



ГАЛИНА КСЕНЗОВА

предприниматель, медицинский маркетолог

ЭФФЕКТИВНЫЙ МАРКЕТИНГ В МЕДИЦИНЕ

ГОТОВЫЕ РЕШЕНИЯ
ДЛЯ ПРОДВИЖЕНИЯ
МЕДИЦИНСКОЙ
КЛИНИКИ



Москва
2022

УДК 339.138:61
ББК 65.290-2+51
К86

Во внутреннем оформлении использованы иллюстрации:
Multigon, vectorchef / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Ксензова, Галина Вячеславовна.

К86 Эффективный маркетинг в медицине. Готовые решения для продвижения медицинской клиники / Галина Ксензова. — Москва : Эксмо, 2022. — 224 с.: ил. — (Взгляд эксперта. Книги от лучших профессионалов своего дела).

ISBN 978-5-04-168635-2

Эта книга адресована маркетологам, работающим в офтальмологических, стоматологических, гинекологических и других клиниках, а также в многопрофильных медицинских центрах. Автор делится ключевыми выводами из своего 15-летнего опыта работы в найме и дает практические рекомендации по настройке бизнес-процессов, работе с пациентами и точками роста. Она разбирает основные принципы развития клиники, привлечения пациентов и увеличения выручки, доступные отделу маркетинга, и дает понятные инструменты анализа деятельности.

УДК 339.138:61
ББК 65.290-2+51

ISBN 978-5-04-168635-2

© Ксензова Г.В., текст, 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022

Содержание

Вступление	9
1. На чем строится работа медицинского маркетолога	12
1.1. Когда цели маркетолога и клиники совпадают	15
1.2. Ключевые блоки работы клиники	16
1.3. Структура стоимости услуг и зачем маркетологу ее знать . . .	19
2. Если хочешь быть успешным медицинским маркетологом	21
2.1. Чего ждут от медицинского маркетолога	21
2.2. Метрики эффективности работы маркетолога	26
3. Все решают коммуникации: как грамотно их настроить	29
3.1. Как настроить коммуникации внутри клиники	31
3.2. Секреты легкого согласования проектов	32
4. Бизнес-процессы клиники	37
4.1. Зачем маркетологу знать бизнес-процессы клиники	38
4.2. Что если в клинике нет утвержденных бизнес-процессов? . .	39
4.3. Как воспроизвести бизнес-процессы клиники быстро, или За что вам скажут спасибо	39

5. При «пожаре» звонить..., или Как быстро решать проблемы	44
5.1. Точки контроля работы клиники, или Как все знать в режиме реального времени	45
5.2. Этапы оперативного решения проблем	46
6. Пациентопоток и как им эффективно управлять	48
6.1. Исходящий пациентопоток: как посчитать охваты	50
6.2. Входящий пациентопоток: о чем молчит база пациентов	51
6.3. Ушедшие пациенты и как их возвращать	61
7. Точки контакта клиники — основной источник пациентопотока	65
7.1. Как заставить точки контакта работать на максимум	66
7.2. Виды точек контакта	67
7.3. Контроль точек контакта	69
8. Ключевые финансовые показатели клиники	78
8.1. Выручка клиники и ее структура	79
8.2. Рентабельность клиники	80
8.3. Средний чек: как правильно его рассчитать	82
8.4. Удельный вес отделений клиники	82
8.5. Удельный вес работы докторов клиники	83
8.6. Отклонение в работе отдельных участков клиники	84
9. Аналитика: как найти точки роста клиники	86
9.1. Оперативная аналитика	86
9.2. Долгосрочная аналитика	87
9.3. Планирование анализа деятельности клиники	90
9.4. SWOT-анализ	91
10. Точки роста клиники	94
10.1. Микроточки роста: как прирастать за счет внутренних ресурсов клиники	95
10.2. Макроточки роста: как использовать ресурсы клиники за ее пределами	99

