



Санаторию



Кейс: как полная перестройка маркетинговой деятельности санатория позволила увеличить его выручку на 35 % в первый же год

Инструменты маркетинга

В журнале «Руководитель. Здравоохранение» № 2 (2019) Марина Александровна Шевчук, эксперт в санаторно-курортном маркетинге, поделилась примером из собственного опыта о том, как с помощью разработанных ее командой мероприятий удалось увеличить в два раза выручку санатория, собственники которого практически утратили надежду на его коммерческий успех.

В данном номере журнала Марина Александровна расскажет, как удалось увеличить выручку санатория на 35 % в первый же год путем перестройки маркетинговой деятельности санатория и его позиционирования.



Шевчук Марина Александровна,
директор и основатель
маркетингового
агентства санаториев
«Vivat Zdorovie», Master
of business administration
(MBA) – Marketing

Редакция: Марина Александровна, предлагаю, как и при рассмотрении предыдущего кейса, построить ход изложения в следующем порядке: ситуация до преобразований — что было сделано — оценка результатов. Думаю, начать стоит также с того, что подтолкнуло руководство санатория обратиться за помощью в вашу компанию.

Марина Александровна: В 2015 г. мне посчастливилось поработать с санаторием, который считался одним из самых лучших, престижных и элитных в России. В него всегда была очередь на несколько месяцев вперед, ведь помимо обычных людей в нем проходили лечение многие влиятельные и публичные лица.

В санатории провели полную реконструкцию, заменили большую часть медицинского оборудования. При этом была сохранена его великолепная территория и персонал, который всегда славился готовностью обслужить самого взыскательного клиента. И вот в какой-то момент очередей не стало. Это вызвало недоумение у руководства санатория, ведь в него были вложены огромные инвестиции, за последние годы он стал только лучше. «Разве такое бывает?», — удивлялись руководители. Оказывается, бывает.



Ред.: Чем, на ваш взгляд, были вызваны такие упаднические перемены? А также какие еще недостатки вы выявили в ходе аудита деятельности санатория?

М.А.: Причина была банальная: санаторий практически не занимался маркетингом. Выражалось это в следующем.

1. Санаторий не продвигал то, что являлось самым важным его преимуществом, за которое люди были готовы заплатить немалые деньги, сопоставимые со стоимостью бюджетного автомобиля. Ведь люди, особенно состоятельные, у которых большие возможности поехать в любую страну и остановиться в любом отеле, а также дефицит времени, даже за роскошные номера в санатории платить не будут.

2. Санаторий продавал не методики, а процедуры, которые имеют меньшую ценность и не являются весомым аргументом в пользу покупки путевки.

3. Основным конкурентным преимуществом, уникальным торговым предложением санатория на долгие годы оставалась его богатая история и выдающиеся личности, которые когда-то проходили в нем лечение. Согласитесь, это тоже не столь весомое преимущество.

4. Сайт санатория был выполнен кустарным способом, имел непрезентабельный вид и не создавал нужного представления о санатории для тех, кто решил приобрести путевку, и тем более для тех, кто зашел на сайт, но такого решения еще не принял.

Конверсия в продажи этого сайта была очень низкой. А в совокупности с отсутствием на нем весомых аргументов для покупки услуг стали понятны причины существенного сокращения потока клиентов. Ведь сайт — это клон санатория в Интернете, дающий представление о нем сотням тысяч людей. Именно с сайта берут информацию все другие контрагенты санатория — СМИ, туристические компании и прочие, формируя таким образом информационное пространство о нем.

5. Печатная продукция санатория ни по форме, ни по содержанию не попадала в его целевую аудиторию. Она была двух видов: 1) большие, толстые, красивые презентационные книги, которые выпускались к юбилеям санатория и раздавались только почетным гостям; 2) простенькие лифлеты небольшого формата, на которых пытались уместить максимум информации. Последние создавали впечатление ничем не примечательного санатория, и когда люди узнавали цену на путевку, то очень ей удивлялись.

6. У санатория не было фирменного стиля, был только логотип, выполненный в форме герба, который плохо визуализировался на мелких рекламных носителях. В результате рекламная и сувенирная продукция, деловая документация, сайт санатория не имели единого визуального образа, что также подкрепляло представление о нем как о непримечательном.

7. Тарифная политика санатория была разработана его экономистами без вовлечения коммерческой службы. Вследствие этого из прейскурантов клиентам было сложно понять, какой объем услуг включен в цену, что также отрицательно сказывалось на продажах.

8. В санатории был один человек, который отвечал за продвижение. По должности это был не коммерческий директор, а специалист, у которого полномочия практически отсутствовали. Отдел бронирования подчинялся не тому же руководителю, что и упомянутый специалист. Такая разобщенность приводила к тому, что не было синхронности в действиях этих двух важнейших подразделений. Вроде бы оба отвечают за продажи, но т.к. функция продаж возложена на двух руководителей, то кто и что должен делать для продаж, определить было невозможно.

Ред.: Сколько вам потребовалось времени, чтобы понять проблемы санатория, и как на ваше заключение отреагировал руководитель санатория?



М.А.: Потребовалось три дня, чтобы разобраться в ситуации. После проведения аудита эффективности коммерческой деятельности санатория директору был представлен детальный отчет и проект плана работ по устранению выявленных недостатков.

Нужно отдать должное руководителю — он повел себя дальновидно: реализация предложенного плана была начата безотлагательно и в первую очередь коснулась организационной структуры службы маркетинга и тарифной политики.

Совместно с вновь образованной службой маркетинга наша команда начала коренные реформы маркетинговой деятельности санатория.

Ред.: Марина Александровна, расскажите подробнее, что было сделано для позитивной перестройки маркетинговой деятельности санатория.

