

BECSEI András-CZÁGLER Péter-GALÁCZ Ábel-SZABÓ Dániel

ORVOSI TANÁCSADÁS AZ EGYESÜLT ÁLLAMOKBAN, A HEALTH RESOURCES AND TECHNOLOGY ESETE¹

Növekedés - Minőség - Emberek

A cikk arról számol be, hogy a BKÁE hallgatói ez év tavaszán nemzetközi megmérettetésben vettek részt. A kaliforniai rendezvény témája ezúttal egy – az orvosi tanácsadásra vonatkozó – esettanulmány helyszíni kidolgozása volt. A cikk ismerteti az esettanulmány témáját, a magyar csapat által követett módszer lépéseit, majd az elkészült munka sikeres megvédését.

A szerzők a University of Southern California, Marshall School of Business által szervezett negyedik nemzetközi esettanulmány-versenyen vettek részt, amelyet 2000. február 22–25. között Los Angelesben rendeztek meg. A versenyen 18 nemzetközi üzleti iskola undergraduate hallgatói mérték össze tudásukat, s azon a BKÁE csapata először vett részt. A résztvevőket a Carnegie Mellon University; a Chinese University of Hong Kong; a Copenhagen Business School; a Hong Kong University of Science & Technology; az Indiana University, Kelley School of Business; az Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; a McGill University; a National University of Singapore; a Pennsylvania State University, The Smeal College of Business Administration; a University of California Berkeley, Haas School of Business; a University of Illinois at Urbana-Champaign; a University of Melbourne; a University of Pennsylvania, The Wharton School; a University of Southern California, Marshall School of Business; a University of Michigan; a University of Texas at Austin; az Universidad Adolfo Ibañez, valamint a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem négyfős csapatai alkották.

¹ Valós vállalat valós problémája. McGahan, A. M.–Silverman, B.S. (1999): Health Resources and Technology. Harvard Business School, Case Study N9-700-003, Boston, MA. A vállalat Internet címe: www.hrt.com

A versenyt a házigazdák csapata nyerte, őket a University of Michigan, a McGill University és a University of Illinois at Urbana-Champaign csapatai követték. A BKÁE csapata a prezentációs és kommunikációs készségek tekintetében elmaradt az Egyesült Államok csapataitól (ne felejtjük, a verseny munkanyelve az angol volt), azonban a zsűri értékelése szerint az 50 %-os súllyal szereplő elemzési részben a Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem csapata minden más résztvevőt maga mögé utasított. Carl W. Voigt dékánhelyettes értékelése szerint a BKÁE csapata nagyban hozzájárult a verseny színvonalának emeléséhez és biztosított minket arról, hogy a Közgáz képviselői ezentúl a verseny állandó résztvevői lesznek. A BKÁE csapátának helytállása biztosítja, hogy az egyetem és a USC közötti kapcsolat tovább fejlődjön.

A verseny

A résztvevő csapatok négy tagból és egy felkészítő tanárból álltak, akik azonban csak a verseny megkezdéséig lehettek hallgatóik segítségére. A csapatoknak egy esettanulmányt kellett feldolgozniuk körülbelül huszonnégy óra alatt, amelyet prezentáció formájában ismertettek vállalatvezetők, tanácsadók és egyetemi tanárokból álló zsűri előtt. Az esettanulmányban megfogalmazódott probléma valós volt, melyet az is jelzett, hogy az esettanulmányok prezentációját a vállalat vezérigazgatója is figyelemmel kísérte. A húszperces prezentációt tízperces

kérdésekből és válaszokból álló rész követte, amelyben a csapatoknak meg kellett védeniük javaslataikat. Az esettanulmány feldolgozása során a könyvek, jegyzetek és az Internet passzív használata meg volt engedve a valóság minél hűbb szimulálása végett.

Az esettanulmány

„A HRT mint vállalat a serdülőkorhoz közelít. A karakterünk kezd kialakulni. Megérett az idő arra, hogy biztosan kézbe vegyük önmagunk meghatározását, fejlődésünket és a szükségleteket ahhoz, hogy az üzleti érettség következő fokára jussunk”

Health Resources & Technology,
Stratégiai Tervezési dokumentum,
1999. Február 4. 1. oldal

Az 1984-ben Bostonban alapított Health Resources and Technology (továbbiakban HRT) hat országban nyújt első osztályú betegellátást, különös tekintettel Latin-Amerikára. A 33 embert foglalkoztató cég üzleti forgalma 1999-ben elérte a hét millió dollárt,² melyet 2005-re 80 millióra kívánnak feltornászni. A megoldás a HRT számára nyilvánvaló: be kell lépnie az amerikai piacra, ami azonban különleges kihívást jelent a vállalat egységének és minőségi munkájának megőrzése szempontjából.

