена в таблице 2. Кроме это есть смысл представить некоторые недостатки ВСО, которыми являлись:

- недостаточно клиентоориентированное поведение персонала ВСО;
- недостаточный опыт и знание особенностей работы по оказанию платных медицинских услуг.

3.5 SWOT–анализ и синтез для ВСО.¹⁴

При проведении анализа учитывалось, что возможности и угрозы, сильные и слабые стороны могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону. Итак, после выявления, классификации и ранжирования всех факторов составляем следующую сводную таблицу (таблица 2).

Таблица 2 - SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы
	<ol style="list-style-type: none">1. Создание медицинских услуг высочайшего качества;2. Использование в работе современного оборудования и методов;3. Возможности финансирования и инвестирования со стороны холдинга, которому принадлежала ВСО;4. Отличный имидж в глазах пациентов.5. Возможность снижения затрат;6. Хорошее управление со стороны менеджеров холдинга.	<ol style="list-style-type: none">1. Отсутствие четкой стратегии;2. Уменьшение доли рынка;3. Жесткая конкуренция на рынке мед. услуг;4. Низкая прибыльность из-за возросших расходов на оборудование;5. Ограниченность кадрового потенциала; текучесть кадров;6. Провал в научно-исследовательской работе;7. Недостаточные маркетинговые навыки;8. Территориальная изолированность от жилых массивов;

¹⁴ В тексте мы приводим традиционную матрицу SWOT-синтеза. Демонстрация всего анализа была бы громоздкой, но значимые сравнения Возможностей и Угроз с Сильными и Слабыми сторонами приведены ниже.

Таблица 2 – продолжение

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая квалификация сотрудников компании; 2. Хорошее качество оказываемых услуг; 3. Хорошее оснащение современным оборудованием; 4. Высокая эффективность использования нового оборудования и технологий; 5. Хорошая репутация компании. 	<p>1. Как воспользоваться возможностями</p> <ul style="list-style-type: none"> • Дальнейшее расширение клиентской базы; • Повышение спроса на специализированные медицинские услуги благодаря высокому качеству, хорошей репутации и профессионализму; • Поддержание конкурентоспособной стоимости услуг по медицинскому страхованию за счёт экономии расходных материалов и заработной платы вследствие взаимозаменяемости сотрудников. • Обучение врачей современным подходам и технологиям оказания услуг и реабилитации для целевых групп. 	<p>2. За счет чего можно снизить угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> • Разработка стратегического плана развития; • Удержание клиентов от переходов к конкурентам, за счет качества услуг; • Снижение расходов на новое оборудование и освоение возможностей имеющегося; • Постоянный мониторинг рынка труда, мотивирование персонала и постоянное обучение, тренинги; • Планирование научных работ совместно с Медицинской Академией • Более плотное сотрудничество с отделом маркетинга холдинга; • Привлечение клиентов страховых компаний в среднесрочном периоде.
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Не применение стандартов лечения; 2. Отсутствие эффективной маркетинговой политики; 3. Часть методов лечения и исследований недостаточно информативны; 4. Большое кол-во расходов по договорам с организациями и контролирующими органами (дезстанция, СЭС и др.); 	<p>3. Что может помешать воспользоваться возможностями?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Уровень качества услуг может пострадать от отсутствия применения стандартов лечения; • Неэффективное использование современного оборудования и медленное обновление мешает внедрению современных технологий и методов лечения; • Нерациональное использование инвестиций приводит к закупке ненужного оборудования. 	<p>4. Самые большие опасности для центра?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Конкуренты смогут предложить клиентам более современные и достоверные исследования и методы лечения; • Неквалифицированная медицинская помощь приведет к потере лицензии на медицинскую деятельность; • Неумелое использование имеющихся материальных и человеческих ресурсов приведет к низкой прибыльности и рентабельности.

Сопоставление Возможностей и Угроз с Сильными и Слабыми сторонами позволило выделить следующее:

1. Многолетний опыт работы в спортивной медицине создавал уникальные возможности для создания медицинских услуг высочайшего, лучшего качества, которые являлись и являются востребованными пациентами определенного

сегмента – спортсменами, бывшими спортсменами и другими профессиональными группами с постоянными пиковыми физическими нагрузками.

2. Отсутствие четкой стратегии, в том числе маркетинговой, высокая текучесть кадров, а, следовательно, и потеря уникальных специалистов могла привести к тому, что Конкуренты смогут предложить клиентам более современные методы лечения, захватив целевые сегменты рынка ВСО.

