

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

# CRM-СИСТЕМА КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ: ПРАКТИКА КОММЕРЧЕСКИХ МЕДИЦИНСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**Самохин А. А.**

магистр маркетинга  
(Москва, Россия)  
[alex\\_samokhin\\_1998@mail.ru](mailto:alex_samokhin_1998@mail.ru)

**Самылина Д. А.**

старший преподаватель  
Национального исследовательского университета  
«Высшая школа экономики»  
(Нижний Новгород, Россия)  
[dsamylina@hse.ru](mailto:dsamylina@hse.ru)

**Аннотация:**

В статье исследуются особенности использования CRM как инструмента построения нового типа коммуникации в практике коммерческих медицинских организаций. Основываясь на систематизации отечественных и зарубежных исследований, а также ряде экспертных интервью с представителями индустрии, разработана система рекомендаций по улучшению оффлайн и онлайн коммуникативного взаимодействия с клиентами в деятельности организаций коммерческой медицины.

**Ключевые слова:** CRM, бизнес-коммуникация, автоматизация процессов, инструменты цифрового общения

**Введение**

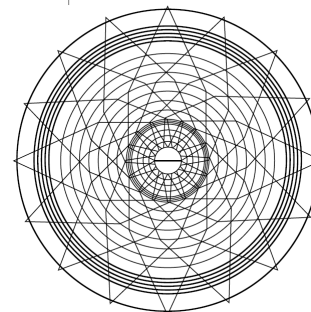
В современном мире технический прогресс развивается невиданными ранее темпами. Повседневность становится проще и качественнее благодаря инновационным технологиям компаний, деятельность которых направлена на повышение удовлетворенности и лояльности клиентов. Прогресс не обошел стороной и сферу коммерческой медицины: сегодня можно говорить об эффективной коммуникативной и бизнес-стратегии привлечения и управления клиентами, нацеленной на создание долгосрочных и прибыльных взаимоотношений через понимание их индивидуальных потребностей — CRM (англ. Customer Relationship Management, система управления взаимоотношениями с клиентами). В эпоху цифровой трансформации и больших данных для компаний крайне важно автоматизировать бизнес-процессы и грамотно управлять информацией, поэтому предприятия и организации здравоохранения по всему миру пользуются инструментами CRM для непрерывного измерения, анализа и

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.

*CRM-система как инструмент формирования коммуникационной стратегии:*

*практика коммерческих медицинских организаций*



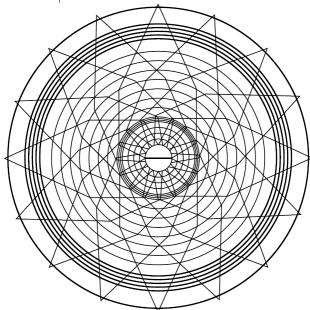
повышения эффективности не только финансовых показателей, но и для формирования успешной коммуникативной стратегии (Hung et al., 2010).

Компании, использующие накопленную информацию о своих потребителях и различные аналитические инструменты ее обработки, способны продвинуться существенно дальше в части организации и проведении целевых кампаний, направленных на привлечение, удержание и повышение активности клиентов по сравнению с конкурентами, не использующими аналитические бизнес-инструменты. Так, например, на основе сопоставления инструментов, используемых Министерством Здравоохранения в части реализации программы «Здоровая Россия» и крупнейшими компаниями-производителями табачной продукции, было отмечено преимущество последних, поскольку, несмотря на законодательные ограничения, табачные компании успешно реализуют целый комплекс взаимодействий с клиентами, стимулирующих их курить больше во многом благодаря CRM и встроенным в нее аналитическим инструментам (Долженко и Манин, 2016). Подходя к проблематике вопроса, концепция удовлетворенности и лояльности клиентов является одной из главных забот медицинских организаций. Однако, как в некоммерческих, так и в коммерческих медицинских учреждениях, остаются актуальными вопросы улучшения рабочих процессов, обеспечения поддержки принятия решений, повышения качества сервиса, а также оптимизации взаимодействия с клиентами посредством инструментов онлайн и офлайн коммуникации (Hung et al., 2010).

Целью настоящего исследования является выявление особенностей использования CRM как инструмента построения нового типа коммуникации в практике коммерческих медицинских организаций. Результаты анализа представлены в виде системы рекомендаций по улучшению управления взаимоотношениями с клиентами. Для этого авторы проанализировали особенности коммерческой медицины и предпосылки для внедрения CRM, определили наиболее важные этапы интеграции системы в практику медицинских центров, а также провели серию экспертных интервью с представителями исследуемой сферы, чтобы составить более полное представление об актуальной практике по этому вопросу.

### **Теоретические аспекты построения и управления бизнес-коммуникациями**

Концепция построения бизнес-коммуникации «с точки зрения клиента» была определена американским ученым, теоретиком менеджмента Питером Друкером в 90-е годы XX века. Он считал, что во главе угла любого бизнеса должна стоять цель «создания клиента», поскольку именно он является единственным источником прибыли (Deshpande et. al., 1989). Выражение «управление



## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

взаимоотношениями с клиентами» (CRM) также используется с 1990-х годов, однако до сих пор отсутствует единое определение данного понятия. В Таблице 1 представлен ряд интерпретаций термина.

