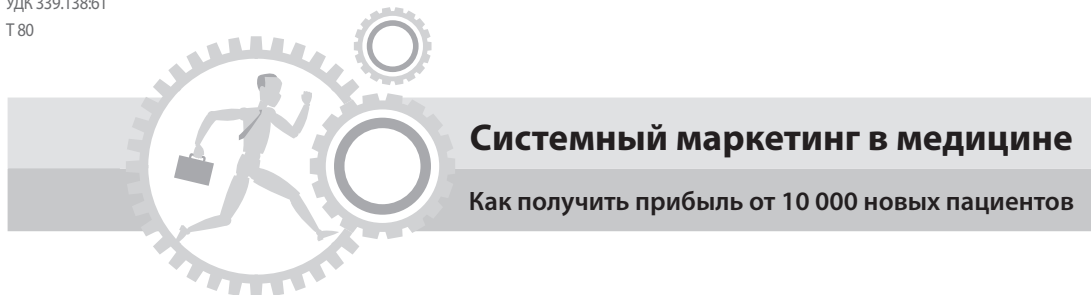


# КНИГА-ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО МЕДИЦИНСКОМУ МАРКЕТИНГУ



ВПЕРВЫЕ  
В УКРАИНЕ

УДК 339.138:61  
Т 80



## **Системный маркетинг в медицине**

**Как получить прибыль от 10 000 новых пациентов**

Труш В. В. Системный маркетинг в медицине. Как получить прибыль от 10 000 новых пациентов. — В трех томах. — К.: ООО «РедМед Агентство Популярных Медицинских Изданий», 2017. — 1536 с.: ил. 140.

Данная книга представляет собой фундаментальное руководство по маркетингу для медицинских предприятий. Книга демонстрирует системный подход к изложению материала и включает в себя 14 разделов и 116 глав, охвативших все этапы медицинского бизнеса: от зарождения идеи бизнеса до систематизации и оптимизации. Трехтомник содержит 5 принципиально разных видов информации: вопросы общего маркетинга, вопросы частного маркетинга, генераторы идей, таблицы для проведения групповых brainstorming и форму-ежедневник для создания и оптимизации медицинского маркетинга.

Книга будет полезна руководителям и собственникам коммерческих медицинских предприятий, коммерческим директорам, маркетингологам, бизнес-тренерам, консультантам, руководителям некоммерческих медицинских учреждений, частнопрактикующим врачам.

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 978-617-696-647-0

© В. В. Труш, 2017  
© ООО РедМед, 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ ТОМА I

<b>НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ОБЩЕГО МАРКЕТИНГА (раздел I)</b> .....	8
1. О чем и для кого эта книга .....	9
2. Отличие медицинского маркетинга и медицинских услуг .....	15
3. Двадцать сигналов, что у вас неэффективный медицинский маркетинг .....	23
4. Большой страх — нет клиентов .....	25
5. Главное не деньги, а система, которая их генерирует .....	26
6. Зачем нужен медицинский маркетинг? .....	34
7. Каковы цели и задачи медицинского маркетинга? .....	35
8. Современный маркетинг медицинских услуг .....	39
9. Чего хочет ваш пациент, и за что он готов стать клиентом? .....	47
10. Как системно сформировать продукт, или что делают до привлечения клиентов? .....	59
11. Воронка продаж и формирование ассортимента услуг .....	75
12. Маркетинг во время кризиса .....	82
13. Эмоциональный тон и психология в маркетинге .....	88
14. Кто должен заниматься маркетингом, и что он должен знать? .....	113
15. Как сэкономить на маркетинге? .....	128
<b>МАРКЕТИНГОВАЯ ЛОГИКА И ЧАСТНЫЙ МАРКЕТИНГ (раздел II)</b> .....	136
16. Маркетинговое планирование .....	137
17. Анализ и портрет потенциального клиента .....	139
18. Три разных подхода при формировании медицинских услуг .....	148
19. Планирование продаж .....	151
20. Уникальное торговое предложение и позиционирование .....	152
21. Маркетинговые каналы коммуникации .....	161
22. Маркетинговые цели и маркетинговая стратегия .....	166
<b>ТАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ МАРКЕТИНГА (раздел III)</b> .....	180
23. Маркетинговый комплекс 4Р, 5Р, 7Р. Маркетинговый микс .....	181
24. Медицинская услуга и ее название .....	185
25. Принцип формирования цен .....	198
26. Распределение медицинских услуг .....	205
27. Продвижение .....	211
28. Активные прямые продажи и обслуживание .....	212
29. Стимулирование сбыта .....	231
30. Маркетинговый контент .....	246
31. Реклама медицинских услуг .....	255

