



СЕРВИС МЕДИЦИНСКОЙ КЛИНИКИ — ВСЁ ДЕЛО В ЗАБОТЕ О ПАЦИЕНТАХ И СЧАСТЬЕ ВРАЧЕЙ!

Автор: Анастасия Панкова, управляющая сетью клиник «ЦИДК»

На сегодняшний день предложение на бьюти-рынке превышает спрос. Каждый из нас, будь то собственник либо наемный топ-менеджер салона красоты или медицинской клиники, в буквальном смысле этого слова борется за каждого первичного клиента/пациента. В данном бизнесе я работаю более 12 лет. За всё это время менялись мода и тренды, количество брендов многократно увеличилось, появились техники, о которых раньше можно было только мечтать, но одно осталось неизменным – это необходимость предоставления клиентам/пациентам хорошего сервиса и высокого качества услуг. Каким должен быть правильный медицинский сервис? Как его обеспечить?



Культура сервиса, обучение ориентации на пациента сотрудников, как медицинских, так и всех остальных (администраторов на ресепшн, операторов call-центра), корректные продажи медицинских услуг (без давления и навязывания), работа со сложными пациентами – всё это очень актуально. Клиентоориентированность является частью стратегии развития передовых компаний. Клиентоориентированность – это оценка, которую ставит пациент клинике за то, что он видит: как клиника с ним работает, как оказываются услуги.

Клиентский сервис – некая синтетическая наука и область знаний, которая объединяет в себе несколько дисциплин. Во-первых, это маркетинг услуг. Во-вторых, это поведение потребителей. В-третьих, это менеджмент. В-четвертых, управление персоналом и организационное поведение.

Клиентский сервис – это услуга плюс обслуживание. Услуга – это то, что сотрудники делают для пациентов (консультация, диагностика, оперативное вмешательство), а обслуживание – то, как ведут себя сотрудники при оказании услуги, это поведение и отношение.

В клиентском сервисе можно выделить материальные и нематериальные аспекты. Материальные аспекты – это всё, что можно зафиксировать органами чувств (например, вывеска, ремонт, интерьер, чистота). Существует нематериальный аспект сервиса – это атмосфера, которая царит в клинике. Ее создают сотрудники, поэтому так важно обучать сотрудников культуре сервиса и клиентоориентированности.

Приверженность руководства идее клиентского сервиса должна быть на первом месте. Когда руководители не просто декларируют: «Мы любим пациентов», а когда на деле вкладывают силы, время, другие ресурсы в клиентский сервис. На втором месте, конечно, выстроенные бизнес-процессы, когда весь путь пациента проанализирован и все точки контакта улучшены и усовершенствованы. Безусловно, клиентский сервис не берется из воздуха. Это системная, кропотливая работа над мозгами, своими и персонала, над знаниями и навыками. Очень важно заимствовать передовой опыт, расширять человеческий и управленческий кругозор.

Что делать, чтобы в клинике был отличный клиентский сервис, отличающийся от сервиса конкурентов? Очень важно действовать как минимум в четырех направлениях.

Первое направление – это стандартизация процесса работы с пациентами. Я сейчас говорю не о медицинской услуге, а именно о поведении и отношении медицинского персонала и других контактирующих с пациентами сотрудников. Должен быть документ, который может так и называться – «Стандарт клиентоориентированного поведения». Некоторые боятся слова «стандарт»: думают, что все сотрудники станут как роботы. На самом деле это не так, потому что правильно написанный стандарт похож на сценарий поведения, практически такой же, как у актера в театре. Он облегчает работу с пациентами, описывая, как себя вести: в call-центре, на ресепшн, на приеме специалиста.

В наших клиниках сотрудники call-центра и администраторы – это разные люди. Они являются важнейшей точкой контакта, часто на них сваливается тревога, агрессия, страхи пациентов. С врачом пациенты обычно ведут себя иначе. Когда пациент приходит в клинику, администратор должен заключить с ним договор. Но пациент может сказать: «Я не буду подписывать договор. Почему я это должен делать? Как вы будете использовать мои персональные данные?» – и т.д. Если нет стандарта сервисного, клиентоориентированного поведения, то администратор будет полагаться на свое воспитание, культуру, настроение и говорить то, что ему взбредет в голову, и, скорее всего, это не будет помогать имиджу клиники.