3. Обучением новых специалистов и их специализация займет время и средства, что может ухудшить качество услуг в среднесрочном периоде и увеличить их стоимость.

3.6 определение ключевых факторов успеха и фокуса ВСО

В процесс анализа были определены ключевые факторы успеха ВСО (табл.3).

Таблица 3 - Ключевые факторы успеха

<i>Типы преимуществ</i>	<i>Описание Ключевых факторов успеха</i>
Связанные с технологией	
Лидерство в научных исследованиях	Постоянная исследовательская работа совместно с кафедрой спортивной медицины Медицинской Академии
Способность к модернизации продукта	«Электронная история болезни» дает возможность передачу данных в электронном виде, что важно для спортсменов, выступающих за рубежом.
Связанные с производством	
Высокая эффективность производства	Высококвалифицированная медицинская помощь снижает стоимость и затраты на лечение.
Качественное производство	Квалификация сотрудников в специфических спортивных областях повышается постоянно, что улучшает качество.
Оборудование	Используется современное оборудование, которое отсутствует у конкурентов
Аккуратное ведение документации	Оперативное составление договоров, учет и хранение их в электронной системе документооборота. Заключения пациентам распечатываются на компьютере и при необходимости выдаются в электронном виде (УЗИ, рентген) и по электронной почте.
Гибкость в оказании разных видов услуг	По заказам клиентов возможно оказание любых видов медицинских услуг и их группировка в пакеты.

Таблица 3 - продолжение

<i>Типы преимуществ</i>	<i>Описание Ключевых факторов успеха</i>
Связанные с распределением	
Высокий уровень контроля за оказанием услуги	Полная прозрачность всех операций за счет использования информационных технологий
Скорость оказания	Возможность получения услуг по требованию в день обращения без очереди и ожидания для целевой группы
Связанные с маркетингом	
Эффективные продавцы	Знание потребностей целевых групп. Гибкий и оперативный расчет стоимости медицинских услуг и их пакета по требованию Заказчика
Большой выбор услуг	В прейскуранте около 1000 медицинских услуг. Заключены договора с рядом больниц города на оказание услуг нашим пациентам при оплате через счет ВСО.
Привлекательный стиль	Интерьер ВСО обновлен, персонал униформу, имеются условия для отдыха, питания и гигиены пациентов,
Гарантии	Связь с врачом постоянная, возможны консультации по телефону. На ряд услуг (стоматологические) дается гарантия.
Связанные с навыком	
Обеспечение адекватной квалифицированной рабочей силы.	Знания персонала компании соответствует выполняемой работе, существует приемлемость поколений, идет постоянное обучение.
Другие преимущества	
Прекрасный имидж и опыт работы в спортивной медицине 50 лет Удобное расположение - центр города.	

Можно предположить, что в фокусе конкуренции для спортсменов высших достижений лежат в первую очередь качество, эффективность и гибкость медицинских услуг, а во вторую очередь цена.

Выводы

В результате проведенных анализов Ириной и Сергеем были сделаны следующие выводы:

1. STEP анализ для ВСО показал достаточно большое количество как возможностей, так и угроз для ВСО. Однако некоторые тенденции, особенно технологические и политические, могут быть положены в основу стратегии.

2. Анализы конкурентных сил по Портеру и конкуренции показали, что основные угрозы лежат в поле конкуренции за внимание целевых клиентских сегментов.

3. Медицинскими учреждениями, имеющими близкие с ВСО задачи, являются Физкультурный диспансер и Больница восстановительного лечения. У ВСО имеются определенные преимущества в масштабе, целях захвата доли рынка, конкурентных позициях и стратегиях по целевым группам.

4. SWOT-анализ позволял предположить наличие уникальных возможностей и сильных сторон для создания медицинских услуг высочайшего качества, которые являются востребованными спортсменами высшей квалификации и бывшими спортсменами.

5. Оценка внешней макро и микросреды, анализ конкурентных сил определили возможные ключевые факторы успеха и фокус конкуренции позволили получить информацию для выбора стратегии.

Вопросы для работы на кейсом:

1. Правильно ли, на ваш взгляд, были распределены обязанности и ответственность между Сергеем и Ириной?
2. Достаточно ли предложенных Сергеем методов анализа для определения стратегии? Какие еще методы анализа Вы бы предложили?
3. Что бы еще вы добавили в выводы на основании полученной информации или личного опыта?
4. Предложите Миссию и Видение для ВСО.
5. Какие ценности Вы бы включили в Видение для ВСО? Какие компетенции персонала должны соответствовать предложенным вами ценностям?
6. Предложите целевые стратегические клиентские группы для ВСО.
7. Какие бы цели Вы предложили для ВСО?
8. Предложите стратегии для ВСО.
9. Предложите элементы маркетинговой и кадровой политик для этой ситуации.
10. Какие сложности можно ожидать при внедрении предложенной вами стратегии?

