

Заклад вищої освіти «Український католицький університет»

Факультет суспільних наук

Кафедра управління та організаційного розвитку

Кваліфікаційна робота

на тему: “Удосконалення шляху клієнта (на прикладі МЛ “ДІЛА”)”

Виконала: студентка 2 курсу,
групи СУМ 22/М
Галузі знань 07 “Управління та
адміністрування”
Спеціальності 073 “Менеджмент”
Освітньої програми “Менеджмент
маркетингової діяльності”
Освітній ступінь: магістр
Борисова Д. А

Керівник: Дідок Ігор Олександрович
Рецензент:

Львів – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ФУНДАМЕНТ РОБОТИ НАД ШЛЯХОМ КЛІЄНТА	6
1.1. Огляд основних понять для роботи над шляхом клієнта.....	6
1.2. Поняття шляху клієнта, етапи процесу обслуговування та можливості впливу на вибір.....	7
РОЗДІЛ 2. ДИНАМІЧНИЙ РИНОК ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ: ЗРОСТАННЯ, ПЕРЕВАГИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ	18
2.1. Аналіз ринку приватних медичних закладів та особливостей функціонування.....	18
2.2. Аналіз найближчих конкурентів. Точки взаємодії з клієнтом.....	20
2.3. SWOT-аналіз національних приватних медичних лабораторій.....	22
2.4. Цінове позиціонування медичної лабораторія «Діла». Ціни найближчих конкурентів.....	23
2.5. Аналіз точок взаємодії на шляху клієнта «Діла».....	26
РОЗДІЛ 3. ТРАНСФОРМАЦІЯ ДОСВІДУ КЛІЄНТА МЕДИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ «ДІЛА»: ВІД ДОСЛІДЖЕННЯ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ	29
3.1. Дослідження шляху клієнта МЛ «Діла» та пошук рішень його удосконалення.....	29
3.2. Профайл клієнта медичної лабораторії «Діла».....	30
3.3. Маркетингове дослідження з метою визначення потреб клієнта та шляхів покращення досвіду користування.....	33
3.4. Формування оновленого шляху клієнта.....	36
3.5. Опис проекту — візуалізація медичних даних.....	37
3.6. Прототип нової функції в особистому кабінеті.....	39
3.7. Планові економічні показники.....	42
3.8. Стратегічні кроки.....	42

ВИСНОВКИ	44
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	45
ДОДАТКИ	46

Борисова Д. А. Удосконалення шляху клієнта (на прикладі МД «ДІЛА») Магістерська робота: (073 «Менеджмент») / Борисова Д. А./ Український католицький університет. Кафедра управління та організаційного розвитку; Наук. кер: Дідок І. О – Львів: УКУ, 2024. – 59 с.

Анотація: Сучасний ринок приватних медичних закладів в Україні характеризується стрімким зростанням та високою конкуренцією. В цих умовах, для успішного функціонування, медичні лабораторії повинні не лише надавати якісні послуги, але й постійно вдосконалювати свій сервіс, зокрема онлайн шлях клієнта.

Ключові слова: шлях клієнта, оптимізація, онлайн взаємодія, медична лабораторія, маркетингове дослідження, профіль клієнта, конверсія, лояльність.

Abstract

Topic: Improving the online customer journey of the medical laboratory «Dila»

Relevance: The modern market of private medical institutions in Ukraine is characterized by high competition, which makes it necessary to constantly improve the service and optimize the customer journey. This is especially true for online interaction, which is becoming increasingly important for consumers.

Keywords: customer journey, optimization, online interaction, medical laboratory, marketing research, customer profile, conversion, loyalty.

ВСТУП

Актуальність теми: сучасна медицина стрімко розвивається винайдено вакцини від раніше невідомого вірусів, вдосконалюються методи діагностики, друкуються на 3D-принтерах функціональні кінцівки, успішно проводяться складні операції.

Ринок приватних медичних закладів в Україні до 2022 року постійно зростає та розвивався. З 2019 року по 2022 ринок виріс майже в 4 рази [20]. В умовах високої конкуренції надавати лише медичні послуги та розвивати мережу не можливо надаючи лише якісні послуги.

Пандемія 2019 року зумовила значну діджиталізацію процесів, створення онлайн шляху клієнта проходила під тиском обставин, шліфування процесів триває і досі, адже онлайн і офлайн шлях клієнта мають бути взаємодоповнюючими, а послуги в медичній сфері делікатними. Саме цього потребують пацієнти, коли вони дезорієнтовані дискомфортом за станом здоров'я.

Крім того, щоб витримувати існуючу конкуренцію на ринку приватних медичних лабораторій, наразі існує потреба в оптимізації онлайн шляху клієнта і зробити його найбільш зручним та прийнятним для того, щоб підвищити свої конверсії і як результат кількість валового доходу.

«Діла» активно залучає клієнтів онлайн пропонуючи знижку -10% при замовленні послуги онлайн (див. Додаток Г). В січні 2024 року перед топ-менеджментом постало питання чи доречно надавати таку глибину знижки для ангажування клієнтів онлайн, якщо економічно вигідно не більше 8%.

Водночас користувачі онлайн, жадають більше комфортного методу оплати. Було проведено дослідження зворотного зв'язку, яке продемонструвало, що клієнтський шлях офлайн цілком влаштовує споживачів послуг, проте за даними зворотного зв'язку деякі аспекти онлайн взаємодії клієнтів обурюють Люди не хочуть користуватись послугами, що віднімають їх час. Цим і обумовлена актуальність теми, що ми будемо дивитись на актуальність теми з акцентом на онлайн.

Об'єктом даної роботи є дослідження онлайн шляху клієнта медичної лабораторії «Діла». Дослідження більш, з якими клієнт зіштовхується в процесі обслуговування та через які вигоди обирає саме «Діла».

Предметом роботи процес послідовності кроків від знайомства до обслуговування зокрема з акцентом на онлайн шляху

Метою дипломного проекту є удосконалення шляху медичної лабораторії «Діла», зокрема частини онлайн взаємодії.

Завдання роботи:

1. Зрозуміти основні поняття необхідні для оптимізації шляху клієнта.
2. Зрозуміти підходи до послідовності етапів цього шляху.
3. Проаналізувати динаміку ринку та основних конкурентів.
4. Дослідити точки взаємодії шляху клієнта та порівняти цінове позиціонування.
5. Зробити профайл клієнта.
6. Провести маркетингове дослідження з метою визначення потреб клієнта.
7. Запропонувати рішення по удосконалення шляху клієнта.

РОЗДІЛ 1

ФУНДАМЕНТ РОБОТИ НАД ШЛЯХОМ КЛІЄНТА

1.1. Огляд основних понять для роботи над шляхом клієнта

Для того, щоб краще розуміти і знаходити шлях покращення ми маємо розуміти основні поняття, що таке клієнт, потреба, попит, очікування, поняття самого шляху клієнта. Тому акцентуємо увагу на цьому. Переходимо до розгляду.

В розділі буде визначено основні поняття, які далі буде використано в роботі.

Етимологія поняття клієнт. Законодавство України у законі про захист прав споживачів визначає споживача, як — фізичну особу, яка придбає, замовляє, використовує або має намір придбати чи замовити продукцію для особистих потреб, безпосередньо не пов'язаних з підприємницькою діяльністю або виконанням обов'язків найманого працівника [24].

Визнаний діяч маркетингу Філіп Котлер розтлумачує поняття клієнт, як — окрему особу чи домогосподарство, які купують отримують іншим способом товари чи послуги для власного споживання [21].

Концепції ідеального клієнтського профілю (ICP), вона, виникла в ході еволюції та продажних методологій у другій половині 20 століття. Ось чому [21]:

- **Сегментація ринку:** Ідея сегментації аудиторії на основі демографії та потреб існувала з ранніх днів маркетингу. Прийоми, такі як профіль клієнта, існували задовго до того, як термін ICP став широко використовуватися.

- **Продажі та кваліфікація:** Методології продажів вже давно наголошують на кваліфікації потенційних клієнтів на основі їх відповідності пропозиціям компанії. ICP спирається на цю концепцію, створюючи більш формалізовану структуру для визначення ідеальних клієнтів.

Сам термін ICP, ймовірно, набув популярності у сфері маркетингу та продажів бізнес до бізнесу (B2B) у 1990-х роках, що збігається зі зростанням маркетингу на основі облікових записів (ABM). ABM фокусується на залученні конкретних клієнтів з високою вартістю, а ICP є важливим інструментом для визначення таких клієнтів.

1.2. Поняття шляху клієнта, етапи процесу обслуговування та можливості впливу на вибір

Поняття ціннісної пропозиції вперше згадується у 1980 році, в роботі Майкла Портера, в якій Портер описує важливість пошуку чогось відмінного, нового та унікального, що вирізнятиме компанію з-поміж конкурентів та забезпечує перевагу на ринку [24].

Широкого вжитку модель ціннісна пропозиція набула в 1990-х роках, коли вимогливість споживачів вийшла на новий рівень. Високий рівень конкуренції продемонстрував, що для привернення і найголовніше утримання уваги споживача, потрібен не лише якісний продукт, але й пошук нових переваг та створення інноваційних рішень. Структурності та своєму сучасному вигляді ціннісна пропозиція завдячує О. Остервальдеру. У його роботі описана цілісна канва, що складається з двох блоків — профілю споживача та ціннісної пропозиції. Профіль споживача поділяється на три блоки: Завдання, які він хоче виконати за допомогою певного продукту; болі, з якими він зіштовхується при цьому; вигоди, які він хотів би отримати від продукту [27].

Крім того, правильно побудована ціннісна пропозиція повинна задовольняти три потреби споживача, це: продукт чи сервіс; забезпечення вигоди; знеболювальні, тобто забезпечувати комфортний користувацький досвід споживача.

Ілюстрацію даної канви можна розглянути на рис. 1.1 [35].

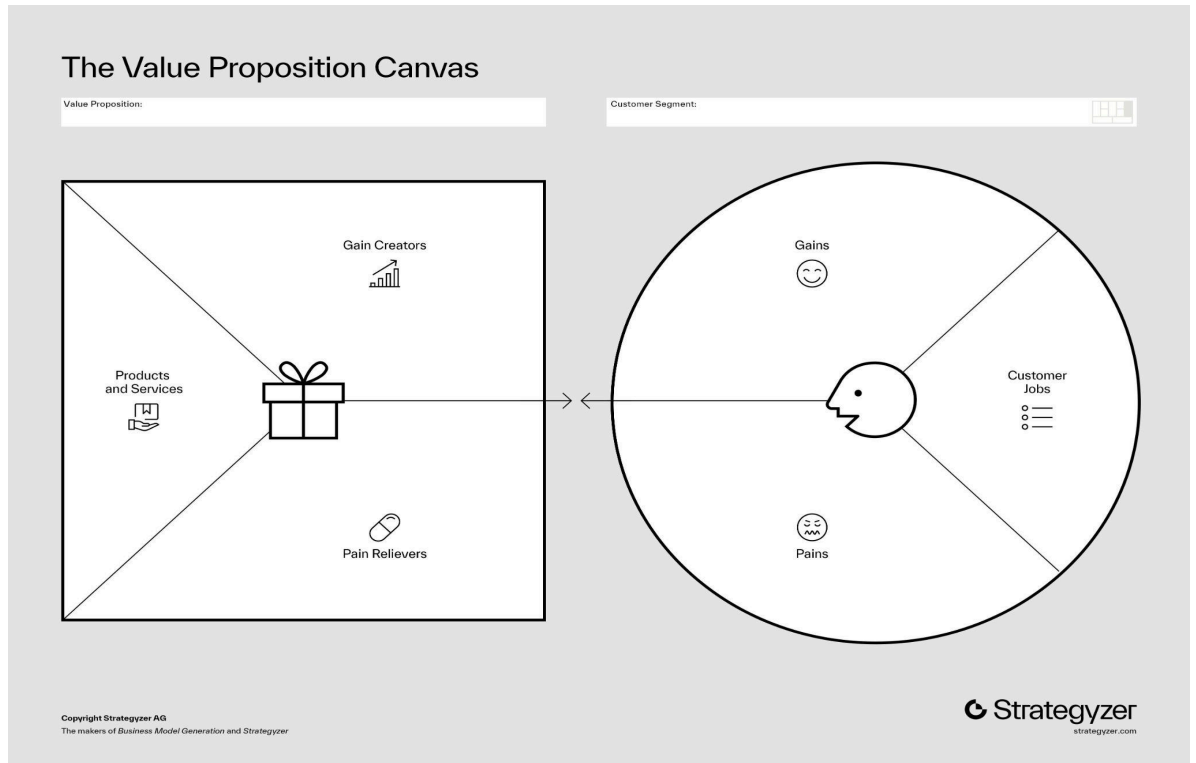


Рис 1.1 Приклад фрейму ціннісна пропозиція

Джерело: створено на основі даних [24]

Цей Фреймворк, представлений на малюнку [35] 1.1, дозволяє оцінити ступінь відповідності пропозиції компанії потребам клієнта, зменшенню його болю та виконанню його основної місії (10). Цей принцип найкраще ілюструє цитата: «Людам не потрібне свердло та дріль, вони хочуть отримати дірку в стіні» [14].

