



Санаторию



## Взгляд на потенциал рынка санаторно-курортных услуг и факторы, сдерживающие развитие санаториев



**Шевчук Марина Александровна,**

*директор и основатель маркетингового агентства санаториев  
«Виват Здоровье», Master of business administration (MBA) - Marketing*

Дорогие читатели! С данного номера журнала мы начинаем серию ежемесячных публикаций для санаторно-курортных организаций Беларуси по вопросам маркетинга. Все публикации будут представлены в форме интервью. Нашим постоянным собеседником будет Шевчук Марина Александровна, директор и основатель маркетингового агентства санаториев «Виват Здоровье» (Москва).

Марина Александровна является признанным экспертом в санаторно-курортном маркетинге, имеет степень Master of business administration (MBA) – Marketing и 15-летний опыт работы с санаторно-курортными организациями Российской Федерации.

Также Марина Александровна является автором методики проведения выездной экспертизы эффективности коммерческой деятельности санаториев, шкалы коммерческой эффективности санаториев, проектов по созданию эффективных каналов продвижения медицинских услуг санаториев, многочисленных публикаций в специализированных изданиях.

Благодаря компетенциям Марины Александровны в сфере создания высокопрофессиональных команд по обслуживанию санаториев в области маркетинга и рекламы, в настоящее время у маркетингового агентства «Виват Здоровье» на комплексном обслуживании по управлению коммерческой деятельностью санаториев находятся более 150 клиентов в санаторно-курортной сфере России. Среди них — клинический санаторий «Барвиха» Управления делами Президента Российской Федерации (Подмосковье), Центр реабилитации Управления делами Президента Российской Федерации (Подмосковье), санаторий «Балтийский берег» (Санкт-Петербург), санаторий «Янган-Тау» (Республика Башкортостан), 5 санаториев Федерации Профсоюзов Республики Татарстан и др.

На I Белорусском медицинском бизнес-форуме, который мы провели 1 декабря 2017 г., Марина Александровна выступила в качестве основного спикера блока для санаториев.

В дальнейших публикациях мы будем рассматривать вопросы повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности санаториев, совершенствования бизнес-процессов и выбора каналов продвижения.



**Редакция:** Марина Александровна, как известно, чтобы развиваться и развивать что-либо, необходимы, прежде всего, желание и воля, в нашем случае — учредителей, администрации, иных работников санаторно-курортных организаций. Исходя из вашего опыта, готовы ли санаторно-курортные организации на современном этапе к совершенствованию своей деятельности?

**Марина Александровна:** Мы ежедневно общаемся с представителями сотен санаториев России и ближнего зарубежья. И заметили одну тенденцию, которая, на мой взгляд, очень мешает их развитию. Большинство санаториев понимают, что перемены нужны. Но, когда мы звоним зимой, нам отвечают, что не до перемен — нет денег. Летом разговор зачастую сводится к тому, что опять не до перемен — санаторий битком забит клиентами, и продвижение не нужно. При этом такой санаторий обычно считает себя успешным, т.к. и в межсезонье у него довольно много клиентов, а денег нет, потому что путевки продаются по акциям. Примечательно, что даже небольшой спад загрузки становится критичным для обеспечения функционирования такого санатория.

Другая ситуация, с которой мы сталкиваемся, — это когда здравница плотно работает по социальным или ведомственным программам, продавая путевки по очень низким ценам. При этом мест для коммерческих клиентов остается немного. Санаторий вроде бы и работает на полную мощность круглый год, но нельзя сказать, что он развивается. На это не хватает денег, т.к. рентабельность продаж минимальна, а бизнес-процессы не совершенствуются ввиду того, что дополнительные клиенты не нужны.

Анализ ситуации на рынке санаторно-курортных услуг России, проведенный в рамках подготовки рейтинга топ-100 российских здравниц, показал, что усредненный показатель рентабельности в отрасли составляет 1,1 %. То есть большинство санаториев работает на грани безубыточности, едва обеспечивая свою операционную деятельность. Конечно, в таких условиях говорить о развитии сложно.

При этом есть целый ряд санаториев, которые демонстрируют рентабельность 20 % и более. И эти санатории не имеют каких-либо внешних причин для такой успешности. Все причины кроются в организации управления ими.

**Ред.:** Почему, оказавшись после распада СССР в относительно равных условиях, сегодня одни санатории демонстрируют развитие, сопровождающееся не только высоким уровнем загрузки, но и рентабельности, а другие не могут этим похвастаться? Может, все дело в каких-то уникальных особенностях ныне успешных здравниц?

**М.А.:** Я давно пытаюсь понять, почему санатории имеют настолько разные финансовые показатели, в течение уже почти 15 лет занимаясь санаторно-курортным маркетингом. Причем наша компания всегда оказывается на передовой событий. К нам обращаются, когда санаторий созрел для перемен, и мы совместными усилиями проводим реконструкцию рекламной деятельности, помогаем скорректировать бизнес-процессы, дающие рост выручки и увеличение числа клиентов. То есть не понаслышке знаем, как обеспечить рост продаж на 30–50 % в год.



