

Введение

Где взять пациентов? Куда спускаются деньги? Что я буду делать, когда уйдет ведущий врач? Где моя прибыль? Где взять хорошего маркетолога?

Это я предприняла попытку прочесть ваши мысли. Получилось?

Я ежедневно консультирую собственников медицинского бизнеса и потому прекрасно знаю, что этими вопросами задается каждый из них.

Рынок частной медицины сегодня сталкивается со множеством вызовов. Кажется, что ограничений становится все больше, а возможностей для роста — все меньше. Во-первых, доступ к заемным средствам практически закрыт: ставки настолько высоки, что брать кредиты ради развития клиники — странное и даже опасное решение. Инфляция растет, и если официальные цифры говорят об одном ее уровне, то реальность в магазинах и в квитанциях за коммунальные услуги показывает, что он в несколько раз выше. У людей банально становится меньше денег, а значит, снижается и их готовность тратить их на платную медицину.

Сегодня многие клиники пытаются привлечь пациентов скидками на услуги и стараются предложить более низкую цену, чем у конкурентов. Так выглядят ценовые войны. Доходит уже до того, что, кажется, скоро в клиниках станут предлагать услуги бесплатно, еще и доплачивать будут за визит к врачу. Однако когда клиника пытается удержаться на рынке за счет ценовых войн, скидок и акций, она неизбежно начинает терять прибыль. В какой-то момент снижение цен становится невозможным, и клиника оказывается на грани закрытия. Долгая ценовая война — это серьезное испытание, особенно если на рынок выходит крупный игрок, который может демпинговать и удерживать минимальные цены почти на уровне самоокупаемости. В таком случае небольшие клиники, не имеющие достаточного запаса прочности, вынуждены закрываться. К тому же федеральные бренды все активнее заходят на региональные рынки и создают сильную конкуренцию, поскольку имеют серьезные ресурсы. И конечно, нельзя не сказать об усиливающихся позициях государственных клиник, которые

становятся современными, цифровизированными, комфортными для пациентов. В этих учреждениях действительно оказывают хорошую медицинскую помощь, да и условия работы для врачей часто лучше, чем в частных центрах. Неудивительно, что часть специалистов уходит из частной медицины в государственную, а некоторые пациенты выбирают бесплатное лечение вместо платного.

Если кратко описать происходящее на рынке частной медицины, то ситуация такова: рынок стремительно меняется, конкуренция растет, клиники укрупняются, и мелким игрокам становится все сложнее выживать. Многие клиники фиксируют отток пациентов. Вишенка на торте — старые способы привлечения пациентов перестают работать.

Чтобы сегодня не просто выживать, а опережать конкурентов, клиникам необходимо выстраивать работающую систему управления и внедрять комплексный маркетинг — такой, где вы не только фокусируетесь на привлечении первичных пациентов, а активно работаете на удержание. О системном управлении во многих клиниках хотя бы слышали: если раньше оно было трендом, то теперь уже необходимость. А вот работа с маркетингом во многих клиниках налажена слабо. Многие собственники и управленцы жалуются, что не раз нанимали маркетологов, не получали результатов и разочаровались в маркетинге окончательно. Кандидаты хорошо себя продавали и брали серьезные гонорары, а собственники уходили в минус — работа горе-специалистов не приносила ожидаемых результатов. То и дело сталкиваясь с непрофессионалами, конечно, можно начать думать, что все маркетологи — шарлатаны, да и весь этот маркетинг — сплошное надувательство. Да, соглашусь, это действительно достаточно больной вопрос — хороших маркетологов на рынке мало: в кейсах большинства клиник маркетологи меняются чуть ли не каждый месяц, как минимум раз в полгода точно. Однако самым главным маркетологом вашего бизнеса являетесь вы — как его руководитель. Поэтому вам стоит разобраться в основах, чтобы иметь возможность контролировать работу сотрудников и, если возникнет необходимость, вовремя скорректировать ситуацию.

