

# 2010

## Маркетинговый план диагностического центра магнитно-резонансной томографии (МРТ)



Кручинецкий СМ

Питер-Консалт

11.06.2010

<b>I. Бизнес-идея</b> .....	2
<b>II. Маркетинговый план</b> .....	2
<b>1. Анализ рынка</b> .....	2
<b>2. Позиционирование</b> .....	4
<b>3. Продукт</b> .....	4
<b>4. Целеполагание</b> .....	4
<b>5. Ценообразование</b> .....	5
<b>6. Организация продаж услуг Компании</b> .....	5
<b>7. Продвижение</b> .....	6
<b>III. Организационный план</b> .....	6

## **I. Бизнес-идея**

В настоящем плане представлен проект маркетинговой деятельности компании, действующей на рынке оказания услуг МРТ г. Санкт-Петербурга (далее – Компания).

**Рынок:** физические лица.

**Продукт:** услуги по проведению процедуры МРТ, составлению заключения.

## **II. Маркетинговый план**

### **1. Анализ рынка**

Диагностический метод магнитно-резонансной томографии (далее – МРТ) является одним из самых перспективных, быстроразвивающихся и наиболее востребованных клиницистами. Метод получил широкое распространение в системе здравоохранения крупных городов, в том числе Санкт-Петербурга.

Имеющийся парк аппаратуры для проведения исследований методом МРТ в рамках «Программы государственных гарантий оказания гражданам Российской Федерации бесплатной медицинской помощи» не в состоянии обеспечить потребность населения в проведении диагностических процедур, что обусловлено недостаточным количеством аппаратов, их значительным износом, а также несовершенством организации деятельности кабинетов МРТ в учреждениях здравоохранения городского подчинения и несостоятельностью существующей системы технического обслуживания медицинской техники такого рода, что является характерным для высокотехнологичных медицинских услуг в целом. По данным Государственного доклада о состоянии здоровья населения Российской Федерации в 2004 году, удовлетворенность населения в высокотехнологичных видах медицинской помощи и их доступность составляют от 12 до 20 % по разным ее видам.

Активное назначение исследований методом МРТ клиницистами при условии ограничения доступности их проведения в системе городского здравоохранения создает условия формирования острой социальной напряженности. Обеспокоенность своим здоровьем, в такой ситуации, побуждает граждан активно обращаться для выполнения исследований методом МРТ в медицинские организации, осуществляющие предоставление услуг на коммерческой (возмездной) основе.

Все кабинеты МРТ государственных учреждений здравоохранения осуществляют свою деятельность в 2-х сменном режиме (каждая смена по 6 часов), с учетом 5-дневной рабочей недели. Коммерческие организации считают

целесообразным осуществлять прием пациентов круглосуточно, без выходных дней. Отличия в сменности работы, периодах простоев оборудования приводят к значительным различиям нагрузки кабинетов учреждений государственных и негосударственных форм собственности. Так, в течение 2006 г. в государственных учреждениях было выполнено 14 074 услуг МРТ (10 575 из них за счет средств ОМС), и только в одном из коммерческих медицинских центрах за тот же период было выполнено 25 538 исследований. Динамика прироста количества МРТ исследований составила в государственных учреждениях здравоохранения в период 2003 – 2006 г.г. 9,4 %. В коммерческих медицинских организациях за указанный период произошло увеличение выполненных исследований более чем в 100 раз.

В коммерческих медицинских организациях пациенты, обратившиеся самостоятельно составили 31,3 %. Направлены государственными поликлиниками – 19,8 %, федеральными учреждениями здравоохранения – 17,7 %, коммерческими медицинскими организациями - 12,0 %, стационарами городского подчинения – 11,7 %, городскими КДЦ – 3,2 %, страховыми компаниями, осуществляющими ДМС – 4,3 %.

В коммерческих организациях, выполняющих МРТ, 35,6 % всех пациентов обращаются без указания диагноза направившего врача (среди них 14, 6 % не являются самостоятельно обратившимися пациентами, а выполняют рекомендации своего лечащего врача). Пациенты с направлением по поводу болезней костно-мышечной системы и соединительной ткани составляют 44,4 %, с болезнями нервной системы – 22,2 %, с заподозренными или установленными новообразованиями – 6,3 %, с болезнями системы кровообращения – 4,4 %.