Заметки для преподавателя

В результате проведенных исследований в процессе обсуждений Сергея и Ирины были выработаны основные стратегические позиции для ВСО.

1 миссия и видение

1.1 основная стратегема

В основе Видения лежит задача через пять лет стать уникальным элитным учреждением по обслуживанию спортсменов мирового класса. Основной стратегемой ВСО является *профессионализм*.

1.2 миссия

Основной социальной причиной существования ВСО является удовлетворение потребностей в медицинских услугах для спортсменов и профессионалов, подвергающихся постоянным пиковым физическим нагрузкам.

Таким образом *Миссия ВСО - развитие физических способностей человека через оказание все лучших специализированных медицинских услуг людям, испытывающим пиковые физические нагрузки.*

1.3 ценности

Выработанные Ценности ВСО и соответствующие им необходимые компетенции представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Основные ценности и компетенции ВСО

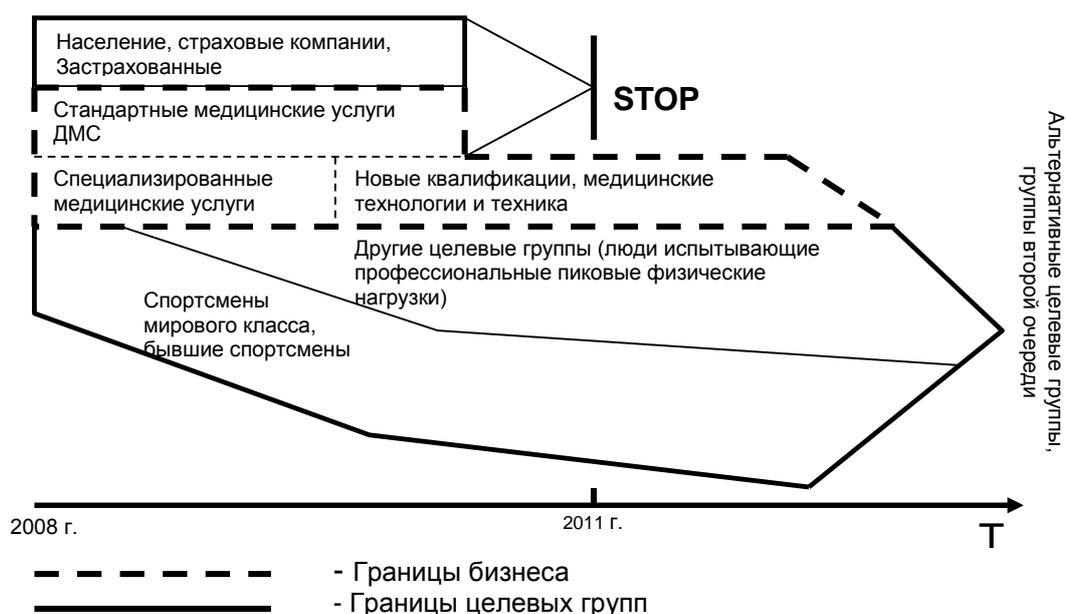
<i>Ценности</i>	<i>Компетенции</i>
Клиентская ориентация	<ul style="list-style-type: none">• Фокус на потребителя. Наилучшим образом удовлетворять потребности Пациентов в наших услугах.
Инновационность	<p><u>Материально-техническая база:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Полноценное использование всех имеющихся возможностей оборудования.• Внедрение новых методов обследования и лечения. <p><u>Персонал:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Узкая специализация.• Высокая квалификация.• Развитие лидерских качеств у руководителей.• Непрерывный процесс обучения.
Качество медицинских услуг	<ul style="list-style-type: none">• Оправданность и рациональность• Быстрота оказания и квалифицированность• Доступность редких услуг• Системный подход - ведем пациента к здоровью

1.4 видение

В процессе обсуждений были выработаны следующие элементы Видения:

