

# «СЕРВИСНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ В КОММЕРЧЕСКОЙ МЕДИЦИНЕ — НАИВАЖНЕЙШАЯ»

Одна из ветвей направления здравоохранения холдинга «АДАМАНТ» — СЕТЬ КЛИНИК «МЕДПОМОЩЬ 24» — ПРЕДСТАВЛЯЕТ УСЛУГИ В НАИБОЛЕЕ МАССОВОМ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОМ СЕГМЕНТЕ ПЕТЕРБУРГА. НА СТАРТЕ РАЗВИТИЯ РУКОВОДСТВО КОМПАНИИ СДЕЛАЛО УПОР НА ДМС, А ТЕПЕРЬ СТРЕМИТСЯ СРАВНЯТЬ ДОЛИ СТРАХОВЫХ И ЧАСТНЫХ КЛИЕНТОВ. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «МЕДПОМОЩИ 24» ЕВГЕНИЙ ФЁДОРОВ РАССКАЗАЛ ВГ О ПРАГМАТИЧНЫХ УСТУПКАХ ПАРТНЕРАМ И О ТОМ, КАК ВНИМАНИЕ ДЕЙСТВУЕТ НА ВРАЧА И ПАЦИЕНТА. БЕСЕДОВАЛА ЕЛЕНА ИСАЕВА



ЕВГЕНИЙ ФЕДОРОВ

**BUSINESS GUIDE:** «Медпомощь 24» основана в 2012 году. К тому моменту в составе «Адаманта» уже существовала Американская медицинская клиника (АМК). Это была попытка выйти в новый сегмент?

**ЕВГЕНИЙ ФЁДОРОВ:** Да, АМК была создана в 1993 году и обслуживала в основном иностранных пациентов. После кризиса 1998 года и ухода американских инвесторов в 2002 году она вошла в состав холдинга «Адамант». Исторически сложилось так, что Американская клиника действует в премиум-классе, в бизнес-сегменте. Когда появилась идея создания «Медпомощи 24», мы планировали расширить поток пациентов и вывести медуслуги в отдельный сегмент эконом- и комфорт-класса.

**ВГ:** Что означает комфорт-класс в медицине?

**Е. Ф.:** Классификация в медуслугах в основном идет по ценовой политике. Клиент готов тратить на нас 3–3,5 тыс. рублей в месяц. При средней зарплате в городе 45–47 тыс. рублей это 5–7% месячного дохода петербуржца. Такой потребитель наиболее чувствителен к сервисной составляющей медуслуг, поэтому сервис и в эконом- и в комфорт-классе стремится к очень высокому уровню.

**ВГ:** Вы руководите компанией около полутора лет. В каком состоянии она вам досталась, какие цели перед вами ставили?

**Е. Ф.:** Я работал в Американской медицинской клинике с 2007 года. Начав с должности менеджера по развитию отделения скорой медицинской помощи, вырос в ней до коммерческого директора. Поэтому к моменту получения руководящей должности в «Медпомощи 24» я уже прошел все этапы становления. Мы вышли на рынок в 2013 году, стали активно оказывать услуги в Купчино, а в 2014-м появился филиал «Ладожская». Последующие три года экономика находилась в рецессии, платежеспособность населения падала, а молодой бренд только выходил на рынок, и турбулентность была очень сильная.

К тому моменту, как я возглавил компанию, экономическая составляющая оставляла желать лучшего. Тем не менее клиника сформировалась в качестве целостной медицинской организации — коллектив, налаженные связи, понимание вектора развития. Теперь основная задача — постановка внешнего бизнес-процесса.

**ВГ:** Сколько было инвестировано в два отделения?

**Е. Ф.:** На сегодня общие инвестиции составили около €3 млн. И, так как технологическая база достаточно молода, дополнительных вложений пока не требуется. Каждое отделение имеет хорошее оснащение диагностическими возможностями: рентген, в филиале «Ладожская» — компьютерная томография, везде представлены эндоскопические виды услуг, широкий спектр УЗИ-исследований, есть эхокардиография. Мы сами выполняем «лабораторию», в филиале «Ладожская» есть маммография. Плюс примерно 20 отдельных кабинетов врачей-специалистов в каждом филиале. Площадь филиала «Ладожская» — примерно 1200 кв. м, в филиале «Купчино» — чуть больше 800 кв. м. Сегодня «Медпомощь 24» — это многопрофильные лечебно-диагностические отделения, которые оказывают полный спектр амбулаторно-поликлинических услуг.

**ВГ:** В чем суть названия, клиники же не круглосуточные?

**Е. Ф.:** Это пока. Когда мы создавали бренд, решили быть прямыми: из названия должно было быть понятно, что это медицинская услуга, и была концепция со временем начать оказывать круглосуточную травматологическую помощь. Это достаточно востребованные услуги в городе, а коммерческой «травмы» не так много. В ближайший год-два, я думаю, мы выйдем в этот сегмент.