**Таблица 1.** Определение понятия CRM в работах различных авторов

<b>Определение понятия CRM</b>
Управленческий подход, который позволяет организациям выявлять, привлекать и удерживать прибыльных клиентов путем управления отношениями с ними (Hobby, 1999).
Использование существующей информации о клиентах для повышения прибыльности компании и повышения качества обслуживания клиентов (Couldwell & Clive, 1999).
Комплексная стратегия и процесс привлечения, удержания и установления партнерских отношений с клиентами с целью создания ценности и для компании, и для клиента (Parvitiyar & Sheth, 2001).
Кросс-функциональный стратегический подход, направленный на повышение стоимости компании за счет развития соответствующих отношений с ключевыми клиентами и клиентскими сегментами (Payne & Frow, 2005).
Процесс, пытающийся объединить различные (порой кажущиеся несвязанными) фрагменты информации о клиентах, продажах, факторах окружающей среды, конкурентах и развивающихся тенденциях, чтобы обеспечить выбор и реализацию превосходных стратегий продаж (Finnegan, Currie, 2010).
Бизнес-стратегия, которая объединяет внутренние процессы и функции для создания и предоставления ценности целевым клиентам с прибылью для компании. CRM основан на высококачественных данных, связанных с клиентами, и поддерживается информационными технологиями (Buttle & Maklan, 2015).

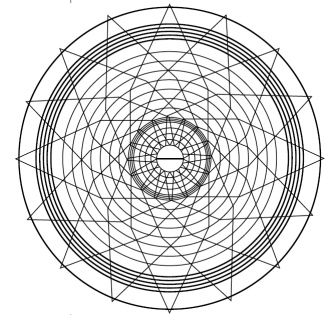
Компоненты CRM традиционно принято разделять на операционную и аналитическую составляющие, однако многие авторы выделяют также стратегический CRM (Kumar & Reinartz, 2012; Buttle & Maklan, 2015) и коллаборативный (Kracklauer, 2004; Fatouretchi, 2019).

Что же касается предпосылок развития CRM, то в работе Томаса Давенпорта (Davenport, 1993), профессора Бостонского университета и руководителя Института стратегических перемен, выделяются две идеи. В первую очередь, стратегия продаж стала меняться с продуктоориентированной на клиентоориентированную в связи с ростом глобальной конкуренции и уменьшением отличий в аналогичных товарах. Во-вторых, развитие клиентоориентированных технологий стало возможным благодаря ИТ-прогрессу

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.

*CRM-система как инструмент формирования коммуникационной стратегии: практика коммерческих медицинских организаций*



в области накопления и анализа информации о клиентах вне зависимости от их количества.

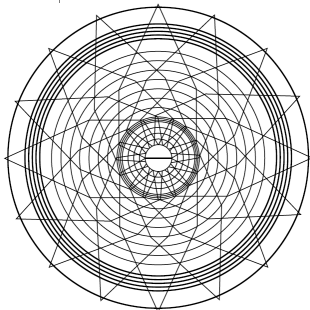
Говоря о том, чего ожидают менеджеры крупных компаний от внедрения различных типов CRM-систем, по результатам исследования портала Tech News World выяснилось, что в топе рейтинга находятся улучшение качества обслуживания, уровня удовлетворенности и повышение уровня удержания клиентов через внедрение новых коммуникационных стратегий (Август и Милакова, 2021). Важно понимать, что использование CRM — это не столько установка ИТ-решения и автоматизация отношений с клиентами, сколько важнейший элемент коммуникационной стратегии компании, ориентированный на создание дополнительной ценности для клиентов (Манин и Ветрова, 2017).

Что же касается роли CRM в индустрии коммерческой медицины, стоит отметить, что здравоохранение становится одним из наиболее важных секторов экономики во многих странах в связи с социально-демографическим развитием государства и необходимостью увеличения средней продолжительности жизни населения (Islam et al., 2018). Коммуникационная и сервисная составляющая становится все более принципиальным критерием при выборе платных медицинских услуг: пациенты хотят получать не только качественную медицинскую помощь, но и высокий уровень обслуживания на всех этапах обращения в клинику. Кроме того, в эпоху цифровизации потребители придают все большее значение следующим элементам сервиса: быстрому доступу к информации о клинике и специалистах, а также к своей медицинской истории и результатам обследований; возможности онлайн-записи на прием; наличию онлайн-каналов для обратной связи. В связи с этим среди пациентов приобретают популярность такие инструменты, как личный кабинет и мобильное приложение, объединяющие в себе ключевые для потребителя функции (Ernst & Young, 2020).

Карту пути клиента в сфере коммерческих медицинских организаций можно разделить на четыре этапа: ознакомление, оценка, сделка и опыт (Рисунок 1).

Этапы	Ознакомление		Оценка			Сделка	Опыт	
Стадия	Первые мысли	Изучение	Знакомство	Выбор	Контакт	Визит, консультация	Лечение	Повторный контакт
Комментарий	Осмысление пациента прибегнуть к медицинским услугам		Поиск клиник, рекомендаций, формирование выбора, получение ответов на вопросы, запись на приём			Посещение и первый контакт с персоналом	Лечение, наблюдение, реабилитация	Обращение спустя время
Точки контакта	Рекламные кампании клиник, лидеры мнений, реклама в СМИ	Поисковые системы, блоги врачей, порталы и форумы	Отзывы и рейтинг в интернете, сайты клиник	Оценка прайс-листа, индивидуальные предпочтения	Форма обратной связи, call-центр, online-консультант	Здание и интерьер, приём у врача, коммуникация на ресепшн	Постоянная коммуникация с врачом, палата, оборудование	Программа лояльности, сертификаты, рекомендации

**Рисунок 1.** Карта пути пациента в сфере коммерческих медицинских организаций



## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

То, к какому решению придет потенциальный клиент, во многом зависит от тех точек контакта, — а именно от эффективности коммуникации в каждой из них, — которые встречаются на каждом этапе его пути.