1. Основной продукт – специализированные медицинские и реабилитационные услуги;
2. Целевые стратегические группа – люди испытывающие постоянные пиковые физические нагрузки (спортсмены, артисты балета на льду и цирка, сотрудники МЧС и др.) или ранее испытывавшее эти нагрузки (бывшие спортсмены). В качестве целевого рынка для этих групп рассматривалась вся страна и страны СНГ.
3. Среднесрочная целевая группа – застрахованные ДМС. Эта целевая группа была необходима для финансирования стратегии.
4. Альтернативными целевыми группами¹⁵ могут стать:
 - члены групп обеспечения и болельщики иностранных спортсменов,
 - богатые и верхняя часть среднего класса жителей города, которые занимаются спортом, получают, связанные со спортом травмы и заболевания, имеют достаточный доход, чтобы оплачивать медицинские и реабилитационные услуги высокого качества;
5. Покупатели – клиенты, спортивные клубы, сборные команды, цирки, цирки на льду, театры балета, танцевальные коллективы, частные лица;

Рисунок 1. Видение ВСО



¹⁵ Альтернативная целевая группа переводится в целевую, если выбранная среднесрочная стратегия окажется неэффективной.

6. Навыки - оказание специфической спортивной медицинской помощи и реабилитации;

7. Функция - сохранение здоровья целевых групп, лечение и реабилитация.

Выделение целевой, среднесрочной и альтернативных групп было обусловлено необходимостью поиска текущего финансирования стратегии. При этом предполагалось удовлетворение основной потребности клиентов в высоком качестве медицинской помощи. В 2007-2008 году основной услугой ВСО должно было оставаться оказание медицинских услуг по обследованию и лечению спортсменов высших достижений и бывших спортсменов. Дополнительно в 2008 году в рамках финансового обеспечения долгосрочной стратегии планировалось расширение оказания медицинских услуг застрахованным по Добровольному медицинскому страхованию. Планировалось, что по мере привлечения целевых групп произойдет отказ от работы с застрахованными по ДМС. Не исключалась разработка специфических страховых продуктов для целевых групп.

Для достижения Видения ВСО должен был:

- осуществлять постоянную подготовку, переподготовку и повышение квалификации медицинского персонала;
- отслеживать появление современных специализированных медицинских технологий, и приобретает их;
- сохранять набор современных специализированных услуг больший, чем у двух других конкурентов;
- создавать превосходящие конкурентов условия лечения и реабилитации для целевых стратегических групп.

2 стратегия ВСО

2.1 цели ВСО

Ириной были сформулированы следующие цели для ВСО.

Таблица 5 - Цели по охвату рынка на 2008-2009 гг.

<i>Продукция, услуга</i>	<i>Объем услуг</i>		
	<i>местный</i>	<i>национальный</i>	<i>международный</i>
Оказание медицинских услуг	1000 чел. застрахованных по ДМС	1000 чел. членов сборных команд и бывших спортсменов	1000 чел. членов сборных команд при выезде за рубеж

Таблица 6 - Основные цели, направленные на Покупателей

<i>Потребители</i>	<i>Краткосрочные</i>	<i>Долгосрочные</i>
<i>Медицинские услуги</i>		
Целевые группы	Заклучить договора с не менее чем 10 сборными командами.	Заклучить договора и поддерживать клиентские отношения не мене чем с 30 взрослыми и юношескими сборными стран СНГ.
<i>Медицинские услуги застрахованным</i>		
ДМС	Провести работы по развертыванию услуг в области ДМС. Начать оказывать услуги по ДМС.	
Страховые компании	Заклучить договора с 5 крупными страховыми компаниями, страхующими жизнь и здоровье целевых групп.	Заклучить договора с 5 иностранными страховыми компаниями, страхующими жизнь и здоровье спортсменов.

2.2 стратегии

Для исполнения миссии и достижения видения и целей консультантом были предложены, а Ириной приняты ряд стратегий.

Из адаптивных стратегий предлагалась стратегия аналитика. Описание стратегии представлено в таблице 7.

Таблица 7- Предлагаемая адаптивная стратегия для ВСО

<i>Название стратегии</i>	<i>Аналитик</i>
Производственно-маркетинговая стратегия	Постоянный анализ новшеств в спортивной медицине и анализ конкурентов. Адаптация приемов работы конкурентов. Поиск возможностей, пропущенных конкурентами.
Исследования и развитие	Исследования и развитие связанные с улучшением качества помощи целевым сегментам.
Продукция	Ассортимент услуг широкий. Акцент на повышение качества услуг и внедрение новых технологий.
Маркетинг	Ограничен в основном на личных продажах спортсменам, клубам, страховым компаниям и продвижении в Интернете.
Структура ВСО	Функциональная
Процессы управления	Централизованный процесс принятия решений. Централизованный контроль.

