



Санаторию



Организация службы маркетинга санатория: значение, функционал, структура, ошибки

В продолжение серии ежемесячных публикаций для санаторно-курортных организаций Беларуси по вопросам маркетинга, которые выходят в формате интервью, мы с Мариной Александровной Шевчук обсудили вопросы организации службы маркетинга, включая наиболее часто встречаемые на практике ошибки. Напомним, что Марина Александровна является признанным экспертом в санаторно-курортном маркетинге, имеет 15-летний опыт работы с санаторно-курортными организациями Российской Федерации.



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

Редакция: Марина Александровна, очевидно, что маркетинг для санатория, как и для любой другой организации, стремящейся получить определенный финансовый результат от осуществляемой деятельности, является ключевым инструментом, как бы кто ни ставил ударение в этом слове. С чего, на ваш взгляд, необходимо начать построение стройной и эффективной системы маркетинга в санатории? Может ли один хороший маркетинголог заменить собой службу маркетинга?

Марина Александровна: Меня нередко спрашивают: как правильно говорить маркетинг или маркетинг? Я всегда отвечаю: главное не «мракетинг». Да, бывают и такие ошибки при наборе слова «маркетинг» на клавиатуре компьютера. Но с маркетингом эта путаница символична. Именно такой казус иногда случается и в жизни.

Если для руководителя санатория назрела необходимость существенно увеличить выручку, то первое, с чего необходимо начать, — навести порядок в организации службы маркетинга. Именно эта служба является тем «скелетом», на котором держится весь «организм» санатория. Обеспечивая доходную часть деятельности санатория, данная служба выступает в качестве системы его жизнеобеспечения.

Однако в силу сложившихся во времена Советского Союза традиций, про-социальной направленности деятельности санаториев в течение длительного времени зачастую именно отдел маркетинга не имеет внятной очерченной структуры и функционала.



Я регулярно наблюдаю, как руководители санаториев ищут некоего чудо-маркетолога, который, благодаря невероятной трудоспособности и креативности, выведет санаторий в лидеры по продаже услуг. Спрашивают, где найти такого человека. При чем спрашивают совершенно искренне. Откуда такая наивность у опытных управленцев? Заменить систему одним человеком, даже очень талантливым, к сожалению, не получится.

Ред.: Но ведь для того чтобы создать в санатории данную службу, руководителю необходимо четко понимать, какие маркетинговые задачи необходимо решать санаторию и, соответственно, какие функции следует возложить на данную службу. Понятно, что с точки зрения детализации этих функций достаточно много. Но не могли бы вы назвать основные, критически важные направления деятельности этого структурного подразделения?

М.А.: Действительно, для начала руководителю необходимо понять ту роль, которая отводится службе маркетинга в санатории.

Исходя из сложившейся практики, именно это подразделение собирает всю информацию по обслуживанию клиентов. Специалисты службы маркетинга ежедневно решают проблемы и улаживают конфликты, возникающие в процессе обслуживания клиентов, отвечая на входящие звонки. Именно они знают, почему клиенты бронируют и, что еще важнее, почему не бронируют путевки в санаторий. При этом очень важно, чтобы данная информация не оставалась просто в службе маркетинга, а использовалась для того, чтобы адаптировать услугу под потребителя — реального и потенциального.

Соответственно, для построения эффективной системы маркетинга в санатории критически важно определить для службы маркетинга следующие основные функции:

- 1) определение приоритетных направлений развития санатория, усиление медицинского фокуса;
- 2) ориентация и приспособление предоставляемых санаторием услуг к требованиям потребителя;
- 3) обеспечение роста продаж;
- 4) достижение установленных показателей рентабельности;
- 5) внедрение концепции маркетинга в деятельность всех подразделений санатория.

Именно такое определение функционала службы маркетинга позволит санаторию в дальнейшем эффективно работать и в условиях малозатратного маркетинга добиваться выраженного роста продаж.

Ред.: Марина Александровна, вы обозначили основной функционал службы маркетинга. Понятно, что это общий вид функций, которые одновременно выглядят как задачи этой службы и детализируются в положении о данном подразделении и должностных инструкциях его работников. Но для того чтобы реализовать этот функционал, под него необходимо сформировать конкретную структуру. Какой, на ваш взгляд, должна быть эта структура?