Карта ціннісної пропозиції використовується як при вдосконаленні наявної пропозиції продукту, так і при розробці нової з нуля. Вона складається з двох блоків, які повинні відповідати один одному [8]:

1. Профіль клієнта:

- **Вигоди:** переваги, яких очікує та потребує клієнт, що робить його щасливим та може збільшити ймовірність прийняття ціннісної пропозиції.
- **Болі:** негативні переживання, емоції та ризики, які відчуває клієнт при взаємодії з продуктом чи без нього [8].

- «Робота, яку потрібно виконати»: функціональні, соціальні та емоційні завдання, які клієнт намагається виконати, проблеми, які він намагається вирішити, і потреби, які хоче задовольнити [27].

Профіль клієнта слід створити для кожного сегмента клієнтів, оскільки кожен сегмент має різні завдання, болі та вигоди.

Термін управління клієнтським досвідом (СЕМ) в середині 1990-х років зумовлена декількома історичними факторами:

Зміна очікувань клієнтів: у міру зростання конкуренції в економіці споживачі отримали більше варіантів вибору та більшу владу. Це призвело до зміщення фокуса з простого здійснення продажу на будівництво довгострокових лояльних відносин з клієнтами. Компаніям потрібно було вирізнятися, пропонуючи позитивний та незабутній досвід впродовж усієї взаємодії з клієнтом.

З появою персонального комп'ютера, Інтернету та комунікаційних технологій змінився спосіб взаємодії клієнтів з бізнесом. Клієнти отримали доступ до величезного обсягу інформації, що дозволило їм легко порівнювати варіанти та ділитися досвідом. Компаніям потрібно було адаптуватися до цих нових каналів та ефективніше відстежувати та керувати взаємодією з клієнтами.

Глобалізація та дерегуляція призвели до загострення конкуренції в багатьох галузях. Бізнес зіткнувся з тиском, щоб виділитися з-поміж інших та диференціюватися не лише за ціною та характеристиками продукції. Фокусування на клієнтському досвіді стало стратегічним способом втримання конкурентної переваги.

Практики маркетингу та обслуговування клієнтів відійшли від транзакційних підходів та почали фокусуватись на будівництві відносин та створенні цінності для клієнтів. Нові реалії поступово сформували концепції, як життєвий цикл клієнта (CLTV) та клієнтоцентричність, що в основі мають — задоволення потреб клієнтів протягом усієї взаємодії.

Дослідження показали, що задоволені клієнти частіше здійснюють повторні покупки, рекомендують бренд іншим і витрачають більше. Це призвело до більшої уваги на вимірювання та управління клієнтським досвідом для досягнення бізнес-цілей.

Хоча визначити єдину причину складно, ці історичні фактори разом сприяли зростаючій важливості клієнтського досвіду та появі управління клієнтським досвідом — Client experience management (CEM) як окремої галузі практики. Вперше поняття шлях клієнта впровадили — Рон Земке та Чіп Белл [6].

Переходимо до розтлумачення поняття, ціннісна пропозиція — додаткова вигода: як продукт або послуга створюють переваги для клієнта і як вони пропонують додаткову цінність для нього.

- Знеболюючі: опис того, як саме продукт або послуга полегшує біль.
- Продукти та послуги: те, що створює вигоду і полегшує біль, а також лежить в основі створення цінності для клієнта [27].

Окрім, всім відомого CJM виділяють, ще Сервіс-блюпринт (Service Blueprint) - це візуальне представлення взаємодії між клієнтами та різними елементами сервісу компанії. Він являє собою схему або діаграму, яка описує процес надання послуг та комунікації з потенційними споживачами на всіх етапах їх співпраці з брендом [17].

З огляду на зовнішні чинники з час від часу варто переорієнтовувати підхід. Андрій Сливоцький у своїй роботі зазначав що підхід до переорієнтації може залежати від різноманітних факторів, через те, що зміна технологій, зміна потреб клієнтів, зміна ринку або ж зміна географічного розташування компанії та описав кроки, які проходить компанія для створення найбільш актуальних цінностей в тому чи іншому контексті [5].

Розуміння потреб, попиту та очікувань клієнтів є ключовим фактором успішного покращення шляху клієнта. Це розуміння дозволяє компаніям

розробити продукти, послуги та маркетингові стратегії, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів, що веде до лояльності та кращих результатів.

Філіп Котлер [37] описує потребу як «стан відчуття нестачі чогось, що відчуває людина». Автор класифікує потреби на 5 рівнів:

1. Фізіологічні потреби: потреба в їжі, воді, повітрі, житлі.
2. Потреби в безпеці: потреба в захисті від небезпеки, страху, загроз.
3. Соціальні потреби: потреба в спілкуванні, приналежності, любові.
4. Потреби в повазі: потреба в самоповазі, визнанні, статусі.
5. Потреби в самоактуалізації: потреба в самореалізації, розвитку своїх здібностей.

Потреби є основою для попиту. Коли люди відчувають потребу в чомусь, вони стають потенційними споживачами продуктів або послуг, які можуть задовольнити цю потребу.

Попит – це бажання та готовність споживачів придбати певний товар чи послугу за певною ціною. Ф. Котлер описує попит як «платоспроможну потребу», тобто потребу, підкріплену грошима [37].

Також Філіп Котлер [37] виділив 4 фактори, що впливають на попит:

1. **Ціна:** чим вища ціна, тим менший попит.
2. **Продукт:** якість, дизайн, функціональність продукту впливають на попит.
3. **Просування:** реклама, PR, стимулювання збуту впливають на попит.
4. **Місце:** доступність продукту для споживачів впливає на попит.

Очікування – це переконання щодо того, що має статися. Ф. Котлер трактує очікування як «уявлення покупця про те, що він отримає, купуючи продукт».

Очікування можуть бути:

- **Функціональні:** очікування щодо характеристик продукту, його користі.
- **Психологічні:** очікування щодо емоційних вигод, які дає продукт.
- **Соціальні:** очікування щодо того, як продукт буде сприйнятий оточуючими.

Очікування можуть впливати на попит. Якщо очікування клієнтів високі, вони можуть бути готові платити вищу ціну за продукт.

Адріан Сливоцький трактує шлях клієнта як «емоційну подорож», яку він проходить, шукаючи, купуючи та використовуючи продукт. Він підкреслює важливість розуміння цієї подорожі для того, щоб компанії могли створювати позитивний досвід для клієнтів та задовольняти їхні потреби [25].

А. Сливоцький виділяє 5 ключових етапів шляху клієнта [35]:

1. **Усвідомлення:** Клієнт дізнається про продукт або послугу.
2. **Роздуми:** Клієнт обмірковує можливість покупки.
3. **Придбання:** Клієнт купує продукт або послугу.
4. **Використання:** Клієнт використовує продукт або послугу.
5. **Післяпродажне обслуговування:** Клієнт може потребувати допомоги і підтримки після покупки.

Процес обслуговування має бути спрямований на те, щоб:

- Забезпечити безперебійний та позитивний досвід для клієнтів на всіх етапах шляху.
- Використовувати різні канали та точки дотику для того, щоб бути доступним для клієнтів.
- Надати клієнтам всю необхідну інформацію та допомогу.
- Задовольнити та перевершити очікування клієнтів.

Сливоцький також описує 5 принципів створення ефективного процесу обслуговування [35]:

1. **Орієнтація на клієнта:** Процес обслуговування має бути розроблений з урахуванням потреб і очікувань клієнтів.

2. **Простота:** Процес обслуговування має бути простим і зрозумілим для клієнтів.

3. **Ефективність:** Процес обслуговування має бути максимально ефективним і не витрачати час і ресурси клієнтів.

4. **Гнучкість:** Процес обслуговування має бути гнучким і адаптивним до мінливих потреб клієнтів.

5. **Постійне вдосконалення:** Процес обслуговування має постійно вдосконалюватися на основі зворотного зв'язку від клієнтів.

Навіть у світі, що все більше орієнтується на технології, зокрема штучний інтелект та страждає від кризи вартості життя (криза вартості життя – це ситуація, коли ціни на повсякденні товари та послуги, такі як їжа, житло та енергія, зростають значно швидше, ніж середній дохід людей); В рамках щорічного дослідження аудитора KMPG [34]. Методологія дослідження залишається незмінною багато років: опитування, аналіз даних, порівняння даних (дослідження проводиться в 21 країні), коментарі досвідчених консультантів, щодо тенденцій.

Шість аспектів відмінного клієнтського досвіду KMPG [34], що:

Персоналізація:

- Використання індивідуального підходу для створення емоційного зв'язку.

Емпатія:

- Розуміння обставин клієнта для забезпечення зміцнення зв'язків.

Очікування:

- Виконання та перевищення очікувань клієнтів.

Час і зусилля:

- Мінімізація зусиль клієнтів та створення безперебійних процесів.

Вирішення:

- Перетворення негативного досвіду на позитивний.

Цілісність:

- Бути надійним партнером та вселяти довіру.

Окрім клієнтоцентрованого формування шляху клієнта, є альтернативний шлях керування вибором клієнта за допомогою наджів. Поняття «надж» (від англ. «nudge») в маркетингу не має чітко визначеного авторства, проте гарно механіку сформулював Річарда Талера, який згодом отримав Нобелівську премію з економіки) та Касса Санстейна [15].

Отже, що таке «надж» (від англійської «nudge») — ідея використання невеликих, непрямих стимулів для впливу на поведінку людей існує вже давно, і протягом історії її використовували в різних контекстах.

На вибір людей можна впливати за допомогою «архітектури вибору», підштовхуючи їх до кращих рішень у власних інтересах.

Під незвичним слухом, словом, надж, розуміємо більш ретельне опрацювання того, як люди приймають рішення, та використання цих знань для розробки політики взаємодії з клієнтом.

У 2010 році Інститут державного управління окреслив деякі з цих підходів у своєму звіті MINDSPACE [13], який стверджує, що важливими є як меседж, так і той, хто його доносить, а також значення мають налаштування за замовчуванням. Цей звіт залишається найбільш завантаженим звітом Інституту.

До речі, одним з авторів дослідницької групи був Домінік Кінг - лікар зі спеціалізацією «Загальна хірургія» та клінічний науковий співробітник відділу хірургії та онкології в Imperial College London. Він досліджував роль поведінкової економіки у розробці ефективної політики охорони здоров'я, зокрема вплив персоналізованих бюджетів охорони здоров'я, роль стимулів у зміні поведінки щодо здоров'я та розробку надійних протоколів досліджень щодо зміни поведінки.