11. Стратегия развития клиники: от малого к великому	101
11.1. Постановка цели: как найти ту самую цель	101
11.2. Стратегический план развития: как создать настоящий план победы	105
11.3. Маркетинговый план развития	107
11.4. Операционный план	117
11.5. Дорожная карта	121
12. Автоматизация клиники. Что сегодня можно доверить машине?	123
12.1. Что нужно знать об автоматизации клиники	125
12.2. Виртуозная отчетность: как настроить все отчеты за 15 минут	127
12.3. Телемедицина: как монетизировать услуги с использованием новых технологий	131
13. Продуктовый портфель клиники как точка роста . .	135
13.1. Что является витриной клиники	135
13.2. На чем строится эффективность разработки продуктового портфеля?	137
13.3. Анализ продуктового портфеля. Мои личные таблицы для анализа	139
13.4. Как оптимизировать свой продуктовый портфель?	146
14. Каналы продаж. Как увеличить долю каждого канала	149
14.1. Самообращение пациентов	151
14.2. Направление доктора	151
14.3. Корпоративные продажи	152
14.4. Добровольное медицинское страхование	153
14.5. Обязательное медицинское страхование	155
14.6. А кто продает в клинике?	156
15. Кросс-маркетинг: как увеличить выручку без вложений	162
15.1. Цель разработки продукта кросс-маркетинга	165

Содержание

15.2. Прототипирование продукта: кому, что и как продаем	165
15.3. Моделирование кросс-продукта	170
15.4. Расчет эффективности продаж кросс-продукта	171
15.5. Техническая карта при разработке кросс-продукта	173
15.6. Как договориться с клиникой-партнером	174
16. Акции в клинике	176
16.1. Зачем нужны акции	176
16.2. Побочные эффекты от акций	177
16.3. Как поставить цели акции и зачем они нужны	178
16.4. Как спрогнозировать эффективность будущей акции	185
16.5. Стоит ли повторять акции конкурентов	188
17. Нетворкинг в медицине	190
18. Сервис в клинике: как организовать полный сервисный цикл с нуля	194
18.1. Работа с пациентами до визита в клинику	199
18.2. Работа с пациентами клиники	209
18.3. Работа с ошибками клиники (после визита в клинику)	215
Заключение	221

Вступление

Нам посчастливилось жить в то время, когда не стыдно быть другим, не таким, как все, а любых наших, даже самых амбициозных, целей возможно достичь собственным трудом.

И действительно: желания современного человека чаще базируются на его же достижениях, к которым он приходит благодаря любви к своей работе. Именно любовь к своему делу приближает нас к успеху, потому что именно в нем мы с огромным рвением учимся, развиваемся и творим.

Если вам удалось найти дело своей жизни, дело, в которое вы влюбились, то вам очень повезло и 50% успеха у вас уже точно есть. Остальные 50% будут приходить к вам каждый день, по мере того как развивается ваше любимое дело и вместе с ним развиваетесь вы.

Моя встреча с любимым делом случилась в 2008 году, и это была любовь с первого взгляда. На тот момент у меня уже был опыт работы маркетологом в нефтяной компании, но в тот год я устроилась работать в медицинскую компанию и поняла, что эта сфера теперь со мной навсегда. Я полностью согласна с тем, что меди-

Вступление

цинский профиль — особенный и не такой, как все, но хочу добавить, что это касается любой профессии в принципе.

В книге я делюсь **практическим опытом**, основанным на моей работе в медицинском бизнесе и ошибках, выводы из которых достаточно логичны и применимы в любой сфере, при условии, что вы адаптируете их под специфику вашего дела.

Я медицинский маркетолог и точно могу сказать, что это далеко не узкая профессия, поскольку в медицине существует масса специализаций: офтальмология, стоматология, дерматология, гинекология и множество других. Каждая специализация уникальна и требует определенных компетенций от маркетолога. И каждый раз весь опыт я заново адаптирую под специфику нового проекта.

За 14 лет я поработала с разными медицинскими профилями, и значение моего предыдущего опыта всегда сводилось к минимуму, поскольку новый профиль требует абсолютно другого подхода в работе.

Я постоянно учусь, и не только маркетингу: посещаю также медицинские конференции, чтобы как можно лучше узнать медицину изнутри. Но при этом в своей работе я много раз ошибалась и именно благодаря этому опыту разработала простые и эффективные инструменты, которые позволяют маркетологу находить точки роста и внедрять новые инструменты для их достижения.