Eleinte a HRT a két alapító belgyógyász magánpraxisaként működött, akik idejük nagyobb részét kutatással, illetve tanítással (Harvard Medical School) töltötték. Lévén egyikük szarmazását tekintve venezuelai, míg másikuk argentin, így a 80-as években a páciensek 35 százaléka latin-amerikai, vagy spanyolajkú európai volt akik saját költségükön utaztak az USA-ba, hogy magasabb színvonalú ellátásban részesüljenek. Ma már a HRT nem lép közvetlen kapcsolatba a beteggel, ezért a többi orvosi tanácsadó cégtől teljes mértékben elkülöníthető, és kijelenthető, hogy ebben a formában egyedül vannak jelen az amerikai piacon, amely a HRT becslése szerint 520 millió dollárosra tehető.³

A HRT szolgáltatásának, az InterConsultatá-nak a lépései:

- *Első lépés:* a beteg biztosítója a beteg nevében kapcsolatba lép a HRT-vel (a HRT a hét 168 órájában elérhető);

² Ennek hozzávetőleg a felét önmagában az ecuadori részleg biztosítja, azonban nyeresége elhanyagolható.

³ A számítás alapja: a 260 millió amerikai lakos közül 40 százalék volna hajlandó 5 dollárt fizetni az orvosi tanácsadásért.

- *Második lépés:* az esetet elbírálják: normális, sürgős, esetleg adminisztratív eset (ez utóbbi nem kerül szakértőhöz). A Szakértői Tanács megvizsgálja az esetet (heti három gyűlés; sürgős esetben ad hoc ülés), majd kirendeli a megfelelő szakértőhöz;
- *Harmadik lépés:* az InterConsulta orvosi ajánlása 3-10 napon belül (sürgős eseteknél 24 órán belül) elkészül;
- *Negyedik lépés:* a HRT felülvizsgálja és jóváhagyja az orvosi vizsgálatokat és ajánlatokat;
- *Ötödik lépés:* a szakértő kifizetése, majd a levél eljuttatása (egyéb leletekkel együtt, pl.: röntgenfelvétel) a kliensnek és rajta keresztül a betegnek.

A HRT ma

A HRT szerződéseit a betegek biztosítótársaságaival köti, akik így mintegy szűrőként funkcionálnak a betegek, illetve körzeti orvosai és a HRT között. Példának okáért a HRT a szerződés keretében biztosítja, hogy adott esetben vállalja az InterConsulta szolgáltatás nyújtását, amiért ő cserébe évi – például – 150 ezer dollárt kap, ami 30.000 biztosított egyént fed le. Az ennek alapján számított 5 dollár az egy főre eső éves díjat fedezi.⁴ A HRT egy főre eső éves díjkalkulációja három alapfeltevésen nyugszik. Egyrészt statisztikailag kimutatható, hogy minden ezer emberből évente egy válik komoly beteggé, és közülük csak minden harmadik vesz részt az InterConsulta eljárásban, azaz 3000 biztosított közül egy eset kerül ki. Másodsorban minden egyes szerződés további kockázatot rejt(het) magában, mint például azt, hogy a biztosítótársaság és vele együtt az Interconsultával biztosítottak száma nő. Harmadrészt figyelembe veszik azokat a marketingköltségeket is, amelyeket magukkal a biztosítókkal tudnak megosztani. Ezek alapján 1998-ban a HRT-nek minden egyes Interconsulta eset átlagosan mintegy 2500 dolláros árbevételt jelentett.

A kiadási oldal az adminisztratív és eladási költségeket, a vezetőség (4 fő) és az ügynökök fizetését is magában foglalja. Az orvosi szakértők költségei átlagosan 1200 dollárt tesznek ki esetenként, melyek pár száz dollártól több ezer dollárig is terjedhetnek. A HRT három szinten lép kapcsolatba orvossal. A beteg háziorvosa az első, akitől az eredeti diagnózist kapja, amit visszajuttat a HRT véleményével együtt. Ezt követően az eset a HRT belső orvosi szakértőihöz kerül, akik esetenként átlagosan 700 dollárhoz jutnak. A két alapító

⁴ Egyes becslések szerint ez akár a 60 dollár/fő-t is elérheti a közeljövőben.

tagon kívül két ilyen szakértő van, illetve további kettő kiképzés alatt, akik fejenként évi ezer eset elbírálására képesek. Végül, ha szükség van rá, egy konzultáns szakértő – lehet belső vagy külső munkatárs is – megírja az ajánlott kezelési eljárást és teendőket, melyet eljuttatnak a páciens háziorvosához. Ez remek alkalom a külső szakértőknek, hiszen a tanítás és a kutatás mellett, kevés lehetőségük és idejük van hasonló munka elvégzésére, továbbá más munkával szemben kétszer olyan jól fizet: átlagosan 500 dollárt kap egy „levél” megírásáért, ami átlagosan egy órát igényel. Ez a HRT számára is előnyt jelent, hiszen így a legmodernebb és legújabb módszerekkel és kutatási eredményekkel dolgozhatnak.

A működési költségek olyan kiadásokat foglalnak magukban, mint a 18 nővér és a titkári személyzet fizetése (ami várhatóan növekedni fog az éves 25.000–40.000 dollár/fő sávba), vagy a könyvelési költségei.

Vásárlói szegmentáció

Négy potenciális szegmens van, ahová a HRT beléphet: Major Medical, Dread Disease, Disability szegmens és a bankkártyák piaca.