Медицинским бизнесом часто управляют люди, далекие от маркетинга и вообще от ведения бизнеса. В высших учебных заведениях будущих врачей ведению бизнеса никто не обучает, об основах маркетинга никто не рассказывает. Поэтому управленцы часто в этой области не сильны. И даже если многие слышали о классической

модели маркетинга — маркетинг-микс, или 4P, — то считают, что она оторвана от реальности и не понимают, как ее использовать для того, чтобы бизнес не только работал во благо пациентов, но и приносил прибыль. Другими словами, часто и сами руководители не до конца понимают, а как, собственно, должен работать маркетинг. Они изначально ставят маркетологам не те задачи, ошибочно полагая, что маркетинг в принципе можно приравнять к продвижению: наполнению сайта, запуску рекламы и анонсам скидок. Однако маркетинг — это фундамент вашего бизнеса, целая система взаимосвязанных действий и процессов. Это должны понимать вы и все нанятые вами специалисты.

В этой книге мы разберем, что же такое система маркетинга, из каких элементов она состоит и как они связаны. А еще я расскажу, как управлять этой системой, в том числе работая с каждым ее элементом в отдельности.

Книгу я написала, опираясь на свой опыт управления частными клиниками в России и за рубежом. Тема работы с комплексом маркетинга в книге раскрыта, прежде всего, с точки зрения собственника-практика, эксперта по эффективному системному управлению медицинским бизнесом — человека, который видел сотни клиник и знает, как они устроены.

Кроме того, меня консультировали мои коллеги по Медицинскому Корпоративному Университету — маркетологи с огромным стажем именно в медицинском маркетинге. Их бесценные советы я также интегрировала в свою систему. Имена всех, кто помогал с написанием книги, вы найдете в разделе «Благодарности».

Модель 24P: из чего она состоит и как влияет на прибыль

Чтобы адаптироваться к новым реалиям и побеждать в условиях усиливающейся конкуренции, в первую очередь необходимо перестать рассматривать продвижение как единственную и основную функцию маркетинга. Нужно посмотреть на маркетинг как на систему.

К большому сожалению, многие собственники бизнеса в России (да и маркетологи!) приравнивают маркетинг только к продвижению. Такой перекоп в сознании лишь усилился в результате бума перформанс-маркетинга в начале 2000-х.

Перформанс-маркетинг — направление диджитал-маркетинга, ориентированного на измеримые результаты здесь и сейчас. В перформанс-маркетинге упор делается не на узнаваемость и охват; здесь компании платят только за конкретные действия пользователей: лиды, продажи, клики, регистрации. К перформанс-маркетингу относятся контекстная и таргетированная реклама, SEO, контент-маркетинг, имейл-маркетинг.

Интерес к такому направлению маркетинга был вызван тем, что инвесторы хотели видеть, что каждый вложенный рубль приносит конкретную прибыль. К тому же перформанс-маркетинг, на первый взгляд, давал возможность масштабировать результаты: казалось, чем больше компания вложит в рекламу, тем больше получит клиентов и денег. Однако в 2014–2016 годах ситуация начала меняться: появилось осознание, что перформанс-маркетинг не заменяет силу бренда, а инвестиции в стратегическое позиционирование и укрепление бренда играют не менее важную роль, чем рекламные кампании. Еще несколько лет назад можно было просто закупать рекламу и получать стабильный поток новых пациентов, но сегодня это уже не работает. Стоимость лидов в наши дни настолько высока, что первичный прием в клинике не окупает привлечения пациента. Поэтому не стоит сводить все усилия ваших маркетологов к лидогенерации — привлечению потока первичных пациентов. Лидогенерация как основная стратегия — тупиковый путь. Многие клиники хотят получить больше пациентов, в то время как это им совершенно противопоказано, ведь рост количества пациентов ведет к увеличению ресурсов, которые нужны для выстраивания и функционирования сложных бизнес-процессов. Сегодня важно не только привлекать внимание первичного пациента, но и сделать так, чтобы он остался в клинике на долгие годы.

Лид — это потенциальный клиент, проявивший интерес к услуге клиники и оставивший свои контактные данные для дальнейшего взаимодействия. Лидом может быть человек, который записался на консультацию, оставил заявку на сайте, позвонил в клинику или подписался на рассылку.

Лидогенерация — это совокупность стратегий, тактик и инструментов, направленных на привлечение лидов. Она включает в себя сбор контактных данных целевой аудитории через различные маркетинговые каналы: рекламу, контент-маркетинг, SEO, социальные сети, имейл-маркетинг и др.