Я делюсь опытом медицинского маркетолога, работавшего в найме и отлично понимающего медицинский бизнес изнутри.

Активность маркетолога — это всегда точка роста клиники. Не так важно, что вы планируете — акцию, новый продукт или разработку нового программного обеспечения, — все это точки роста. В книге я привожу практические кейсы: как сделать так, чтобы ваши активности стали эффективными и их было как можно больше.

Маркетолога в найме порой легко демотивирует невозможность отстоять эффективность своих разработок. Когда-то так было и у

Вступление

меня, пока я не поняла свою главную функцию в клинике — функцию медицинского маркетолога.

Медицинский маркетолог — это опора и надежное плечо для клиники. Вы, главный врач и директор объединены одной вполне измеримой целью, и для ее достижения каждый из вас выполняет свои задачи.

Задача медицинского маркетолога — обеспечить комфорт работы для врача и пациента.

Быть медицинским маркетологом — это гордость! И я очень надеюсь, что моя книга поможет вам полюбить свою профессию так же, как ее полюбила я.

1. На чем строится работа медицинского маркетолога

Часто ошибки в работе маркетолога связаны не столько с его компетенциями, сколько с непониманием, как на самом деле устроена клиника. Особенно это касается маркетологов, пришедших из других бизнес-сфер. Все дело в том, что между «продать» и «прийти на помощь» существует большая разница, и особенно очевидной она становится в сравнении с медицинским бизнесом.

Если маркетолог работает, скажем, в сфере туризма, он может продавать эмоции и тем самым форсировать отпуск в планах своего потребителя, а может быть, даже увеличить количество его плановых поездок только благодаря продуманной рекламной кампании. Или маркетолог работает в банковской сфере, где продажа кредитного продукта способна ускорить осуществление мечты потребителя. Эти два примера особенно показательны, поскольку качество конечного продукта не зависит напрямую от продавца. Продавец продает инструмент для осуществления мечты потребителя, ссылаясь на конечную покупку, и потребитель заранее это понимает. Потребитель не может предъявить претензию кредитному инспектору за то, что пылесос, на который он получил кредит, оказался некачественным, или, например, туроператору, если остался недоволен обслуживанием в ресторане, который он посетил во время путешествия.

Такого не скажешь о медицинской услуге — тут понятие качества включает в себя не только оказание самой услуги (лечения или

1. На чем строится работа медицинского маркетолога

диагностики), но и множество других показателей, которые можно, конечно, назвать емким словом «сервис», но только если в это понятие зашить несколько десятков, а порой и сотен бизнес-процессов работы клиники. Существует масса сфер бизнеса, где предложение без прямого спроса будет являться уместным и дарить радость своему потребителю. Однако в медицинском бизнесе это невозможно. Медицинская услуга — это работа со здоровьем пациента, а следовательно, ее приобретение уместно только по показаниям, даже если это базовая диагностика или профилактика. Безусловно, маркетолог может воздействовать на выбор пациента в пользу своей клиники, но только при наличии потребности в услуге. То есть сформировать потребность в медицинской услуге без наличия показаний маркетолог точно не может, даже несмотря на то что метрикой работы маркетолога зачастую является выручка клиники.

И хотя невозможно сформировать потребность в медицинской услуге, это все же не исключает воздействия маркетолога на ключевые показатели работы клиники. **Базовые законы маркетинга никуда не денутся и будут работать в медицинской отрасли так же, как и в любом другом бизнесе, а работа маркетолога строится на их адаптации к специфике медицины.**

Чем отличается здравоохранение от других видов услуг?

Во-первых, потребитель медицинских услуг зачастую испытывает стресс на фоне реального или мнимого заболевания. Во-вторых, потребление медицинских услуг скорее вынужденное, чем желанное. Люди боятся болезней и поэтому зачастую откладывают даже профилактическую диагностику, и уж точно они не желают оказаться в клинике в качестве пациента. В-третьих, медицинская услуга весьма деликатна и требует от пациента максимальной откровенности, порой с подробностями из своей личной жизни, что тоже может вызвать дискомфорт. В-четвертых, медицинская услуга, с одной стороны, индивидуальна и требует персонального подхода к пациенту с учетом не только характера заболевания, но и индивидуальных данных пациента: возраст, психика и т. д.; а с другой стороны, медицинская услуга обязана быть комплекс-

1. На чем строится работа медицинского маркетолога

ной, поскольку многие заболевания требуют целостного подхода. В-пятых, риски осложнений от лечения также пугают пациента и, как следствие, выступают возможной причиной недоверия, что зачастую требует от клиники особенного подхода к каждому пациенту.