При реализации первых проектов казалось, что каждый санаторий абсолютно уникален, имеет свои проблемы и задачи. Но по мере накопления опыта вырисовалась довольно интересная картина. Оказывается, есть четко определенный перечень направлений, по которым необходимо приложить усилия для гарантированного получения положительного результата. И в подавляющем большинстве случаев это именно те направления, которые традиционно выпадают из поля зрения руководителей санаториев.

**Ред.:** К вопросам совершенствования деятельности санаториев мы вернемся чуть позже и в следующих наших публикациях. Сейчас же я бы хотел попросить, чтобы вы рассказали о том, насколько, по вашему мнению, благоприятна сегодня ситуация на рынке санаторно-курортных услуг. Пусть даже российском. Ведь не секрет, что доля граждан России, ежегодно посещающих белорусские санатории, весьма существенна.

**М.А.:** Сегодня есть все основания утверждать, что платежеспособная потребность в санаторно-курортном лечении как минимум в три раза выше фактически существующей. Я опираюсь на данные российского рынка, но думаю, что ситуация в Беларуси аналогична.

Кризис всегда предъявляет повышенные требования к участникам рынка. И именно для санаториев, на мой взгляд, рыночная ситуация сегодня более чем благоприятная. Поясню, почему я так считаю.

Исходя из анализа официальных статистических данных и результатов опросов, я вижу три основные причины роста потребности в санаторно-курортном лечении.

1. Старение населения. Сегодня около половины населения России старше 40 лет. Эта доля увеличилась практически вдвое за последние 50 лет. А человек становится потенциальным клиентом санатория именно после сорока. Именно в этом возрасте наступает осознание, что здоровье требует регулярного внимания.

2. Рост заболеваемости. Это подтверждается существенным ростом смежных рынков — платной медицины и фарминдустрии. Кстати, санаторно-курортная отрасль значительно отстает от них в росте.

3. Реформы системы здравоохранения. Они приводят к тому, что пациенты с хроническими заболеваниями становятся не нужны ни поликлиникам, ни стационарам. Фактически только санатории и именно санатории обеспечивают необходимую медицинскую помощь при хронических заболеваниях.

В последние годы в условиях падения платежеспособности населения наблюдается выраженная тенденция роста платных медицинских услуг и падения доли туристических услуг. И это не случайно: здоровье имеет самую высокую значимость для человека, усиливающуюся в период кризиса, а вот на отдыхе можно и сэкономить. Данная тенденция ярко прослеживается и на санаторно-курортном рынке: наиболее привлекательны для клиентов те санатории, в которых действительно лечат.

**Ред.:** Если платежеспособная потребность в санаторно-курортном лечении как минимум в три раза выше фактически существующей, то что мешает санаториям активировать «спящую» долю рынка?



**М.А.:** Наибольшее влияние на развитие санаторно-курортного рынка, на мой взгляд, оказывает тот факт, что последние 20 лет санатории не имеют четкого определения для своих услуг — это медицинские или туристические услуги. В результате, очевидно, что наша отрасль уже потеряла значительную долю рынка. Сегодня в российские санатории ездит лишь 4–5 % населения России. Покажу вам это на примере статистических данных за 2010 г., 2013–2016 гг.

| Параметр                                                               | 2010  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Число жителей России (млн чел.)                                        | 142,9 | 143,3 | 143,7 | 146,3 | 146,5 |
| Число потребителей санаторно-курортных услуг (млн чел.)                | 6,049 | 6,109 | 6,641 | 6,476 | 7,134 |
| Доля потребителей санаторно-курортных услуг к числу жителей России (%) | 4,2   | 4,3   | 4,6   | 4,4   | 4,9   |

Таким образом, 95 % граждан России не ездят в санатории. Почему? Не верят, что в санаториях действительно можно вылечить заболевание. Эти же люди считают, что санатории — это заведения социальные, для бедных, больных и старых людей. Именно такой результат показывают многократно проведенные исследования потребительского спроса.

Таким образом, как я уже отметила, наиболее привлекательны для клиентов те санатории, в которых действительно лечат. Те люди, которые единожды поехали в санаторий и получили качественные услуги и эффективное лечение, начинают ездить туда ежегодно. Ведь клиент санатория — это взрослый хронически больной пациент, который уже никогда не будет здоровым. Ему для сохранения здоровья эффективно необходимы ежегодные поддерживающие курсы лечения. А если этот человек поверил врачу и санаторию, то будет возвращаться в него каждый год.