<b>МАКСИМЕДИА В РЕКЛАМЕ (раздел IV)</b> .....	269
32. Реклама с использованием медиа .....	270
33. Телевизионная реклама .....	281
34. Реклама в прессе .....	290
35. Реклама на радио .....	301
36. Наружная реклама .....	311
37. Внутренняя реклама и мерчендайзинг .....	324
38. POS-материалы .....	326
39. Реклама в лифтах .....	337
40. Другие формы внутренней рекламы .....	341
41. Транзитная реклама .....	343
<b>PR — СВЯЗИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ (раздел V)</b> .....	351
42. PR — это не реклама!!! .....	352
43. Размещение PR в средствах массовой информации .....	359
44. Размещение PR в интернете .....	379
45. Деловые мероприятия .....	382
46. Специальные события .....	392
47. Социальные мероприятия .....	396
48. Внутренний PR .....	401
49. Антикризисный PR .....	414
<b>МАЛЫЕ МЕДИА И МАЛОБЮДЖЕТНЫЙ МАРКЕТИНГ (раздел VI)</b> .....	419
50. Партизанский маркетинг .....	420
51. Прямая почтовая рассылка .....	423
52. Телефонный маркетинг .....	435
53. Полиграфический маркетинг .....	443
54. Сувенирная продукция и промоподарки .....	456
55. Рекламные объявления на бесплатных или условно бесплатных досках объявлений .....	465
56. Бесплатное обучение .....	468
57. Клиентский сервис .....	472
58. Маркетинг, который покупают .....	482
59. Отраслевые выставки, ярмарки и съезды .....	487
60. Усилители эффективного маркетинга .....	490
61. Отзывы клиентов, «звезд», экспертов и обратная связь .....	497
62. Точки контакта (моменты истины) .....	510
<b>ПОСЛЕСЛОВИЕ И БЛАГОДАРНОСТИ</b> .....	515
Послесловие и благодарности .....	516

Предложения от ООО РедМед .....	518
<b>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....</b>	<b>520</b>
Рекомендуемую литературу .....	521
<b>ОГЛАВЛЕНИЕ ТОМА II</b>	
<b>ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ (раздел VII) .....</b>	<b>7</b>
63. Общие сведения об интернет-маркетинге .....	8
64. Из чего состоит интернет-маркетинг? .....	14
65. Трафик .....	17
66. Конверсия .....	25
67. Маркетинговые коммуникации в интернете .....	42
68. Маркетинговый контент в интернете .....	44
69. Кто должен заниматься интернет-маркетингом в медицинском бизнесе? .....	69
70. Веб-сайт .....	79
71. Landing page .....	112
72. Продвижение в социальных сетях SMM, SMO .....	120
73. Контент в социальных сетях .....	133
74. Что должен делать специалист по SMM? .....	143
75. Блоггинг .....	147
76. Реклама в интернете .....	153
77. PR в интернете .....	161
78. Рассылка по электронной почте .....	169
79. Ремаркетинг .....	182
80. Видеомаркетинг .....	184
81. Вирусный маркетинг в интернете .....	193
82. Партнерский маркетинг в интернете .....	196
83. SEO-продвижение .....	203
84. Электронные средства массовой информации в интернете .....	209
85. Лидогенерация и продажа в интернете .....	214
86. Веб-аналитика .....	215
87. Сплит-тестирование (A/B-тестирование) .....	220
88. Геомаркетинг и использование онлайн-карт для промоции .....	223
89. Партизанский маркетинг в интернете .....	226
90. Основные ошибки интернет-маркетинга .....	228
91. Рекомендации, не вошедшие в раздел, посвященный интернет-маркетингу .....	231
92. Основные тренды в медицинском интернет-маркетинге .....	243
93. Мобильный маркетинг .....	250

# ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ И ЛИДОГЕНЕРАЦИЯ (раздел VIII) .....	263
94. Прямой маркетинг — система выстраивания отношений с клиентом .....	264
95. Основные средства прямого маркетинга и лидогенерации .....	280
96. Повторные продажи и цикл развития клиента .....	286
97. Возвращение клиентов .....	290
98. Концепция пожизненной ценности клиентов или совокупной ценности клиентов .....	296
ВИРУСНЫЙ МАРКЕТИНГ (раздел IX) .....	301
99. Вирусный маркетинг в медицине .....	302
100. Принципы вирусного маркетинга .....	310
101. Рекомендации по вирусному маркетингу .....	323
102. Лаборатория вирусного маркетинга .....	327
АВТОРИТЕТ ВРАЧА И КЛИНИКИ (раздел X) .....	333
103. Экспертный маркетинг и личный бренд .....	334
ЭКСПРЕСС - МАРКЕТИНГ (раздел XI) .....	348
104. Двадцать пять инструментов экспресс-маркетинга в медицине .....	349
БЮДЖЕТ, ВНЕДРЕНИЕ, ОЦЕНКА МАРКЕТИНГА (раздел XII) .....	356
105. Маркетинговый бюджет, план внедрения и оценка маркетинга .....	357
106. Оценка маркетингового плана .....	367
ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС - МОДЕЛИ И МОДЕЛИ МАРКЕТИНГА (раздел XIII) .....	369
107. Система оптимизации модели бизнеса, маркетинга и продаж .....	370
108. Подготовительный этап .....	371
109. Понимание ситуации .....	372
110. Формирование ценностного предложения .....	385
111. Формирование и оптимизация модели бизнеса .....	391
112. Формирование и оптимизация модели маркетинга .....	402
113. Формирование и оптимизация модели продаж .....	409
114. Шаблон формирования модели команды .....	413
115. График оптимизации бизнес-модели и модели маркетинга и продаж .....	417
ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ (раздел XIV) .....	422
116. Более 1000 идей для улучшения вашего медицинского маркетинга .....	423
ПОСЛЕСЛОВИЕ И БЛАГОДАРНОСТИ .....	556
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	558