Чтобы снижать зависимость от дорогого платного трафика, клинике важно сосредоточиться на формировании лояльной аудитории и работать не только на привлечение новых пациентов, но и на удержание существующих. Строить долгосрочные отношения, основанные на доверии. Делать так, чтобы пациент выбирал клинику не потому, что ее услуги дешевле, а потому, что пациент уверен в качестве и ценности услуг. Да, это тоже маркетинговые задачи, хоть они в большей степени связаны не с продвижением, а с настройкой и оптимизацией внутренних процессов.

Правильный маркетинг начинается со стратегии и работает как большая система. Сегодня для успешной конкуренции каждой компании важно:

- привлекать целевых клиентов и решать их проблемы своим продуктом наиболее эффективно;
- улучшать продукт, делая его более качественным и востребованным;
- выстраивать стратегическое позиционирование, отстраиваться от конкурентов за счет своей уникальности;
- повышать узнаваемость бренда, чтобы о существовании компании знало как можно больше людей;

- повышать уровень доверия к бренду;
- делать путь клиента на всех этапах взаимодействия с компанией и продуктом бесшовным и максимально комфортным;
- выстраивать персонализированные отношения с каждым клиентом, чтобы он совершал повторные покупки и рекомендовал продукты компании близким.

Все маркетинговые усилия должны быть не разовыми мероприятиями на уровне тактики, а стратегически выверенными и скоординированными действиями. Словом, нужно заниматься стратегическим маркетингом.

Стратегический маркетинг — это системный процесс выявления, прогнозирования и формирования спроса, при котором компания заранее определяет:

- кому, что, как и зачем она будет продавать в будущем;
- как будет предлагать продукт с высокой потребительской ценностью;
- как будет опережать конкурентов качеством продукта;
- как займет устойчивую позицию на рынке и обеспечит получение долгосрочной прибыли.

Подход к маркетингу как к системе — это не открытие последних лет. Вероятно, вы слышали о 4Р маркетинга — модели «маркетинг-микс»? Это классика и основа основ маркетинга. Классический маркетинг-микс состоит из четырех элементов; именно их взаимосвязь помогает компаниям реализовывать эффективные стратегии ведения бизнеса и продаж. Модель 4Р предложил Эдмунд Джером Маккарти еще в 1960 году (а термин «маркетинг-микс» ввел Нил Борден десятилетием раньше), но о ней постоянно забывают даже очень многие маркетингологи, то есть сами специалисты, работающие в области маркетинга, приравнивают маркетинг к лидогенерации.

Чтобы вы могли составить правильное представление о маркетинге, вернемся к базе и начнем с основ.

Что такое 4P

4P — это комплекс маркетинга, состоящий из четырех элементов (рис. 1).



Рис. 1

- *Product* — продукт. Что компания предлагает клиенту? В маркетинге это услуга, удовлетворяющая потребности клиентов. В нашем случае это медицинские услуги, которые пациент может получить в стенах клиники. Продукт должен быть не просто нужен людям, а еще и качественно упакован. В реальности же по обоим пунктам бывает полный провал. Нередко собственник открывает клинику, не проанализировав рынок и реальный спрос, и при этом думает, что к хорошему врачу люди выстроятся в очередь. Кроме того, не всегда в частных клиниках маркетологи умеют упаковывать услуги в продукты и выстраивать продуктовые цепочки — так, чтобы это хорошо продавалось.
- *Price* — цена. По какой цене продукт предлагается клиенту? Цена должна ощущаться пациентом как справедливая. Работа над ценообразованием непростая и требует специальных знаний. А сам процесс затрагивает ДНК бизнеса — его финансовую модель.
- *Place* — место. Где пациент может получить услуги? Чаше всего от местоположения клиники зависят продажи, ведь если вы

откроетесь, скажем, в глухом лесу, то потока клиентов ждать не придется.

- *Promotion — продвижение. Как рассказать об услугах компании максимально большому количеству людей и побудить их обратиться в вашу клинику?* Как я уже сказала, часто маркетинг сводят только до этой функции, думая, что его можно приравнять к рекламе, PR и различным акциям.

Таким образом, из описания 4P следует, что маркетинг — это не только продвижение на внешнем рынке, но и большая внутренняя работа: например, над самим продуктом и ценообразованием.