М.А.: Для того чтобы служба маркетинга действительно выполняла свои функции, ей должен руководить заместитель директора (главного врача), который находится



на высоком уровне в иерархии управления санаторием — на одном уровне с главным бухгалтером и начальником медицинской службы. Ведь ему для выполнения своих задач очень важно иметь право голоса в обсуждении наиболее важных для санатория вопросов, иметь возможность ставить задачи перед другими подразделениями в части, касающейся обслуживания клиентов.

В общих чертах организационная структура службы маркетинга выглядит следующим образом.

Организационная структура службы маркетинга санатория



Конечно, в зависимости от размеров санатория эта структура может быть иной. Однако есть ряд моментов, которые важно соблюсти для обеспечения максимальной эффективности деятельности данного подразделения:

1. В службу маркетинга должны входить два отдельных подразделения — «служба приема и размещения» и «отдел бронирования». Это действительно разные подразделения. Они даже территориально должны быть в разных помещениях. Но оба они должны быть в коммерческой службе, под руководством заместителя директора (главного врача) санатория по коммерческой работе.

2. Отдел бронирования — одно из важнейших звеньев «цепочки продаж» санатория.

От редакции

Вопросы организации эффективного отдела бронирования санатория мы рассмотрим в журнале «Руководитель. Здравоохранение» № 6 (2018).

3. В отделе бронирования должен быть организован процесс врачебного консультирования клиента по телефону на этапе бронирования.



4. В службу маркетинга должен входить рекламный отдел либо менеджер по рекламе, если не целесообразно организовывать целый отдел.

В небольших санаториях в коммерческую службу также включают службу горничных, функционал которой очень тесно связан с работой службы приема и размещения.

Ред.: Мы рассмотрели значение, функции и структуру службы маркетинга санатория — то, как должно быть, чтобы было эффективно. Но есть и другая сторона менеджмента, которая является ответом на вопрос, чего не следует делать ради сохранения или достижения той же эффективности. Соответственно, какие наиболее часто встречающиеся ошибки в организации службы маркетинга вы бы выделили?

М.А.: Исходя из моего личного опыта, я бы выделила следующие ошибки.

1. Удивительно, но во многих санаториях до сих пор нет стойки размещения и, соответственно, «службы приема и размещения» (далее — СПИР). Эту службу заменяют вахтеры, регистраторы. Гости, заходя в санаторий, получают свое первое впечатление не от улыбающихся лиц профессиональных, одетых в фирменную одежду администраторов, стоящих за нарядной стойкой размещения, а от унылых стен, завешанных бумажками разных размеров, и не понимают, куда обратиться за ответом на свои вопросы. Более того, клиенты, проживая в санатории, не знают, куда обратиться за решением возникающих проблем. Фактически отсутствие стойки размещения заставляет клиентов самим заниматься поиском услуг, решением своих проблем.

2. Бывает и так, что стойка размещения есть, но все вопросы решаются в отделе бронирования. Это свидетельствует о том, что в санатории недонастроена система автоматизации, а функционал двух подразделений — СПИРа и отдела бронирования — перепутан, что приводит к снижению эффективности работы обоих подразделений, ухудшению качества обслуживания клиентов, которые вынуждены ходить из отдела в отдел, чтобы оформить необходимые документы.

3. Отдел бронирования и СПИР относятся к разным службам и подчиняются разным заместителям руководителя санатория. Эта ошибка чревата снижением роста продаж. Ведь функционал сотрудников этих подразделений тесно связан и требует постоянной донастройки со стороны руководителя.

4. Часто в санатории отсутствует менеджер по рекламе, и его функционал выполняет непосредственно руководитель службы либо сотрудник отдела культурно-массовой работы, не имеющий профильного образования и опыта работы в рекламе. В то же время даже в небольших санаториях и даже при очень ограниченном рекламном бюджете необходимо поддерживать в актуальном состоянии «описательную упаковку» услуг санатория, регулярно обновлять фотобанк, следить за своевременным размещением информации на сайте санатория, обеспечивать внутреннюю информационную среду, готовить информационные поводы для рекламных кампаний и т.д.