Из конкурентных стратегий был предложен переход к стратегии фокусированной дифференциации за счет развития профессионализма врачей и приобретения современного диагностического и лечебного оборудования в сфере

спортивной медицины и фокусирования на спортсменах спорта высших достижений и других целевых стратегических группах.

Выбранную стратегию можно было поддержать действиями, приведенными ниже.

Атака на сильные стороны конкурентов:

- Можно снижать цену на стандартные услуги, зарабатывать и дифференцироваться за счет уникальных.

Атака на слабые стороны конкурентов:

- Место расположения конкурентов не такое удобное, как место расположения ВСО. Близко к ВСО находится большой многофункциональный спортивный комплекс, не котором проводят сборы и куда приезжают на соревнования многие команды.

- Зачастую конкурентам не хватает качества, производительности, потенциала для удержания клиента. ВСО может проводить обследование 30-40 спортсменов в день, не снижая качества и наполнения услуги, и передавая отчетность в тот же день администрациям команд.

Превентивные удары:

- Привязывание к себе лучших клиентов долгосрочными контрактами.
- Получение престижного клиента. Договора с некоторыми ведущими сборными командами.
- Доступ к каналам получения заказов. Поддержание связей в Комитете по физической культуре и спорту и в Центре спортивной подготовки, занимающимся медицинским обеспечением сборных команд.

Личные продажи:

- Развитие личных продаж. Они наиболее полно поддерживают стратегию фокусированной дифференциации для услуг ВСО. При этом «Универсалы» - администраторы ВСО должны продавать продукты всем целевым сегментам клиентов. «Специалисты» - врачи-менеджеры по продажам будут охватывать целевой рынок, специфические продукты и целевых клиентов.

Поддержка посредников:

Предоставление скидок посредникам - страховым компаниям, занимающимся добровольным медицинским страхованием при продаже определенного объема услуг на длительный период времени.

Торговое продвижение:

- Программы премирования: скидки при повторных покупках, бонусы (дополнительные бесплатные услуги, не входящие в основную услугу).

- Презентации (приглашения в ВСО врачей команд, тренеров, администраторов, демонстрация оборудования и знакомство с персоналом. Цель – сделать из администраторов спортивных команд, врачей и тренеров сторонников ВСО. Они должны стать продавцами среди лиц, принимающих решение по этому вопросу.

3 некоторые результаты внедрения стратегии

Работа по описанным выше стратегическим направлениям была рассчитана на 4 года. Но уже в течение первого года были сделаны самые необходимые и нетерпящие откладывания внедрения. В первую очередь они были направлены на достижение финансовой стабильности ВСО. Остановимся на некоторых из них.

3.1 продвижение ВСО

Выше были описаны и обоснованы инструменты для продвижения услуг ВСО. К сожалению, в краткосрочном периоде ВСО вынужден был сосредоточиться на финансовых результатах. При этом усилия были в большом объеме сконцентрированы на неспецифических клиентских сегментах, таких как страховые компании с услугами по ДМС.

В процессе реализации стратегии стало очевидным, что грамотно проводить маркетинговую политику сможет только сотрудник, имеющий высшее медицинское образование и специальное образование по менеджменту организаций. Это было связано с особенностью медицинской услуги как товара.

Процесс поиска специалиста занял около 6 месяцев.

Затем в течение полугода специалист работал по следующим направлениям:

- Исследование, анализ и оценка нужд реальных и потенциальных потребителей услуг ВСО, включая потребности спортивных клубов, команд, отдельных спортсменов, страховых компаний;

- Формирование тактики поведения ВСО на рынке, включая участие в разработке ценовой политики;

- Продажа услуг организации всем клиентским сегментам;

- Маркетинговая коммуникации, реклама, PR.

В соответствии с предложенной стратегией продвижения и с использованием части описанных выше инструментов по итогам первого года были достигнуты вполне определенные позитивные результаты. Экономический эффект от правильно выбранной маркетинговой политики в общем и от принятого на работу специалиста в частности составил ориентировочно 15% от оборота только в первый год реализации стратегии.