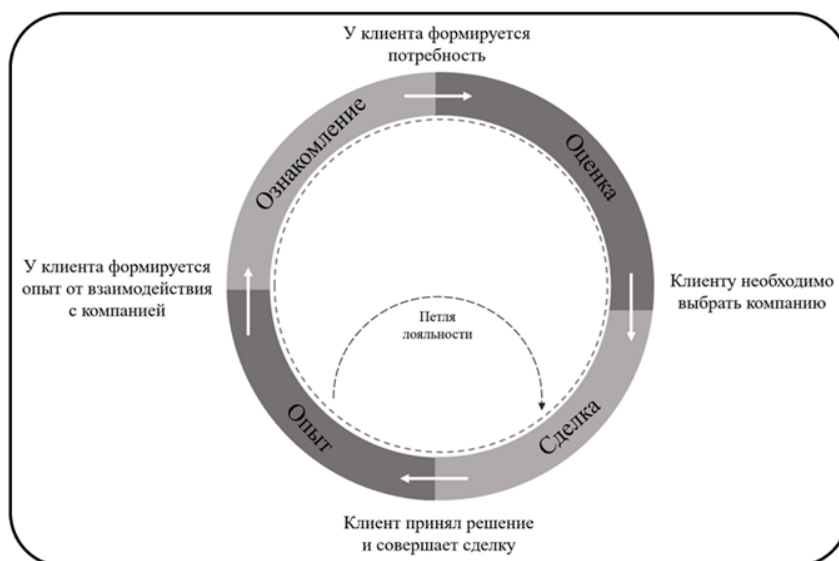
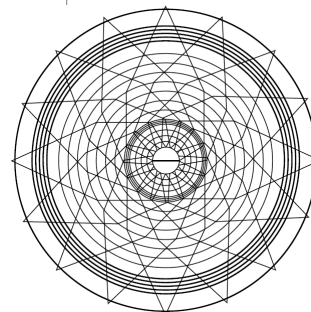
1. Все начинается с первичного осмысления пациента прибегнуть к медицинским услугам. Но даже здесь, на базисном шаге, катализатором принятия решения могут стать те же рекламные касания, — публикации лидеров мнений в соцсетях, рекламные кампании клиник, информация в печатных изданиях и так далее, — что выстраивают коммуникацию с пользователем на более поздних этапах его пути как пациента (Ingate, 2019). Вторым шагом на этапе ознакомления является изучение проблемы, а именно изучение опыта клиентов по интересующей теме с помощью поисковых систем, тематических порталов и блогов врачей.
2. После этого наступает второй этап — оценка. Поиск клиник через отзывы, рейтинг в интернете и социальные сети компаний, финальный выбор на основе индивидуальных приоритетов и первый контакт с учреждением — получение ответов на все интересующие вопросы, запись на консультацию.
3. На этапе сделки клиент строит маршрут, оценивает местоположение, здание, интерьер клиники, проходит прием у врача и взаимодействует с персоналом на ресепшене.
4. Далее наступает финальный этап — опыт. Пациенту назначают лечение, выстраивается коммуникация с врачом, осуществляется наблюдение после лечения и затем повторное обращение в клинику спустя время.

Таким образом, у клиента формируется опыт взаимодействия с компанией, и, если его устроили два последних этапа, то между сделкой и опытом образовывается петля лояльности (Рисунок 2). Это означает, что при повторном обращении пациент не будет заново проходить все четыре этапа, и его путь в следующий раз начнется сразу с этапа сделки, то есть коммуникационный путь сократится до минимума (Багдасарян и Богданова, 2020).

Что же касается отрасли здравоохранения, — особенности коммуникации в которой изучаются авторами работы, — то данная сфера рассматривается здесь как бизнес, предоставляющий медицинские услуги пациентам, которые с точки зрения коммерческой деятельности являются клиентами (Torpie, 2014). Рынок частной медицины сфокусирован на двух основных направлениях: выявлять и удовлетворять потребности пациентов с целью привлечения новых и поддерживать крепкие отношения с текущими клиентами.

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций

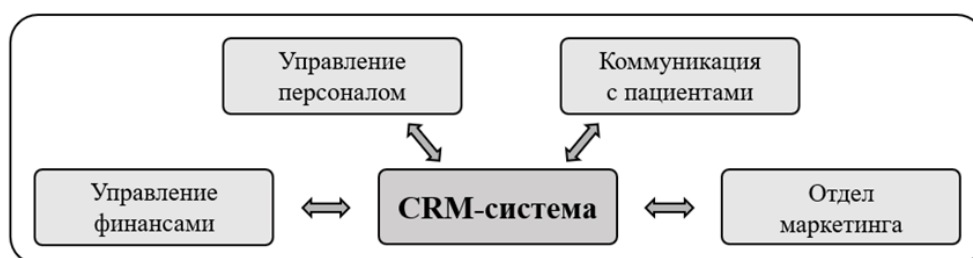


**Рисунок 2.** Круговая карта пути клиента

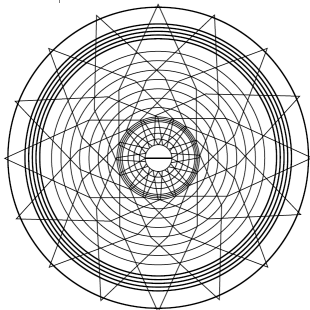
Индивидуальный подход к каждому пациенту и сервис на достойном уровне — ключ к успеху повышения конкурентоспособности коммерческого медицинского учреждения. Решения по автоматизации коммуникативных процессов с помощью CRM делают возможным реализацию такого подхода и позволяют решать ряд следующих задач:

- ведение клиентской базы;
- распределение пациентов между специалистами;
- управление контактами;
- управление процессом оказания медицинских услуг;
- оценивание эффективности деятельности врачей, менеджеров и администраторов.

Стоит отметить, что CRM-система должна быть интегрирована не только с отделами продаж или маркетинга. В рамках работы коммерческой медицины, ниже схематически представлено взаимодействие, синхронизирующее деятельности разных сфер компании с CRM-системой (Рисунок 3) (Замбржицкая и Чернов, 2020).