Именно поэтому мы собрали «каверзные вопросы» пациентов, которые ставят администратора в тупик, и прописали правильные сервисные, клиентоориентированные ответы на них. Например, пациент подходит к ресепшн, наклоняется к администратору и спрашивает: «А какой доктор самый лучший?» Можно сказать: «В нашей клинике все врачи высокопрофессиональные.



Скажите, пожалуйста, а что для вас самое важное в докторе?» Какой-то пациент скажет: «Я хочу, чтобы это был мужчина (или женщина)». Или пациент скажет: «Мне вообще не важно, потому что я могу прийти только в понедельник утром, в 9 часов». То есть в любом случае мы похвалили клинику и спросили пациента о его предпочтениях. В этом больше уважения и внимания.

Второе направление развития клиентского сервиса – это налаживание обратной связи с клиентами. Мы сколько угодно можем фантазировать про клиентоориентированность, но критерии нашего успеха – это, конечно, то, что думает пациент. Поэтому очень важно, чтобы ему было легко оставить свое мнение о клинике. Методов существует огромное количество, начиная от элементарного анкетирования, обзвона, измерения индекса клиентской лояльности. Масса всего, но смысл в том, чтобы постоянно понимать, что думают пациенты о клинике.

Третье – очень важно научить всех без исключения сотрудников консультировать пациентов и грамотно продавать (презентовать) услуги. Сейчас медицинские услуги очень сложные, высокотехнологичные. Исследовательский центр Клиники Мэйо в США собрал статистику, согласно которой 50 процентов пациентов после посещения врача не понимают, что он сказал. Если пациенту непонятно, то как он будет себя вести? Откажется от лечения, будет затягивать, отложит, найдет какие-то другие варианты, покинет клинику и т.д. То есть грамотное, понятное и доступное пациенту консультирование очень важно. Причем если мы говорим о сервисе, то грамотному консультированию важно учить и сотрудников контактного центра, и администраторов на ресепшн на их уровне, в рамках их должности и полномочий. А врачи должны быть мастерами общения, чтобы говорить грамотно и понятно, учитывать индивидуальные особенности пациента.

Четвертое слагаемое клиентского сервиса – это внедрение идеологии, культуры отличного клиентского сервиса. Очень важно, чтобы вся клиника стала «жить» темой клиентского сервиса. Как внедрять

идеологию? Это отдельный разговор, но в любом случае всё начинается с первого лица клиники. Если самый главный руководитель (главврач, директор по развитию) понимает важность клиентского сервиса, сам ведет себя клиентоориентированно и транслирует эту культуру в индивидуальных беседах, в манере поведения, в своем управленческом стиле, то, конечно, это повышает вероятность внедрения культуры клиентского сервиса на вверенном ему предприятии.

Руководитель, подбирая персонал, должен понимать, что люди способны к клиентскому сервису. Есть такие понятия, как «сервисные компетенции» и «клиентоориентированное поведение». То есть нужны определенная мотивация, определенные знания и навыки, чтобы работать с людьми именно в медицине.

Сервисные компетенции, позволяющие сотрудникам практиковать клиентоориентированное поведение:

- 1) вежливость;
- 2) ответственность (сказал – сделал, обещал уточнить – уточнил, передал информацию и т.д.);
- 3) доброжелательность (это объемное понятие можно разложить на наблюдаемые поведенческие индикаторы, и ему тоже можно научить сотрудников);
- 4) сдержанность (работая с людьми, сотрудник должен понимать, что очень многие вещи нужно просто терпеть, особенно в медицине);
- 5) внимание к деталям (весь сервис – это детали: как ты смотрел, слушал, перебивал или нет, как формулировал фразы; чем больше будет учтено деталей в клиентском сервисе, тем у пациента будет больше впечатлений, что сервис действительно особенный);



б) **проактивность** – это способность предвидеть и предупредить вопросы и ситуации, с которыми столкнется пациент. Например, когда врач назначает какой-то препарат, ему не надо говорить: «Идите» – и писать на бумажке непонятным почерком «оплатите препарат X». Нужно сказать, например: «Препарат X бывает в трех видах, и вам подойдет именно X1, потому что...». Это как раз и про заботу, и про внимание, и про профессионализм доктора.