Таблиця 1.1

Фактори NUDGE та їх вплив на нашу поведінку

Фактор	Опис	Приклад
--------	------	---------

Повідомлення	Ми сприймаємо інформацію залежно від того, хто як її передає	Люди більше схильні довіряти інформації, що надходить від авторитетних джерел, експертів або людей, яким ми симпатизуємо
Стимули	Наша реакція на стимули формується за допомогою передбачуваних розумових скорочень, наприклад, прагнення уникати втрат	Люди частіше обирають варіанти, які пропонують гарантований виграш, навіть якщо потенціальна вигода менша за ризик, опція потенційно вище оплачується

Продовження табл. 1.1. Фактори NUDGE та їх вплив на нашу поведінку

Норми	На людей сильно впливає те, що роблять інші	Люди частіше схильні до певної моделі поведінки, якщо бачать її в оточення
Встановлені налаштування	Люди часто «пливуть за течією» заздалегідь визначених опцій	Люди частіше обирають за замовчуванням, навіть якщо інші
Очевидність	Увага привертається до того, що є новим і здається нам актуальним	Люди частіше звертають увагу на яскраву рекламу
Емоції	Емоційні асоціації можуть сильно впливати на наші дії	Люди схильні до імпульсивних покупок

Зобов'язання	Люди прагнуть бути послідовними зі своїми публічними обіцянками та відповідати взаємністю на дії інших	Люди частіше виконують обіцянку
Его	Люди діють так, щоб відчувати себе краще	Люди частіше обирають варіанти з подвійною вигодою

Джерело: Дослідження MINDSPACE [13]

Цей підхід значною мірою залежить від експериментів, і підрозділ «Nudge Unit» [4] виступає за ширше використання експериментів в уряді.

Існує кілька людей, які зробили значний внесок у розвиток та популяризацію концепції надж-маркетингу [15]:

- Річард Нейстер: американський економіст, який у 1970-х роках дослідив та популяризував концепцію «поштовху» (nudge) у своїй книзі «Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness».

- Деніел Канеман: американський психолог, лауреат Нобелівської премії, який дослідив когнітивні упередження та евристики, що впливають на прийняття людьми рішень.

- Касс Санстейн: американський юрист та економіст, який співпрацював з Річардом Нейстером над популяризацією концепції надж-маркетингу.

Ці та інші дослідники та практики зробили значний внесок у розвиток надж-маркетингу [15], який наразі використовується в різноманітних сферах, включаючи маркетинг, політику, охорону здоров'я та освіту.

Ось кілька прикладів раннього використання надж-маркетингу [15]:

- Розміщення продуктів на полицях магазинів: Продукти, які розміщені на рівні очей, зазвичай продаються краще, ніж ті, які розміщені на нижніх або верхніх полицях.
- Використання дефолтних опцій: Люди частіше обирають варіант за дефолтом в, якщо їм не запропоновано альтернативу.
- Соціальні докази: Люди частіше схильні до дії, якщо бачать, що інші люди вже її роблять.

Надж-маркетинг [15] може бути ефективним інструментом для впливу на поведінку людей, але важливо використовувати його етично та відповідально.

Існує два основних підходи до змін поведінки:

Перший ґрунтується на впливі на хід думок людей. Його можна назвати «раціональною» або «когнітивною» моделлю. Більшість традиційних методів державної політики використовують саме цей підхід, він також є стандартною моделлю в економіці. Припускається, що громадяни та споживачі аналізуватимуть різноманітну інформацію від політиків, урядів і ринків, численні стимули, що пропонуються їм, і діятимуть таким чином, щоб захистити свої власні інтереси (незалежно від того, як вони їх визначають, або, більш патерналістичні, як їх визначають політики).

Друга, контрастна модель зміни [13] поведінки зосереджується на більш автоматичних процесах судження та впливу, які Роберт Чалдіні називає «клацанням, дзижчанням» розуму. Це зміщує фокус уваги з фактів та інформації на зміну контексту, в якому діють люди. Можна назвати це «контекстною» моделлю зміни поведінки. Ця модель визнає, що люди іноді бувають, здавалося б, нераціональними та непослідовними у своєму виборі, часто тому, що на них впливають навколишні фактори.

РОЗДІЛ 2

ДИНАМІНИЙ РИНОК ПРИВАТНИХ МЕДИЧНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ: ЗРОСТАННЯ, ПЕРЕВАГИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ

2.1 Аналіз ринку приватних медичних закладів та особливостей функціонування

Ринок приватних медичних закладів в Україні до 2022 року постійно зростав та розвивався. З 2019 року по 2022 ринок виріс майже в 4 рази [19].

За результатами опитування Центру Разумкова, проведеного в 2023 році, 57,4% людей обрали б приватний медичний заклад, якби мали таку можливість [21].

З 1 квітня 2020 року запрацювала Програма медичних гарантій на рівні вторинної (спеціалізованої) медичної допомоги. Заклади охорони здоров'я, які надають вторинну (спеціалізовану) медичну допомогу, розпочали роботу за договорами з НСЗУ [25].

Станом на вересень 2020 року з НСЗУ законтрактовано 3095 надавачів медичних послуг населенню, яким виплачено 51,6 млрд. грн. за надання послуг пацієнтам за Програмою медичних гарантій. З них: 13,3 млрд. грн. виплачено закладам первинної ланки; 29,7 млрд. грн. - закладам, що надають вторинну (спеціалізовану) допомогу; 3,7 млрд. грн. - закладам екстреної медичної допомоги [25]. Фактично приватні медичні заклади надають послуги населенню за які держава згодом розраховується.

Запуск цієї ланки реформи дозволив не лише реформувати державну систему охорони здоров'я, але й значно збільшити роль приватної медицини [19].

Станом на 2023 рік:

- Національна служба здоров'я України (НСЗУ) уклала близько 6500 договорів з різними медичними закладами України.

- **Кількість надавачів з договором:** 3531, з них:

- 416 - приватні медичні заклади;
- 809 - лікарі ФОП.

Найбільше приватних закладів уклали договори за такими напрямками:

- Надання медичної допомоги дорослим та дітям в амбулаторних умовах.
- Пріоритетні амбулаторні послуги з раннього виявлення онкозахворювань.
- Вакцинація проти COVID-19.
- Хірургічні операції [20].

Для мережі «Діла» реформа НСЗУ стала викликом, адже основний конкурент Сінево [23] долучився до програми НСЗУ та переспрямував клієнтопотік на себе.



Рис 2.1. Позитивний прогноз ринку приватної медицини на 2023-2027 рр., в грошовому вимірі, %

Джерело: створена на базі даних [19].

Щодо ринку саме медичних лабораторій, то ситуація відображена в діаграмі.

Частки ринку основних операторів ринку лабораторій

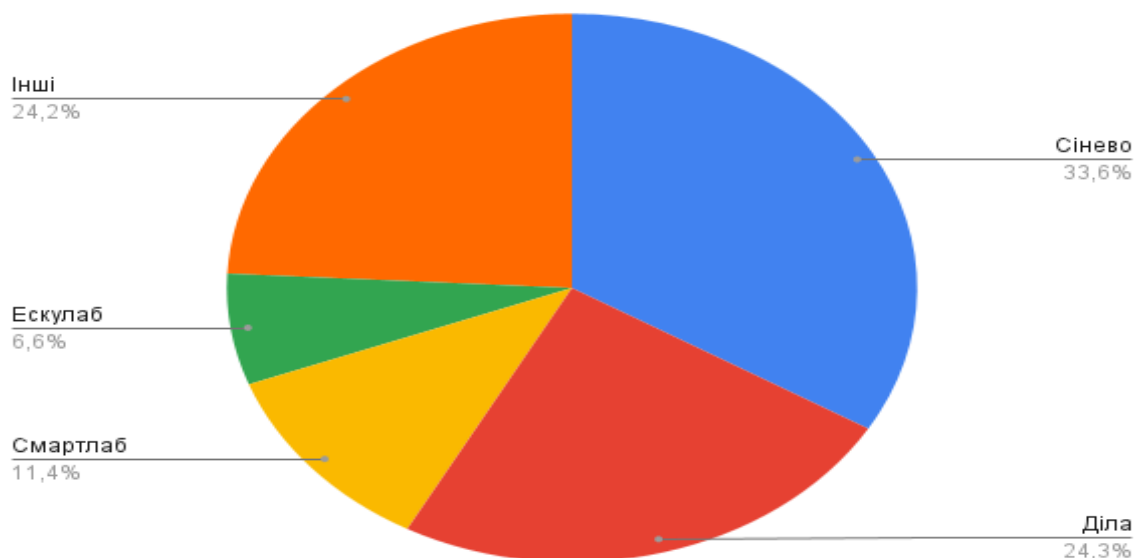


Рис. 2.2 Частина ринку основних операторів приватних лабораторій

Джерело: створено на базі даних [19]

Український ринок приватних медичних закладів розвивається простимульований програмою медичних гарантій та прагненням до якісної медичної допомоги. Приватні медичні заклади стискаються з викликами, пов'язаними з посиленою конкуренцією та динамічними змінами в регуляторному середовищі, що вимагає від них адаптивності та інновацій.

Гнучкість та адаптивність — основні умови розвитку мережі наразі, адже постійні зміни в потребах пацієнтів, регуляторних вимогах та конкурентному середовищі.

2.2. Аналіз найближчих конкурентів. Точки взаємодії з клієнтом

Першопочатково дипломна робота була націлена на покращення шляху клієнта як такого. Але в ході заглиблення в тему та дослідження зворотнього зв'язку стало очевидно, що клієнтів частіше не влаштовує саме онлайн шлях. Є проблеми з оплатою (див. Додаток В), людей дратує довгий процес реєстрації та інше. Тому далі аналіз фокусується саме на онлайн шляху.

Аналізуючи топ найближчих конкурентів за допомогою Similarweb - веб-сайт, що надає послуги веб-аналітики для бізнесу.

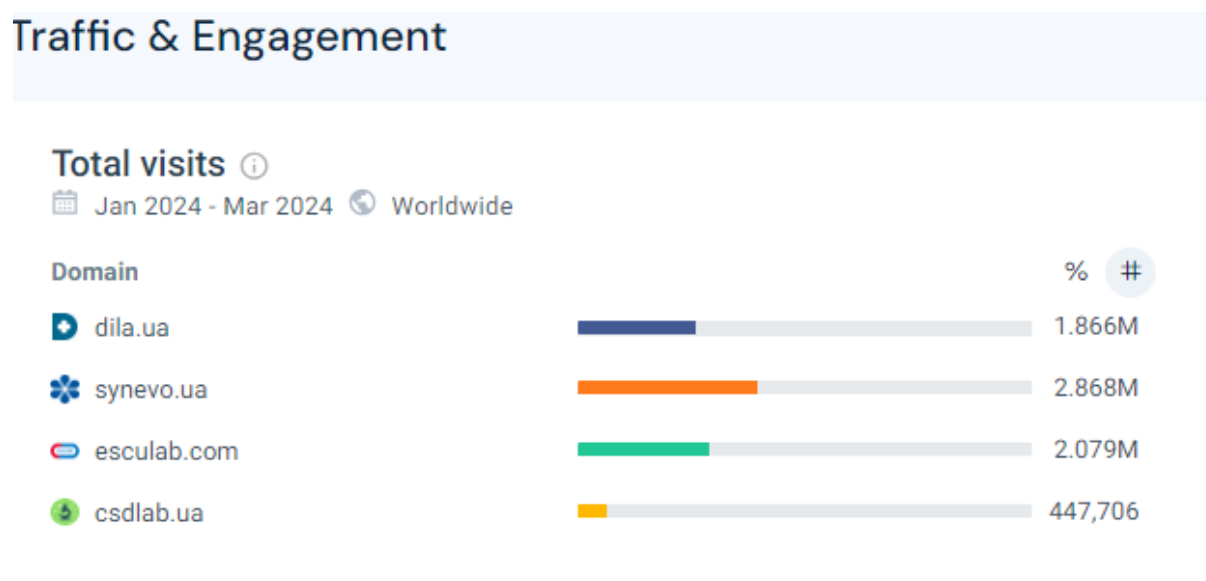


Рис. 2.3 Рейтинг сайтів конкурентів

Джерело: Скріншот з сайту веб-аналітики Similarweb

Ключову долю трафіку сайт Сінево [33] отримує від партнера Vitagramma - це сервіс управління та збереження даних медичних досліджень. Крім того, надає суміжні послуги: пошук лікарів; та гарантує знижку на послуги лікарів.