ФОРМА-ЕЖЕДНЕВНИК ДЛЯ СОЗДАНИЯ, СИСТЕМАТИЗАЦИИ И ОПТИМИЗАЦИИ МЕДИЦИНСКОГО БИЗНЕСА

## О ЧЕМ И ДЛЯ КОГО ЭТА КНИГА

Задачи маркетинга в том, чтобы свести к минимуму усилия по продажам. В идеале маркетинг должен создавать готового к покупке потребителя.

Питер Друкер, американский учёный австрийского происхождения, экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века

Эта книга о маркетинге (только не о маркетинге). Еще пару лет назад слово «маркетинг» звучало пугающе для многих собственников медицинского бизнеса и предпринимателей в сфере медицины. Сейчас, на момент выхода книги, востребованность этого предмета превысила мои самые смелые ожидания. Смещение вектора развития медицины в сторону частной практики привело к ужесточению конкуренции, а значит — к борьбе за пациента. И стало совершенно очевидно, что без стратегии привлечения пациентов клинике не выжить, даже если в ней работают лучшие из лучших.

Итак, что же такое маркетинг? Это очень интересная прикладная наука, основанная на психологии и позволяющая увеличить вашу прибыль за счет привлечения, удержания, развития и возвращения клиентов (пациентов, гостей, покупателей и т.п.).

Вы держите в руках практический инструмент, который поможет вам создать или оптимизировать вашу коммерческую деятельность, основой которой является маркетинг. Книга содержит систему оптимизации, множество практических советов и генераторов. Самый большой генератор представлен в конце книги — это генератор маркетинговых идей и инструментов, который дает возможность выбрать из более 1000 инструментов медицинского маркетинга. Особое место в книге занимает система оптимизации модели бизнеса, маркетинга и продаж. Это серия шаблонных схем, позволяющая «прокачать» существующий или создать новый медицинский бизнес. В книге содержатся тематические разделы, которые никто и никогда не описывал (например, максимедиа в рекламе, малые медиа и малобюджетный маркетинг, точки контакта в медицинском бизнесе, вирусный маркетинг в медицине, оптимизация бизнес-модели и модели маркетинга, шаблоны модели маркетинга и продаж и др.). Изучение и применение этих разделов сделают ваш бизнес и маркетинг более конкурентоспособными.

Системный подход к маркетингу, представленный на страницах книги, позволяет создать эффективный маркетинг на вашем медицинском предприятии. Учтены те вопросы, которые являются краеугольными камнями медицинского маркетинга: экономия на маркетинге, партизанский маркетинг, экспертный маркетинг, экспресс-маркетинг, малые медиа в маркетинге, построение команды отдела маркетинга, корпоративная культура, антикризисный PR и репутация. Одну из глав, посвященную интернет-маркетингу и мобильному маркетингу, я писал вместе с экспертом по интернет-маркетингу Константином Чекменевым (Агентство медицинского интернет-маркетинга).

Проанализированы и традиционные виды маркетинга и их использование в современных условиях медицинского бизнеса. Также выделены теоретические основы маркетинга. Книга охватывает всю логику медицинского маркетинга и содержит все необходимые для его построения разделы. Освоение книги позволяет создать свой собственный генератор клиентов.

Книга будет полезна руководителям коммерческих медицинских предприятий (кабинетов, медицинских центров, клиник, больниц, госпиталей, санаториев, реабилитационных центров, лабораторий, диагностических центров, центров здоровья и других организаций, основным объектом деятельности которых является здоровье). Она также представляет значительный интерес для коммерческих директоров, руководителей маркетинговых отделов, маркетологов, руководителей отделов продаж и других сотрудников, занимающихся маркетингом и продажами. Ее можно использовать для образовательных курсов, обучающих врачей и других медицинских работников открывать свой бизнес и привлекать в него клиентов. На пороге реформирования медицинской отрасли очень хотел бы, чтобы данная книга стала настольной для главных врачей государственных клиник, стремящихся управлять потоком клиентов в свою поликлинику или больницу. Надеюсь, что книга станет учебником для студентов медицинских вузов и позволит подготовить врачебные кадры, умеющие превратить свои знания в реальные деньги, удовлетворив потребности своих клиентов. И, конечно же, она будет весьма интересна для врачей, желающих начать свой путь в коммерческой медицине.