На сегодняшний день привлечение коммерческих организаций, в части предоставления услуг МРТ, к реализации Программы государственных гарантий оказания гражданам РФ бесплатной медицинской помощи сдерживается регламентами законодательства (постановление Правительства РФ от 28.07.2005 461 и др.), не предусматривающими включение затрат медицинского учреждения на техническое обслуживание, амортизацию медицинской техники в тарифы по ОМС, а также отсутствием возможности коммерческими медицинскими организациями получения соответствующих компенсаций из бюджета. Это обстоятельство доказывает, что на данное время государственные МРТ неконкурентоспособны. Конкурентами являются только частные МРТ, но ситуация может измениться при изменении законодательства как в худшую, так и в еще лучшую для частного бизнеса сторону.

В результате опроса врачей различных специальностей, направляющих пациентов на МРТ, установлено, что 85,8 % из них считают такие исследования необходимыми в их повседневной практике. Всегда произвести верную оценку полученных данных МРТ могут 55,1 % опрошенных врачей, не всегда - 44,1 % и 0,8 % испытывают затруднения в анализе полученных заключений. Способность врачей различных специальностей правильно оценивать данные МРТ повышается с опытом работы по выбранному направлению деятельности. То есть только половина врачей понимает в результатах того исследования, на которое сами же направили, а доля врачей вообще не направляющих на МРТ ввиду непонимания метода составляет около 80%. Это обстоятельство будет учтено Компанией в деятельности медицинского представителя по привлечению врачей к сотрудничеству.

Представленные данные свидетельствуют о чрезвычайно высокой потребности жителей Санкт-Петербурга в использовании метода МРТ при обследовании пациентов и об их положительном отношении к проведению

указанных исследований в коммерческом медицинском центре.

## 2. Позиционирование

Анализ рынка свидетельствует о том, что услуга МРТ на рынке Санкт-Петербурга востребована и в ближайшее время дефицит этой услуги таков, что достаточно открыть диагностический центр, провести минимальную рекламу, привлечь некоторое число посредников и приток посетителей, достаточный для рентабельности кабинета МРТ будет обеспечен.

Однако, рано или поздно этот рынок начнёт насыщаться и конкурентное преимущества получают те игроки, которые смогут сформировать своё имя, обеспечить высокий уровень основных и дополнительных услуг.

Учитывая такую перспективу, Компания планирует:

- ориентироваться на высокий уровень услуг, а для этого использовать только новое оборудование известных производителей,
- привлекать к работе специалистов, имеющих специальное образование,
- ориентироваться, в первую очередь на слои населения с благосостоянием выше среднего,
- предпринять меры по развитию дополнительных услуг, таких как повышение квалификации сторонних специалистов, просветительская и научная работа.

## 3. Продукт

Компания предполагает предоставить на рынке Санкт-Петербурга высококачественные услуги МРТ-диагностики полного спектра, для чего оборудовать Центр современным оборудованием и привлечь к работе высококлассных специалистов.

## 4. Целеполагание

В качестве маркетинговых показателей работы компании выбраны:

- Посещаемость сайта,
- Конвертация посетителей в покупатели,
- Количество продаж через партнёров.

Для определения целевого значения посещаемости сайта использованы данные сайта \*\*\*, который на момент написания бизнес-плана занимает первое место в поиске Яндекса по запросу «диагностика МРТ» в Санкт-Петербурге. Сайт в среднем посещают \*\*\* человек в день. Судя по информации специалистов по продвижению сайтов, конвертация посетителей в покупатели по подобной тематике порядка \*\*%. Эти цифры взяты в качестве целевых показателей.

Как было отмечено в разделе **«Анализ рынка»**, самостоятельно за МРТ диагностикой обращаются примерно треть пациентов, остальные приходят по направлениям. Компания планирует силами медицинского представителя выйти на аналогичную статистику к концу первого года работы. Таким образом сформирован целевой показатель по количеству продаж через посредников.

