



Высшая
школа
бизнеса

Маркетинг
Общий менеджмент

0078-1-1

Е.Р. Шарко, М.В. Горгишели

КОГДА ДИАГНОЗ СЛОЖНЕЕ СИМПТОМОВ: ОРО РЕШАЕТ ПРОБЛЕМУ МЕДИЦИНСКОЙ КЛИНИКИ

Данный учебный кейс разработан Еленой Романовной Шарко (старший преподаватель Департамента маркетинга Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ) и Марией Васильевной Горгишели (преподаватель Департамента стратегического и международного менеджмента Высшей Школы Бизнеса НИУ ВШЭ).

По вопросам доступа к материалам из Коллекции учебных кейсов Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ просьба обращаться по адресу электронной почты: cases@hse.ru или через форму обратной связи на сайте: <https://gsb.hse.ru/csc>

© Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», 2025 г.

В Москве наступила настоящая весна! Конец апреля выдался особенно теплым и приветливым: солнышко грело уже так сильно, что даже современные с отражателем света стекла офиса компании ORO не справлялись с напором весеннего тепла. Нина, директор по количественным исследованиям, была особенно довольна после планерки с руководством, где было объявлено, что ее отдел побил все рекорды в первом квартале. Она в очередной раз доказала сама себе, что находится на своем месте и выбрала правильный стиль управления. Несмотря на молодой возраст, Нина за десять лет прошла путь от стажера до главы направления и считалась одним из самых опытных специалистов компании. За ее спиной были десятки успешных проектов и множество наград. Нина всегда точно чувствует суть проблемы и умеет находить решения там, где другие видят лишь тупик. Каждый сотрудник, несмотря на плотный рабочий режим, чувствовал прилив сил и вдохновения, которое обычно витает в воздухе в преддверии длинных майских выходных. Апрельское потепление совпало в 2025 году с интенсивным началом второго квартала в компании: клиенты также оживились, а заказов и работы прибавилось. В компании ORO, известной своим комплексным подходом к маркетинговым исследованиям, не просто отвечают на вопросы брифа, составленного клиентом, а глубоко погружаются в проблемы бизнеса, чтобы найти их истинные причины.

После обеда Нина встретила в коридоре менеджера по работе с клиентами Николая. Он работал в компании уже больше двух лет и всегда чувствовал свою ответственность за «конечное счастье клиентов» (негласный девиз отдела клиентского опыта). Все время на проекты уже было распланировано на квартал вперед, цели поставлены, темп работы набран, но Николай сообщил о новом брифе¹ от клиента из Самары – срочный, не с явной бизнес-проблемой и предполагающий исследование текущей клиентской базы медицинской клиники. Клиника «МедГармония» насчитывает более 20 многопрофильных клиник в крупных региональных центрах России. Согласно данным клиента, одна из клиник сети, которая расположена в Самаре, сильно теряет свою ценность в сравнении с другими клиниками: трафик ниже в 2 раза, чем в успешных филиалах, без очевидных причин для этого, так как процессы и система обслуживания выстроены одинаково, проседал средний чек и траты за период на одного пациента, да и в целом показатели прироста клиентской базы указывали на системную проблему. Вопрос стоит остро – нужно оперативное решение проблем в клинике и план по оптимизации работы на ближайшее время, иначе руководителя из Самары ждет увольнение, а клинику в городе могут даже закрыть как неликвидную и снижающую репутацию сети. Нина отвела взгляд на окно, обдумывая полученную информацию – стоит ли браться за дело и ломать такой в этот раз стройный график работы команды, да еще и перед майскими выходными?

¹ Бриф – внутренний документ компании ORO, который содержит реальный запрос на исследование от клиента (сформулирована возможная проблема или указаны предпосылки запроса на исследование). Бриф является отправной точкой в алгоритме взаимодействия между компанией и клиентом (присылается клиентом на почту компании или составляется вместе с клиентом в процессе телефонного звонка с менеджером по работе с клиентами), основой для разработки технического задания проектной команде, которая будет реализовывать данное исследование.