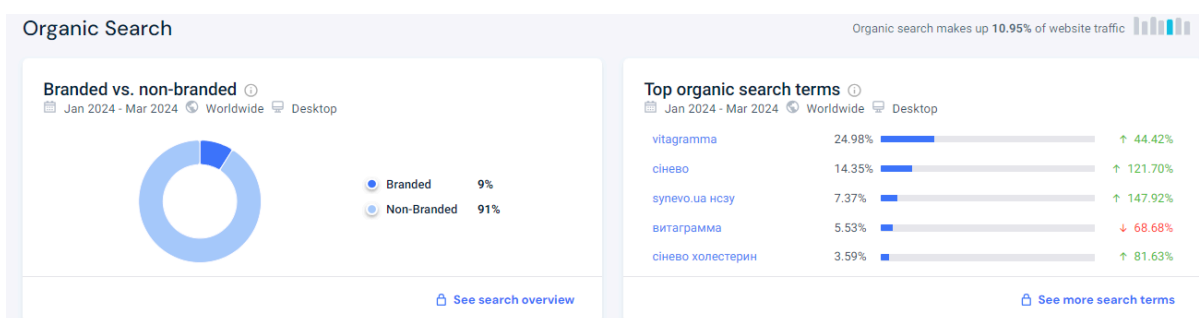


Рис. 2.4 Трафік сайтів конкурентів

Джерело: Скріншот з сайту веб-аналітики Similarweb

З огляду на рейтинг «Діла» візитів на сайт, відсутність партнерського агрегатора, як «Vitaγραμμα» в «Сінево» та відсутність програми лояльності та контракту з НСЗУ, що гарантують регулярний клієнтопотік для забезпечення загрузки відділень, варто ретельно вивчити можливості для розвитку мережі з урахуванням ризиків та сильних сторін мережі.

2.3. SWOT-аналіз галузі приватних медичних лабораторій

Спершу чергу варто зазначити, що національною вважається мережа якщо вона присутня більше ніж в половині областей країни.

Україні триває війна вже 10 років, і 3 роки повномасштабне вторгнення. Звісно війну попит на медичні послуги зростає, проте завжди залишається ризик руйнування відділень, обладнання та в цілому інфраструктури: електромережі, газмережі тощо.

Крім того, у Польщі 9 лютого фермери почали страйк, що тривав по 29 квітня. Для приватної медицини, це означало, що всі постачання реагентів та обладнання затримуються.

Переговори між країнами тривають на всіх рівнях досі, і ситуація на основному кордоні з Європою може поновитись.

Проте, звісно існують і можливості для розвитку працюють програми підтримки підприємництва: Програма EU4Health загальний бюджет програми на 2021-2027 роки становить 5,3 мільярда євро.

Фінансову підтримку отримують такі дії, як боротьба з транскордонними загрозами для здоров'я, забезпечення доступними ліками, зміцнення та цифровізація систем охорони здоров'я.

Подати заявку на отримання гранту може широкий спектр українських організацій та установи [19]. Також фінансують різноманітні програми, House of Europe, GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit), Кусанон, USAID [19].

SWOT ANALYSIS



Рис 2.5 Swot-аналіз приватних лабораторій

Загалом екстенсивний розвиток мережі в 2023 - 123 лабораторії, має в 2024 році стати роком оптимізації. Адже попереду є ряд загроз: як блекаути, зростання цін та зниження купівельної спроможності.

2.4. Цінове позиціонування медичної лабораторія «Діла». Ціни найближчих конкурентів

Структура ціни дозволяє отримати вигоду через вплив на сприйняття цінності. Загалом виділяють шість моделей ціноутворення. Зокрема:

прейскурант + знижка, бандлінг, цінове бар'єри, дискримінаційне ціноутворення, цінові меню, цінові метрики, динамічне ціноутворення;

Мережа лабораторій «Діла» працює за структурою прейскурант плюс знижка.

Така структура впливає на сприйняття цінності та якості при цьому не втрачаючи структури ціни, встановлюючи рекомендовану роздрібну ціну виробника.

Така структура передбачає декілька варіантів системи знижок, що використовується для стимуляції покупок.

Не давати жодних знижок, так зазвичай себе поводять бренди преміального сегмента, наприклад «CHANEL» [3]. При такій структурі клієнт тішиться, що він може собі дозволити платити повну ціну.

Давати знижку з певною періодичністю. При такій структурі покупцям здається недоречним купувати товар за повною ціною.

Та, давати змогу **клієнтам знайти знижку** в партнерів бренду, та в програмах лояльності. Медична лабораторія, як великий оператор послуг, партнери обираються співмірні. Мережа партнер програм лояльності, «Укрзалізниця» (див. Додаток Д.1.), «АНЦ». Мережа «АНЦ» [30] нараховує 1100 аптек в 140 містах, в 2024 році мережа «Діла» [32] нараховує 220 лабораторій, в 19 областях України.

Мережа аптек надає зі свого боку сім відсотків кешбеку на рахунки клієнтів «Діла», своєю чергою на період березня 2024 року надає двадцять відсотків на лабораторні дослідження.

Однією з ключових задач маркетингу є донесення цінності до споживача, до цінового позиціонування в тому числі можна віднести назву (неймінг) послуг. В «Діла» заборонене слово **аналізи**, як для внутрішніх співробітників, бек офісу та для співробітників, що співпрацюють з клієнтами, в мережі говорять — дослідження. Таким чином доносять цінність, що мережа створена і управляється лікарями.

Аналізуємо, як доносять цінність до кінцевого споживача конкуренти.

Лідер ринку європейська мережа «Сінево» (див. Додаток А.1.). З шести постів три запрошують до нових відділень, що говорить про розширення мережі, що наразі становить 380 відділень [33]. Два пости мають інформаційний характер, ще два розважальні. Транзакційний пост, що закликає подбати про здоров'я в березні в стрічці один. Знижка надається за принципом цінового пакета (бандл) передбачає об'єднання кількох продуктів в одну пропозицію, з метою надання споживачеві більшої цінності, ніж окремі продукти, при одночасному збільшенні чека.

В мережі є програма лояльності, що діє за принципом 1 бонус – 1,00 грн.

Пости в соціальних мережах CSD Lab мають інформаційний характер (див. Додаток А.2.). Сайт компанії [28] використовує — ціновий бар'єр, як стратегію ціноутворення, яка передбачає створення певних умов або обмежень, що дозволяють компанії диференціювати ціни для різних сегментів ринку без втрати прибутків від покупців, готових платити більше.

В CSD діє дисконтна програма за соціальною ознакою — для військових.

Найбільшу кількість знижок у свої комунікації пропонує «Ескулаб» (див. Додаток А.3.). Це свідчить про цінову модель Прейскурант+знижка. Компанія впливає на сприйняття цінності та якості (зберігаючи при цьому цілісність ціни), встановлюючи рекомендовану роздрібну ціну виробника (MSRP - manufacturer's suggested retail price) або преїскуранту ціну[10]. Однак не менш важливою є система знижок, що використовується для заохочення покупок, Ескулаб (див. Додаток А.3.) транслює модель - чекай знижку. До відкриття відділення, пропонують пройти аналізи різного спектра за 1 гривню та глибокою знижкою -45%. В Ескулаб існує програма лояльності, яка діє за принципом бонусні бали нараховуються у розмірі 5% від суми замовлення, списуються згідно еквівалентом: 1 бонусний бал = 1 гривня.

Медична лабораторія «Діла» єдина серед гравців ринку не має програми лояльності.

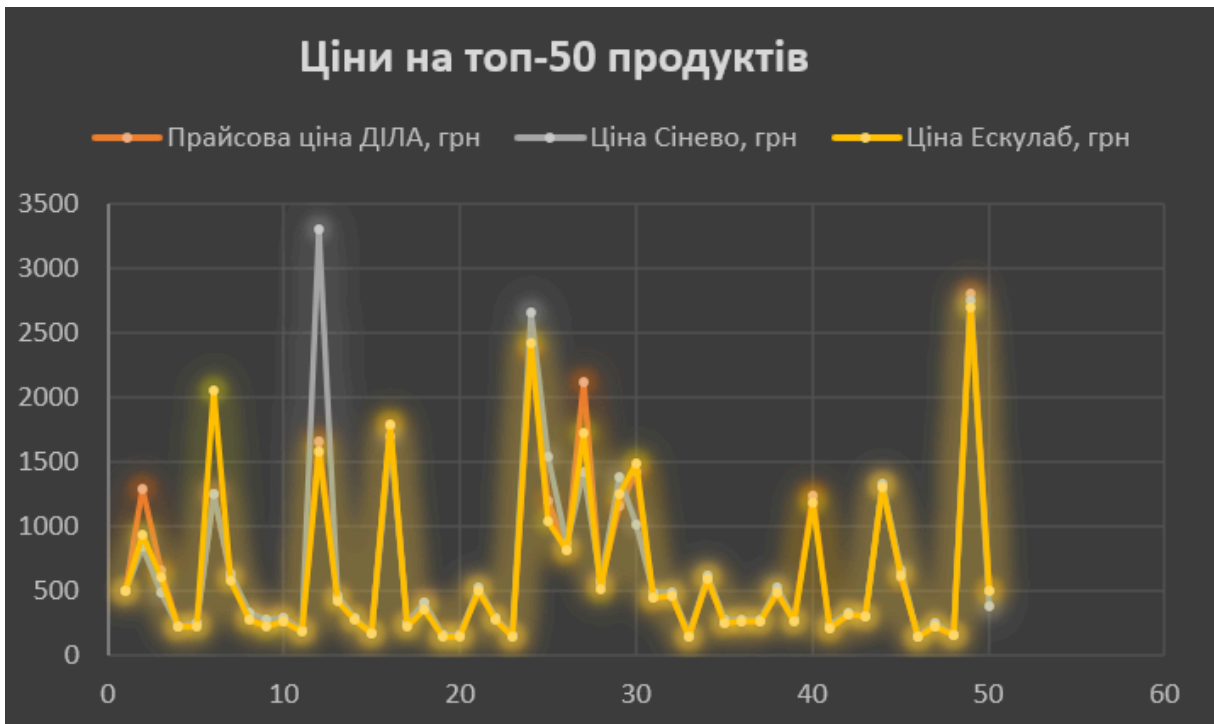


Рис. 2.6 порівняльна діаграма топ-50 цін на продуктів

Джерело: створено автором [33, 29, 31]

Де номер 1 — Діла, 2 — Сінево, 3 — Ескулаб. Варто зазначити, що Діла має найнижчі ціни на 42 з 50 продуктів, що аналізуються.

Яким чином і навіщо досліджуються ціни конкурентів? Ціні з сайту на топ-50 продуктів сумуються між собою та діляться на 50 дає можливість підтримувати узгодженість, досягати прибутковості послуг і будувати відносини з партнерами у висококонкурентному середовищі. Донесення цінності — один з основних елементів комунікації, далі розглянемо, як цінові стратегії транслюються відображаються в комунікації.