#### **Как читать книгу.**

Каждый раздел самостоятелен. Ее можно читать с любой страницы. Мы, авторы, советуем начать читать сначала. Воспользуйтесь карандашом и блокнотом и записывайте возникшие идеи. Отмечайте понравившиеся страницы разноцветными клеящимися стикерами. После первого прочтения просмотрите выделенные вами страницы и запишите новые идеи. Как правило, после прочтения всей книги меняется парадигма восприятия отдельных ее частей. Спустя некоторое время прочитайте книгу повторно. Ваш новый опыт позволит увидеть в ней то, на что вы не обратили внимания при первом прочтении. Дайте почитать эту книгу своему лучшему другу и обсудите вместе ее разделы. Если у вас остались вопросы после прочтения книги, напишите авторам, и мы с радостью вам ответим. Наши знания и навыки постоянно растут и выходят за рамки описанной в данной книге темы.

#### **Задания в книге.**

В книге есть нумерованные задания. Постарайтесь их выполнить. Во время выполнения заданий используйте генераторы (рекомендации), расположенные в конце каждой главы и в конце книги. Если задание содержит шаблон-таблицу, то воспользуйтесь представленными ниже рекомендациями.

#### **Общие правила выполнения заданий.**

1. Сформулируйте задачу или поставьте цель.
2. Соберите рабочую группу, которая будет выполнять предложенное задание. В нее должны входить вы и еще как минимум один человек. Задания созданы для группового выполнения. Самостоятельное выполнение заданий может привести к ошибкам.



3. Соберите вводные данные, проверьте их достоверность. Проверка достоверности может проводиться одним из семи предложенных методов:
    - Журналистская методика включает в себя все методики, когда вы задаете вопросы.
    - Антропологическая методика позволяет наблюдать за поведением людей, чаще без их ведома.
    - Имитационная методика дает возможность изучить систему и обратную связь, классический вариант методики — тайный покупатель или тайный клиент.
    - Экспертная методика позволяет узнать мнение экспертов.
    - Экспериментальная методика подразумевает проведение эксперимента и изучение его результатов.
    - Детективная методика позволяет изучить вопрос, не выходя из кабинета (интернет, статистика, история, прогнозы, успехи и неудачи, слухи).
  4. Изучите материалы и представленные в этой книге генераторы.
  5. Подготовьте необходимый шаблон, маркеры, помещение, стикеры.
  6. Назначьте модератора и секретаря.
  7. Соберите всех участников комиссии в один день в одном месте и проведите мозговой штурм, используя предложенный шаблон. Пройдите от этапа расширения (сбора идей) до этапа сужения (выбора самых интересных идей).
  8. Сформируйте текстовый и графический результат мозгового штурма.
  9. Создайте прототипы для тестирования. Это могут быть экспресс-презентации, модели для поведенческих наблюдений, модели экспериментов, вопросы для экспертов и тайных покупателей и так далее.
  10. Получите максимально достоверный результат, готовый для внедрения.
- Представленные графические шаблоны можно использовать для фиксации появившихся идей.



### Экономия в медицинском маркетинге и бизнесе.

1. Для того чтобы понять основу экономии в маркетинге, вам необходимо помнить о трех переменных: качестве, экономии и скорости. Из них можно выбрать только две. Если качественно и экономно, то медленно, а если экономно и быстро, то некачественно, и соответственно: если быстро и качественно, то неэкономно.
2. Создайте комиссии, которые будут оперативно принимать тактические и стратегические решения по трате бюджета.
3. Маркетинговое планирование позволяет экономить маркетинговый бюджет и делать маркетинг эффективнее. Придерживайтесь своего маркетингового плана и плана внедрения, и вы сэкономите вдвойне.
4. Новые и революционные идеи и гипотезы должны быть рассмотрены с позиций совпадения с вашим вектором и с точки зрения эффективности и лишь после этого применены.
5. Тестируйте, и вы сэкономите финансы на маркетинге.
6. Используйте партнерские маркетинговые кампании, что позволит уменьшить ваш бюджет либо увеличить эффективность.
7. Бартер, то есть обмен. В маркетинге легко обменять то, что у вас есть, на то, что вам нужно. Таким образом, существует медиабартер — обмен между медиаканалами рекламными площадями и рекламным временем. Если вы не медиаканал, а клиника, то обеспечьте своими медицинскими услугами представителей медиаканала, и вы в обмен получите рекламные площадки и рекламное время.
8. Постоплата. На рекламном рынке есть неписаное правило: постоплата большей части суммы. Это позволяет вам заплатить с увеличившихся продаж и сэкономить на кредите.
9. Работа с уже существующими клиентами. Для того чтобы получить нового клиента, необходимо в 6–12 раз больше средств, чем для того, чтобы привлечь к покупке уже существующего. Продавайте уже существующим клиентам и экономьте на этом деньги.
10. Недорогие медиаканалы. Используйте в меньшей степени макси-медиа и в большей степени мини-медиа. Их эффективность выше, а цена ниже. Разобравшись в медиа, можно сэкономить значительные деньги. Тестируйте эффективность малых каналов продвижения.
11. Покупка горячих возможностей и остаточных площадей в современных масс-медиа. Размещать макет в национальной и региональной прессе достаточно дорого. Для того, чтобы снизить стоимость размещения макета на 30–80%, необходимо предложить каждому изданию размещать ваш макет на остаточных рекламных площадях. Иногда такие возможности появляются на радио, телевидении, при использовании внешней рекламы.
12. Большие покупки в маркетинге. Если вы рассматривали прайсы на размещение рекламы на телевидении или на радио, то вас удивляли своей масштабностью прайсовые цены. Эти цены практически никогда не используются в действительности. Каждый клиент получает

несколько видов стандартных скидок. Максимальная сумма скидок может составить 60%. Есть много факторов, от которых зависит размер скидок. Один из основных — это выкуп большого количества рекламного времени, особенно в прайм-тайм.