	Major Medica	Dread Disease	Disability
Teljes piaci nagyság (\$)	90 000 000 000	5 691 813 337	10 070 814 716
Átlagos növekedési ráta	-3.97 %	6.45 %	8.46 %
A biztosítottak száma	150 000 000	14 000 000	25 000 000
Átlagos biztosítási díj (\$)	900	406	400
A biztosítást nyújtók száma	több ezer	89.78 %	43.10 %
Az első öt piaci részaránya	33.33 %	89.78 %	43.10 %
Ügynökök képzése	6 hónap	1 hónap	12 hónap
Akvíziós hányad	30 %	50 %	30 %

2. *Third-Party Administrators*: ezek – az általában zöldszámon elérhető adminisztrátorok – tanácsadással foglalkoznak a beteg számára. Segítenek eldönteni, kihez érdemes fordulni, és hol, milyen árakkal fog találkozni. A szolgáltatás ellenében a forgalom egy százalékát kapják meg a beteget ellátó orvostól vagy szervezettől.

3. *File Reviewers*: ezek a specializált kis-, magáncégek különböző felülvizsgálatokat végeznek, melyek eltérő megtakarításokkal járnak, melyeknek egy része őket illeti.

4. *Utazítástámogatás-szervezők bankkártyatársaságok részére*: olyan szolgáltatásokat nyújtanak, mint például a kártya elvesztésekor különböző költségek kifizetése az utazás alatt, vagy a különböző bónuszakciók. Ez a kártyatulajdonos számára évi ötdollár többletköltséggel jár.

Az esettanulmány kidolgozása

„Az általam ismert legértékesebb árucikk az információ.”

Gordon Gekko

A prezentációt – melyet vizuálisan is láthatóvá tettünk – a könnyebb érthetőség és követhetőség érdekében öt nagyobb logikai részre bontottuk. Kidolgozását a valódi probléma meghatározásával kezdtük, a környezet és a HRT elemzésével folytattuk. Ezt követte a részletes javaslatok ismertetése, majd a végrehajtási terv felvázolása.

A probléma meghatározása

A vállalat problémája a következőképp határozható meg: Hogyan növekedjünk szűkös emberi erőforrások mellett, miközben fenntartjuk a magas minőséget? Tehát (1) az emberi erőforrások jelentik a szűkös kapacitást, ezért (2) az erőforrásokat a legjobb piaci szegmensekre kell összpontosítani, miközben (3) a vállalat fenntartja a minőség és becsületesség magas szintjét.

Egy InterConsulta eset átlagos költségmegoszlása (\$)

Adminisztratív és eladási költségek	200
Szakértői költségek	1200
Működési költségek	300
Adó, biztosítási és kamatköltségek	200

Árbevétel (\$)	1998	1999 első öt hónap
InterConsulta	981 (60 %)	434 (58 %)
InterConsulta és InterSalud	474 (29 %)	239 (32 %)
Adminisztrációs esetek	180 (11 %)	75 (10 %)
Összesen:	1636	748

Az első csoportba a hagyományos biztosítócégek tartoznak, akik az InterConsultát kiegészítő szolgáltatásként árulják.

Versenytársak

A HRT-nek nincs közvetlen versenytársa, azonban közvetettek léteznek:

1. *Ad-hoc konzultánsok*: ezek a szakértők nagyrészt közvetlen kapcsolatba kerülnek a háziorvossal, vagy akár a beteggel. Legnagyobb hátrányuk a HRT-vel szemben, hogy átlag négy-öt órát vesz igénybe egy beteg az idejükből.

Környezetelemzés

A világ országainak kumulált bruttó nemzeti összterméke (GDP) az 1997-es 28 trillió dollárról 2027-re várhatóan 91 trillió dollárra fog növekedni, tehát 30 év alatt több mint a háromszorosára.⁵ A GDP globalizált része ugyanezen idő alatt hatról 73 milliárd dollárra növekszik, ami több mint tízszeres növekedést jelent. A világ GDP-jének globalizált része tehát várhatóan egyötödörről négyötödre fog majd növekedni, ez alól a hatás alól tehát csak nagyon kevés vállalat tudja majd magát kivonni.

Jelenleg a különböző iparágak a globalizáció különböző lépcsőfokain foglalnak helyet. A lokálisan definiált iparágak, mint pl. a betegápolás, kevésbé globalizáltak. Az országosan definiált iparágak, mint pl. az üzleti tanácsadás vagy a távközlés, a globalizáció magasabb szintjét képviselik. A globálisan definiált iparágak, mint a feldolgozott termékek (pl. gyógyszerek) vagy a standardizált árutermékek (pl. kőolaj) jelentik a globalizáció legfelső szintjét.

Kérdésként merült tehát fel, hogy az orvosi gyakorlat lokálisan, országosan, vagy globálisan oszlik-e meg? Míg az állami tulajdonlás, a földrajzi és szabályozási korlátok, valamint a magas interakciós költségek (a tranzakciós költségek szélesebben értelmezett formája) az orvosi gyakorlatot lokálisként tartották meg, az orvosi tudás mérhetően globális. Az orvosi tudás globalizációját elősegíti az orvosi oktatás és tréning; az orvosi könyvek és folyóiratok; az Internet; a konferenciák és szemináriumok; a gyógyszergyárak; az orvosi eszközök és szolgáltatások.

