



Санаторию



Инструменты маркетинга

Кейс: как выбор медицинского фокуса и построение бизнес-процессов удвоили продажи услуг санатория

В данной публикации мы рассмотрим на конкретном примере из опыта Марины Александровны Шевчук, эксперта в санаторно-курортном маркетинге, как можно увеличить в два раза выручку санатория, собственники которого практически утратили надежду на его коммерческий успех.



Шевчук Марина Александровна,
директор и основатель
маркетингового
агентства санаториев
«Bivam Здоровье», Master
of business administration
(MBA) - Marketing

Редакция: Марина Александровна, уже более 15 лет вы успешно помогаете санаториям выстраивать пути к их финансовому успеху. Поделитесь, пожалуйста, с читателями журнала одним из успешных примеров из вашего опыта.

Марина Александровна: Действительно, за время работы нашей команды накопилось достаточно много примеров того, как, казалось бы, в самой безвыходной ситуации компетентное вмешательство в деятельность санатория, воля и содействие его учредителей, направленные на позитивные преобразования, позволили за два года дорогой стагнирующий санаторий сначала реанимировать, а затем поставить на оптимистичные рельсы, ведущие к будущим финансовым успехам.

Ред.: Предлагаю построить ход изложения в следующем порядке: ситуация до преобразований — что было сделано — оценка результатов. Давайте начнем с того, что подтолкнуло руководство собственника санатория обратиться за помощью в вашу компанию.



М.А.: Примерно 12 лет назад одна производственная компания решила построить на имеющемся участке земли в курортном городе санаторий. Одной из целей этого мероприятия было, конечно же, оздоровление сотрудников компании. Однако в первую очередь санаторий рассматривался как коммерческое предприятие, которое должно было в какой-то момент начать приносить доход материнской компании. По мнению руководства компании, расположение санатория в курортной зоне, хоть и не у моря, делало его весьма привлекательным для потенциальных клиентов, а природные лечебные факторы, которыми славится регион, должны были стать залогом его коммерческого успеха.

Примерно за три года был построен прекрасный санаторий: с комфортными номерами, чудесным плавательным бассейном, живописной территорией и многими другими достоинствами. Однако после его запуска надежды руководства материнской компании не оправдались: новый «с иголки» санаторий вынужден был устанавливать низкие цены за путевки, да и продавались в основном не санаторно-курортные путевки, а короткие оздоровительные туры.

Для улучшения ситуации руководство компании подключило свой отдел маркетинга, который успешно продвигал ее продукцию на весь рынок России. Была выстроена стратегия продвижения санаторно-курортного продукта из категории «дорого-богато», изобилующая описанием комфорта внутри санатория, фотографиями стройных красивых девушек на бортике бассейна и в лечебной ванне. Однако потребитель не находил в этих информационных посылах того, что могло бы стать причиной для покупки им путевки. Основной поток клиентов приходился на тех, кто подбирал себе санаторий в конкретном регионе и для кого главным мотивом покупки путевки служила цена, которую санаторий был вынужден снижать, оглядываясь на многочисленных конкурентов, находящихся в этом городе. Цены действительно были невысокие, поскольку санатории-конкуренты были в основном крупные и могли себе позволить ценовой демпинг. По понятным причинам такое ценообразование не могло привести к финансовым результатам, которые удовлетворили бы материнскую компанию. Убытки из года в год не уменьшались, и собственники даже стали подумывать о продаже этого объекта. Однако продать его оказалось тоже непросто, т.к. санаторий не был устойчивым прибыльным бизнесом. Промучившись таким образом лет 9, руководство материнской компании приняло мудрое решение и пригласило в помощь профессионалов, разбирающихся в санаторно-курортном маркетинге, который, конечно же, очень сильно отличается от маркетинга производственного.

Ред.: Судя по всему, это был переломный момент. Какие мероприятия были определены и реализованы для улучшения ситуации?

М.А.: Прежде всего, мы провели выездную экспертизу эффективности коммерческой деятельности санатория. Основной вывод экспертизы заключался в необходимости фокусирования на реальных преимуществах санатория. И они были сформулированы.

Наиболее выраженного эффекта санаторий добивался в лечении заболеваний опорно-двигательного аппарата. Для повышения конкурентоспособности в данном медицинском фокусе необходимы были некоторые финансовые вложения, но они были не значительные и по плану должны были покрыться дополнительным доходом,



полученным в результате роста выручки санатория в течение текущего года. Забегая вперед, скажу, что так оно и вышло.

Одна из проблем заключалась в том, что из-за жесткой экономии в санатории были настолько минимизированы все бизнес-процессы, услуги, что, несмотря на новизну и красоту санаторно-курортного комплекса, сама услуга была недостаточно сформирована и привлекательна для клиента.