5. Названия подразделений и должностей в службе маркетинга, не соответствуют их функционалу. Например, отдел бронирования часто называется отделом маркетинга. Или маркетолог выполняет функции менеджера по бронированию.



Я рекомендую называть отдел бронирования именно отделом бронирования, а не маркетинга, как это часто бывает.

Название должностей «менеджер по маркетингу» и «маркетолог» тоже лучше поменять на то, которое соответствует функционалу данного сотрудника: менеджер по бронированию, по рекламе, по корпоративным продажам, аналитик и т.д.

Чем конкретнее обозначен функционал в названии, тем лучше. И клиентам понятнее, и сотрудникам.

6. Отсутствие системы мотивации специалистов службы маркетинга в зависимости от результата. В подразделениях службы маркетинга обязательно должна действовать система мотивации в зависимости от результата. Результат должен быть в денежном выражении, а не зависеть от загрузки санатория.

Это важно, т.к. от этой, казалось бы, небольшой ошибки в постановке целей зависит, будет расти рентабельность у санатория или нет.

7. При формировании программы продвижения не учитываются методы стимулирования повторных визитов и «сарафанного радио». В то же время эти каналы продвижения являются наиболее значимым источником клиентов санатория — до 70–80 % от общего их числа.

Сотрудничая с санаториями по организации рекламной деятельности, мы всегда стараемся помочь им избежать типичных распространенных ошибок. Ведь работая с большим количеством санаторно-курортных организаций, мы накопили опыт, который помогает предугадать дальнейшее развитие событий на несколько шагов вперед. По большому счету одни и те же ошибки повторяются почти у всех санаториев.

Ред.: Марина Александровна, давайте подведем итог обсуждения темы организации службы маркетинга санатория.

М.А.: Служба маркетинга санатория — это не «один в поле воин» руководитель и не линейный сотрудник, который потом и кровью добывает клиентов санаторию. Это система, которая притягивает клиентов, качественно обрабатывает входящие запросы, адаптирует услуги санатория под клиентов, реализует программу продвижения услуг санатория. Для грамотного построения этой системы необходимо, чтобы ее возглавлял заместитель директора (главного врача) санатория по коммерческой работе или маркетингу и в ее состав входила служба приема и размещения, отдел бронирования и отдел рекламы. В небольших санаториях в эту систему можно также включить службу горничных. Такая структура позволяет санаторию уверенно идти вперед и достигать намеченных целей. ♦

Д. ЧИМЕРЕНКО

От редакции

Более подробно нюансы организации системы маркетинга в санатории рассмотрим в следующих публикациях. Если у вас возникли вопросы по данной теме, вы можете задать их Марине Александровне напрямую, написав на ее личную электронную почту shevchuk2008@mail.ru.



Анонс!

Редакция журнала «Руководитель. Здравоохранение» совместно с маркетинговым агентством санаториев «Виват Здоровье» (Москва) проведет специально для санаториев Беларуси **вебинар по теме «Как провести диагностику управления маркетингом санатория»**.

Ведущий вебинара: Шевчук Марина Александровна, директор и основатель маркетингового агентства санаториев «Виват Здоровье», спикер I Белорусского медицинского бизнес-форума, чье выступление вызвало большой интерес со стороны представителей санаторно-курортных организаций Беларуси.

Дата проведения вебинара: 3 мая 2018 г. (четверг).

Время проведения: с 14:30 до 16:00 по белорусскому времени.

Условия участия: БЕСПЛАТНО.

Вопросы вебинара:

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?

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

Организационные и технические условия участия в вебинаре:

1. Наличие компьютера, доступа в Интернет на хорошей скорости, наушников или колонок.
2. Для участия в вебинаре участнику необходимо направить на наш адрес электронной почты gz@ipag.by следующую регистрационную информацию: в теме письма необходимо указать «Вебинар», в тексте письма — название санатория, должность, имя участника, адрес электронной почты участника.
3. Доступ участника к вебинару будет обеспечен через ссылку, направленную на e-mail участника, указанный в тексте электронного письма. Доступ к вебинару через один электронный адрес возможен только с одного компьютера.
4. Участнику следует внимательно проверять свою почту, и особенно папку «Спам».
5. Вход в вебинарную комнату для участия в вебинаре открывается за 15 минут до его начала.
6. Количество участников от одного санатория неограниченно.