Поэтому результат работы маркетолога во многом зависит от того, сумеет ли (и захочет ли) маркетолог понять устройство клиники и адаптировать свои компетенции под условия работы этого конкретного учреждения. Часто на собеседовании работодатель обсуждает с кандидатом-маркетологом каналы увеличения потока пациентов, но на самом деле начинать надо с того, чтобы убедиться, насколько маркетолог понимает медицинский бизнес и готов (хочет) проявить эмпатию к пациентам, потому что именно для них этот бизнес работает.

Приведу пример из личного опыта. В 2008 году я впервые столкнулась с медицинским бизнесом и вплоть до 2011 года работала маркетологом в очень амбициозной офтальмологической клинике, которая быстро развивалась и с первых дней своей работы была нацелена на здоровье и комфорт пациента, имела свои диагностические центры по Краснодарскому краю, но за его пределами на тот момент не работала. Я же еще не была уверена на 100%, хочу ли работать только в медицине; тогда мне казалось, что я маркетолог и смогу работать с любым бизнесом. Думаю, на своем уровне 2008 года я действительно смогла бы работать с любым бизнесом... На экспертном уровне — нет, конечно. Мне было 22 года, и я очень хотела попробовать свои силы в большом бизнесе, например в авиакомпании или банке. В 2011-м я ушла в декрет, а через несколько месяцев получила предложение работы в крупном банке: более 100 отделений по всему Южному федеральному округу. Конечно, я согласилась.

Как оказалось, в банке на первом месте не стоят здоровье и комфорт пациента, а к работе маркетолога применяются совсем другие метрики; это угнетало, поскольку за три года я прочно усвоила иной принцип работы, и он шел вразрез с принципами работы банка. Поэтому через полтора года я снова вернулась в медицину

1.1. Когда цели маркетолога и клиники совпадают

и больше никогда не отвлекалась на другие бизнес-сферы. Банку я очень благодарна за огромный опыт работы с цифрами и инструментами аналитики, которыми я пользуюсь и сегодня, и предполагаю, что это место работы возникло в моей жизни, чтобы я сделала свой выбор, в моем случае — абсолютно правильный. Метрики работы маркетолога банка расходились с моими принципами работы, почерпнутыми в медицинском маркетинге. Далеко не в каждом бизнесе принципиально заботятся о своих клиентах, их здоровье и комфорте, и тем более далеко не в каждом бизнесе заботятся о комфорте сотрудников, особенно тех, которые работают с клиентами. **Но именно эти принципы лежат в основе медицинского учреждения: здоровье пациента, комфорт пациента и врача.** А в основе работы маркетолога — понимание того, как устроена клиника.

И все активности маркетолога должны исходить из принципов работы предприятия. Поэтому в основе работы медицинского маркетолога лежит понимание того, как устроена клиника.

1.1. Когда цели маркетолога и клиники совпадают

Если маркетолог понимает, как устроен механизм работы клиники, то он может без сомнений принимать решения и эффективно управлять потоками пациентов.

Разберемся, в чем цель работы клиники и что является ее главным результатом.

Главная цель медицинского учреждения — здоровый пациент: профилактика и диагностика заболеваний, лечение и реабилитация пациента по показаниям.

Если стоит задача увеличить количество или, как еще говорят, «нагнать пациентов», то в первую очередь необходимо разобратся, за счет каких услуг будет осуществляться прирост и каких именно пациентов не хватает клинике: первичных или повтор-

1. На чем строится работа медицинского маркетолога

ных (подробнее о них на стр. 51). Бывает, что первичных пациентов у клиники хватает, но возвратность низкая, т. е. нет повторных обращений (это видно при изучении цикла пациента). Есть обратные случаи: когда клиника обжилась своими лояльными постоянными пациентами, но их не хватает, чтобы закрыть прием врача, а первичных пациентов очень мало. Согласитесь, что уже на этом этапе ваши действия будут сильно отличаться и влиять на результат.