Во время проведения аудита были определены первоочередные задачи по формированию конкурентоспособных сервиса и путевки с учетом имеющихся возможностей санатория за счет построения четких бизнес-процессов. Необходимы были действия, которые бы повышали эффективность использования имеющихся ресурсов. Поэтому рассматривалось в первую очередь то, что наиболее важно для выбранной основной целевой аудитории — людей, приезжающих на профилактическое курортное лечение позвоночника и суставов. Приоритет был отдан увеличению количества врачей, диагностических процедур, фитнес-занятий и лечебной физкультуры, охвату по приему ванн с природной лечебной минеральной водой, качеству обслуживания номерного фонда, организации питания и спокойного досуга.

Одновременно был намечен ряд мероприятий, необходимых для корректировки рекламной деятельности санатория. Рекламный бюджет выделялся, но нужного эффекта не было из-за отсутствия понимания заказчиком сути санаторно-курортных услуг. Поэтому в описании услуг санатория и рекламных кампаниях не были рационально сформированы основные информационные поводы. Из-за этого смещался фокус восприятия услуг санатория на те, которые не добавляли ему конкурентоспособности и привлекали целевую аудиторию, которой в санатории было банально скучно. То есть получалось своеобразное «броуновское движение»: вроде бы усилий прилагалось много, но из-за отсутствия целенаправленности рекламных кампаний и низкого качества их планирования все это приводило к неэффективному использованию рекламного бюджета.

Второй момент, который необходимо было немедленно исправлять, — это отсутствие грамотного управления работой сотрудников отдела бронирования. В целях экономии обязанности по приему входящих звонков были возложены на администраторов, которые параллельно обслуживали гостей. Естественно, никто их не учил, как работать с входящими звонками, что отвечать, не было системы контроля количества входящих звонков и их конверсии в брони. Слишком большой объем работы по ручной обработке информации приводил к тому, что даже при существующем небольшом количестве обслуживаемых клиентов администраторы были слишком заняты бумажной работой, вместо того чтобы максимум внимания уделять гостям. Остро встал вопрос о необходимости внедрения современной системы автоматизации всех ключевых бизнес-процессов. Актуальность этого усиливалась необходимостью дистанционного контроля за доходной и затратной частями санатория со стороны материнской компании. Ведь только так можно было сделать управление санаторием автономным, а значит делегировать руководству санатория больший объем полномочий.

Все эти мероприятия были сформулированы в отчете. Фактически руководители и собственники санатория получили структурированный и законченный план действий на ближайший год. Дело оставалось за малым — претворить его в жизнь.

С этой целью были предприняты следующие шаги:

1. Собственниками и руководителями был согласован план действий на ближайший год, в основу которого лег отчет по проведенному аудиту.



2. Для реализации необходимых мероприятий наша компания предоставила своего опытного проект-менеджера, который выполнял функции коммерческого директора санатория в течение 10 месяцев. За это время были осуществлены все основные реформы, обучен персонал и руководители.

3. Основная часть рекламной работы была передана на аутсорсинг в наше маркетинговое агентство. Благодаря внедренной системе статистики и контроля, стала возможной более точная настройка рекламных кампаний.

Ред.: Были ли данные мероприятия результативными?

М.А.: Результат не заставил себя ждать. Правда, первые два-три месяца, пока шла работа по отладке новых бизнес-процессов, заметных результатов не было. Но уже с четвертого-пятого месяца пошел выраженный рост выручки. А по результатам первого года рост выручки составил более 40 %. Второй год дал самые внушительные результаты. Фактически санаторий за два года удвоил выручку.

Стали продаваться преимущественно санаторно-курортные путевки продолжительностью 10–12 и более дней. Санаторию удалось дистанцироваться от своих городских конкурентов. Его стали выбирать как лучший санаторий по лечению позвоночника и суставов. А так как эта проблема со здоровьем очень распространенная, то и поток клиентов стал увеличиваться очень быстро. Еще немного усилий — и санаторий выйдет на самоокупаемость, у собственников исчезнет необходимость финансировать его деятельность, реконструкции, приобретение необходимого инвентаря и оборудования, а у руководства санатория появится больше самостоятельности в решении многих вопросов. В текущем году, уверена, эта цель будет достигнута.

Жаль, что реформы не были начаты раньше, данных целей можно было достичь еще 5–7 лет назад. Однако уже приятно видеть, как санаторий уверенно идет к лучшему будущему. Слаженная командная работа, самоотверженность руководства санатория, доверие учредителей стали залогом успеха.

В свою очередь, наша команда всегда готова оказать индивидуальную консультационную помощь по вопросам повышения эффективности коммерческой деятельности и белорусским санаториям.

Ред.: Спасибо, Марина Александровна.

Д. ЧИМЕРЕНКО

Подборка книг по теме бизнес-процессов (в помощь читателю)

1. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление (Владимир Репин).
2. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов (Владимир Репин и Виталий Елиферов).
3. Бережливое производство + шесть сигм в сфере услуг. Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса (Майкл Джордж).
4. Системность во всем. Универсальная технология повышения эффективности (Сэм Карпентер).

Редакция