2.5 Аналіз точок взаємодії на шляху клієнта «Діла»

Сайт Медична лабораторія «Діла». Особистий кабінет

На початку співпраці команда спирається на дані про покинуті замовлення з Google Аналітики. На наступний день клієнту нагадували через смс чи Viber- повідомлення.

Сплатити за замовлення можна через віджет Liqpay або в відділенні. Після клієнту пропонують оцінити досвід. За місяць 220 лабораторій отримує 15000 оцінок в клієнтському кабінеті.

CJM [4] – це інструмент, який було використано, аби зрозуміти білі плями у шляху клієнта.

Детальний CJM в додатках. Знахідки, які зачепили увагу:

- бісять черги переді мною довго оформлюється клієнт;
- коли отримуєш багато замовлень не зрозуміло, який результат до чого відноситься;
- отримала лист про знижку, але не можу використати знижку онлайн
- додати «улюблене відділення», щоб кожен раз не вводити відділення з можливістю замінити при потребі;
- логіка вибору локації (вибір міста - запам'ятовувати, не кожен раз, відділення наближене до локації);
- управління редагування вже створеним передзамовленням (відділення і дослідження тощо).

Фреймворк шляху клієнта інструмент, що допомагає побачити прогалини в сервісі, так звані стопери та причини, чому клієнти обирають «Діла» вибору. Крім того, в аналізі, вивчались в дослідженні спирались на інформацію з глибинних інтерв'ю та відгуків. Впершу чергу, були взяті до уваги відгуки клієнтів мережі. Одразу було поставлено технічне завдання на виправлення маленькі не суттєві помилки, що псували враження, як то неможливість написати ім'я чи назву вулиці з апострофом. З огляду на найрозповсюдженіші запити був сформований план покращення шляху клієнта, наразі прибирають зайві кроки: вибір дати, бо конкретний час вибрати не можна конкретний час, та фіксація постійної лабораторії, які відвідує клієнт. В найближчому плані — інтеграція промокодів (можливість скористатись знижкою) в особистий кабінет клієнта. З огляду на те, що в клієнтами «Діла» часто є не ті, хто замовляє, є так звана — перехресна опіка.

Нині на сайті існувало три види — для корпоративних клієнтів, лікарів.

Також можна зробити в контакт центрі передзамовлення. Також передзамовлення може зробити лікар

За даними передоплата збільшує явку на дослідження.

Заплановано створення функції — редагування замовлення. Зменшення зайвих даних, та фіксації звичної лабораторії для зручності клієнта.

Крім того, заплановано оснащення кабінету опцією — можливість застосувати промокод на знижку в особистому кабінеті в вересні 2024 року, активувати промокод можна було лише сплативши за послуги в відділенні

РОЗДІЛ 3

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДОСВІДУ КЛІЄНТА МЕДИЧНОЇ ЛАБОРАТОРІЇ «ДІЛА»: ВІД ДОСЛІДЖЕННЯ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ

3.1. Дослідження шляху клієнта МЛ «Діла» та пошук рішень його удосконалення

Шлях прийняття рішення перед записом початком медичного дослідження включає такі етапи:

1. Тригер: біль, час, випадок. Знаючи час та випадки, коли клієнти шукають медичну лабораторію (наприклад, перевірка дефіциту вітамінів), клієнтам демонструється реклама, щоб тригернути потребу консультації та діагностики можливих захворювань. Наразі в Фейсбук кабінеті Діла крутиться більше 30 рекламних кампаній

2. Рішення щодо вибору медичної лабораторії, коли клієнт знаходиться на цьому етапі, реклама та користувачський контент працює на запам'ятовування. Тут працюють два фактори емоції (зазвичай страх) та приваблива атрибутика лабораторії, що викликає бажання стати частиною простору.

3. Пошук варіантів. На етапі прийняття рішення пацієнтом важливо, щоб інформація «гуглилась», лабораторія була в топі рейтингів на медичних гайдах.

4. На етапі порівняння варіантів важливо наскільки добре сформована пропозиція та зручна навігація сайту.

5. При формуванні запису процедура має бути не складніше ніж «два кліки». Клієнт лякається і обирає лабораторію з кращим шляхом.

6. Під час візиту, щоб клієнт почував себе комфортно, зустрів приємний персонал, запропонував воду, приміщення мало приємний запах, а після взяття біологічного матеріалу на руці опинився прикольний пластир.

7. Важливо вчасно та якісно зробити маніпуляцію (не залишати синців).

8. Запрошення залишити відгук має бути максимально активним та простим водночас.

Шлях клієнта. Спільно з командою клієнтського досвіду МЛ «Діла» було виписано шлях клієнта змішаним методом walk in clients shoes та опрацювання зворотного зв'язку.

Як показало щорічне дослідження Brand health tracking, після війни змінились споживацькі принципи і наразі пацієнти приходять в медичну лабораторію приймають за рекомендацією лікаря.



Рис 3.1 Порівняльна діаграма Brand Health tracking

Джерело: створено автором

Таким, чином боротьба за вибір клієнта починається в коридорі клініки, коли пацієнт отримав направлення на медичні дослідження.

В умовах висококонкурентних середовищ та погіршення економічної ситуації через війну лише сервісом конкурувати складно. Взаємодія з пацієнтом на шляху трансформації в клієнті відбувається в фізичному просторі через інформаційні дисплеї, плакати та в онлайн просторі.

3.2. Профайл клієнта медичної лабораторії «Діла»

На момент моєї інтеграції в команду ключові портрети клієнта вже були визначені. В ході роботи було використано фреймворк для створення ціннісної пропозиції за О. Остервальдером.

Таблиця 3.1

Портрет клієнта мережі медичних лабораторій «Діла»

<p>Ірина Олегівна, 70 років, м. Київ пенсіонерка Дорослі діти дбають про моє здоров'я Маю онуків, інколи допомагаю їх доглядати Маю направлення лікаря та знижку від лікаря Не треба йти у відділення і сидіти у чергах</p>	<p>Зручність Можу розрахуватись як готівкою, так і карткою Мені викликають медсестру діти, навіть, якщо я знаходжусь за ін.адресою Якщо здаю багато досліджень, отримую послугу безкоштовно (від певної суми) Можу застосувати наявні знижки при виклику медсестри</p>
	<p>Болі: Важко пересуватись (для клієнтів, які мають такі обмеження) Складно орієнтуватись у сучасних технологіях Стає більше проблем зі здоров'ям з віком Деякі дослідження вимагають полежати 30 хв до здачі Є обмеження по переліку досліджень при виклику медсестри</p>
<p>Катерина, 35 років, Київ, менеджер</p>	<p>Не треба йти у відділення і сидіти у чергах Для дітей звичні умова вдома не так лякають, як у Медична лабораторія Можу розрахуватись як готівкою, так і карткою</p>

	<p>Хочу сплачувати онлайн за своїх батьків</p> <p>Можу викликати батькам медсестру</p> <p>Якщо здаю багато досліджень, отримую послугу безкоштовно (від певної суми)</p>
--	--

Продовження табл. 3.1

Портрет клієнта мережі медичних лабораторій «Діла»

	<p>Можу застосувати наявні знижки при виклику медсестри</p> <p>Маю дитину, замовляю для всієї сім'ї (якщо разом захворіли)</p> <p>Дбаю про здоров'я всієї родини</p> <p>Ціную свій час</p> <p>Не хочу наражати на небезпеку заразитись від інших дітей, які і так захворіли</p> <p>Просунутий користувач технологій</p> <p>Пересилаю результати на вайбер лікарю</p> <p>Замовляю ліки онлайн по результатам досліджень</p>
	<p>Болі</p> <p>Маю роботу, тому треба підлаштовуватись, якщо треба здати дослідження</p> <p>Треба організувати процес, якщо заявка не для себе (погодити з батьками час, сплатити за них тощо)</p> <p>Деякі дослідження вимагають полежати 30 хв до здачі</p> <p>Є обмеження по переліку досліджень при виклику медсестри.</p>

За для виявлення болей і вигод аудиторії було проведено одинадцять глибинних інтерв'ю та аналіз відгуків, що систематично проводять команда клієнтського досвіду «Діла», продемонстрували, що ядро — люди, які мають хронічні хвороби.

3.3. Маркетингове дослідження з метою визначення потреб клієнта та шляхів покращення досвіду користування

Маркетингове дослідження було проведено за методом якісного дослідження — глибинного інтерв'ю.

У глибинному інтерв'ю взяли участь 10 респондентів, серед яких:

- операційний директор, з інвалідністю;
- Інженер на пенсії, з хронічною хворобою Лайма;
- головний бухгалтер;
- голова відділу комунікацій «ОККО»;
- косметолог;
- домогосподарка, що турбується про здоров'я всієї родини та інші.

Перелік ключових запитань:

- Стать/ місто/ професія.
- Розкажіть про досвід користування сервісом Діла. Чи легко Вам було користуватися сервісом?
 - Як часто Вам потрібно здавати аналізи?
 - Чи є дослідження Вам потрібно проходити регулярно? чи у зв'язку з хронічними станами?
 - Як Ваш потреби впливають на Ваше користування - сервісом?
 - З якими складнощами Ви стикнулися при користуванні сервісом?
 - Які ваші потреби не покриваються сервісом компанії Діла?
 - Як Ви думаєте, що можна зробити, щоб наш сервіс став зручнішим?

- Чи хотіли б ви щоб в онлайн-сервіс з'явилась функція, що допомагає Вам контролювати свій стан?

- Чому Ви віддаєте перевагу онлайн-сервісу/традиційним методам?
- Як часто Ви замовляєте послуги онлайн-сервісу для всієї сім'ї?
- З якими складнощами Ви стикаєтеся при замовленні послуг для всієї сім'ї?
- Чи потрібен вам трекінг?

Висновки - було виявлено, що ряду опитуваних потрібно здавати регулярно та складно користуватись.

1. Катя, 39 років, засновниця агробізнесу: «Користуватися сервісом Діла було не дуже легко. Сайт не дуже інтуїтивно зрозумілий, а от процес запису на аналізи та отримання результатів був трохи заплутаним».

2. Марія, смт Чайки, 60 років, заміжня, двоє дітей, проживає за кордоном, має хворобу Берліоза, приїжджає в Україну до дітей і здає аналізи в Діла, має потребу в знижках, бо аналізи дорогі.

- Вплив потреб на користування сервісом: Я часто шукаю акції та знижки, адже аналізи дорогі. Зараз Діла скасувала частину знижок і це дуже відчутно.

- В мене є свій лікар багато років, що вивів мене зі складного стану, надаю перевагу Діла, бо вони не пропонують послуги, що мене насторожують.

3. Люба, 42 роки, заміжня, немає дітей. Місто: Київ, Головний бухгалтер Go it. Проблеми зі здоров'ям: проблеми з кістками. Складнощі при користуванні сервісом, а саме:

- Незручний інтерфейс.
- Не вистачає інформації про деякі послуги.
- А-логічний процес запису.

4. Катерина, заміжня, мама 10-річного сина. Місто: Київ, косметолог. Історія хвороби: Син Катерини переніс мононуклеоз, дослідження якого Діла зробила невірно.

Досвід користування сервісом Діла:

- **Довгий час очікування результатів:** Мені довелося дуже довго чекати 2 дні потім ще 2 дні на результати аналізів, що спричинило затримку з лікуванням моєї дитини.

- **Частота здачі аналізів:** Я здаю аналізи своїй дитині за потреби, наприклад, коли він хворіє.

- **Регулярні дослідження:** Моєму сину не потрібно регулярно проходити дослідження, але я змушена була здавати аналізи, коли він захворів на мононуклеоз.

- **Вплив потреб на користування сервісом:** Мої потреби негативно впливають на користування сервісом Діла, адже я не отримала своєчасного та точного діагнозу для своєї дитини.

