Независимая лаборатория ИНВИТРО — крупнейшая частная медицинская компания России и ведущий франчайзер страны. В его активе более 830 медицинских офисов на всей территории России. Sostav.ru поговорил с генеральным директором компании, Сергеем Амбросовым, о маркетинговой стратегии, кадровой политике и путях развития компании. — Что для вас самое главное в маркетинге?— Самое главное – это понимать, что делаешь и зачем. Нужно точно определить ключевую компетенцию, понять, каким, собственно, бизнесом ты занимаешься. Только тогда есть возможность точно определить направление маркетинговых усилий, спланировать ресурсы, найти точные действия. Рынки, люди, техника, знания развиваются настолько стремительно, что узкоспециализированных компаний остается все меньше и меньше. Каждый год у нас увеличивается количество пациентов, мы стабильно прирастаем в выручке на 30-40% и продолжаем открывать до 100 медицинских офисов. Расширяется и наше меню услуг. В таких условиях нужно всегда думать на опережение.
— Инвитро – это лабораторная компания?
— Нет, мы некоторое время назад осознали себя, как медицинскую компанию. Достаточно сказать, что у нас работает более тысячи врачей, а на Каширке мы открыли один из самых современных в Москве диагностических центров. В структуре выручки доминирующей услугой сейчас является лабораторная диагностика, также мы активно развиваем визуальную диагностику — УЗИ, МРТ, КТ.
Лабораторная диагностика – это наша традиционная услуга, мы ее оказываем уже более 20 лет, визуальная же – сравнительно новое для нас направление, первый центр мы открыли 2 года назад. Это направление связано с большими инфраструктурными вложениями, на данный момент у нас открыто два центра, на очереди открытие третьего. Мы планируем развивать эту модель, потенциально в структуре выручки она будет иметь все большую долю. А осознав себя медицинской компанией, мы поняли сразу, что и здесь мы являемся самым крупным игроком.
Сергей Амбросов
— Как по-вашему, для маркетолога медицинский бизнес интересен с профессиональной точки зрения?
— В первом приближении, конечно, медицинский бизнес очень консервативен. Законодательство накладывает на участников этого рынка огромное количество ограничений, контроль со стороны государства оставляет совсем немного лазеек. Но тут, с позиции лидера, вступают в дело этические ограничения. Репутация на рынке медицинских услуг зарабатывается долго и трудно, причем речь идет не только о конечных потребителях.
Трудно выстроить здоровые, долгосрочные отношения с врачебным сообществом. Врачи внимательны, придирчивы, у них, в силу профессиональной специфики очень хорошо развито критическое мышление. Кроме того, медицинское сообщество очень хорошо организовано и информация, как позитивная, так и отрицательная распространяется в нем быстро. В таких условиях к маркетингу предъявляются особые требования, и у маркетологов нет того поля для маневра, которое есть у них на других рынках.
С другой стороны, даже в условиях кризиса медицинский рынок не просто растет, но и готовится к большим переменам, связанным, прежде всего, с его информатизацией, уберизацией, появлением и распространением новых технологий диагностики и лечения. Медицина была и будет важна для всех. Все это делает медицинский рынок настоящим профессиональным вызовом для маркетолога.

— Маркетинг в ИНВИТРО построен каким-то особенным образом? Как вы отвечаете на профессиональные вызовы?
— Мы, традиционно, стараемся строить все маркетинговые процессы in house. Практика показывает, что понимание закономерностей и обучение работе на нашем рынке занимает много времени, и дать столько времени на «притирку» агентствам мы не можем. Кроме того, мы занимаемся, по сути, тотальным маркетингом: эта компетенция в нашей компании есть и у менеджеров, работающих с корпоративными клиентами и франчайзи, и на региональном уровне.
Сейчас мы переводим наш маркетинг на следующий уровень: перестраиваем его, делаем более функциональным и консолидированным, пересматриваем нашу практику работы с digital, активизируем традиционные коммуникации и работу с продуктовой составляющей. Изменения сопровождаются кадровыми усилениями: мы хотим построить лучший маркетинг на рынке, и ждем, что в нашу команду вольются отличные профессионалы.
— Ищите каких-то особенных сотрудников?
— Сложные рыночные задачи требуют глубоких знаний. В ИНВИТРО всегда приветствовалось желание и умение учиться. С учетом сложной специфики нашего рынка, нам, конечно, хотелось бы верить в то, что где-то есть маркетологи, эксперты по SMM, у которых есть еще и медицинский бэкграунд.
— В интервью ни разу не прозвучало слово бренд…
— Для нас бренд является безусловной ценностью. Мы прекрасно понимаем, что в турбулентной, быстро меняющейся среде только сильный бренд означает реальное конкурентное преимущество. Скопировать можно все – технологии, бизнес-процессы, но не бренд. Более того, бренд мы рассматриваем не только, как инструмент воздействия на наши целевые рынки, но и как идеологический инструмент, позволяющий объединять общими целями многотысячную армию наших сотрудников.
Сильный бренд – основа развития франчайзинговой модели бизнеса. Во франчайзинге ценность бренда определяется не только его известностью, но и механизмом, обеспечивающим соблюдение правил всеми держателями франшизы. В этом направлении мы будем последовательно работать.
Со всех точек зрения, ИНВИТРО – отличный бренд, но мы убеждены в том, что его потенциалу только предстоит раскрыться. Мы строим систему управления брендом на самых современных принципах, и рассматриваем это, как важное конкурентное преимущество. Уже в этом году бренд ИНВИТРО ожидают важные изменения. Представим мы и новые наши бренды, они уже в разработке.