Самое главное: все ваши действия должны исходить из цели работы клиники, т. е. нельзя навязать пациенту услуги, которые ему не нужны. Ваша задача — обеспечить пациенту доступность услуг, необходимых ему по показаниям.

Работа клиники — это сложный механизм, состоящий из множества взаимосвязанных звеньев, причем каждое звено наделено собственным функционалом и дополняет работу остальных звеньев клиники. Малейшее нарушение в работе одного из звеньев способно расстроить работу всего механизма.

Работа клиники целиком и полностью строится на работе с пациентами, а значит, каждое звено клиники, даже если оно не связано с пациентами напрямую, оказывает влияние на конечный результат.

1.2. Ключевые блоки работы клиники

1. Менеджмент (топ-менеджмент, маркетинг) — на этом уровне принимаются все стратегически важные для работы клиники решения. Практически в каждом из них, но в разной степени, принимает участие и маркетинг — как звено, объединившее в себе знания фактов работы и их объективную оценку.

Да, времена, когда к компетенциям маркетинга относили только рекламу, наконец заканчиваются, и сегодня все чаще я встречаю клиники, где маркетолог — это управленец клиентскими потоками.

2. Сервис (контактный центр, регистратура) — блок непосредственной работы с пациентами. Очень важный блок, от качества

1.2. Ключевые блоки работы клиники

работы которого зависит не только конверсия от рекламы к продаже, но и возвратность пациентов. Поэтому этим блоком никогда нельзя пренебрегать. У этих сотрудников должно быть самое современное оснащение, позволяющее свести время обслуживания пациента к минимуму, у них же всегда должна быть самая актуальная информация обо всех действиях клиники и порядке работы, и, конечно, этих ребят важно обучать и повышать их уровень интеллекта и эмпатии. Сегодня специалист сервисной службы — это в первую очередь специалист, и именно специалиста из него надо выращивать.

3. Медицинский блок (все лечебно-диагностические отделения клиники), безусловно, самый важный. Его работу регулирует главный врач. Именно здесь таится вся информация, которую маркетолог может использовать для продвижения. Насколько актуален для пациента новый продукт, акция или рекламная кампания, могут сказать врачи, которые ежедневно сталкиваются с проблемами пациентов и точно знают больше нашего в медицине. Иногда будет казаться, что они своим скепсисом просто мешают нашей работе, но это не так. Надо понимать, что в конечном итоге с пациентом работают они и некорректная рекламная кампания может помешать их работе. Согласитесь, что когда вопрос касается здоровья пациента, лучше «помешать» маркетологу (он переделает), чем помешать врачу. Так вот, наша задача заключается в том, чтобы врачам было комфортно работать со всем тем, что мы для них делаем, а пациенту в этих условиях было комфортно лечиться. Поэтому именно к этому блоку маркетолог должен относиться с особым трепетом и любовью.

В этот блок входит, что тоже немаловажно, **работа среднего медицинского персонала**. Обычно этот процесс регулирует старшая медсестра. Медсестры и медбратья очень тесно общаются с пациентами и часто сопровождают их в ответственные моменты: подготовка к операции, сопровождение при выходе из наркоза, проведение различных манипуляций (инъекции, капельницы, забор биоматериала для анализов и т. д.). Их задача — не только быть вежливыми и сопереживать пациенту, но и оказать ему поддержку, подбодрить, когда надо, и быть при этом максимально сервисными.

1. На чем строится работа медицинского маркетолога

4. Административно-управленческий персонал, или АУП (все отделы, обслуживающие работу клиники: бухгалтерия, IT, АХО, снабжение и т. д.). С каждым из этих отделов важно научиться взаимодействовать и не упускать их из виду, особенно когда стоит вопрос: «А как еще я могу увеличить поток пациентов?» Поскольку все они общаются с поставщиками и подрядчиками, а бухгалтерия — еще и со страховыми компаниями, через которые проходят пациенты клиники, АУП сможет стать отличной точкой контакта для привлечения новых пациентов.