АНАМНЕЗ ПАЦИЕНТА

В мире бизнеса, где каждый день – это борьба за внимание клиента, есть те, кто помогает компаниям не просто выживать, а процветать. Это ОРО, ведущее российское агентство маркетинговых исследований, чья история насчитывает более 30 лет². Представьте себе компанию, которая стоит на перепутье: продажи падают, клиенты уходят, а конкуренты наступают на пятки. В этот момент на помощь приходит ОРО, словно опытный проводник, знающий все течения и подводные камни рынка. ОРО не просто осуществляет сбор данных, а превращает их в ценные бизнес-решения. Каждый отдел работает слаженно, как механизм швейцарских часов, предлагая полный цикл исследований, основанный на комплексном подходе к каждому клиенту. В ОРО исследования клиентского опыта (CX)³ реализуются с помощью различных методик (Рисунок 1). За год отдел CX выполняет более 120 проектов, а это практически все сегменты бизнеса и сферы деятельности. Любой новый проект начинается с погружения в проблему клиента, но не всегда проблема клиента лежит на поверхности.

		Объекты		
		Клиенты	Компания (персонал)	Конкуренты
Simple		Количественные исследования (опросы)		
		Качественные исследования (интервью)		
Middle		Наблюдения (Тайный покупатель, Аудитор, Эксперт)		
		Карта пути клиента (CJM)		
Hard		Инструменты для измерения, управления и мониторинга удовлетворенности и лояльности клиентов (TRI*M)		
		Инструменты выявления взаимосвязи между ключевыми атрибутами клиентского опыта (EE)		
		Оценка эффективности работы компании глазами сотрудников (TRI*M HiPO)		

Рисунок 1. Инструменты исследования клиентского опыта⁴
Источник: составлено авторами.

² ОРО. Официальный сайт компании. [Электронный ресурс]. <https://oro.moscow>

³ Примечание: CX (Customer Experience)

⁴ Примечания: CJM (Customer Journey Mapping), TRI*M (Measuring, Management, Monitoring), EE (Experience Engineering)

Нина предложила Николаю обсудить данный бриф с одним из своих проектных менеджеров, который теоретически мог бы реализовать этот проект в сроки, указанные клиентом. Сотрудники компании ORO работали в едином пространстве (по типу open space), 20 человек коллектива, отвечающие за различные задачи, обсуждали рабочие моменты – работа кипела. Команда по изучению клиентского опыта располагалась в дальнем углу пространства, коллеги устремились туда, чтобы погрузиться в детали брифа. Возможно, доводы и аргументы «за» и «против», которые услышит Нина, помогут принять ей верное решение. Николай начал свой рассказ по итогам разговора с клиентом:

– Мне с утра позвонил новый клиент из Самары, Даниил, – многообещающе произнес Николай, пытаясь привлечь всеобщее внимание коллег. – Ему дали наш контакт и сказали, что ORO может помочь с проблемами с клиентами. Даниил – директор по клиентскому опыту многопрофильной клиники сети «МедГармония» в Самаре, – Николай сделал небольшую паузу и перешел к описанию сути вопроса. – У клиники есть некоторые проблемы с посещаемостью и возвратом клиентов. Со слов Даниила, они работают по стандартам сети, как в филиале в Туле, но результаты хуже. Нет своей парковки у клиники, но зато клиника в самом центре города, по цене клиника находится в конкурентных пределах, а еще они сами, – здесь Николай поднял указательный палец вверх и посмотрел на коллег, – провели небольшой сравнительный анализ с лучшей клиникой сети в Туле... Есть данные. Но сразу предупреждаю: бюджет ограничен, а дать ответ нужно через 2 дня. Нас же ему рекомендовали как лучших! Что скажете? Поможем?

ВРАЧЕБНЫЙ КОНСИЛИУМ

Нина уже готова была выслушать всю проблему до конца, но тут же переспросила:

– Николай, а ты один разговаривал с Даниилом? Александр, наш проектный менеджер, бриф еще не смотрел? Как-то это на тебя не похоже. Вот и имеем клиента со своими вводными данными, ограниченным бюджетом и небольшими сроками, – все, как мы любим!

– О нет, я не знал про это! Нина, майские на носу! Мы и так все сделали в прошлом квартале лучше всех, всех клиентов довели, а новых уже распределили, – заявил Александр. Вообще он был опытным сотрудником. Его отличал пыливый ум, который часто выручал команду в самых сложных проектах. Сейчас же, видимо, сказывалась усталость, накопленная за рабочую неделю.