**ВГ:** Какой у вас поток пациентов?

**Е. Ф.:** За последний год он увеличился в полтора раза. В среднем в день мы принимаем 250 человек в каждом филиале — как физических лиц, так и пациентов добровольного медицинского страхования. И именно ДМС позволяет показывать хорошую динамику. В филиале «Ладожская» он составляет около 70% от всех пациентов, а в «Купчино» — 62%. В итоге на рынке клиник, работающих по ДМС в среднем ценовом сегменте, мы занимаем долю около 15%, а если говорить про физических лиц — процентов пять-семь.

**ВГ:** Вы можете очертить границы этого сегмента, кто основные конкуренты?

**Е. Ф.:** Клиника «XXI век», «Балтмед», «СМ-клиника», ЕМС — сейчас мы ориентированы в этом круге.

**ВГ:** Каковы финансовые показатели компании за 2018 год?

**Е. Ф.:** В динамике: в филиале «Купчино» мы приросли в продажах на 28%, в филиале «Ладожская» — на 34%. А усредненный прирост по выручке составил 18%. И это очень неплохой темп, притом, что в среднем по стране компании на рынке медуслуг могут похвастаться от 8 до 10%, и снизить его мы не планируем. Единственное, за что я переживаю, — объем услуг, которые мы можем оказать. Заполняемость клиники в филиале «Купчино» сейчас достигла 78%.

**ВГ:** В связи с этим вы не намерены открыть новый филиал?

**Е. Ф.:** Если по итогам этого года потрясений не будет, я сформулирую экономическое обоснование для нашего инвестора. Пока ожидания очень сдержанные. Частный медицинский рынок в городе перенасыщен, клиник много, больших и малых, поэтому отталкиваться прежде всего надо от географии, конкретных локализаций. Например, страховые компании, на которые я ориентируюсь в продаже услуг, неплохо предлагают северо-восток города.

**ВГ:** У вас есть планы по изменению структуры бизнеса, учитывая, что пока в ней преобладают страховые пациенты?

**Е. Ф.:** Частный пациент интересен в большей степени, потому что эти люди свободно принимают решения, они не привязаны к той или иной страховой компании. Но пропорция, к сожалению или к счастью, не меняется, и параллельно с увеличением потока физлиц растет объем ДМС. И это на данный момент единственный выход из кризиса. Для этого мы пошли на большие уступки в сторону страховых компаний, например, взяли часть финансовой ответственности на себя, зафиксировав расходы, которые они могут понести. Если мы превышаем эту планку, мы покрываем излишек за свой счет.

**ВГ:** Во сколько вам это обходится?

**Е. Ф.:** Доля снятий составляет не более 2–3%, но это обычная погрешность, на которую мы готовы пойти, а прирост количества пациентов по ДМС в итоге составил 25%. Но мы стремимся к соотношению между частными и страховыми пациентами 50 на 50, что возможно, думаю, в течение следующих пяти лет, не меньше. К частному пациенту сложно достучать-

ся: требуется реклама, а основным источником передачи информации остается сарафанное радио. Поэтому мы делаем специальные программы, скидки для друзей и родственников наших пациентов на первичное обращение, чтобы расширить пул частных клиентов.

**ВГ:** На медицинском рынке остро стоит проблема кадров. Вы ощущаете ее на себе?

**Е. Ф.:** У меня на постоянной работе 82 человека, с учетом врачей-совместителей — около 150. Кадровый вопрос — и медицинский, и административный. Любая клиника на две трети состоит из менеджеров и другого немедицинского персонала. А коммерческая клиника и вовсе начинается с телефонного звонка. Найти медицински грамотных, обученных специалистов контакт-центра очень сложно. И мы постоянно проводим обучение, тратим большие деньги, чтобы наш контакт-центр соответствовал ожиданиям и желаниям пациента. Отдельно стоит регистратура, ведь пациент очень чувствителен к вниманию.

**ВГ:** Он так же чувствителен к вниманию врачей и среднего медперсонала.

**Е. Ф.:** Совершенно верно. Но качественных линейных врачей в городе большое количество, и они умеют общаться с пациентом. Мы же ежемесячно регистрируем до сотни новых клиентов. И наша задача — контролировать их повторную обращаемость. Так как люди, как правило, не страдают одним и тем же заболеванием, сервисная составляющая в коммерческой медицине — наиважнейшая.

**ВГ:** Большинство врачей попадает в частную медицину из государственного сектора. Майские указы президента предусматривают повышение зарплат в системе ОМС. Как частный сектор на это реагирует?

**Е. Ф.:** Медицинский частный бизнес тянется за зарплатами государственного. За последние полтора года в «Медпомощи» они выросли на 15–17%. Это может не превышать оплаты в государственной клинике, но определенная нагрузка и условия труда тоже имеют значение. При соблюдении определенного уровня комфортности врачи готовы согласиться даже на незначительное понижение уровня своей зарплаты. ■