Если сотрудники проявляют эти сервисные компетенции, то, скорее всего, им будет легко оказывать клиентский сервис и вести себя клиентоориентированно.

Пациенты также склонны значительное внимание уделять внешнему виду медицинского персонала: кому-то могут не понравиться розовые волосы медсестры или таутировки у врача, поэтому у нас таких специалистов нет.

Занимаясь сервисом, начинать надо «с головы» – с управленческой команды. Поэтому первый шаг – это аудит клиентского сервиса. Нужно понять сильные стороны, которые наверняка есть, и дефицит в области клиентского сервиса. Затем нужно определиться с инструментами, понять, что конкретно делать. Только после этого можно браться за написание стандарта клиентоориентированного поведения и обучать сотрудников.

Я много работаю с врачами разных специальностей и знаю, что многие из них не считают, что деньги – главное. Безусловно, никто не будет работать задаром или за зарплату, которая ниже рынка. Но, помимо достойной зарплаты, врачи хотят интересной работы, хотят учиться, развиваться в своей клинике, хотят иметь для этого условия. Конечно, все в один голос говорят о признании. Хотят получать от руководства больше похвалы и благодарности. Причем речь идет именно о нематериальных факторах. Кроме того, сегодня важны такие факторы, как достойная белая зарплата, вовремя выплачиваемая, инвестиции, хотя бы частичные, в обучение врачей со стороны предприятия.

Хороший сервис – это в первую очередь высокие моральные и человеческие качества работающих в клинике людей, их заботливость, скромность и желание помогать. Положительная оценка моральных качеств сотрудников – вот тот якорь, который реально «цепляет» пациента и превращает его в лояльного. Сейчас высокий уровень сервиса в медицине напрямую влияет на доходность клиники, формирует ее репутацию, готовит базу для клиентской лояльности. Если на начальном этапе обучать административный и медицинский персонал эффективной коммуникации и грамотному позиционированию, многих негативных ситуаций можно избежать.

Система пяти составляющих медицинского сервиса для пациента:

1. МОРАЛЬНАЯ.

Пациент в клинике должен чувствовать себя комфортно, безопасно и спокойно. В значительной мере на это влияет налаженность внутренних процессов: встреча пациента, наличие и знание правил проведения консультаций и оказания всех медицинских услуг, своевременное информирование пациента о последствиях и рисках, речь и поведение всего персонала, от сотрудников call-центра/ресепшн до врача.

2. ФИЗИЧЕСКАЯ.

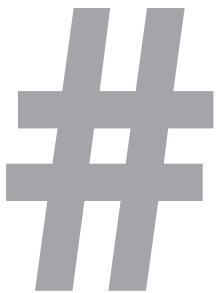
За этот аспект медицинского сервиса отвечает микроклимат в кабинетах и зоне ожидания, а также эргономика помещений. Необходимо следить, чтобы температура в сезон холодов и в летний период соответствовала требованиям микроклимата, а свет не был слишком ярким и не слепил глаза. Наконец, позаботимся, чтобы мебель в зоне ожидания была удобной, в зоне доступа находились кулер с водой, одноразовые стаканчики, салфетки.

3. ФИЗИОЛОГИЧЕСКАЯ.

Обязанность врача – по возможности снизить болевые ощущения пациента при оказании медицинской услуги, а также не забывать закон адекватности, предполагающий, что анализ болезни не может быть опаснее и болезненнее ее самой. Стресс пациент может испытывать даже сидя в кресле в зале ожидания, но грамотный персонал в силах минимизировать и это.

4. ЭСТЕТИЧЕСКАЯ.