– Счастье клиентов превыше всего! – проговорил Николай. – Как мы можем отказать, когда клиент пришел по рекомендации! А отдохнуть мы еще успеем.

Александр же с надеждой смотрел на Нину, не обращая внимания на воодушевляющие реплики Николая.

– Саша, понимаю, месяц был непростым, – мягко начала Нина, присаживаясь за стол и открывая ноутбук. – Но именно такие проекты дают нам возможность расти и показывать, на что мы способны. Тем более майские праздники – праздники весны, труда и энтузиазма, разве нет?

Николай поддержал ее, хлопнув ладонью по столу:

– Именно! Мы как раз и есть те самые профи маркетинговых исследований. Да и проект не самый сложный. Нужно организовать аудит обслуживания в самарской клинике методом «Тайный пациент» и проверить гипотезы заказчика, – парировал Николай.

– Надеюсь, мы не проведем майские выходные в клинике в Самаре вместо пашлычков и песен под гитару на природе, – Александр тяжело вздохнул.

Офис наполнился смехом.

– Договорились! А теперь давайте изучим детали запроса и распределим задачи. У нас есть несколько дней до праздников, чтобы разобраться в проекте, выбрать методы и подготовить предложение на исследование, – Нина продолжила с энтузиазмом. – Нужно тщательно продумать дизайн исследования!

ПЕРВЫЕ СИМПТОМЫ

Офис всегда наполнялся какой-то магией, когда обсуждался новый заказ. Все обычно увлеченно задавали вопросы, пытались уточнить свои идеи, гуглили в компьютерах информацию или специфику клиента, это всегда был творческий хаос и в момент единого решения все загорались интересом. Но не сейчас...

– Николай уже в курсе основных вводных по проекту, поэтому кратко повторю для Александра и остальных коллег. Сеть многопрофильных клиник «МедГармония» заметила, что доля повторных обращений в клинику в Самаре, по сравнению с клиниками в других городах присутствия, не высока. В городе Самара проживает около 1,2 млн человек, сильное конкурентное окружение, а пациенты привыкли обращаться в платные клиники как по ДМС, так и в частном порядке. Цифры есть в таблице, потом изучите! Клиника провела мониторинг первичных объективных факторов: расположение, впечатление пациентов от визита, цены по городу в других клиниках, но так как по этим параметрам явных проблем обнаружено не было, пришли к выводу, что Самара проигрывает Туле с точки зрения уровня сервиса для клиентов (Рисунок 2). Менеджер по исследованиям в клинике отсутствует.

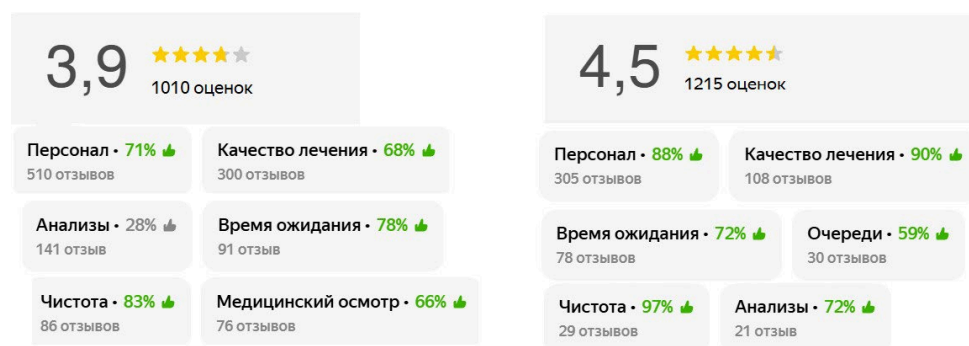


Рисунок 2. Сравнительный рейтинг заведений на сервисе Яндекс.Карты⁵
Источник: составлено авторами.

⁵ Сервис Яндекс.Карты. [Электронный ресурс] <https://yandex.ru/maps>

– Подождите, а какие конкретные сроки и бюджет? – включился в разговор Александр. Было видно, что где-то в глубине души он все-таки пытался найти подвох в новом проекте и отговорить от него коллег. – А есть данные по сети клиник? Хотя что-то, за что можно зацепиться?