A globalizáció azonban kihívásokat hordoz. Az egyik fő kihívás a számtalan lehetőséggel való szembesülés, amelyet a nemzetközi vezetők több mint négyötöde észrevételezett.⁶ A másik fő kihívás a megfelelő szakértelem hiánya, amit a multiancionális vállalatok vezetőinek több mint kétharmada jelzett.⁷ A harmadik kihívás a korábban megszokott minőségi szint fenntartása. Ezen kihívások elemzése alapján a HRT az Egyesült Államok piacára kíván koncentrálni, ami a piac mérete, egységessége és a vállalat eddigi erőforrásai alapján is a legjobb megoldásnak tűnik.

A HRT elemzése

A HRT az Egyesült Államokban jelenleg az egyetlen orvosi tanácsadó cég, azonban közvetett versenyben áll

olyan személyekkel és vállalatokkal, amelyek hasonló szolgáltatást végeznek (pl. ad-hoc orvosi tanácsadók). A „szállítókat” az orvosi karok legkiemelkedőbb tanárai alkotják, hiszen ők az orvosi tudás legfőbb hordozói. A vevőket a biztosítótársaságok jelentik, hiszen ők közvetítik ezt a szolgáltatást a végfelhasználókhoz. A HRT speciális alkupartnerei a „kiegészítők” (complementors),⁸ vagyis a kórházak, kezelőközpontok és orvosok, akikkel a betegek közvetlen kapcsolatban állnak. Az iparági tényezők formálására a következő akciókat javasoltuk:

- vevők \Rightarrow a HRT által nyújtott értéktobblet tudatosítása;
- szállítók \Rightarrow a kiemelkedő fizetések hangsúlyozása az orvosi karok tanárai körében;
- közvetett versenytársak \Rightarrow differenciálás, további hálózatépítés (networking) a szűkös erőforrások elvonására, ezáltal belépési korlátok emelése;
- kiegészítők \Rightarrow az InterSalud használatának növelése (az InterSalud kiegészítő szolgáltatás, amely a diagnózist követően 5700 kórház, 27.800 kezelőpont és 264.000 orvos szolgáltatásait kínálja).

A HRT tanácsadó cég, mely tudásmenedzsmentre szakosodott. Friss publikációk szerint a tanácsadó cégek tudásmenedzsmentjének két főbb csoportja különböztethető meg.⁹ Az első csoportban a kodifikálók találhatók, akik erős számítástechnikai támogatással általános tudásbázist alakítanak ki, majd ezt használják újra és újra. Nagy bevételekre törekednek, azonban csak kisebb árbevétel-arányos profitot érnek el. A tudást dokumentumok révén formalizálják, tárolják; elsősorban csoporttréningeket tartanak. Ilyen vállalat az Andersen Consulting, vagy az egészségügyi szektorban az Access Health. A másik csoportot a *perszonalizációra* törekvő tanácsadó cégek alkotják, amelyek testre szabott, újszerűnek tekinthető megoldásokat kínálnak. Ezek a tanácsadó cégek nem magas árbevételre, hanem magas árbevétel-arányos pro-

⁶ Bryan, L.–Fraser, J.–Oppenheim, J.–Rall, W. (1999): Race for the World, Strategies to Build a Great Global Firm, 135. oldal. Harvard Business School Press, Boston, MA.

⁷ Bryan, L.–Fraser, J.–Oppenheim, J.–Rall, W. (1999): Race for the World, Strategies to Build a Great Global Firm, 142. oldal. Harvard Business School Press, Boston, MA.

⁸ A kiegészítők szerepét lásd pl. Ghemawat, P. (1999): Strategy and the Business Landscape, 32. oldal. Addison-Wesley, Reading, MA.

⁹ Hansen, T. M.–Nohria, N.–Tierney, T. (1999): What's Your Strategy for Managing Knowledge? Harvard Business Review, March-April, 106-116. oldal

⁵ Bryan, L.–Fraser, J.–Oppenheim, J.–Rall, W. (1999): Race for the World, Strategies to Build a Great Global Firm, 4. oldal. Harvard Business School Press, Boston, MA.

fitra törekednek. A tudást részben személyesen tárolják, ezért a képzés is egyszemélyes (one-on-one mentoring); a számítástechnikai erőforrásokba csak közepesen investálnak. Ilyen vállalat többek között a McKinsey & Co., az egészségügyi szektorban pedig a HRT.

A HRT tehát olyan egyedi, vevőspecifikus problémákat old meg, amelyek magasabb hozzáadott értéket képviselnek. Ez a folyamat a következőképpen írható le:

Az orvosi eseteket az elsődleges orvosok, majd a biztosítók szűrik meg, így biztosítva azt, hogy a HRT-hez csak a komplex, súlyos esetek kerülnek. A generalista orvosok az esetek beérkezése után meghatározzák az igényelt speciális szaktudást és „kiszignálják” az esetet a specialistákhoz. A specialisták az eseteket az egyetemi kutatási, tanítási tapasztalatuk alatt felhalmozott hallgatólagos tudásuk igénybevételével megoldják. Ezt követően formalizálják a tudást és esetlegesen új tudást képeznek. A folyamatot a vevőknek történő válaszadás zárja, amelyet az eset lezárása követ. A ciklus lezárása után minden kezdődik elölről, de ekkor a tudásbázis már egy esettel bővült.