Текущие и плановые значения показателей сведены в Таблицу:

Показатель	Начальное значение	Плановое значение	Дата достижения, месяц
Посещаемость сайта в день			
Конвертация посетителей в покупатели			
Количество продаж через партнёров			

## 5. Ценообразование

Учитывая конкурентный характер рынка, Компания будет формировать цены на свои услуги на основе мониторинга цен конкурентов. Действующий в настоящее время уровень цен представлен в **прайс-листе**.

## 6. Организация продаж услуг Компании

Как следует из представленного выше анализа рынка, пациенты обращаются за услугой МРТ как самостоятельно (31,3 %), так и по направлению государственных поликлиник (19,8 %), федеральных учреждений здравоохранения (17,7 %), коммерческих медицинских организаций (12,0 %), стационаров городского подчинения (11,7 %), городских КДЦ (3,2 %), страховых компаний (4,3 %).

Основываясь на этих данных, Компания планирует привлекать первую категорию клиентов путём рекламы в Интернете (подробнее см. в п. **Продвижение**), а пациентов, получивших направления – путём стимулирования врачей, и других сотрудников медицинских учреждений и страховых компаний, участвующих в процедуре выдачи направления (далее именуются общим термином «партнёры»).

Для работы с партнёрами в штатном расписании Компании предусмотрена вакансия медицинского представителя. В его обязанности будет входить:

- Формирование списка учреждений, направляющих пациентов на МРТ,
- Определение рейтинга этих учреждений для проработки,
- Выявление сотрудников этих учреждений, участвующих в процедуре выдачи направления,
- Информирование будущих партнёров о выгодах сотрудничества с Компанией, заключение договоров о сотрудничестве,
- Поддержка контактов с партнёрами, информирование о новинках Компании,
- Контроль правильности начисления комиссионного вознаграждения.

Необходимо подчеркнуть, что Компания планирует заключать с партнёрами официальные договора, а также стимулировать партнёров на оказание высококачественных услуг, для чего установить комиссионное вознаграждение выше рыночного.

В разделе **«Анализ рынка»** отмечено, что зачастую врачи не имеют достаточной квалификации ни для того, чтобы оценить возможности диагностики МРТ, ни для того, чтобы интерпретировать результаты обследования. По этой

причине деятельности медицинского представителя, имеющего соответствующую квалификацию, представляется чрезвычайно перспективной.

Отметим также, что для реализации планов по работе с партнёрами Компания должна будет разработать соответствующие Правила и реализовать поддержку в информационной системе.

## 7. Продвижение

План мероприятий по продвижению услуг Компании представлен в Приложении в числе прочих организационных мероприятий. План предполагает разработку Интернет-сайта, его поддержку и постоянное продвижение в Интернете.

Учитывая высокую эффективность рекламы в Интернете, а также целесообразность использования на первом этапе деятельности малозатратных способов продвижения услуг, приведём алгоритм создания эффективного сайта и его продвижения.

- Определить структуру сайта.
- Определить для каждой страницы сайта ключевые слова.
- Вероятно, для главной страницы сайта это будут 1-3 высокочастотных запроса, для других страниц - среднечастотные и низкочастотные запросы.
- Составить содержание страниц с достаточной плотностью ключевых слов.
- Выделить ключевые слова тегами.
- Включить ключевые слова в заголовки, описания и псевдонимы страниц, метатеги.
- Обеспечить перекрестные ссылки с текстом ключевых слов между страницами.
- Зарегистрировать сайт в каталогах, на тематических порталах, в тематических группах социальных сетей, на тематических форумах. Описания сайта должны содержать ключевые слова.
- Участвовать в работе тематических форумов, продвигая услуги Компании.
- Размещать статьи, пресс-релизы на тематических порталах, продвигая услуги Компании.
- Рассмотреть вопрос целесообразности SEO-продвижения по выбранным ключевым словам.
- Рассмотреть вопрос целесообразности использования контекстной, баннерной рекламы. В рекламе использовать выбранные ключевые слова и описания услуг.
- Рассмотреть вопрос целесообразности ведения собственной рассылки.
- Рассмотреть вопрос целесообразности использования рекламы в тематических рассылках.

Отдельным файлом представлен **подробный алгоритм продвижения сайта в Интернете.**

## III. Организационный план

.....