13. Частота и продолжительность рекламных роликов. На радио, на телевидении и в интернете имеет значение частота показа и звучания рекламных роликов и их продолжительность. Средняя продолжительность рекламного ролика на телевидении составляет 30 секунд, минимальная — 10 секунд. Чем больше продолжительность ролика, тем меньше стоит для вас каждая рекламная секунда. Эффективность рекламы — это частота и продолжительность ролика. Создав ролик на 1, 2 или 5 минут, вы получите очень низкие цены. Как это сделать? Необходимо объединить несколько ваших или партнерских продуктов в единый ролик и снизить стоимость рекламной кампании. Можно показывать короткие ролики, но чаще, или длинные ролики, но реже. Хочу обратить ваше внимание и на перерывы в рекламных кампаниях. Вы можете размещать ролики на каналах три недели в месяц и делать перерыв на одну неделю, экономя средства. На продолжительности и частоте трансляции аудиороликов также можно экономить.
14. Качество рекламных роликов. Многие считают, что качество рекламного ролика должно соответствовать остальному вещанию и на телевидении, и на радио. Для того, чтобы сделать ролик для телевидения, необходимы десятки тысяч долларов. Радиоролик стоит дешевле, но все равно немало. Но ведь видео- и аудиоролик можно подготовить и дешевле. Возможно, качество будет страдать, но от высокого качества ролика не растут продажи, бывает даже наоборот. Ролик с хорошей идеей, но с плохим качеством продаст больше, чем ролик с плохой идеей и в хорошем качестве. Американцы говорят: «Продает уродливое». Можно и нужно экономить на создании видео- и аудиороликов.
15. Разработка прототипа и поддержание стиля. Хороший дизайнер может сделать потрясающий макет и разработать стиль. Но поддерживать уже существующий стиль может и среднedorогой дизайнер. И это можно использовать не только в дизайне.
16. Не говорите лишнего, когда обсуждаете заказ рекламы. Цена и стоимость всего, что касается маркетинга, очень высока. На телевидении есть рекламное время и редакционное. Стоимость каждого отличается в десятки раз. Снять пятиминутный сюжет для редакционного времени будет стоить в сотни раз меньше, чем тридцатисекундный ролик.
17. На стоимость рекламной кампании влияет то, что вы говорите. В моей практике был случай, когда после неосторожной фразы бюджет на размещение рекламного ролика на телевидении пришлось увеличить на 30%.
18. Многие маркетинговые материалы вы можете создать и сами. Особенно если вы не имеете большого маркетингового бюджета. Для создания вам необходимо будет освоить некоторые дизайнерские программы, посмотрев несколько видеоуроков.

19. Разрабатывайте маркетинговые материалы, рассчитанные на многие годы. Когда вы разрабатываете макет, вы должны рассчитывать, что он может работать на вас несколько лет. Не указывайте на макетах информацию, которая может устаревать. Это может быть время, события, мероприятия и т.п.
20. Запускайте вирусный маркетинг. Изучите принципы вирусного маркетинга и активируйте его. Таким образом у вас будут регулярно появляться новые клиенты, а стоимость маркетинга не вырастет.
21. Связи с общественностью. Данная группа маркетинговых инструментов должна быть бесплатной. Если эта информация будет платной, то ваши клиенты заподозрят фальшь. Вы и ваш отдел маркетинга должны подготовить такую информацию, чтобы она прошла все фильтры редакторов медиаканалов и была размещена бесплатно. PR опосредованно влияет на продажи через общественность — людей, влияющих на принятие решений. Но помните, что бесплатным почти невозможно управлять.
22. Используйте инструменты недорогого и бесплатного маркетинга. Часто эти инструменты требуют от вас приложения личных усилий, но зато они стоят недорого или вовсе бесплатны. Кстати, чаще всего их невозможно использовать, заплатив деньги, или они теряют силу при их покупке.
23. Используйте комбинацию каналов и инструментов, это позволяет снизить цену маркетинга при сохранении эффективности.
24. Всегда думайте, что у вас нет денег на маркетинг. Если сначала подумать, а потом сделать, то вы найдете множество способов экономии. Но я вам не все сказал. Если сначала думать, а потом вкладывать деньги, то эффективность маркетинга может вырасти в десятки и сотни раз. Сначала думайте.
25. Используйте стратегическую экономию. Она позволяет создать экономию в перспективе и значительно превосходит в размерах результаты тактической экономии. Примером такой экономии может быть оптимизация бизнеса, на которую необходимо потратить свое время и деньги, но при этом она увеличит прибыль организации. Тактическая экономия — это экономия на туалетной бумаге.
26. Разделите траты компании на три группы: на чем можно экономить, на чем можно экономить при определенных условиях и на чем экономить нельзя. Тогда при возникновении потребности срочной экономии вы сможете урезать свои расходы с минимальными потерями для эффективности работы медицинского центра.
27. Внедрите программу экономии в корпоративную культуру. В любой клинике, в офисе или на производстве можно найти, на чем экономить. Разработайте систему экономии и утвердите ее, проведите беседу с сотрудниками и объясните им значимость экономии, расскажите, как правильно экономить. Принцип экономии и достижения целей при минимальных затратах средств должен стать частью корпоративной культуры.