A HRT tehát egyedülálló erőforrásokkal rendelkezik, hiszen

a) jelentős *hozzáférési* lehetősége van a vezető orvosi fakultások tagjaihoz, így képes arra, hogy a szűkös erőforrások elosztását befolyásolja;

b) erősen *specializált* a súlyos esetekre, amely a legszélesebb hallgatólagos tudásbázist jelenti, valamint annak a képességét, hogy fenntartható versenyelőnyre tegeyenek szert az elmélet és a gyakorlat ötvözésével;

c) megfelelő *mérettel* rendelkezik ahhoz, hogy a belépő versenytársakkal szembeni előnyét megőrizze, hiszen jelentős „útfüggőségről” (path dependency)¹⁰ beszélhetünk az orvosi tanácsadás tekintetében.

Ajánlások

A HRT egyedülálló erőforrásai azonban jelenleg nincsenek megfelelően kihasználva. A részletes elemzésre alapozva a következő ajánlásokat fogalmaztuk meg:

1. a vállalat ecuadori biztosítási ügynökségének eladása;

2. az Egyesült Államok orvosi tanácsadási piacára történő belépés

a) a Disability szegmensre,

b) a Major Medical szegmensre;

3. új marketing és HR stratégia megvalósítása.

A vállalat ecuadori biztosítási ügynöksége adta az árbevétel felét (3,5 millió dollár 1998-ban), azonban a profitból való részesedése elhanyagolható volt. Ajánlásunk szerint HRT-nek fő tevékenységi körére kellene koncentrálni nagyobb tapasztalata és profitabilitása miatt. Az ecuadori leányvállalatot ezért érdemesebb lenne eladni. Természetesen szóba jöhetne a vállalat megtartása és a jövedelmezőség növelése is, azonban a szűkös erőforrásokkal rendelkező társaságnak érdemesebb az alaptevékenységét bővítenie, ahol piacot tud teremteni, míg a biztosítási piacon a tőkeerősebb, nagyobb tapasztalattal rendelkező versenytársakkal szemben mindenképpen hátrányosabb a pozíciója. A leányvállalat eladása esetén érdemes az új tulajdonossal hosszabb távú szerződést kötni, miszerint továbbra is igénybe veszik a HRT szolgáltatásait.

Az Amerikai Egyesült Államokban négy potenciális szegmens létezik a HRT termékei számára. Ezek közül három esetben az InterConsulta szolgáltatást a biztosítottaknak adnák el, míg a negyedik esetben az InterConsulta egy hitelkártyához kapcsolódó kiegészítő szolgáltatás lenne.

➤ Főbb egészségügyi biztosítók

A 150 millió embert lefedő biztosítási piacon több ezer biztosítási társaság tevékenykedik, a piac évente átlagosan 3,97 százalékkal zsugorodik. A szegmens két előnyt is nyújt a vállalatnak. Egyrészt itt tapasztalhatjuk a legkisebb piaci koncentrációt; az öt vezető társaság mindössze a piac 33 százalékát mondhatja magáénak. Másrészt az InterConsulta bevezetése megegyezik a biztosítók érdekeivel is. A megfelelő, hatékonyabb kezelés költségkímélő és kiváló lehetőséget teremt a termékek differenciálására. Negatívumként azonban meg kell említeni, hogy az erre a szegmensre történő belépés jelentősen megnövelheti az InterConsulta esetek számát, ami az ügyintézésben jelentős fennakadást jelenthet.

➤ Dread Disease biztosítók

A biztosítás akkor aktiválódik, amikor a biztosítottakat komolyabb szerencsétlenség éri. A 14 millió fős szegmensben 25 biztosító található, a piac növekedési üteme pedig 6,45 százalék. Előnyként a nagyobb árazási rugalmasság említhető meg, hiszen a terméket közvetlenül a fogyasztóknak adják el, nem a munkáltatónak. Hátrányként három tényező emelhető ki. Egyrészt a nagy piaci koncentráció, hiszen az öt vezető biztosító a piac 90 százalékát mondhatja magáénak (amennyiben a HRT-nek

¹⁰ Collis, D. J.–Montgomery, C. A. (1997): Corporate Strategy, Resources and the Scope of the Firm, 33. oldal. Irwin, Chicago

nem sikerül velük megegyeznie, lényegében kiszorul a piacról). Másrészt a biztosítottak jellemzően a szegényebb rétegekből kerülnek ki; a biztosítás jellegéből ítélve pedig az InterConsulta esetek nagyobb gyakorisága várható.

➔ *Disability biztosítók*

A biztosítás a kedvezményezett fizetésének meghatározott részét fizeti ki, ami a munkaképesség elvesztése esetén aktiválódik. A szegmens 25 millió biztosítottat és 20 biztosító társaságot foglal magában, a piac növekedési üteme pedig 8,46 százalék. Előnyként a kis piaci koncentráció említhető meg, az öt legnagyobb biztosító együttesen a piac 43 százalékát mondhatja magáénak, ami egyben kedvezőbb alkupozíciót jelent a HRT számára. Az erre a piacra történő belépés mind a biztosítók, mind a HRT számára kiváló differenciálási lehetőséget jelentene. Hátrányként a biztosítók által alkalmazott orvosok részéről kialakulható ellenállást lehet megemlíteni, hiszen a HRT-nek a foglalkozással kapcsolatos orvosi esetek terén nincs tapasztalata, így a HRT bevonását feleslegesnek érezhetik.