3.2 внедрение услуг по ДМС

Для вхождения на рынок медицинских услуг по ДМС для ВСО в первый год в соответствии со стратегическим планом была проведена следующая работа:

- Изучили страховые компании города, выбрали имеющие среди них лицензию по ДМС, произвели отбор компаний для заключения договоров на оказание медицинских услуг;
- Составили программы медицинского обслуживания застрахованных и согласовали их со страховыми компаниями;
- Рассчитали стоимость программ;
- Утвердили формы отчетности и сверки;
- Руководству холдинга - владельцу ВСО была обоснована необходимость инвестиций: закупки дополнительной опции для программы «Электронная история болезни», позволяющей отслеживать обращаемость застрахованных и формировать соответствующие требованиям страховых компаний отчеты; закупки нового оборудования для оказания высокоэффективной медицинской помощи.

В результате был получен хороший годовой экономический эффект.

3.3 внедрение высокотехнологичных видов диагностики

В описании стратегии ВСО было определено, что основной стратегемой является *профессионализм*. Для улучшения помощи спортсменам и другим целевым группам, для ускорения оказания услуг и поддержания стратегии фокусированной дифференциации были внедрены новые технологии. Например, для постановки некоторых диагнозов требуется проводить сложные анализы. В ВСО нужного оборудования не было. Эти анализы выполняла независимая лаборатория по достаточно высоким ценам. Например, внедрение иммуноферментного анализатора позволило окупить его за 5 мес. при сроке амортизации 5 лет.

3.4 сложности при внедрении стратегии

На этапе внедрения стратегии можно было выделить две проблемы:

1. сопротивление персонала изменениям;
2. финансовые сложности, связанные с поиском средств для покупки оборудования;

3.4.1 сопротивление персонала переменам.

Самым трудным оказалась работа с собственным коллективом и поэтому эта позиция стоит на первом месте. В ВСО мы наблюдали две тенденции, относящиеся к процессу перемен: с одной стороны, стремление к переменам и инновациям, с другой стороны, потребность в стабильности, преемственности, доверии к традициям.

Учитывая, что ВСО работал по стандартным и понятным схемам 40 лет (с момента основания организации), основная масса сотрудников имела стаж работы в ней по 2-3 десятка лет. Предложенный стратегический план был встречен с настороженностью и у многих вызвал сомнения.

Сопротивление со стороны персонала было представлено в нескольких формах:

- приспособленчество;
- индифферентность;
- противостояние (пассивное или активное);
- бегство (в виде увольнения или обособления).

При приеме на работу маркетолога с медицинским образованием сопротивление было слабым, т.к. это не касалось большинства персонала. Но был достаточно большой уровень скептицизма, т.к. для медицины еще до недавнего времени было не характерно «продавать» свои услуги. Но когда этот маркетолог стал требовать изменения стиля поведения при приеме клиентов, было достаточно много разговоров о том, что работали бы так как работали раньше, и что все эти нововведения результата не принесут. Отношение к маркетингу изменилось только после того, как он стал очевидно увеличивать количество клиентов.

3.4.2 финансовые сложности, связанные с поиском средств для покупки оборудования

Учитывая, что ВСО являлось дочерним предприятием крупного холдинга финансирование быстрые закупки нового оборудования возможны были только из средств этого холдинга или по его разрешению. Такие средства у холдинга были.

Первое ходатайство о выделении финансовых средств не прошло. Решением было медленная модернизация за счет собственных заработанных средств. Следующая попытка получения инвестиций была предпринята только после разработки, описанной выше стратегии и соответствующего стратегического плана, где новое оборудование рассматривалось как основной фактор успеха.

Дополняющий стратегию стратегический план позволил ответить на такие вопросы:

- Что будем менять, какие процессы?
- Какие показатели хотим улучшить благодаря проведению изменений и на сколько?
- Какая выгода во времени, деньгах, динамике развития будет получена?
- Сколько денег необходимо выделить из бюджета холдинга и на какой срок окупаемости рассчитывает руководство?

Холдингу был представлен отдельный План развития ВСО, согласованный с бизнес-потребностями и обуславливающий не только затраты, но и выгоды, которые будут получены от вложения инвестиций. В результате средства на оборудование были выделены.

Список рекомендованной литературы

1. Fisher C. et al. Human resource management [Текст] / C. Fisher et al. - Mifflin: Boston, 1990
2. Гурков И. Б. Стратегический менеджмент организации [Текст]/И.Б. Гурков. –М.: ТЕИС, 2004 г.
3. Портер М. , Конкурентная стратегия [Текст]/ М. Портер. – Альпина Бизнес Букс, Москва, 2005 год.
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций [Текст]/ А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003 г.
5. Томпсон-мл., Артур А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание [Текст]: Пер. с англ./Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.