**Рисунок 3.** Взаимосвязь CRM-системы со сферами деятельности компании



## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

### **Методология исследования**

В работе авторами используется качественный метод анализа — экспертное интервью — как основополагающий для решения поставленной цели: составить более полное представление о преимуществах использования CRM в медицинских коммерческих организациях для построения успешной коммуникационной и бизнес-стратегии. Говоря о выборе респондентов, эксперт подходил под критерии отбора авторов, если у него был релевантный опыт в маркетинговом анализе в медицине или опыт руководства и практики в коммерческих клиниках. Главной задачей при составлении пула вопросов являлось получение максимально детальной информации от респондента, задавая при этом небольшое количество концептуально связанных вопросов (Шашкина и Позднякова, 2016). Всего было задано 4 вопроса:

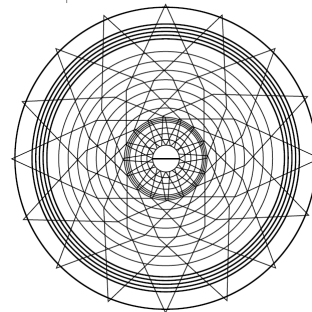
1. Какие особенности коммуникации и работы с клиентами Вы можете выделить в сфере коммерческой медицины?
2. Что, по Вашему мнению, влияет на удовлетворенность и лояльность клиента, а также стимулирует повторные обращения в клинику?
3. Как, по Вашему мнению, компания может использовать накопленную информацию о своих пациентах?
4. Какие преимущества внедрения CRM Вы можете выделить в практике работы медицинских организаций?

Благодаря общению с экспертами, работающими в сфере коммерческой медицины, сформировалось более полное представление об актуальной практике по вопросу анализа внутренних процессов и преимуществ от использования CRM в организациях. Экспертами в исследовании выступили:

- CEO "Medicine Group", врач, специалист по маркетинговому анализу в медицине Владислав Котляр;
- руководитель медицинского агентства "Симметрия Medical" Олег Кайнара;
- CEO агентства по медицинскому маркетингу "APIS" Анна Берлова;
- врач-отоларинголог, кандидат медицинских наук, член союза педиатров России Ольга Спиранская;
- менеджер проектов одной из крупнейших клиник в России Араз Исагов (название клиники эксперта конфиденциально).

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*



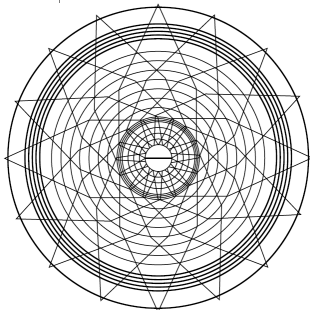
### **Результаты интервью**

В вопросе об особенностях работы с клиентами в области коммерческой медицины CEO "Medicine Group" Владислав Котляр отмечает, что клиники, представленные на российском рынке, сильно отличаются друг от друга: есть организации со слабым и сильным клиентоориентированным подходом, есть клиники, деятельность которых завязана исключительно на "вытягивании" денег из пациентов, и, наоборот, существуют медицинские центры, в философию которых входит экономия денег клиентов посредством советов альтернатив дорогостоящим препаратам и избегания лишних направлений к другим врачам за дополнительной консультацией или анализами, если нет прямой необходимости в их сдаче. Это во многом зависит от руководства и нанятых специалистов. Хороший управляющий коммерческой клиники должен наладить процесс перераспределения пациентов между врачами и разумного ведения пациента по стадиям лечения, а также прописать систему мотивации для сотрудников, результатом реализации которой повышаются средние чеки клиники и LTV (англ. Lifetime Value, показатель прибыли, которую клиент приносит бизнесу за весь пожизненный цикл работы) пациентов. Кроме того, для улучшения качества обслуживания клиентов приходится обучать большую часть немедицинского персонала клиники (отдел продаж, call-центр, администраторов). Базовые знания терминов и специфики сферы необходимы для оказания короткой консультации и ответов на сопутствующие вопросы при первых касаниях клиентов с клиникой — при общении по телефону или в чате. Владислав Котляр отмечает, что вопрос коммуникации крайне важен для организации, так как достаточно часто обращение пациента в медицинский центр нацелено на прием у конкретного врача, и поскольку специалист может сменить место работы, необходимо сохранить пациента, совершив максимум действий по его удержанию.

Придерживается аналогичной точки зрения и руководитель медицинского агентства "Симметрия Medical" Олег Кайнара. Эксперт утверждает, что главная особенность при работе с пациентами коммерческой медицины по сравнению с некоммерческой — более качественное предоставление услуг и поддержание высокого уровня коммуникации на всех этапах.

Продолжая делать акцент на коммерческой и коммуникационной составляющей, менеджер проектов одного из крупнейших частных центров России Араз Исагов считает, что в процессе общения необходимо грамотно позиционировать ценность услуг для пациентов и концентрироваться на конкурентных преимуществах. Кроме того, по мнению Араза Исагова, долгосрочные устойчивые финансовые результаты клиники возможны только





## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

при условии удержания клиента, достигаемого благодаря использованию разных коммуникативных практик работы.

На вопрос об особенностях, которые влияют на удовлетворенность и лояльность клиента, а также стимулируют повторные обращения, Араз Исагов выделяет два важных момента: отношения пациента с врачом (вызвал ли врач доверие у пациента, и установилось ли доверие к компетентности врача) и отношения пациента с клиникой (какой сервис оказывается в клинике, и как происходит коммуникация с немедицинским персоналом).