28. Никогда не экономьте на клиентах. Это самое главное правило. Экономить можно на всем, кроме клиентов, потому что это может привести к их уходу и, соответственно, уменьшению прибыли компании.
29. Нельзя экономить на простых вещах, на которых хочется сэкономить в первую очередь. Такая экономия приведет к гибели организации. В первую очередь хочется сэкономить на клиентах, сотрудниках, маркетинге и т.д. Однако это тактическая экономия, которая не приводит к желаемому результату. Экономия не должна быть легкой, она должна требовать определенных усилий, и чем вопрос экономии тяжелее, тем она эффективнее.
30. Создайте должность специалиста по экономии. Специалист по экономии изучает все способы экономии средств и занимается стратегической экономией. Зависимость зарплаты от сэкономленных средств стимулирует такого сотрудника работать лучше.
31. Внедрите премию за экономию и мотивируйте тех, кто экономит. Не все сотрудники могут положительно отнестись к идее экономии. Для тех, кто экономит, внедрите поощрительные мероприятия, например, давайте процент от сэкономленных средств или премию.
32. Научно-технический прогресс в экономии. Благодаря современным технологиям экономить можно на многих бытовых вещах. Например, можно закупить энергосберегающие лампочки и установить систему автоматического включения и выключения света.
33. Определитесь с приоритетами. Четко определите и пропишите свои цели и приоритеты, сконцентрируйтесь. Это позволит вам действовать эффективно и вкладывать свои средства в то, что важно, не распыляя их на второстепенное.
34. Средний крейсерский режим — режим без напряжения. Средняя скорость, выполнение работ по плану, а не в срочном порядке, позволяют экономить, так как за скорость всегда приходится платить или деньгами, или качеством.
35. В любом бизнесе есть такое понятие, как «узкие горлышки». Например, в клинике работают 5 врачей и одна медицинская сестра, которая не успевает провести все манипуляции, назначенные ими пациентам. В этом случае медицинская сестра не может справиться с заданиями врачей, то есть она является «узким горлышком». Расширение «узких горлышек» приводит к увеличению дохода.
36. Всегда проводите тендеры и повторяйте их регулярно. Выбирайте новых поставщиков, цена у которых ниже, а качество товаров или услуг высокое.
37. Годовые контракты с поставщиками услуг. Если вы в течение года у одних поставщиков заказываете определенные товары или услуги, то, заключая годовой контракт, вы можете договориться о более низкой цене, а также избежать ее повышения в оговоренный промежуток времени.
38. Не раздувайте штаты. Всегда хочется, чтобы за каждый вид деятельности отвечал отдельный сотрудник, однако такой подход приводит к разрастанию штата, увеличению трат на его содержание, а также к снижению продуктивности самих работников.

39. Набирайте высокоэффективных сотрудников или обучайте их сами. Можно нанять одного эффективного сотрудника, который заменит несколько менее эффективных. В данном случае вы сэкономите не только деньги, но и свое время (что одно и то же). Правда, тогда вам вряд ли удастся сэкономить на его зарплате, однако это все равно будет стоить дешевле, чем наем нескольких сотрудников. Также можно взять сотрудника с малым опытом работы, но имеющего потенциал развития, и обучить его всему в компании, и тогда он будет более лоялен к компании, будет меньше стоить и будет комплементарен бизнесу, в отличие от готового сотрудника.
40. Стройте систему, а не берите на работу «звезд». Эффективная работа и экономия в том числе возможны только при наличии системы. Это особенно важно для медицинских организаций, где в бизнес-процессах задействовано много людей. Не стоит нанимать «звезд» и думать, что они решат все проблемы, — это дорого и неэффективно.
41. Ищите партнеров, а не сотрудников. Не нужно для решения всех задач нанимать сотрудников, лучше искать партнеров. Во-первых, их услуги стоят дешевле, во-вторых, это позволяет получить услуги высокого качества, миновав процесс обучения людей в компании, в-третьих, партнеры управляются целями и требуют к себе меньше внимания.
42. Сократите рабочий день. Человек работает эффективно только определенное количество времени, а не с 9 до 18. Поэтому рабочий день легко можно сократить, например, до 4 часов дня, снизив зарплату сотрудников и расходы на содержание офиса. Также, если работы немного, можно брать людей на полставки.
43. Часть сотрудников работает на дому. Удаленное сотрудничество позволяет арендовать меньший офис и, соответственно, экономить на его цене.
44. Привлекайте волонтеров. В любой организации можно привлечь волонтеров. Это могут быть как практиканты или интерны, так и люди пенсионного возраста, которые хотят продолжать работать и помогать людям.
45. Предлагайте стажировку. Можно привлекать на работу стажеров, которые хотят получить опыт. Они бесплатно будут выполнять какие-то задачи, тем самым экономя средства компании.
46. Экономьте на себе. В первую очередь попробуйте экономить на себе. Так вы узнаете, как будут чувствовать себя другие люди, задействованные в этом процессе.
47. Перед внедрением тестируйте. Все идеи тестируйте, прежде чем запустить их в работу. Это требует затраты средств, однако это дешевле, чем запуск идеи, которая в результате оказывается нерабочей.
48. Используйте партнеров для формирования единого продукта и единой маркетинговой кампании.