На эту тему — эпизод из жизни, который случился со мной совсем недавно. Я консультировала небольшую клинику, обсуждали точки контакта.

Задаю вопрос:

- От кого вы получаете письма на электронную почту?
- От пациентов, от государственных служб, из банка, от поставщиков, через коммерческие предложения, — ответили мне.
- Как выглядит ваше ответное письмо?
- Для пациентов у нас идеальное письмо: логотип, ссылка, картинка, информация...
- А поставщики? Как выглядит письмо для них или ответ на письмо с коммерческим предложением?
- Никак, коммерческие мы игнорируем, а поставщикам отправляем обычное письмо. Они же не наши пациенты... они к нам не придут, — ответил бухгалтер.

Занавес.

В главе «Точки контакта» я подробно остановлюсь на взаимодействии с поставщиками, а пока скажу, что и поставщики, и компании, которые хотят ими стать, — все они потенциальные пациенты. А потому важно, чтобы со стороны ваших коллег поставщикам поступала информация о клинике.

Кроме того, некоторые отделы, например IT и снабжение, будут участвовать в работе вашей клиники: IT — в целях оптимизации

1.3. Структура стоимости услуг и зачем маркетологу ее знать

бизнес-процессов, настройки интеграций с сайтом и многого другого, снабжение будет помогать в закупках и т. д., и от качества коммуникации будет зависеть конечный результат.

Логистика пациента в клинике при этом достаточно проста.

Маркетинг генерирует исходящий поток, направленный на привлечение пациента (первичного и повторного), контактный центр обрабатывает входящий пациентопоток, далее пациента оформляет регистратура, тот проходит диагностику или лечение, а качество и бесперебойность всего механизма обеспечивает АУП.

Результат работы клиники — это прибыль, которая формируется исходя из услуг, фактически оказанных пациенту.

Простым языком: прибыль клиники — это выручка от оказанных услуг минус прямые и косвенные расходы.

Я неоднократно встречала удивленный взгляд собственника на мой вопрос относительно себестоимости услуг. «Зачем тебе, ты же маркетолог, а не бухгалтер». Собственники порой не понимают, что эти знания нужны для того, чтобы наши действия были обоснованными, а мы сами понимали результат. Никто не любит маркетологов, то и дело распыляющих направо и налево акции, в результате которых клиника работает сверхурочно, обслуживая повышенный поток пациентов, а на выходе остается в минусе. Но и не все понимают, что эффективно рассчитанная акция строится в том числе и на знании себестоимости услуг. И поэтому ваша задача — донести эту мысль своему руководителю.

1.3. Структура стоимости услуг и зачем маркетологу ее знать

В цену каждой услуги заложены все расходы, связанные с ней, и, конечно, прибыль клиники.

Расходы, заложенные в стоимость услуги, бывают прямые и косвенные.

1. На чем строится работа медицинского маркетолога

Прямые расходы — расходы, которые напрямую связаны с оказанием медицинской услуги, а **косвенные расходы** не относятся к ней напрямую.

Зная структуру себестоимости, можно разложить на части любую услугу клиники. Для чего она нужна? Опираясь на нее, вы сможете сегментировать услуги по рентабельности и таким образом:

- спланировать продвижение клиники исходя из наиболее рентабельных услуг;
- провести анализ наиболее востребованных услуг и оптимизировать продуктовый портфель исходя из их прибыльности.

Кроме того, структура услуги позволяет корректно рассчитывать акции: с ней вы четко понимаете, за счет чего будет проведена скидка.

Основная мысль этой главы заключается в том, что **медицинская услуга** — это продукт с глубоким смыслом, направленный исключительно на пользу пациента, а именно на обеспечение его здоровья и комфортной жизни. **Организатор медицинской услуги** — это клиника, а **результат ее работы**, конечно же, прибыль. **Ключевая позиция** в оказании медицинской услуги достается врачу, и от того, насколько комфортно ему будет оказывать медицинскую услугу пациенту, зависит и ее качество, а значит, возвратность пациента в клинику и рекомендации друзьям, а соответственно, и прибыль клиники.

Именно поэтому я всегда говорю, что главная задача маркетолога в конечном итоге сводится к обеспечению комфорта работы врача и пациента.