Проте є спільні тенденції, які подобаються.

5. Ліля, 37 років, мати двох дітей. Місто: Київ, зам. головного бухгалтера «Nota group»:

- **Легкість використання:** Користуватися сервісом Діла було досить легко. Сайт зрозумілий, процес замовлення аналізів чіткий, а персонал завжди готовий допомогти.

- **Частота здачі аналізів:** Моїй мамі потрібно здавати аналізи двічі на рік, а мені та моїм дітям - раз на рік для профілактики.

- **Регулярність досліджень:** Деякі дослідження мамі потрібно проходити регулярно через хронічні захворювання, інші - за рекомендацією лікаря.

Вплив потреб на користування сервісом: Мої потреби, як мами, впливають на користування сервісом тим, що я шукаю зручний та швидкий спосіб замовити аналізи для всієї сім'ї, не виходячи з дому.

Непокриті потреби:

— Наразі я не можу нагадати своїм батькам про необхідність здати аналізи. Було б корисно, якби така функція з'явилася в сервісі. Це зекономить їм

час та зусилля, а мені дає спокій, адже я можу бути впевнена, що вони отримують необхідну медичну допомогу.

6. Ігор, батько двох синів, фінансовий директор, Київ, марафонець.

Досвід користування сервісом Діла:

- Я користуюся сервісом Діла вже протягом більше п'яти років. Загалом, я задоволений сервісом. Він зручний у користуванні та дозволяє мені легко відстежувати свої аналізи та стан здоров'я.

- Найбільше мені подобається те, що я можу записатися на здачу аналізів онлайн, не виходячи з дому та викликати медсестру хоч в офіс, та не бентежити моїх рідних тим, що в мене знов коливання стану.

Крім того, ми запитали, чого конче не вистачає в сервісі.

7. Анна, 50 років, операційний директор благодійного фонд, має інвалідність, чоловік УБД, Київ.

Потреба в трекінгу:

- Так, це було б круто, якби вам вдалось, це втілити трекінг показників, але бажано, що нічого не потрібно було вводити «ручками», інформація має підтягуватись самостійно.

8. Ярослава, 39 років, Київ/Львів, незаміжня, керівник відділу комунікацій «ОККО». Також було б корисно, якби в онлайн-сервісі з'явилася функція, яка допомагає контролювати свій стан. Це б дозволило мені бачити історію своїх аналізів, порівнювати результати та отримувати персональні рекомендації щодо покращення здоров'я від лікаря.

3.4. Формування оновленого шляху клієнта

В результаті дослідження запропоновано новий шлях клієнта, частина ланок, що викликали обурення оптимізовано, та додотаться візуалізація результатів дослідження і можливість застосувати промокод.

Далі ми сфокусувалися на вивченні кращих практик діджитал підходів в українській приватній медицині особистих кабінетах в медичних закладах. На

базі інформації про існуючі продукти на ринку та знання про потреби споживачів розроблено прототип - візуалізації медичних даних на базі потреб та бажань, що були озвучені клієнтами в глибинних інтерв'ю. Сформовано новий шлях клієнта з урахуванням нововведень.

Оптимізований шлях клієнта МЛ “ДІЛА”

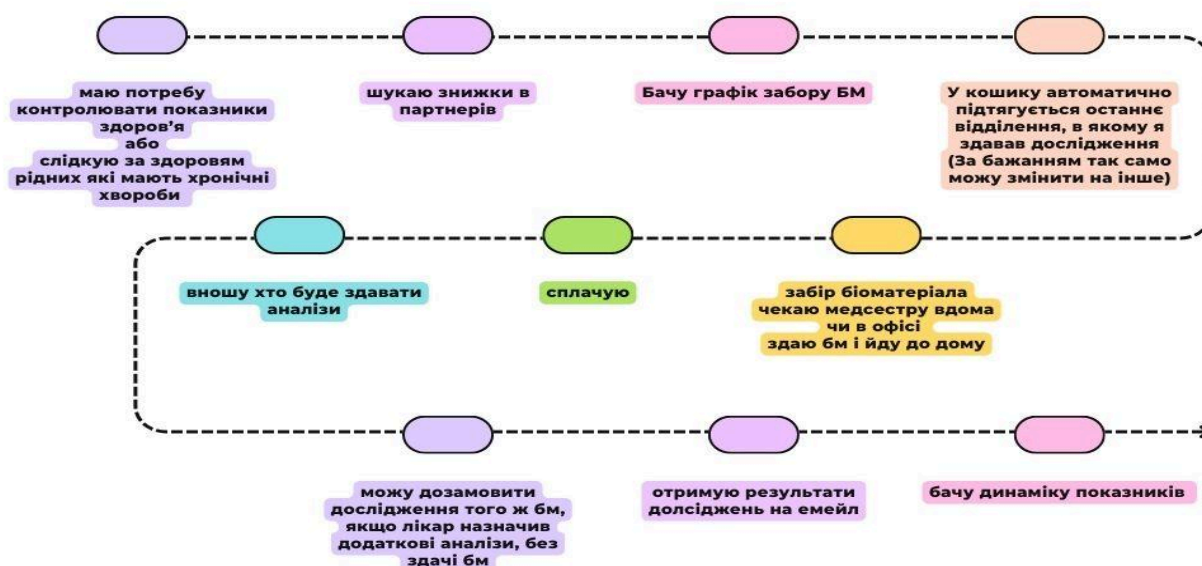


Рис 3.2 Прототип оновленого шляху клієнта

Джерело: створено автором

Найкращі практики у сфері охорони здоров'я:

Vitagramma - це український b2b-сервіс для зберігання даних аналізів та інших діагностичних даних, доступний для лабораторій, пацієнтів та лікарів. Сервіс працює над поверненням наявних клієнтів. Ключовий партнер мережа «Сінево».

Mark.health - це мобільний додаток на базі ШІ для людей, які хочуть слідкувати за своїм здоров'ям. Що позиціюватися як: твій медичний асистент. Додаток допомагає перевіряти симптоми, записуватися до лікаря, зберігати

медичні дані та отримувати корисні поради. Сервіс інтегровано з популярною на західній Україні - лабораторії «Медіс» (див. Додаток Б).

3.5. Опис проекту - візуалізація медичних даних

Шлях клієнта. Спільно з командою клієнтського досвіду МЛ «Діла» було виписано шлях клієнта змішаним методом walk in clients shoes та опрацювання зворотного зв'язку.

Результати етапу: *знаходження болей.*

Це також часто дає додаткове бачення функціоналу та нові ідеї. На базі цього ми вже можемо промалювати першу модель або концепт нашого продукту (фрейм).

В бажанні втілити всі покращення одразу є ризик не втілити ніяких змін взагалі. Тому сфокусувалась на тих функціях, які точно і швидко принесуть економічний результат - це оптимізація особистого кабінету, швидкого замовлення та консолідування та візуалізація показників аналізів.

Додавання функції трекінгу показників досліджень в особистому кабінеті: опис етапів розробки

В рамках розширення функціоналу особистого кабінету користувачів пропонується додати нову функцію - трекінг показників досліджень. Цей документ описує етапи розробки та ключові моменти впровадження даної функції.

Етап 1: Дослідження та планування

1. **Визначення потреб користувачів:** Проведення опитування та інтерв'ю з цільовою аудиторією для чіткої уяви про очікування та потреби щодо функції трекінгу показників досліджень.

2. **Аналіз конкурентів:** Вивчення аналогічних функцій в особистих кабінетах інших платформ, щоб визначити кращі практики та унікальні можливості.

3. **Формування технічного завдання:** Складання детального технічного завдання, що описує функціональні можливості, дизайн та архітектуру нового модуля.

Етап 2: Розробка та тестування

1. **Прототипування:** Створення інтерактивних прототипів, що візуалізують інтерфейс та функціональність нового модуля трекінгу показників.

2. **Тестування прототипів:** Залучення цільової аудиторії для тестування прототипів та збору зворотного зв'язку. Реалізація необхідних дооправок на основі отриманих даних.

3. **Розробка:** Розробка програмного забезпечення нового модуля трекінгу показників з урахуванням прототипів, технічного завдання та зворотного зв'язку.

4. **Тестування:** Проведення ретельного тестування розробленого модуля для виявлення та усунення помилок, а також для підтвердження відповідності очікуванням користувачів.

Етап 3: Впровадження та просування

1. **Технічний запуск:** Поступове введення нового модуля трекінгу показників в експлуатацію з обмеженим доступом для тестування.

2. **Запуск:** Офіційний запуск нового модуля трекінгу показників для всіх користувачів особистого кабінету.

3. **Просування:** Проведення PR-кампаній, розсилок електронної пошти по вибраній групі адресатів, щоб повідомити користувачам про нову функцію та її переваги.

4. **Моніторинг та аналітика:** Збір даних про використання нового модуля трекінгу показників, аналіз ефективності та внесення необхідних змін та доповнень.

3.6. Прототип нової функції в особистому кабінеті

Потребу в візуалізації даних медичних було зафіксовано на глибинних інтерв'ю, щоб контролювати динаміку перебігу показників. З огляду на потребу я намалювала прототип борду, що буде передано разом з технічним завданням до втілення. Орієнтовно строки втілення функції — грудень 2024.

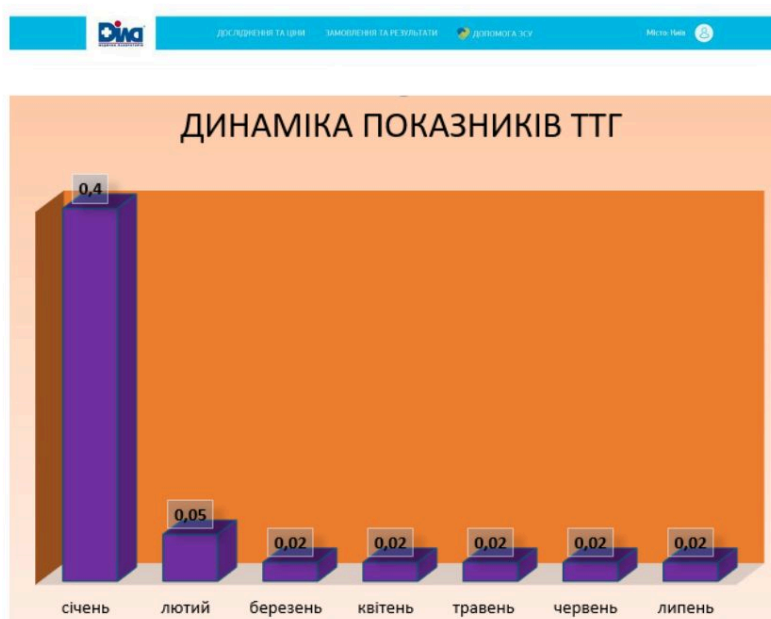


Рис 3.3. Прототип функції динаміка показників в особистому кабінеті

Джерело: створено автором

Насамперед було втілено зміни 14 березня 2024 року в особистому кабінеті. Та 18 березня швидко замолені.

Користувачів дратувало, що вони мають вказувати дату візиту та не мають альтернативи, якщо дослідження треба провести в інший день. Оновлена версія демонструє графік забору біоматеріалу. Дані з CRM продемонстрували, що це оновлення допомогло дозаробити мережі.

Крім того, користувачів мережі дратувало, що треба весь час фіксувати адресу віддалення. Оновлена версія зберігає адресу останнього візиту, що особливо зручно для тих груп населення, що робить дослідження системно.

На черзі втілення можливості застосувати промокод при оплаті на сайті, наразі особистою знижкою за промокодом можна скористатись лише при оплаті у відділенні. Це викликає певне напруження в клієнтів [8].