Нина сделала звук барабанной дроби и с улыбкой добавила:

– Два дня подготовку предложения, месяц на реализацию проекта, бюджет – очень скромный, примерно в 2 раза меньше, чем полноценное исследование. – Выдохнув, Нина добавила, – Предварительный анализ метрик есть. Не все, но что-то точно пригодится. – Нина передала коллегам материалы с данными по клиникам (таблица 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ основных метрик многопрофильной клиники «МедГармония» в Самаре и Туле

Показатели	Самара		Тула	
	2023	2024	2023	2024
Количество уникальных клиентов, в мес.	7802	8105	1650	1700
Клиенты по ДМС, %	63	65	62	58
Клиенты на платной основе, %	37	35	28	42
Показатель удержания клиентов (RR ⁶), в %	15	11	23	27
Население города, тыс. чел	1158		461	
Среднегодовой трафик посещения, в %	+123	+109	+220	+225
Среднее кол-во услуг на 1 клиента в год	5,1	3,7	7,4	7,2

Источник: составлено авторами.

– Вот оно! – воскликнул Александр. – Мы уверены, что стоит брать этот проект сейчас, проводить исследование в Самаре, пытаюсь вписаться в ограниченный бюджет?!

– Да чего ты переживаешь?! Заказчик просит «Тайного пациента». Надежный и простой метод, мы много раз его применяли, – вмешался Николай с энтузиазмом.

Коллеги замерли в ожидании, что же скажет Нина, то и дело переводя взгляды друг на друга. Нина выдержала паузу, словно давая коллегам время осмыслить сказанное, а затем уверенно произнесла:

– А справится ли тут вообще «Тайный пациент»? – скептически заметила Нина. – Нам надо все обдумать коллеги. Нужно поработать над возможным дизайном исследования, чтобы выявить реальные причины низкой лояльности. Предлагаю сейчас изучить подробно бриф от клиента и поделиться первоначальными гипотезами о возможных причинах проблем в самарском филиале. Решение примем завтра с утра.

⁶ Примечание: RR (Retention Rate)

– Предлагаю, если и брать бриф, то сделать, как просят, и отдыхать скорее. Клиент всегда прав! – Николай многозначительно посмотрел на коллег, явно уверенный в своей правоте. Александр нахмурился и сказал:

– Я совсем в этом не уверен. А что если тайные проверки покажут прекрасные результаты, а клиент потом поставит под вопрос качество данных, которые мы собрали? Проблема-то останется. Напоминаю, наш клиент – не менеджер по исследованиям и не обязан знать, какой подход к исследованию выбрать.

МЕДИЦИНСКАЯ ЗАГАДКА: МОЖНО ЛИ ВЫЛЕЧИТЬ ЛОЯЛЬНОСТЬ?

Офис опустел, за окном было уже совсем темно. Нина просматривала сайт сети клиник «МедГармония», читала отзывы и местную ленту новостей о Самаре и Туле, она удивлялась, как сильно все по-разному устроено в столице и в регионах. Может, и Самара с Тулой – разные миры, и дело совсем не в качестве работы персонала клиники? Завтра утром нужно было сообщить Даниилу, готова ли компания ОРО выполнить проект, а окончательного решения еще не было. Нина думала о словах коллег на совещании и их доводах.

Нина открыла окно в офисе. С весенней теплотой в комнату ворвался воздух и развеял ее волосы. Хочется собираться в уютные компании, жарить шашлык и овощи на мангале и делать этот мир чуточку добрее! Нина внезапно подумала о том, как порой сильно зависит успех всего бизнеса от выверенного дизайна исследования проблемы. За ее многолетнюю практику она часто видела, как компании сами выдумывали себе, казалось бы, правильные стандарты обслуживания, прикладывали огромные усилия, чтобы их выполнять, но это далеко не всегда обеспечивало им подлинное конкурентное преимущество. Можно, конечно, и не усложнять себе задачу, но... Эта мысль не давала ей покоя. Она взяла в руки телефон, набрав номер Даниила, но так и не решилась нажать на кнопку вызова. Утро вечера мудренее...