### Маркетинг в кризис.

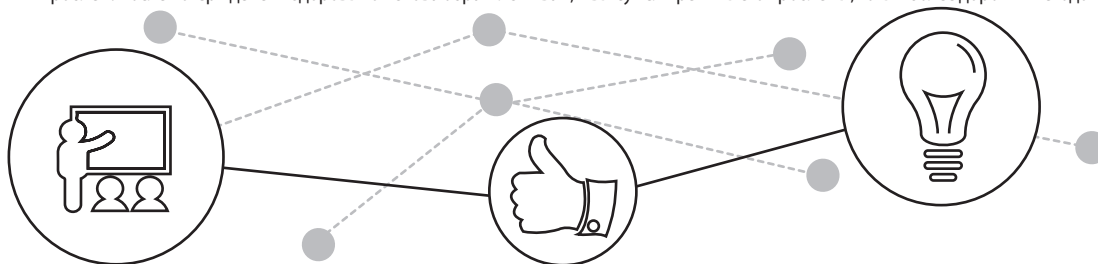
1. Сохраните лояльность существующих клиентов. Зафиксируйте цены на докризисном уровне или поднимите их незначительно.
2. Используйте недорогие и бесплатные маркетинговые инструменты.
3. Дайте дополнительные гарантии.
4. Покажите клиенту, что вы готовились к кризису и что у вас есть вариант В, что вы стабильны и вас не так просто свалить.
5. Ищите партнеров в маркетинге. Многие захотят объединить маркетинговые бюджеты и маркетинговые мозги.
6. Предлагайте новые (до этого законсервированные) услуги и менее дорогие варианты уже существующих услуг.
7. Начинайте разработку вспомогательных сегментов целевой аудитории и других рынков.
8. Усильте работу над проверкой новых маркетинговых гипотез. Ищите инструменты, работающие в новых экономических условиях. Мало тратить, много тестируйте.
9. Создавайте новые и адаптируйте уже существующие маркетинговые услуги.
10. Создавайте более доступные варианты дорогих услуг.
11. Используйте более доверительные каналы коммуникации. Те каналы, которые работают в спокойный период, не работают в период кризиса.
12. Собирайте клиентов уже «умерших» ваших конкурентов.
13. Разрабатывайте только проекты, которые дадут прибыль прямо сейчас, приостановите (но не закрывайте) проекты, которые будут эффективны в будущем. Спасайтесь сейчас.
14. Используйте инструменты экспресс-маркетинга и получите результат прямо сейчас.
15. Активно используйте вирусный маркетинг, стимулируйте клиентов приглашать новых пациентов.
16. Готовьтесь к кризису. Готовьте не только ресурсы. Подготовьте инструменты, каналы, партнеров, информацию, базы потенциальных клиентов, а также список вещей, на которых вы будете экономить. Скорость и точность в период кризиса имеет огромное значение.
17. Создайте комитет по управлению клиникой во время кризиса.
18. Подготовьте 10 шагов, которые вы будете делать в кризис, до активного запуска антикризисного комитета.
19. Сократите проекты, не генерирующие прибыль, особенно дорогостоящие.
20. Создайте группу инструментов, которые вы будете тестировать и использовать в кризис.
21. Кризис может показать новые возможности, которые необходимо максимально быстро использовать. Усильте поиск новых возможностей. Эти возможности могут возникнуть и исчезнуть очень быстро.
22. В период кризиса снижается стоимость всех маркетинговых инструментов и каналов. Используйте их.
23. В период кризиса снижается стоимость маркетинговых мозгов. Наберите себе персонал, который раньше был вам недоступен, за небольшие деньги.