Таблиця 3.2

Перші кроки в покращенні шляху клієнта

Було	Стало	Де реалізовано?	Аспект змін
Дата візиту	Маю вказувати дату візиту. Не знаю, що робити, якщо потрібно прийти в інший день.	Не потрібно вибирати дату візиту. Бачу графік забору БМ в обраному відділенні, можу прийти в Будь-який зручний день.	В особистому кабінеті. У швидкому замовленні буде реалізовано 18.03
Відображення останнього відділення	Щоразу при оформленні Медична лабораторія енні замовлення маю вручну вибирати відділення.	У кошику автоматично підтягується останнє відділення, в якому я здавав дослідження. (За бажанням так само можу змінити на інше)	В особистому кабінеті.

Наразі, **негнучкі варіанти оплати викликають за даними опитування роздратування, пацієнти не можуть легко оплачувати свої рахунки онлайн, це є для них клопотом.**

Триває написання технічного завдання для розробників з створення програми, що дозволить візуалізувати медичні дані, адже ядру аудиторії при хронічних хворобах конче необхідно відстежувати динаміку показників. Через те, що, в мережі «Діла» велика кількість клієнтів, що мають хронічні хвороби

очікується, що це поліпшення збільшить лояльність клієнтів, адже слідкування динаміки над важливо для хроніків. Існує можливість для хронічно хворих робити кілька досліджень на одному біоматеріалі, адже кров піддається шоківій заморозці і зберігається в певних умовах, що дозволяє дозамовити дослідження.

3.7. Планові економічні показники

Ми порахували, що середня кількість замовлень $23\ 904 * 1\% = 239$ збільшиться на один відсоток. Приріст валового доходу при збільшенні конверсії при середній конверсії 4,5% на 1% $= 536\ 000 * 0,055 * 220$ грн $= 594\ 880$ грн. За рік (12 міс.) додаткові 7,138,560 гривень.



Рис 3.4 Діаграма показники особистого кабінету

Джерело: створено автором

Мережа «Діла» має значний потенціал для покращення досвіду клієнтів та збільшення продажів. Запровадження нових функцій та покращення існуючих послуг може призвести до значного зростання бізнесу. Очікується, що запровадження вищезазначених покращень призведе до збільшення кількості замовлень і як наслідок збільшення доходу.

3.8. Стратегічні кроки

З огляду на поточну ситуацію, де частково родини живуть на відстані через війну та не можуть подбати про близьких належним чином наступним кроком запланована функція - Дистанційна турбота.

Близькі зможуть потурбуватись про літніх батьків та родичів, адже з огляду на інфляцію часом літні люди економлять на своїх потребах та відмовляються від прямої фінансової підтримки дітей, і вибиваються з графіком контролю показників зі свого бюджету.

Після варто додати додатковий крок в сценрії обслуговування, якщо результат дослідження затримується надсилати пуш повідомлення.

ВИСНОВКИ

В рамках даного дипломного проекту було проведено комплексну роботу з покращення онлайн шляху клієнта медичної лабораторії «Діла». Розроблено прототип програми, що дозволяє візуалізувати медичні дані пацієнтів, що особливо важливо для людей з хронічними захворюваннями - Візуалізація медичних даних. За планом нова функція має запуснитись в грудні 2024. Спільно з командою клієнтського досвіду МЛ «Діла» було виписано шлях клієнта та знайдено основні болі. Наразі впроваджено зміни, що спростили замовлення досліджень та покращили користувацький досвід.

Запущено функцію швидкого замовлення досліджень, що дозволило зекономити час клієнтів. Розроблено прототип функції, що дозволить пацієнтам відстежувати динаміку своїх показників.

На черзі такі функції:

- Можливість застосувати промокод при оплаті на сайті.
- Візуалізація медичних даних.

З огляду на оптимізацію процесів було покращено шлях клієнта, що зробило його більш зручним та швидким.

Планові економічні показники:

- Очікується, що оптимізація онлайн шляху клієнта призведе до:
 - Збільшення кількості замовлень на 1%.
 - Збільшення валового доходу на 7 138 560 гривень на рік.

Стратегічні кроки:

- З огляду на поточну ситуацію, наступним кроком заплановано впровадження функції «Дистанційна турбота», що дозволить родичам подбати про літніх людей та людей з хронічними захворюваннями на відстані.

В рамках даного дипломного проекту було проведено комплексну роботу з покращення онлайн шляху клієнта медичної лабораторії «Діла». Впровадження запропонованих змін дозволить покращити користувацький досвід, збільшити кількість замовлень та валовий дохід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. AI and the orchestrated customer experience - KPMG Global [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://kpmg.com/xx/en/home/insights/2024/01/global-cee-2023.html#:~:text=The%202023%2D24%20CEE%20report,some%20countries%2C%20a%20significant%20decline.>
2. Being Human-Focused As A CXM Strategy [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://4sightcx.com/cx-strategy/being-human-focused-as-a-cxm-strategy/.](https://4sightcx.com/cx-strategy/being-human-focused-as-a-cxm-strategy/)
3. CHANEL [Електонний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.chanel.com/us/>
4. CJM [Електонний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://docs.google.com/document/d/1yCRPh2yzdXfM-7yTOKMNC7utg_58FFc6WeqBuG5NH9Y/edit
5. Clayton M. Christensen S.and Hall T. What Customers Want from Your Products. / The Balance Small Business – [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hbswk.hbs.edu/item/5170.html>
6. Client Exprience Mangment CEM Benchmarking: [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.cembenchmarking.com>
7. Digital Health Technologies in Clinical Trials: Case Studies, Lessons Learned, and Best Practices for Successful Implementation. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-health-technologies-clinical-trials-case-studies-lessons/>
8. Ian G. Customer What?: The Honest and Practical Guide to Customer Experience / Golding Ian., 2018. – 187 с. – (CreateSpace Independent Publishing Platform).
9. Knock Your Socks Off Service Recovery (Knock Your Socks Off Series) Paperback – May 26, 2000. – ISBN 0-8144-7084-X or 978-0-8144-7084-8.

10. L. Baker W. The Price Advantage / W. L. Baker, M. V. Marn, C. C. Zawada., 2010. – 400 с. – ISBN 047063300X, 9780470633007.
11. Leonard L. Management Lessons from Mayo Clinic: Inside One of the World’s Most Admired Service Organizations / L. Leonard, D. Kent.. – 276 с. – (9780071590730, 0071590730).
12. Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors / E. Porter Michael., 1980. – 396 с. – (0029253608, 9780029253601).
13. MINDSPACE Influencing behaviour through public policy [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу <https://www.instituteforgovernment.org.uk/sites/default/files/publications/MINDSPACE.pdf>
14. Morgan B. 100 Of The Most Customer-Centric Companies [Електронний ресурс] / Blake Morgan // Forbes. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2019/06/30/100-of-the-mostcustomer-centric-companies/?sh=7296c64363c3>.
15. Richard H. Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness / H. Richard, R. Cass., 2008. – 293 с. – (0300146817, 9780300146813).
16. The beryli nstitute [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://theberylinstitute.org/>.
17. Using blueprinting and benchmarking to identify marketing resources that help co-create customer value [Електонний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296316303903>
18. World Health Organization [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/the-top-10-causes-of-death>.
19. Аналіз ринку приватних медичних закладів в Україні [Електронний ресурс] «Про-Консалтинг». - Режим доступу до ресурсу: file:///C:/Users/User/Downloads/Telegram%20Desktop/Аналіз_ринку_медклінік_в_Україні_2023_2_1.pdf.

20. Асоціація маркетологів Америки [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>.
21. Соціально-економічне самопочуття громадян України: підсумки року війни (лютий–березень 2023р.) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/sotsialnoekonomichne-samopochuttia-gromadian-ukrainy-pidsumky-roku-viiny-liutyi-berezen-2023r>
22. ВООЗ, Топ-10 причин смерті, [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://www.rbc.ua/ukr/styler/voz-nazvali-10-glavnyh-prichin-smerti-mire-1607548722.html>
23. Закон про споживання [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>
24. Канва ціннісної пропозиції [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.strategyzer.com/library/the-value-proposition-canvas>.
25. Медична реформа [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.kmu.gov.ua/reformi/rozvitok-lyudskogo-kapitalu/reforma-sistemi-ohoroni-zdorovya>.
26. Основи законодавства України про охорону здоров'я [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>.
27. Остервальдера О., Пинье И., Бернарл Г., Смит А. Розробляємо ціннісні пропозиції. Як створити продукти та послуги, яких хочуть клієнти/ Переклад Р. Корнута. Наш формат, 2018. 324 с. – ISBN 978-617-7388-69-1.
28. Причини смерті в Україні [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://socialdata.org.ua/wp-content/uploads/2023/04/DeathRegistration2022.pdf>
29. Сайт CSDlab [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.csdlab.ua/>.
30. Сайт АНЦ [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://anc.ua/>.
31. Сайт Ескулаб [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://esculab.com/>.

32. Сайт МЛ «Діла» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dila.ua/>.
33. Сайт Сінево [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.synevo.ua/ua>.
34. Сливоцький А. Мистецтво творення попиту. Як передбачати прагнення покупців / Адріан Сливоцький. – Львів: Видавництво Українського католицького університету, 2012. – 408 с. – ISBN: 978-966-8197-93-2
35. Сливоцький А. Міграція цінностей: як продумати кілька кроків попереду конкурентів / Адріан Сливоцький., 1995. – ISBN 978-5-7707-8030-9/
36. Шей Т. Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії / Тоні Шей. – 304 с. – ISBN: 9786176792550.
37. Котлер Ф. снови маркетингу. Класичне видання. Філіп Котлер. Науковий світ / Філіп Котлер. – 622 с. – (2023). – ISBN 978-617-550-116-0.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.1

20:59

... [signal] [wifi] [78]

← synevo_ukraine



Сінево Плейлист

02:49 04:59

Бюджет держави

КОЛИ ВСІ СПЛАЧУЮТЬ ПОДАТКИ!

СИНЕВО synevo

НОВЕ ВІДДІЛЕННЯ

м. Львів
вул. Широка, 70-В

Працюємо для вас:
Пн-пт: 7:00-16:00
Сб: 7:30-14:00
Нд: вихідний

Ми – поруч!

ВСЕСВІТНІЙ ДЕНЬ
БОРОТБИ З ТУБЕРКУЛЬОЗОМ

ВСЕСВІТНІЙ ДЕНЬ ЛЮДЕЙ
ІЗ СИНДРОМОМ ДАУНА

Вітаємо перше
відділення у Львові!

ЯКІ АКЦІЇ
ДІЮТЬ У БЕРЕЗНІ?

Потурбуйся про себе
зі знижками до* **30%**

*Акції діють з 01.01.24 по 31.01.24. На акційну пропозицію не нараховуються бонуси за програмою лояльності Результат Сінево. Деталі та умови: [synevo.com/uk/offer](#)

САМОЛІКУВАННЯ МОЖЕ БУТИ ШКІДЛИВИМ
ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

Кияве, чекаємо
у новому відділенні!

ЗАГАЛЬНИЙ
АНАЛІЗ КРОВІ

Що? Чому? Для чого?