Помимо этого, CEO агентства по медицинскому маркетингу APIS Анна Берлова утверждает, что в коммерческой медицине на возвращаемость клиентов прежде всего влияют человеческий подход, ненавязчивость персонала и, конечно, результат услуг. Эксперт формулирует главную миссию коммерческой медицины — качественная помощь людям и непрерывная профессиональная коммуникация.

С позицией Анны Берловой совпадает и мнение врача-отоларинголога, кандидата медицинских наук Ольги Спиранской, по мнению которой удовлетворенность клиента зависит, в первую очередь, от отношения клиники к пациенту и заинтересованности в его здоровье.

В вопросе использования накопленной информации о пациентах руководитель медицинского агентства "Симметрия Medical" Олег Кайнара отмечает, что история болезни — это важнейшие данные пациента. Их можно использовать не только при дальнейшей диагностике и лечении различных заболеваний, но и создавать на их основе сегментированные рассылки рекламных материалов (с разрешения пациента). Араз Исагов подтверждает, что клиника, в которой работает он, использует данные клиентов для маркетинговых акций (например, промо сезонной услуги, рекомендованной широкому кругу лиц). Эксперт говорит, что эти данные помогают работать над ассортиментом услуг, анализировать, какие из них более или менее востребованы, и, исходя из этого, предпринимать какие-либо действия по улучшению работы компании или бизнес-процессов (например, посредством анализа данных в клинике эксперта в Санкт-Петербурге было принято решение расширить штат отоларингологов в связи с повышенной потребностью людей в услугах лора, вероятно, из-за особенностей климата города).

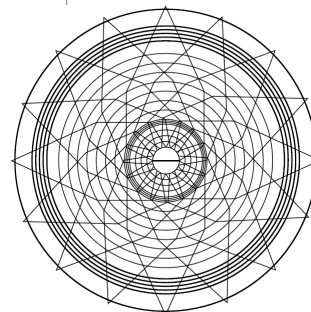
Что касается использования CRM и выявления ее особенностей в работе медицинских организаций, специалист по маркетинговому анализу в медицине Владислав Котляр отмечает, что практически во все клиники, с которыми работает его компания, внедрена CRM. Лишь единичные коммерческие учреждения в Москве не имеют CRM систему и ведут учет, например, в Google

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.

*CRM-система как инструмент формирования коммуникационной стратегии:*

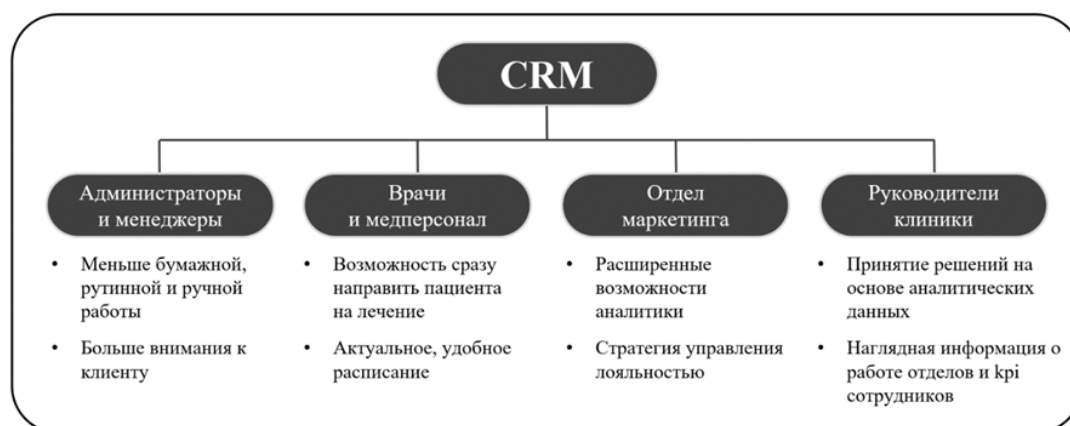
*практика коммерческих медицинских организаций*



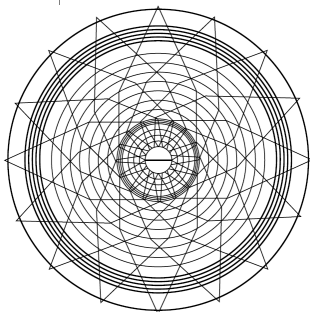
Docs или даже вручную. Эксперт выделяет такие плюсы интеграции системы в работу компаний, как стимулирование лояльности и возврата пациентов, сбор обратной информации о приеме и взаимодействии с клиникой, а также бизнес-аналитика, продвижение и увеличение среднего чека. Подчеркивается важность аналитических инструментов и использования сквозной аналитики для оптимизации расходов на маркетинг и более детального расчета показателей окупаемости рекламных инвестиций. О преимуществах аналитических инструментов CRM говорит и Олег Кайнара, делясь своим опытом руководства в агентстве "Симметрия Medical". Эксперт отмечает, что CRM упрощает анализ эффективности работы как клиники в целом, так и рекламных кампаний на основе данных о продажах, выручке и так далее. Благодаря сквозной аналитике можно получать данные по рентабельности услуг в автоматическом режиме. Операционная составляющая CRM, по опыту работы Анны Берловой в сфере медицинского маркетинга, способствует оптимизации работы медперсонала, слаженной работе администраторов и прозрачности для руководителя.

### **Система рекомендаций по улучшению управлением коммуникации с пациентами**

Опираясь на информацию, полученную в ходе экспертных интервью, а также на собственный практический опыт в сфере маркетинга, перед интеграцией CRM в компании в первую очередь авторами рекомендуется выделить 4 группы сотрудников, которым стоит презентовать новое решение как пользу и необходимость, а не как попытку усложнить работу и увеличить количество действий привычной деятельности. На Рисунке 4 изображена сегментация работников компании и основные причины для внедрения CRM в их работу.