➔ *Hitelkártya társaságok*

Az InterConsulta és InterSalud szolgáltatások mint a hitelkártyához nyújtott kiegészítő szolgáltatások jelennek meg. Előnyként a fogyasztói fókusz említhető meg – azaz a leginkább hitelképes, tehetősebb állampolgároknak kínálhatják termékeiket – másrészt a szolgáltatások kínálása a legkisebb többletköltséggel ebben az esetben jár. Hátrány az adminisztratív esetek rohamos növekedése, valamint a szolgáltatásokkal nem teljesen tisztában levő fogyasztók könnyen csalódhatnak (nem a megfelelő eseteknél veszik igénybe a HRT szolgáltatásait).

A három piacon a HRT eltérő árakat tud alkalmazni a biztosítók alkupozíciója, illetve a terméknek a biztosítottak általi elfogadottsága alapján, valamint érdemes a HRT és a biztosítók költségeit és profitrészesedésüket is számba venni. A főbb egészségügyi biztosítók ügyfelei körében végzett felmérések szerint 30 százalékuk 10 dollárt is hajlandó lenne évente fizetni az InterConsulta szolgáltatásért, míg 5 dollárt szinte az összes válaszadó hajlandó lenne fizetni érte. Becslésünk alapján a következő árakat lehetne alkalmazni az egyes szegmenseken:

A szegmensek elemzése és az árazási táblázat után a következő döntési mátrixot írtuk fel a lehetséges szegmensekre való lépés sorrendjére:

	Major Medical	Dread Disease	Disability
Teljes ár	\$ 6,50	\$ 3,50	\$ 5,00
A HRT költsége személyenként	\$ 0,63	\$ 0,95	\$ 0,63
A Biztosító költsége személyenként	\$ 0,07	\$ 0,07	\$ 0,05
Teljes költség személyenként	\$ 0,70	\$ 1,02	\$ 0,68
Profit	\$ 5,80	\$ 2,48	\$ 4,32
A HRT része a profitból százalékban	33	20	33
A HRT profitja személyenként	\$ 1,93	\$ 0,50	\$ 1,42
A HRT által megkapott ár	\$ 2,57	\$ 1,45	\$ 2,06

Azaz először a Disability szegmensre kell belépnie a HRT-nek, majd az itt megszerzett hírnév és tapasztalat birtokában a főbb egészségügyi és a Dread Disease biztosítókkal való megegyezés következhet.

	Major Medical	Dread Disease	Disability
Biztosítottak száma (fő)	30 millió	6,7 millió	7,5 millió
A biztosítottakkal való megegyezés kockázata	kis mértékű	jelentős	kis mértékű
Ár	\$ 2,57	\$ 1,45	\$ 2,07
Tapasztalat	jelentős	–	–
Rossz pozicionálás lehetősége	jelentős	kis mértékű	kis mértékű
Piacra lépés sorrendje	2.	3.	1.

A terv végrehajtása érdekében elengedhetetlen egy olyan amerikai központ létrehozása, mely a szolgáltatás eladást irányítaná. Ennek teljes költsége az első évben 481 ezer dollár lesz. A gyors és megbízható kommunikációs csatornák kiépítésére további 545 ezer dollárt kell költeni az első évben.

A három nagyobb amerikai piacon a társaság eltérő áron tudja kínálni szolgáltatásait a biztosítóknak. A HRT által a biztosított személyenként kapott árat több tényező is befolyásolja. Elsődlegesen a biztosítottak által fizetett összeg. Megítélésünk szerint ez Major Medical piacon lehet a legmagasabb (6,5 dollár), míg a Dread Disease piacon a legalacsonyabb (3,5 dollár). Ezt a közölt felmérésekre (a Major medical piacon a megkérdezettek 30 százaléka hajlandó 10 dollárt fizetni az InterConsulta szolgáltatásért) és a fogyasztók anyagi helyzetére alapoztuk. A legnagyobb költségek a Dread Disease biztosítottak esetén merülnek fel a HRT-nél, hiszen az ilyen típusú biztosítást igénybe vevő betegek rosszabb orvosi szolgáltatásokhoz tudnak csak hozzájutni, s emiatt nagyobb valószínűséggel veszik igénybe a tanácsadási szolgál-

atást. A biztosítók költsége a teljes árhoz képest elhanyagolhatónak tűnik, a profitból való részesedésüket inkább érdekérvényesítő képességük határozza meg. Ez a Dread Disease piacon a legnagyobb a jelentős koncentrációnak köszönhetően. A HRT számára elérhető legmagasabb árat a Major Medical piacon kapjuk, ezt követi a Disability, majd a Dread Disease szegmens.