Маркетинг — это система действий и стратегий, направленных на то, чтобы:

- понять потребности клиента;
- создать продукт или услугу;
- донести ценность продукта до целевой аудитории и убедить ее купить;
- удержать интерес к бренду.

Маркетинг — фундамент деятельности компании: он определяет, какие продукты или услуги продавать, по какой цене, где и как их предлагать клиентам, как общаться с ними на протяжении всего клиентского пути. Маркетинг включает в себя анализ рынка, работу с целевой аудиторией, формирование спроса, выстраивание отношений с партнерами и клиентами.

Почему в моей модели 24P

Модель 4P — классика маркетинга. Однако с момента появления концепции 4P мир сильно изменился, сегодня разные авторы видят необходимость в расширении и дополнении модели 4P: вносятся дополнительные элементы комплекса маркетинга и 4P превращаются в 5P, 6P, 7P, 9P, 11P и т. д. В этой книге я поделюсь авторским видением системы маркетинга. В свою модель я включаю 24 элемента. Далее я кратко расскажу о них и параллельно — о структуре книги.

В книге будет четыре большие части.

1. В первой части «Стратегия и внешняя коммуникация» обсудим элементы системы маркетинга, которые относятся к работе с внешней стороной компании. Поговорим о привлечении новых пациентов через рекламу, о партнерствах, о формировании и продвижении имиджа компании. Первая часть посвящена элементам, которые определяют вход пациента в клинику и формируют первое впечатление — до первого визита.

- ◆ *People — целевая аудитория клиники.* Обсудим, как изучать и привлекать целевых пациентов. Для начала, конечно, важно вообще определить, с кем вы работаете, чтобы фокусировать усилия на конкретной группе людей. Не пытайтесь угодить всем — это попросту невозможно. Определите, для кого вы работаете, людей с какими запросами ждете в клинику.
- ◆ *Pain — это боли или, проще говоря, потребности клиентов.* Зная их, вы сможете привлекать целевых пациентов в клинику, качественно работать с запросами пациентов и удовлетворять их ожидания.
- ◆ *Positioning — позиционирование.* Оно дает клинике возможность выделяться на фоне конкурентов и привлекать нужных пациентов — именно тех, кому может быть оказана помощь в стенах клиники.
- ◆ *Packaging — упаковка услуг в продаваемые продукты.* Поговорим о том, как именно работать на уровне упаковки, чтобы донести ценность продукта до ваших целевых пациентов.
- ◆ *Point — точка входа в клинику.* Расскажу о том, как мягко и через сформированное доверие заводить в клинику тех, кому вы сможете помочь.
- ◆ *Promotion — продвижение.* Расскажу, как зацепить клиента и вызвать у него доверие, чтобы он принял решение воспользоваться услугами именно вашей клиники.
- ◆ *Projects — проекты.* Один из наиболее эффективных способов продвижения сегодня — ивент-маркетинг. Поговорим о том, как наладить такое направление работы и заводить в клинику целевых пациентов через проведение мероприятий, потенциально интересных этим людям.

- ◆ *Partners — партнеры.* Обсудим, как получать пациентов из других клиник. Научу налаживать взаимовыгодные партнерства с другими клиниками и пополнять базу врачей-направителей — людей, которые будут отправлять к вам целевых пациентов.
- ◆ *Place — локация клиники.* Ее выбор должен быть осознанным, поскольку от доступности и удобства локации для целевых пациентов зависит то, сколько нужных людей до вас успешно доберутся и будут готовы делать это регулярно. Открывать клинику там, где предлагают дешевую аренду, без анализа потенциала локации — плохая идея. Обсудим, какая локация считается хорошей и как нивелировать минусы плохой.
- ◆ *Plan — план.* Речь пойдет о стратегическом планировании маркетинга. Сколько целевых пациентов необходимо привлечь усилиями маркетолога? Ваши специалисты должны иметь конкретные планы и KPI. Это позволит вам держать оптимальный процент загрузки клиники и контролировать качество работы нанятых маркетологов.

Вероятно, вы обратили внимание, что все элементы системы в этой части сосредоточены вокруг целевых пациентов. Благодаря синхронизации всех перечисленных элементов вы сможете увеличивать количество лидов. Чем больше целевых клиентов вы сможете привести, тем больше денег окажется в вашей кассе. Однако мало только получить первичного пациента — важно сделать так, чтобы он остался в клинике надолго.