**Рисунок 4.** Сегментация отделов клиники для адаптации к CRM



## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

Говоря подробнее о разделении сотрудников на группы и причинах для мотивации регулярного использования ими CRM, выделяются возможности системы, актуальные для соответствующих работников клиники, способствующие формированию и имплементации новой коммуникативной и бизнес-стратегии.

### *Администраторы и менеджеры:*

- объединение каналов коммуникации в одном месте;
- автоматическое заполнение данных о пациенте после первого же контакта, а также формирование в программе необходимых документов (договоры, соглашения и т. д.);
- при повторном звонке пациента в интерфейсе программы отображается информация о том, на каком этапе клиентского пути он находится, и его ближайшие записи;
- автоматическая рассылка email и sms-оповещений с заранее настроенными шаблонами;
- система напоминаний по рабочим процессам и срокам выполнения задач.

### *Врачи и медицинский персонал:*

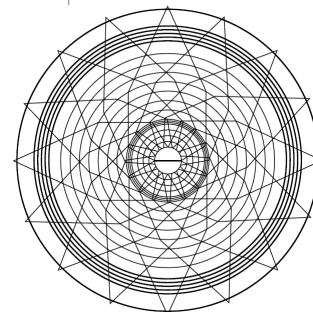
- после приема специалист может с легкостью передать коллегам данные для дальнейших этапов лечения пациента, а также отслеживать, на каких стадиях в будущем прибывает клиент благодаря удобному интерфейсу CRM;
- о новых записях на прием, отменах и переносах врачи узнают не от администраторов, а от уведомлений в системе, принимать которые можно не только за рабочим компьютером, но и в приложении, тем самым заранее планируя рабочее время.

### *Отдел маркетинга:*

- увеличение охвата клиентов за счет расширения каналов коммуникации (взаимодействовать с клиентами можно через мессенджеры и социальные сети: WhatsApp, Viber, ВКонтакте);
- благодаря аналитическим инструментам CRM, основываясь на данных, появится возможность определять наиболее эффективные каналы рекламы, оптимизируя маркетинговый бюджет;
- с помощью различных метрик и результатов анализа системы можно сегментировать клиентов не только по демографическим, географическим и психографическим признакам, а также по итогам медицинских обследований и историям болезней для более эффективных, индивидуализированных коммуникаций.

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*



### *Администрация клиники:*

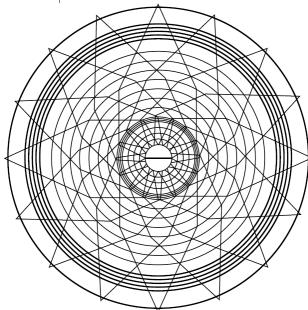
- отслеживание эффективности выполнения задач работниками;
- работа с информативными отчетами по количеству привлеченных клиентов, динамике посещений, совершенных звонков и объему оказанных услуг;
- решение спорных вопросов с пациентами становится более оперативным, поскольку вся информация от «первого касания» до назначений и рекомендаций конкретных специалистов находится в едином окне, ознакомиться с которой возможно гораздо быстрее, чем лично беседовать с врачами и менеджерами.

По окончании работы над мотивацией сотрудников и руководителей и теоретическим обучением по использованию CRM-системы, наступает этап настройки решения, который рекомендуется внедрять поэтапно: оптимизировать работу с клиентами, систематизировать внутреннюю работу, выстроить работу с клиентами и затем настроить внутренние процессы.

### **Заключение**

В данном исследовании авторами была предпринята попытка рассмотреть особенности внедрения CRM в сфере коммерческой медицины для построения эффективной коммуникационной и бизнес-стратегии, а также изучить детали работы с пациентами и внутренние бизнес-процессы организаций индустрии.

На базе результатов, полученных из анализа интервью экспертов, непосредственно занятых в сфере коммерческой медицины и медицинского маркетинга, а также анализа литературы, посвященной данному вопросу, сформировалось понимание, что перед внедрением CRM рекомендуется сегментировать отделы клиники на 4 группы: администраторы и менеджеры, врачи и медперсонал, отдел маркетинга, руководители клиники. Каждая группа должна ознакомиться с возможностями системы и воспринять новое решение как пользу и необходимость, а не как попытку усложнить работу и увеличить количество действий привычной деятельности. На этапе настройки решения следует сформировать базу имеющихся пациентов и оптимизировать фиксацию этапов работы с новыми, автоматизировать оборот документов и рабочих графиков, а также уделить отдельное внимание аналитическим инструментам CRM, позволяющим измерять индекс потребительской лояльности, анализировать сезонность и эффективность маркетинговых активностей. В дополнение к этому важно интегрировать всевозможные каналы коммуникаций в



## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

единую систему, настроить программу лояльности для стимулирования повторных обращений и обучить персонал перед вводом CRM в эксплуатацию.

Настоящее исследование является лишь первой ступенью в работе по анализу эффективности использования CRM как инструмента коммуникации. Для реализации глобальной идеи, в качестве следующего шага авторы работы проведут анализ кейсов успешных практик внедрения CRM-систем в изучаемой сфере, на основе которого планируется выявить проблемы и сдерживающие факторы использования данного инструмента для формирования успешной стратегии развития компании.

### БИБЛИОГРАФИЯ

Ветрова, Т. В., Долженко, Р. А., и Манин, А. В. (2016). Маркетинговые исследования и управление отношениями с клиентами: возможности эффективного сосуществования в организации. *Маркетинг в России и за рубежом*, (2), 44–55.

Долженко, Р. А., Манин, А. В. (2016). Возможности использования инструментов аналитического CRM для повышения эффективности реализации программы "Здоровая Россия". *Практический маркетинг*, 9 (235), 24–30.