САМОЛІКУВАННЯ МОЖЕ БУТИ ШКІДЛИВИМ
ДЛЯ ВАШОГО ЗДОРОВ'Я

Рис. А.1. Скріншот з соціальних мереж «Сінево»

Джерело: Електронний ресурс / m.com/syhttps://www.instagramnevo_ukrain

ДОДАТОК А.2

The screenshot displays the website of CSD Lab, featuring a navigation menu with options like 'Аналізи і ціни', 'НСЗУ', 'Про нас', 'Де здати аналізи?', and 'Співпраця з нами'. The main content area is titled 'Акції' and contains three promotional cards:

- ЗДОРОВ'Я ЩОДНЯ**: ВСТИГТИ ЗРОБИТИ АНАЛІЗИ ВЖЕ ЗАРАЗ. -20% на топові аналізи в будні. «Здоров'я щодня» знижка 20% на найпопулярніші аналізи в будні. Ознайомтеся з переліком аналізів, на які розповсюджується знижка. Buttons: [Купити](#), [Детальніше](#).
- З ТУРБОТОЮ ПРО ВІК**: -20% Знижка на аналізи серцевої та щитовидної залози. Знижка 20% для пенсіонерів щовівторка та щочетверга. «Аби всі були живі та здорові» – ця приказка наших бабусь і дідусів зараз стала такою зрозумілою і близькою кожному з нас. Buttons: [Купити](#), [Детальніше](#).
- ЗАОЩАДЖУЙ ЧАС ТА КОШТИ**: Замовляй онлайн зі знижкою до 10%. Замовляй точні дослідження зі знижкою до 10% онлайн. Швидко, зручно, безпечно. Період дії: постійно. Buttons: [Купити](#), [Детальніше](#).

At the bottom, there is a cookie consent banner: «Ми використовуємо файли cookie, щоб забезпечити максимальну функціональність сайту. Натиснувши «Прийняти», ви дозволяєте використовувати файли cookie на нашому веб-сайті.» with buttons [Ні, дякую](#) and [Прийняти](#).

Рис. А.2. Промо сторінка мережі CSD Lab Джерело: Електронний ресурс/ Сайт компанії CSDlab

ДОДАТОК А.3

17:16

... 🔔 📶 📶 📶 61

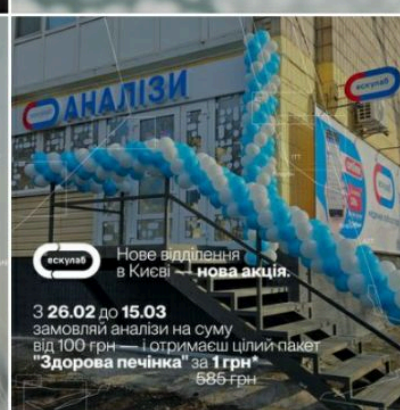
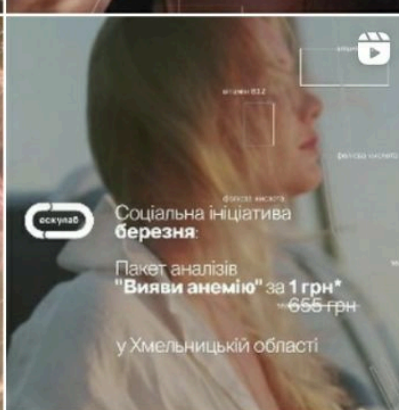
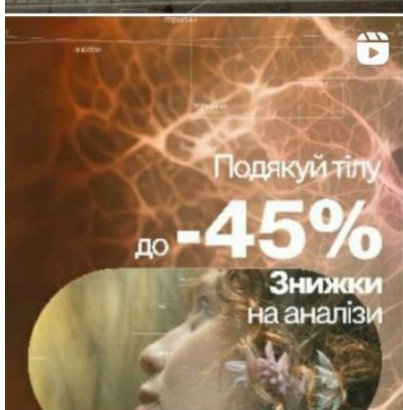
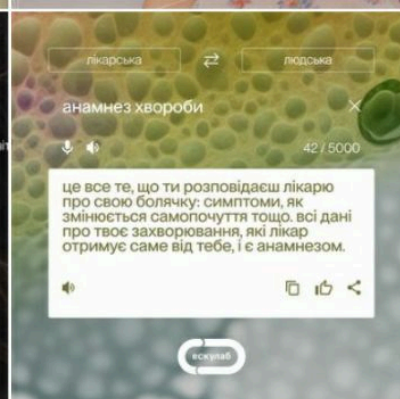
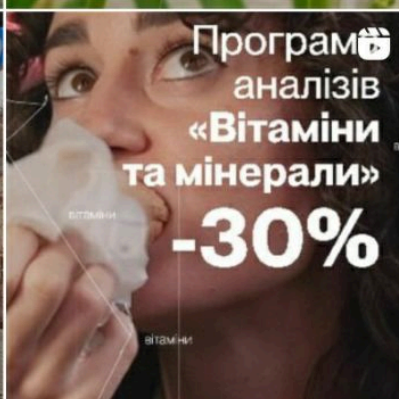
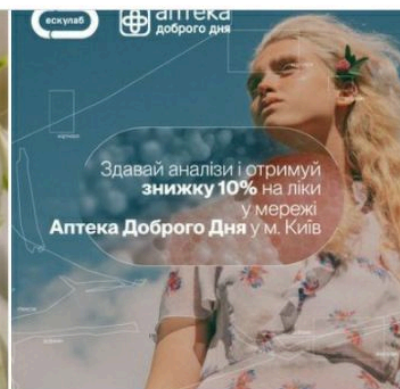
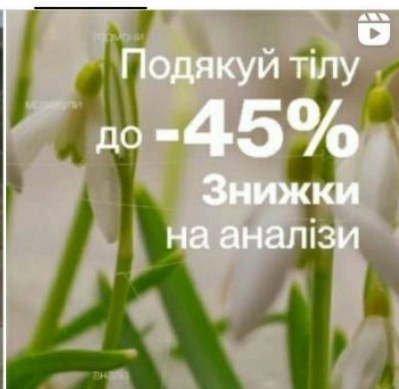
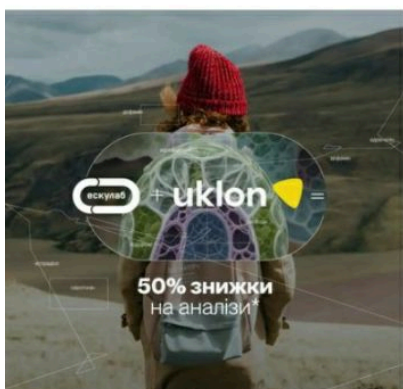
← **esculab.official****Підписатися**

Рис. А.3. Скріншот з соціальних мереж “Ескулаб”.

Джерело: Електронний ресурс/<https://www.instagram.com/esculab.official/>

ДОДАТОК Б



Привіт!

Я тобі допоможу зрозуміти можливу причину твого болю чи поганого самопочуття та що з цим робити. Увага! Я не можу замінити повноцінну консультацію лікаря.

[Почати перевірку](#)

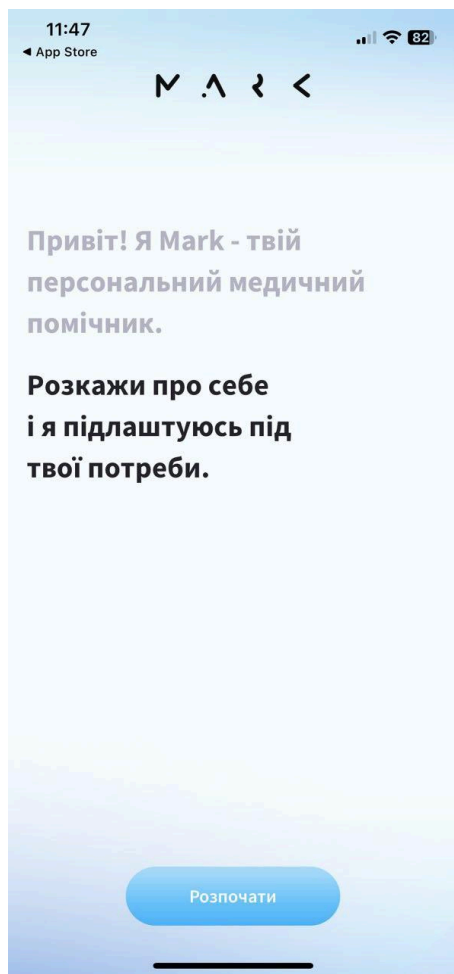


Рис. Б.1. Найкращі практики в візуалізації результатів досліджень
Джерело: Електронний ресурс/ Мобільний додаток Марк

я минулого місяця десь 3 чи 4 рази ходила в ділу на аналізи

і кожен раз юзала промокоди укрзалізниці але на сайті бляха не можна його вставити і оплатити і то треба було робити на касі кожного разу

і я в кожному опитнику, який вони після реєстрації онлайн, писала що бракує на сайті можливості ввести промокод

тобто вони певно мали такі запити, якщо додали цей пункт в опитник, але досі того нема)

14:47

Рис. В.1 Скріншот зворотнього зв'язку

Джерело: форма зворотнього зв'язку



Рис. Г.1. Приклад комунікації на сайті Діла
Джерело: інтернет-ресурс <https://dila.ua/>

Instagram

Войти

Зареєструватися

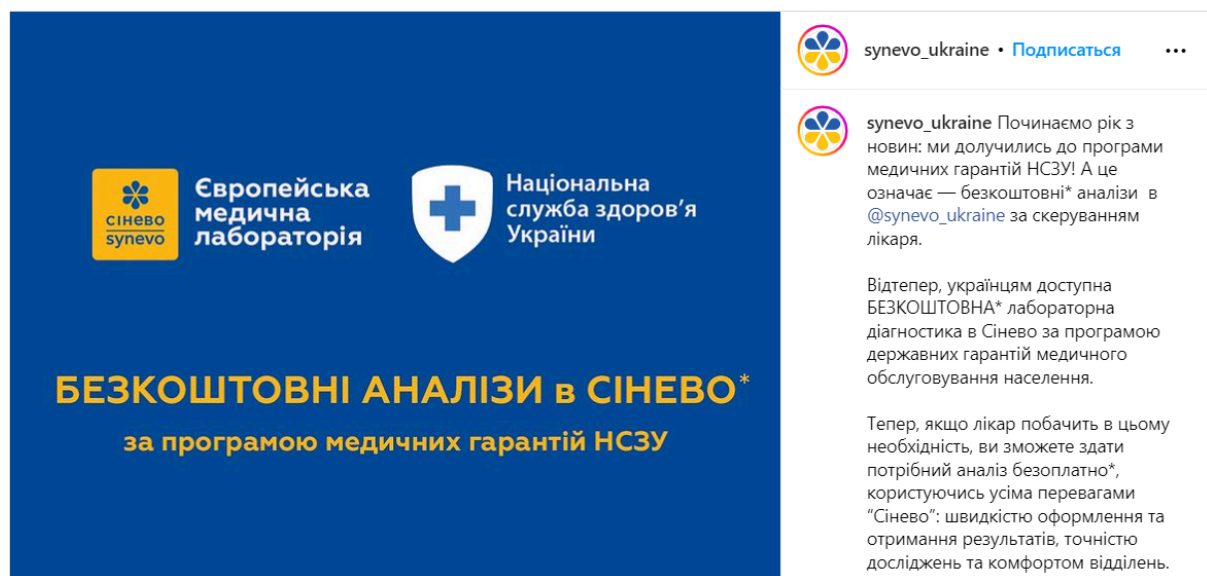


Рис. Г.2. Скріншот з соціальних мереж Сінево

Джерело: інтернет-ресурс

https://www.instagram.com/synevo_ukraine/p/C2KUIFLNPv9/



ДІЛА

Знижка до 20% майже на всі дослідження

🕒 до 30.06.2024

Ваш промокод

Скористайтесь промокодом, щоб отримати знижку.

4УЮ6ГВХЯ

13.05.2024 18:07

Знижка до 20% діє на більшість досліджень, окрім виключень, що зазначені за посиланням.

Як пройти обстеження зі знижкою до 20%?

Завчасно, при оформленні замовлення у відділенні медичної лабораторії ДІЛА покажіть промокод медсестрі і користуйтеся знижкою 20% на більшість досліджень. Знижка діє при

Отримати за **1000**

Рис. Д.1. Скріншот з промо сторінки програми лояльності «Укрзалізниця»

Джерело: Додаток Електронний ресурс/Режим доступу до <https://play.google.com/store/apps/details?id=ua.gov.uz>