A stratégia leghatékonyabb megvalósítása érdekében a következő lépések megtételét ítéljük szükségszerűnek:

1. Elsőként egy, az Egyesült Államok piacára koncentrááló divízió kialakítására van szükség, melynek segítségével centralizálttá és piacközelivé tehető a HRT észak-amerikai tevékenysége. A divízió kialakítására és működtetésére költségtervet készítettünk, mely alapján az éves költséget 481 ezer dollárra becsüljük.
2. Ezzel egyidejűleg szükségesnek ítéljük a HRT üzletkötői-kompensációs rendszerének felülvizsgálatát is. Korábban az üzletkötők fix juttatásban részesültek, melynek összege átlagosan 100 ezer dollárt tett ki. Az újonnan bevezetésre kerülő rendszerben mindössze a korábbi bér fele kerül fix kompenzációként kifizetésre, ezenfelül pedig minden új biztosított után 2 cent juttatás alkotja majd a változó összeget. Az új rendszer várható kifizetése a jelenlegi növekedési tervek mellett továbbra is 100 ezer dollár marad, mindazonáltal nő az üzletkötők motivációja, valamint csökken a vállalat fix költsége.
3. Az amerikai piacra lépés elengedhetetlen feltétele a megfelelő információs rendszer kiépítése. Ennek feladata a gyors és magas kapacitású adatátvitel és kommunikáció biztosítása. Az IT rendszer részletes költségterve szintén elkészült, ennek értelmében a rendszer kialakításának költségei az első évben elérhetik az 550 ezer dollárt, a rendszer fenntartása pedig évi 400 ezer dollárt igényel majd.

Marketing stratégia

Megítélésünk szerint a HRT észak-amerikai sikerének kulcsa a megfelelő marketingstratégiában rejlik. A már kialakított terjeszkedési szisztémának megfelelően szegmensről-szegmensre történő marketinghadjáratra lesz szükség. Ennek során döntő fontossággal bírhat, hogy a vállalat mennyire gyorsan és pontosan képes átadni azt, hogy tulajdonképpen mit is kínál potenciális biztosítottjainak, azaz a marketing nyelvére lefordítva mennyire hatékony a megkülönböztetés és a pozicionálás.

Köztudottá kell tenni, hogy a HRT szolgáltatása minden szempontból egyedülálló. Gyorsabb és olcsóbb az ad hoc tanácsadóknál, akik az egyetlen hasonló szolgáltatást

nyújtják jelenleg az Egyesült Államok területén. Az olcsóság és gyorsaság mellett a HRT szolgáltatásának minőségi szintje is jóval magasabb, mivel lényegesen nagyobb tudásbázisra épül az alapítók kiterjedt kapcsolati hálójának köszönhetően. A megfelelő pozicionálás érdekében komoly hirdetési kiadásokkal is számolni kell, egyrészt a biztosítási szaklapokban történő rendszeres megjelenés miatt, másrészt pedig az Internet-oldal jelentős fejlesztése következtében. A teljes marketing-költségvetés évi 92 ezer dollárra rúghat.

A szervezet jövője, a jövő szervezete

A szervezet is jelentős átalakítás előtt áll. Mindenekelőtt intézményesíteni kell a stratégia következtében beálló változásokat: a jelenlegi négy divízió közül kikerül Ecuador, viszont a szervezet egy új taggal, az Egyesült Államok piacára összpontosító divízióval bővül. Így a divíziók száma továbbra is négy marad: HRT USA, HRT Mexico, HRT Argentína, valamint HRT Spain.

A HRT-nek jelenleg 33 alkalmazottja van: a CEO, 4 belső konzultáns orvos, 2 gyakornok, 18 nővér és adminisztratív dolgozó, valamint a 8 tagú sales-csapat. A HRT minőségértő növekedési stratégiájának kulcsfontosságú tényezője a megfelelő szervezetbővítési stratégia kidolgozása. Kigondolt stratégia nélkül a jelentős növekedés előtt álló szervezet hamar elveszítheti egyediségét. Cégünk a következő rendszert javasolja a HRT számára a jövőre nézve. A tervezet alapját a már eddig is bevált gyakorlat adja: a HRT szakértői mellett ugyanis már eddig is dolgoztak orvosgyakornokok, akikből később a HRT teljes jogú kutatóorvosai kerültek ki. Mi ennek a rendszernek az intézményesítését tartjuk célszerűnek, kibővítve a már meglévő szisztémát a partnerség szintjével, mely státus a HRT legelismertebb, legtapasztaltabb tagjainak járna a tanácsadó cégek mintájára.

Az új karrierrendszer lépcsőfokai tehát:

a) *Gyakornok*: felvétel a Harvard Medical Schoolból, egy éves képzés a HRT keretein belül valamely partner felügyelete alatt;

b) *Orvos*: a HRT belső orvoscsoportjának teljes jogú tagja;

c) *Partner*: legalább öt év HRT-s tapasztalat megszerzése után, a partnerek egyenlően osztozkodnak a vállalat profitján.

Erre a rendszerre építve, valamint számolva az esetleges kilépésekkel véleményünk szerint 2005-re a HRT-nek a jelenlegi négy helyett tizenhat orvosa lesz. Ha mindehhez hozzávesszük, hogy a jelenlegi statisztika szerint három millió biztosítottra mindössze egy HRT

specialista kell jusson, úgy a biztosítottak számát tekintve a jelenlegi tizenkét milliós felső korlát negyvennyolc millióra nőhet hat éven belül.