Замбрицкая, Е. С., Чернов, Г. Е. (2020). CRM-системы как элемент управленческого учета платной деятельностью учреждений здравоохранения. *Вестник Университета Российской академии образования*, (1), 98–107.

Манин, А. В., Ветрова, Т. В. (2017). Практики разработки стратегий CRM в российских компаниях. *Российский журнал менеджмента*, 15(4), 491–510.

Шашкина, А. В., Позднякова, М. Е. (2016). Онлайн исследования в России: тенденции и перспективы. *МИК*.

Buttle, F., Maklan S. (2015). *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315764597>

Buttle, F. (2001). The CRM value chain. *Marketing Business*, 96(2), 52–55.

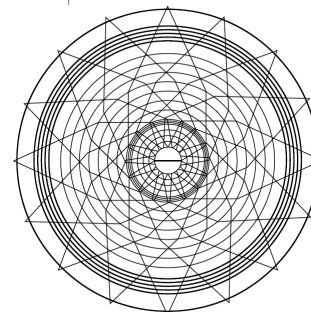
Couldwell. C. (1999). Loyalty bonuses. *Marketing Week*, 22(3), 41–42.

Deshpande, R., Webster, Jr F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3–15. <https://doi.org/10.2307/1251521>

Deshpandé, R., Farley, J. U., Webster, Jr F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n4>

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*



Fatouretchi, M. (2019). *The Art of CRM: Proven strategies for modern customer relationship management*. Packt Publishing.

Finnegan, D. J., Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010>

Hobby, J. (1999). Looking after the one who matters. *Accountancy age*, (28), 28–30.

Hung, S.-Y., Hung, W.-Y., Tsai, C.-A., & Jiang, S.-C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision support systems*, 48(4), 592–603. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.11.009>

Islam, M. S., Hasan, M. S., Wang, X., Germack, D. H., & Noor-E-Alam, M. (2018). A systematic review on healthcare analytics: application and theoretical perspective of data mining. *Healthcare*, 6(2), 54. <https://doi.org/10.3390/healthcare6020054>

Kracklauer, A. H., Mills, D. Q., & Seifert, D. (2004). *Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level*. Springer Science & Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-24710-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-540-24710-4_3)

Kumar, V., Reinartz, W. (2012). Strategic customer relationship management today. *Customer Relationship Management* (pp. 3–20). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3_1)

Parvatiyar A., Shainesh, G., & Sheth, J. N. (2001). *Customer relationship management: Emerging concepts, tools and applications*. MC GRAW HILL INDIA.

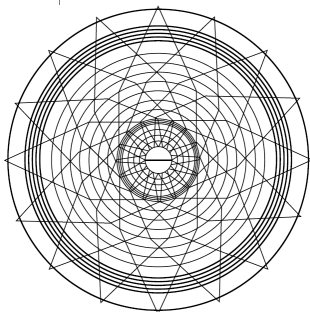
Payne, A., Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293–305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>

Torpie, K. (2014). Customer service vs. patient care. *Patient Experience Journal*, 1(2), 6–8. <https://doi.org/10.35680/2372-0247.1045>

Август, С., Милакова, Д. (2021, 18 марта). Цели внедрения CRM: а оно мне надо? Дата обращения: 17 апреля 2022. <https://salesap.ru/blog/crm-celi-i-zadachi/>

Багдасарян, А., Богданова, Е. (н.д.). Разработка Patient Journey Map для группы медицинских компаний. Дата обращения: 8 марта 2022. <https://paper-planes.ru/cases/pjm-for-medical-companies/>



## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

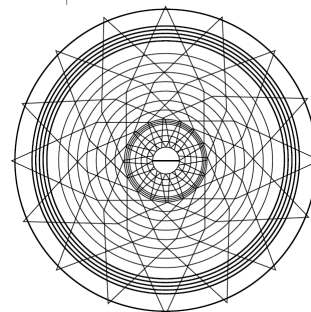
Плечикова, М. (н.д.). CRM для медицинских центров: обзор рынка и основных функций. Дата обращения: 4 марта 2022. <https://sales-generator.ru/blog/crm-dlya-meditsinskikh-tsentrov/>

Ernst & Young. (2020). Исследование рынка коммерческой медицины в России. Дата обращения: 28 февраля 2022. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_ru/news/2020/03/ey\\_healthcare\\_research\\_2018-2019\\_24032020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/news/2020/03/ey_healthcare_research_2018-2019_24032020.pdf)

Ingate. (2019, 27 августа). Теория 7 касаний: где и как зацепить целевую аудиторию. Дата обращения: 5 марта 2022. <https://blog.ingate.ru/detail/teoriya-7-kasaniy-gde-i-kak-zatsepit-tselevuyu-auditoriyu/>

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*



## CRM-SYSTEM AS A TOOL FOR FORMING A COMMUNICATION STRATEGY: THE PRACTICE OF COMMERCIAL MEDICAL ORGANIZATIONS

### **Samokhin A. A.**

Master of Marketing  
(Moscow, Russia)  
[alex\\_samokhin\\_1998@mail.ru](mailto:alex_samokhin_1998@mail.ru)

### **Samylnina D. A.**

Senior Lecturer  
at the National Research University  
Higher School of Economics  
(Nizhny Novgorod, Russia)  
[dsamylnina@hse.ru](mailto:dsamylnina@hse.ru)

### **Abstract:**

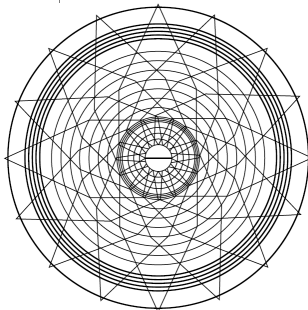
The article explores the features of using CRM as a tool for building a new type of communication in the practice of commercial medical organizations. Based on the systematization of domestic and foreign studies, as well as a number of expert interviews with industry representatives, a system of recommendations has been developed to improve offline and online communicative interaction with clients in the activities of commercial medicine organizations.