М.А.: 1. Прежде всего, мы выяснили реальные конкурентные преимущества санатория: были проведены глубинные интервью с руководителями подразделений, врачами, опытными менеджерами по бронированию, представителями туристических компаний, уже долгие годы тесно сотрудничающих с санаторием; проанализированы показатели, характеризующие портрет целевой аудитории санатория. В результате стало очевидно, что наиболее сильные конкурентные преимущества санатория находятся в медицине, а именно в кардио- и легочной реабилитации. Именно данные направления в санатории реализованы действительно на мировом уровне и именно сердечно-легочные проблемы наиболее распространены среди целевой аудитории санатория — деловых, занятых людей зрелого возраста.

Эти выводы легли в основу концепции продвижения, реализация которой и привела санаторий к выдающемуся коммерческому успеху.

2. Мы проанализировали и описали детали сервиса санатория, чтобы иметь возможность заменить такие рекламные штампы, как «комфортный отдых», «домашняя атмосфера», «опытные врачи» и т.д. на формулировки, которые действительно отражают VIP-обслуживание и соответствуют той цене, которую санаторий просит за свои путевки.

Чтобы сделать профессиональное, интересное и даже захватывающее описание услуг санатория, мы использовали материалы упомянутых глубинных интервью. Для этого наш специалист пожил несколько дней в санатории, чтобы прочувствовать атмосферу и спокойно побеседовать со всеми нужными для этого руководителями, врачами и специалистами. Были подготовлены текстовые материалы, которые в дальнейшем использовались на сайте, в печатной продукции и в рекламных кампаниях санатория.

3. Было составлено задание на фотосессию, которая позволила бы визуализировать не только все процедуры, номера, ресторан и т.д., но и все наши заявления относительно качества сервиса, эффективности лечения, уникальности расположения санатория. Отлично, что санаторий сделал действительно много фотографий отличного качества, которые в дальнейшем очень помогли добиться доверия потенциальных клиентов к нашим заявлениям. Ведь санаторий продает не товары, а услуги, которые невозможно потрогать. Поэтому значение качественных фото- и видео материалов трудно переоценить.

4. Одновременно с указанными мероприятиями наш дизайнер занялся разработкой фирменного стиля и брендбука санатория.

Руководство санатория пожелало сохранить основные элементы логотипа и преимущественные цвета, т.к. они уже были использованы в интерьерах санатория во время реконструкции и переоснащения. Это пожелание было учтено — логотип был отрисован таким образом, чтобы сохранилась схожесть с прежним его видом и при этом он был более четким, современным, подходил для использования на рекламных носителях разных форматов.

Основными были выбраны фирменные цвета из гаммы, которую определил санаторий. Но цвета были четко обозначены кодами пантон, для того чтобы в дальнейшем все подряд-



чики санатория не ошибались в оттенках при печати рекламных материалов. С учетом статуса санатория и клиентов, которые в него приезжают, был выбран очень солидный и спокойный тон в оформлении брендбука. Таким образом, удалось получить единообразие в стиле оформления деловой документации санатория, его сайта, рекламной и сувенирной продукции.

5. Одновременно с перечисленными работами другие наши специалисты начали разрабатывать новый сайт санатория. Пока прорабатывался фирменный стиль, была продумана концепция и структура сайта, составлено и согласовано с санаторием подробное техническое задание.

Для наполнения сайта использовались наши же тексты и новый фотобанк. Однако задача была не просто создать прекрасный сайт, но и сделать его инструментом для продвижения. Так что сразу же после его ввода в эксплуатацию начались работы по seo-продвижению. А т.к. их выполнял специалист, глубоко знакомый с санаторно-курортной и реабилитационной тематикой, то уже при разработке сайта были заложены основы для успешного роста поискового трафика. Сайт получился очень достойный и с максимальной конверсией.

6. Мы полностью переделали печатную продукцию санатория: сделали брошюру о санатории, которую было приятно взять в руки, ведь она была сверстана высокопрофессиональным дизайнером с учетом нового фирменного стиля, а в ее основу положена продуманная концепция и профессиональные тексты. И, конечно, брошюра стала выглядеть наиболее выигрышно, благодаря прекрасным фотографиям из обновленного фотобанка.

7. При содействии наших специалистов был налажен регулярный (дважды в год) выпуск рекламно-информационной газеты санатория.

Благодаря поддержке руководителей санатория, были взяты интервью у именитых гостей санатория; врачи подготовили прекрасный контент об эффективности лечения — его некоторая обработка профессиональными копирайтерами позволила сделать материалы легкими, интересными и понятными для обычного читателя, не имеющего глубоких познаний в медицине.

Санаторий смог сам наладить распространение этой газеты с учетом возможностей своего ведомства. Также газету с огромным удовольствием читали и брали с собой клиенты и гости санатория.

Ред.: Как долго пришлось ждать результатов реализованных мероприятий и чего удалось добиться благодаря им?

М.А.: Слаженная работа команды наших специалистов при полной поддержке руководства санатория позволила быстро и оперативно провести полную трансформацию маркетинговой деятельности санатория. Отрадно, что одновременно проходили необходимые перемены в организации маркетинга внутри санатория. И результат не заставил себя ждать. Выраженная динамика роста началась примерно со второго-третьего месяца после начала работ. А по результатам года рост выручки составил примерно 35 % по отношению к показателям прошлого года.

Таким образом, санаторий многократно окупил средства, вложенные в перестройку маркетинговой деятельности, получил приток финансовых средств, необходимых для своего развития и выплаты достойной заработной платы персоналу.

Для нас же было большой радостью наблюдать за позитивными переменами, видеть горящие глаза вдохновленных успехом руководителей и сотрудников санатория.

Ред.: Спасибо, Марина Александровна. ♦

Д. ЧИМЕРЕНКО