Pénzügyi teljesítmény

A piaci lépés sikeressége végső soron a HRT által elért számokban mutatkozik majd meg, ennek megfelelően a stratégiai terv bemutatása után az általunk elérhetőnek tartott pénzügyi eredmény bemutatása kell következzen.

Mindehhez elsőként szükség van a költségstruktúra részletes vizsgálatára. A HRT adminisztratív és értékesítési költségeit változónak ítéljük: nagysága a szerződések számától, az orvosok bérezése az esetek számától függ (hozzávetőlegesen 1200 USD/eset). A működési költségek jellemzően fixek, míg a kamatok, valamint az adók változóak, az eladások nyolc százalékaként becsülhetőek. Valószínűsíthető, hogy a HRT-nek 1998-ban és 1999-ben továbbra is csupán Dél-Amerikában lesz biztosítottja, így az árbevétel visszafogottan fog növekedni, miközben a költségek – a terjeszkedés előkészítése miatt – jelentős mértékben megugranak. Becslésünk szerint 1999 végén a HRT-nek 5,2 millió biztosítottja lesz, az egy évvel korábbi 4,7 millióhoz képest. Ezen feltételezésekre építve a következő számok valószínűsíthetőek:

ezer USD

Eredménykimutatás	1998	1999
Árbevétel*	3,640	4,171
Értékesítés és adminisztrációs költség	291	870
Orvosok javadalmazása	1,747	2,085
Működési kiadások	437	546
Biztosítás, kamat és adók	291	334
Összes költség	2,766	3,835
Eredmény	874	336

* Az ecuador-i biztosítótársaság nélkül

A vállalat jövőjét két időtávra bontottuk, mert biztosak vagyunk abban, hogy hosszú távon a HRT az észak-amerikai egészségügyi tanácsadási piac vezető vállalata lesz, amennyiben tartja magát az általunk felvázolt főbb stratégiai pontokhoz. Így nem tartjuk kétségesnek azt sem, hogy 2005-re már csaknem 30 millió USA-beli biztosítottja lesz, valamint Európában is megveti a lábát a bankkártyákhoz kapcsolódó biztosítás révén.

Rövid távon azonban – elsősorban a finanszírozhatóság kérdése miatt – fontosnak tartjuk, hogy három különböző scenárió szerint is felmérjük a HRT lehetőségeit. A scenáriók elsősorban az amerikai piacra lépés sikerességében különböznek, azaz abban, hogy a vállalat az első évben hány szerződés megkötésére lesz

képes. A legvalószínűbb esetben a HRT tíz millióval tudja bővíteni biztosítottja számát, a legrosszabb esetben öt millióval, a legjobb esetben pedig tizenöt millióval bővíti majd a létszám.

Bárhogy alakul is a rövid távú siker, véleményünk szerint ez nem befolyásolja azt, hogy 2005-re összességében már 35,5 millió biztosítottal számolhat a HRT. Az árbevétel terén azonban hosszabb távon már erősen számolni kell a verseny kialakulásával, így a vállalat vezetése által megálmodott 80 milliós árbevétel helyett mi 67 milliót valószínűsíthetünk a 2005-ös év végére. Az árakhoz hasonló fokozatos lemorzsolódásra számítunk a megtérülés kapcsán is: míg 2000-ben a 60 százalékot is meghaladhatja a profitrés, addig 2005-ben már csupán 35 százalékos marginra számíthatunk.

ezer USD

Eredménykimutatás	2000			2005
	Legvalószínűbb	Legrosszabb	Legjobb	
Árbevétel	27,371	15,771	38,971	67,00
Értékesítési és adminisztrációs költség	877	877	877	1,500
Orvosok javadalmazása	6,085	4,085	8,085	30,500
Működési kiadások	556	556	556	1,000
Biztosítás, kamat és adók	2,190	6,781	12,637	38,360
Összes költség	9,709	6,781	12,637	38,360
Eredmény	17,662	8,990	26,334	28,640

Implementáció

Az implementáció során az első három hónapban az ecuadori biztosítótársaságot értékesíteni kell, ami a fél év alatt kiépítendő USA központhoz szükséges pénzt biztosítja. Az Egyesült Államokbeli központ kiépítésével párhuzamosan szükséges az általunk javasolt új teamstruktúrára való áttérés, amit a III. és IV. negyedévben be lehet fejezni. A IV. negyedév végén az új teamek által megnövelt kapacitás kihasználásával már lehetséges a Disability szegmensre való belépés. A piacbelépést az egész éves hirdetési kampány segíti, amelyet elsősorban a biztosítási magazinokban helyez el a HRT. A második évben már a második új team kiépítése kezdhető meg, az így kialakított többletkapacitás pedig a Major Medical szegmensre való belépésre használható fel. Az új teamek kialakítása ettől kezdve folyamatosan zajlik, ami megfelelő kapacitást biztosít a cég számára a 2005-re tervezett 80 millió dolláros értékesítési bevétel eléréséhez.