### **Правильно пишите о себе:**

1. Размещайте новости в вашей области медицины.
2. Поделитесь интересной и поучительной историей о создании и развитии вашей клиники.
3. Расскажите о руководителе и о тех его заслугах и талантах, которые привели его на вершину вашей клиники.
4. Напишите о своих лучших сотрудниках и экспертах. Похвалите их. Расскажите о команде в целом.
5. Подготовьте материал о своей корпоративной культуре, клиентоориентированности и человекоцентризме.
6. Расскажите о тех, кто придумал компанию, о том, как возникла такая идея, насколько она социально значима.
7. Расскажите, насколько бы мир стал беднее и хуже, если бы вас не существовало.
8. Подготовьте и разместите материал: «Один день из жизни нашей клиники». Начните с утра и со входа. Расскажите интересные вещи о ваших сотрудниках, зайдите в каждый кабинет, сделайте интересные и причудливые фотографии.
9. Напишите о главных свойствах своего продукта, плавно переведя их в преимущества и выгоды.
10. Подготовьте материал о том, что делать перед и после визита к вам.
11. Разместите портреты ваших клиентов в виде историй из жизни. Опишите стиль жизни своего клиента, как он живет и что привело его к вам.
12. Расскажите о своих достижениях и новостях.
13. Составьте сравнительную таблицу предоставляемых вами услуг и услуг, представленных на рынке. Не нужно «раздувать» достоинства своего продукта. Укажите, по каким показателям преобладаете вы, а по каким и насколько — ваши конкуренты.
14. Истории ваших удовлетворенных покупателей. Расскажите, что особенно произвело впечатление на вашего клиента.
15. Расскажите о том, что у вас все налажено: команда, сервис, бизнес-процессы.
16. Расскажите, что вы свели к минимуму вероятность врачебных ошибок и других ошибок персонала.
17. Отвечайте на вопросы ваших клиентов и публикуйте вопросы вместе с вашими ответами.
18. Расскажите легенды, курьезные случаи и необычные истории, происходившие в вашей клинике.
19. Интервью с сотрудниками. Пусть ваши сотрудники расскажут о себе и о своей работе в вашей клинике.
20. Консультация у клиента. Задавайте своим клиентам вопросы: как назвать клинику, какие услуги им больше нужны, как поступить в той или иной ситуации и т.п. Публикуйте ответы ваших клиентов.
21. Сделайте фото ваших сотрудников перед вашей клиникой, отбирайте интересные фото с корпоративных вечеринок, субботников, активного отдыха, волонтерских мероприятий.



22. Составьте список из десяти мифов, касающихся вашей деятельности, и разружьте их, используя только факты.
23. Расскажите о своем лучшем сотруднике. Акцентируйте на том, что он самый лучший специалист в своей области.
24. Расскажите о вашей общественной и волонтерской деятельности.
25. Расскажите о необычных привычках ваших сотрудников: роликовые коньки, стойка на руках, слушает рок в операционной, танцует твист на пятиминутке, читает стихи.
26. Публикуйте личные исследования, наблюдения, клинические случаи.
27. Расскажите о своем самом популярном продукте. Объясните причину, по которой его так часто выбирают.
28. Выразите свое мнение об остросоциальных вопросах. Займите четкую позицию.
29. Разместите отзывы «звезд» — известных людей о ваших продуктах.
30. Предлагайте анкеты, конкурсы, загадки, лотереи. Подготовьте интересные призы.
31. Расскажите смешные истории, байки и шутки, связанные с вашим продуктом.
32. Запишите с вашими клиентами несколько интервью на видео и выложите их. В интервью должны быть не только хвалебные отзывы. Пусть клиенты выскажут свои пожелания и рекомендации, а вы разместите отчеты о том, что и как было учтено и улучшено.
33. Отвечает эксперт (профессор, главный специалист, зарубежный врач). Подготовьте вопросы от ваших клиентов, задайте их вашему эксперту и запишите ответы на них.
34. Расскажите своим клиентам о здоровом образе жизни и профилактике.
35. Покажите фото и видео получения услуг в вашей клинике (если это уместно).
36. Расскажите о «блудном сыне» — клиенте, который подумал, что он самый хитрый, и отправился искать другие пути решения своих проблем. После потери денег и здоровья он снова обратился к вам, и вы сумели решить его проблемы, хоть и более дорогим методом.





## ПРО АВТОРОВ

**ВИКТОР ТРУШ** — врач и бизнесмен, консультант по созданию, развитию и систематизации медицинского бизнеса. Автор серии бизнес-книг для врачей, чей бестселлер «Первый миллион врачебной практикой» был продан тиражом 10 000 экземпляров. Учредитель и шеф-редактор журналов «Приватний Лікар» и «Участковый врач», директор «РедМед Агентство Популярных Медицинских Изданий». Маркетолог с 15-летним стажем. Автор, которому оказалось под силу обобщить и систематизировать мировые знания о маркетинге и создать первое на постсоветском пространстве научно-практическое руководство по медицинскому маркетингу в трех томах.

**КОНСТАНТИН ЧЕКМЕНЁВ** — врач и бизнесмен, эксперт в области интернет-маркетинга медицинских услуг. Сооснователь и директор компании «Медмаркетинг» — первой международной компании, которая занимается комплексным продвижением медицинских клиник в интернете. Автор статей для специализированных журналов, автор и ведущий семинаров, вебинаров, спикер таких отраслевых мероприятий, как «InterCHARM», «Медицинский туризм МТЕС», «Международный медицинский форум», выставки «Здравоохранение», «Международного стоматологического форума» и других. Признанный авторитет в области интернет-маркетинга, сертифицированный партнер Google.