Поэтому небольшая корректировка в описании, подаче и продвижении услуг санатория, а также некоторых бизнес-процессов гарантированно приводит к выраженному росту выручки на 20–30 и более процентов в год, а также к увеличению количества клиентов санатория.

**Ред.:** Марина Александровна, давайте в завершение данной темы вернемся к упомянутым вами выше направлениям, выпадающим из поля зрения руководителей санаториев, по которым необходимо приложить усилия для гарантированного получения положительного результата. Не могли бы вы конкретизировать, о чем идет речь?

**М.А.:** Исторически так сложилось, что система управления санаториями имеет запредельную степень инертности и не впускает в себя многие современные технологии. Знаете, есть такой поразительный факт, что коренные жители Крайнего Севера не видят летящий самолет. Мы видим, а они не видят. И происходит это потому, что они не знают, что такое самолет, и их мозг не может идентифицировать летящий в небе объект. Примерно такая же ситуация происходит и в санаториях. Я это



наблюдаю регулярно, когда приезжаю по приглашению директоров или собственников на экспертизу эффективности коммерческой деятельности. Люди не видят настолько очевидных вещей, что, когда я им даю полный расклад, почему у них нет желаемого роста продаж, многие оказываются ошеломлены: вещи очевидные, но в голову почему-то не приходили.

Большинство руководителей санаториев для увеличения загрузки начинают искать какие-то новые способы продвижения услуг, при этом игнорируя те, без которых сегодня точно не обойтись; ищут новых клиентов, теряя постоянных; пытаются выходить на новые регионы, досконально не проработав профильные, и т.д. Есть целый набор стандартных «граблей», на которые наступают практически все руководители и специалисты служб маркетинга санаториев.

В то же время настоящий маркетинг начинается со следующего. Как мне часто приходится объяснять руководству санаториев, наша задача не мешать клиентам бронировать путевки и не мешать врачам лечить пациентов. И здесь есть целый ряд необходимых направлений действий, которые нужно совершить одновременно, синхронно.

Начинается все с формирования медицинского фокуса, создания профессиональной «описательной упаковки» услуг санатория, эффективного отдела бронирования. Параллельно с этим корректируются преysкуранты, автоматизируются ключевые бизнес-процессы.

Но это все общие фразы. Для того чтобы понять, что нужно делать в каждом конкретном случае, необходимо провести анализ состояния дел в санатории.

---

**Ред.: Каким образом проводится такой анализ? Имеются ли сегодня инструменты, которые позволяют провести этот анализ заочно?**

---

**М.А.:** На основании большого опыта проведения успешных реформ внутри санаториев нами разработана *специальная анкета и шкала коммерческой эффективности санаториев*. Заполнив анкету, руководитель санатория может составить для себя план действий, необходимых для повышения эффективности деятельности санатория, а также понять, какое место по различным разделам работы санаторий занимает среди аналогичных организаций.

Также мы регулярно проводим выездные оценки эффективности коммерческой деятельности санаториев, результатом которых становится план работы на год для различных подразделений санатория. Экспертная оценка в данном случае дает возможность руководителям и собственникам здравниц получить непредвзятую оценку текущей ситуации и системный взгляд на предстоящие реформы.

О некоторых особенностях управления маркетингом санаториев я расскажу более подробно в наших следующих публикациях.

Здесь же считаю важным обратить внимание читателей на то, что санатории объективно имеют колоссальный потенциал для роста и развития. Главное для руководителей санаториев и специалистов служб маркетинга не заикливаться на проблемах и привычных технологиях управления и быть открытыми для новой информации.

**Д. ЧИМЕРЕНКО**

**От редакции**

В мае этого года редакция журнала совместно с маркетинговым агентством санаториев «Виват Здоровье» в лице Марины Александровны проведет вебинар для санаториев по теме: «Как провести диагностику управления маркетингом санатория».

В рамках вебинара будут рассмотрены следующие вопросы:

1. Шкала коммерческой эффективности — инструмент для «оцифровки» эффективности управления санаторием. Управляемо лишь то, что измеряемо.
2. Ключевые направления, необходимые для повышения эффективности управления маркетингом санатория.
3. Разбор наиболее распространенных ошибок в управлении маркетингом санаториев.
4. Как добиться 30 % роста выручки за год?
5. Как увеличить рентабельность санатория?
6. На какой период оптимально планировать изменения в управлении маркетингом санатория?

**Внимание!** Участникам вебинара будет предоставлена анкета для оценки эффективности управления маркетингом санатория, а по результатам ее заполнения — заключение эксперта.

Более точную информацию о дате и времени проведения вебинара, а также условия участия в нем вы узнаете в следующем номере журнала, а также из наших еженедельных рассылок по e-mail.

Для того чтобы гарантированно и оперативно получить дополнительную информацию о проведении вебинара, пришлите на наш e-mail (rz@ipag.by) письмо с указанием темы «Вебинар» и названием вашего санатория в тексте письма. ♦