**Keywords:** CRM, business communication, process automation, digital communication tools

## REFERENCES

- Avgust, S., Milakova, D. (2021, March). Tseli vnedreniya CRM: a ono mne nado? Retrieved April 17, 2022, from <https://salesap.ru/blog/crm-celi-i-zadachi/>
- Bagdasaryan, A., Bogdanova, E. (n.d.). Razrabotka Patient Journey Map dlya gruppy meditsinskikh kompaniy. Retrieved March 8, 2022, from <https://paperplanes.ru/cases/pjm-for-medical-companies/>
- Buttle, F., Maklan, S. (2015). Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315764597>
- Buttle, F. (2001). The CRM value chain. *Marketing Business*, 96(2), 52–55.
- Couldwell, C. (1999). Loyalty bonuses. *Marketing Week*, 22(3), 41–42.
- Deshpande, R., Webster, Jr. F. E. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3–15. <https://doi.org/10.2307/1251521>





## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.  
*CRM-система как инструмент формирования  
коммуникационной стратегии:  
практика коммерческих медицинских организаций*

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, Jr. F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.4135/9781452231426.n4>

Dolzhenko, R. A., Manin, A. V. (2016). *Vozmozhnosti ispol'zovaniya instrumentov analiticheskogo CRM dlya povysheniya effektivnosti realizatsii programmy "Zdorovaya Rossiya"*. *Prakticheskiy marketing*, 9 (235), 24–30.

Ernst & Young. (2020). *Issledovanie rynka kommercheskoy meditsiny v Rossii*. Retrieved February 28, 2022, from [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru\\_ru/news/2020/03/ey\\_healthcare\\_research\\_2018-2019\\_24032020.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/ru_ru/news/2020/03/ey_healthcare_research_2018-2019_24032020.pdf)

Fatouretchi, M. (2019). *The Art of CRM: Proven strategies for modern customer relationship management*. Packt Publishing.

Finnegan, D. J., Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010>

Hobby, J. (1999). Looking after the one who matters. *Accountancy age*, (28), 28–30.

Hung, S.-Y., Hung, W.-Y., Tsai, C.-A., & Jiang, S.-C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: Organizational and information system perspectives. *Decision support systems*, 48(4), 592–603. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.11.009>

Ingate. (2019, August). *Teoriya 7 kasaniy: gde i kak zatsepit' tselevuyu auditoriyu*. Retrieved March 5, 2022, from <https://blog.ingate.ru/detail/teoriya-7-kasaniy-gde-i-kak-zatsepit-tselevuyu-auditoriyu/>

Islam, M. S., Hasan, M. S., Wang, X., Germack, D. H., & Noor-E-Alam, M. (2018). A systematic review on healthcare analytics: application and theoretical perspective of data mining. *Healthcare*, 6(2), 54. <https://doi.org/10.3390/healthcare6020054>

Kracklauer, A. H., Mills, D. Q., & Seifert, D. (2004). *Collaborative customer relationship management: taking CRM to the next level*. Springer Science & Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-24710-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-540-24710-4_3)

Kumar, V., Reinartz, W. (2012). *Strategic customer relationship management today*. *Customer Relationship Management* (pp. 3–20). Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-20110-3_1)

Manin, A. V., Vetrova, T. V. (2017). *Praktiki razrabotki strategiy CRM v rossiyskikh kompaniyakh*. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta*, 15(4), 491–510.

Parvatiyar A., Shainesh, G., & Sheth, J. N. (2001). *Customer relationship management: Emerging concepts, tools and applications*. MC GRAW HILL INDIA.

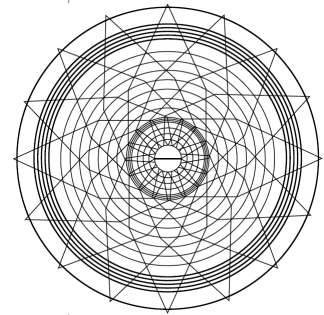
Payne, A., Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>

## [Научные статьи]

Самохин А. А., Самылина Д. А.

*CRM-система как инструмент формирования коммуникационной стратегии:*

*практика коммерческих медицинских организаций*



Plechikova, M. (n.d.). CRM dlya meditsinskikh tsentrov: obzor rynka i osnovnykh funktsiy. Retrieved March 4, 2022, from <https://sales-generator.ru/blog/crm-dlya-meditsinskikh-tsentrov/>

Reinartz, W., Krafft, M., & Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of marketing research*, 41(3), 293–305. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.3.293.35991>

Shashkina, A. V., Pozdnyakova, M. E. (2016). Onlayn issledovaniya v Rossii: tendentsii i perspektivy. *MIK*.

Torpie, K. (2014). Customer service vs. patient care. *Patient Experience Journal*, 1(2), 6–8. <https://doi.org/10.35680/2372-0247.1045>

Vetrova, T. V., Dolzhenko, R. A., i Manin, A. V. (2016). Marketingovye issledovaniya i upravlenie otnosheniyami s klientami: vozmozhnosti effektivnogo sosushchestvovaniya v organizatsii. *Marketing v Rossii i za rubezhom*, (2), 44–55.

Zambrzhitskaya, E. S., Chernov, G. E. (2020). CRM-sistemy kak element upravlencheskogo ucheta platnoy deyatel'nost'yu uchrezhdeniy zdravookhraneniya. *Vestnik Universiteta Rossiyskoy akademii obrazovaniya*, (1), 98–107.