2. *Во второй части «Внутренние процессы в клинике: исполнение маркетинговых обещаний» мы поговорим о том, как работать с пациентом после того, когда он впервые перешагнет порог клиники.* Обсудим организацию процессов внутри клиники, формирование продуктовой линейки и справедливой цены, а также обучение сотрудников и управление персоналом. Словом, разберем, как превратить ваши маркетинговые обещания в качественный сервис. В этой части мы рассмотрим следующие составляющие системы маркетинга.
 - ◆ *Product line — продуктовая линейка.* Она позволит пациенту плавно продвигаться внутри клиники в логике воронки,

приобретая различные ценные для него продукты: входной, основной, заключительный.

- ◆ *Process* — *внутренние процессы клиники*. Они должны быть регламентированы для каждого сотрудника, чтобы путь пациента в клинике был бесшовным.
- ◆ *Personal* — *обучение сотрудников сервису и коммуникациям*. Важно уделить внимание атмосфере, в которой окажется пациент, когда будет контактировать с клиникой: от первого звонка до прощания на ресепшене. Сервис — не приятное дополнение к услуге, а важный критерий ее качества. Это инструмент удержания, ведь часто на решение пациента остаться в клинике влияет то, что кажется мелочью. Люди уходят из-за холодного и отстраненного оператора контактного центра, безразличия на ресепшен или в кабинете врача.
- ◆ *Presentation* — *эффективная презентация услуг клиники*. Этот навык должен быть у каждого из ваших сотрудников, иначе пациенты не будут приобретать высокомаржинальные услуги и клиника не сможет зарабатывать в течение долгих лет.
- ◆ *Prizes* — *система мотивации сотрудников быть сервис-ориентированными помогает держать высокий уровень сервиса*.
- ◆ *Raportage* — *экскурсия по клинике*. Во время первого визита в клинику вашим сотрудникам необходимо продемонстрировать пациенту все возможности клиники и сервиса, чтобы доверие пациента укрепилось и конвертировалось в покупку высокомаржинального продукта.
- ◆ *Presto* — *в вашей клинике должны быть внедрены сервисы, которые будут повышать скорость оказания медицинской помощи пациенту и экономить его время*.
- ◆ *Price* — *ценообразование*. От того, насколько оно продумано, зависит прибыль клиники. Только на первичных консультациях зарабатывать невозможно — важно продавать пациентам высокомаржинальные продукты. Если вы будете делать скидки на них, то окажетесь в ситуации, когда клиника недополучает прибыль, а значит, не может держать необходимый уровень качества и сервиса.

- ◆ *Profiting* — эффективность затрат на маркетинг должна быть рассчитана и «защита» в финансовую модель, чтобы средства не сливались впустую, а помогали максимизировать прибыль.

Элементы системы в этой части во многом связаны с качеством услуг и сервиса — с тем, какой пользовательский опыт получает пациент, взаимодействуя с сотрудниками клиники. И этот фактор тоже влияет на вашу прибыль.

3. В третьей части «Улучшение клиентского опыта и повышение лояльности» мы сфокусируемся на элементах системы, которые позволяют строить еще более глубокие долгосрочные отношения с каждым отдельным пациентом — через персонализированные коммуникации, привлечение к участию в развитии продукта, работу с VIP-клиентами, бонусные программы и подарки.
 - ◆ *Personalization* — персонализация. Персонализированный маркетинг опирается на качественную и глубокую работу с базой пациентов.
 - ◆ *Points* — бонусы. Их важно использовать разумно: в те моменты, когда они необходимы для стимулирования спроса. Поговорим подробнее о том, как выстроить бонусную систему.
 - ◆ *Present* — подарки повышают лояльность и стимулируют повторные продажи. Расскажу, как использовать этот инструмент маркетинга.
 - ◆ *Privileges* — привилегии помогают удерживать ключевых пациентов, которые приносят больше всего прибыли.
 - ◆ *Participation* — участие целевой аудитории в улучшении продукта. Этот элемент позволит улучшать ваши услуги в соответствии с ожиданиями пациентов.

Лояльность влияет как на средний чек, так и на количество повторных покупок. От этих показателей зависит ваша прибыль.