Оригинальный дизайн, нестандартные цвета в зале ожидания также работают на благо медицинского сервиса: они помогают пациентам снизить беспокойство перед приемом у врача. Мы, например, совместили яркие цвета и отказались от психологически тяжелых «госпитальных» белых стен. Кстати, в моноформате яркие цвета и стильные решения позитивно влияют на молодых пациентов.



5. ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ.

Здесь становятся значимыми такие факторы, как комфорт, отзывчивость администратора и врача, эмпатия в отношении пациента. Очень помогает такой метод создания атмосферы психологического комфорта, как сенсорно-адаптированная среда (сокращенно – САС). Для этого мы используем различные приемы: распыление в помещении особых ароматов, тихая приятная музыка, мягкое приглушенное освещение желтоватого оттенка.

Представление о сервисе может различаться у пациентов и медперсонала. Для пациентов значительную роль играет психологическое восприятие услуги и сервиса: вежливость и соучастие врачей, их готовность помочь и выслушать. Зачастую это объясняется самой сутью медицинского бизнеса и медицинских услуг: вынужденные доверять врачу целиком и полностью пациенты покупают услуги как «кота в мешке». Поэтому даже очень молодые врачи должны обладать высокой компетенцией и быть сервисными.

У нас в клиниках все услуги для любого пациента имеют одинаковый сервис. Нет монополии на одного врача. У врачей нет при-

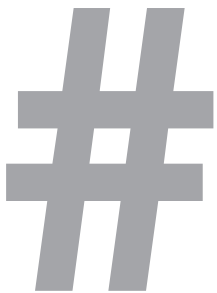
вязки к локации и определенной клинике, происходит ротация врачей по всем клиникам для приема и удобства пациентов.

Многие врачи рассматривают сервис медицинских услуг как ущемление своих профессиональных качеств, предполагая, что пациенты могут отнестись к ним как к «обслуживающему персоналу», или вообще считают, что излишне дружелюбное расположение к пациенту – необязательная составляющая медицинской услуги и тратиться на эти эмоции не нужно. Если в вашей клинике работают высококлассные врачи, которые проводят грамотные манипуляции, независимо от возраста, ставят корректные диагнозы, операции проходят безболезненно, послеоперационный и постпроцедурный периоды максимально комфортны для пациента, это не значит, что в клинике высокий медицинский сервис. Золотые руки и талант врача не всегда оказываются решающим фактором. Для пациента не менее важно сочувствие врача, готовность помочь, пойти навстречу, при этом важно отношение не как к источнику денег или просителю, а как к тому, кто нуждается в помощи.

Мы считаем, сколько первичных пациентов теряем каждый год, и сравниваем эту цифру с количеством активных пациентов в базе, таким образом мы получаем коэффициент оттока (отказов). Конечно, в зависимости от направления и специализации процентные соотношения будут отличаться, но в разумных пределах. Также нужно учесть, что небольшой процент оттока пациентов неизбежен (потребность в услугах исчерпана, пациент сменил место жительства и пр.).

Самое неприятное – то, что все ваши рекламные усилия и вложения по привлечению новых клиентов будут абсолютно бесполезными и даже безнадежными, если отток будет такой же, как и количество вновь пришедших пациентов, или выше. Если рост количества новых пациентов составит 10 процентов, но одновременно с этим вы теряете 20 процентов пациентов из своей постоянной базы, то конечный результат будет не в вашу пользу.





Вывод № 1: ежедневно проверяйте работу всех врачей, отвечайте на все отзывы клиентов, предоставьте клиенту возможность получить второе экспертное мнение.

Человек хочет, чтобы о нем позаботились. Согласитесь: даже самый профессиональный врач может оказаться невнимательным или грубым, а это может стать решающим фактором при принятии решения о повторном визите. Клиники «ЦИДК» работают по собственной инновационной программе «Забота и доверие». Это не только чуткое отношение к каждому клиенту, но и медицинская поддержка пациентов после процедур, индивидуальные сервисы, эффективное решение широкого спектра вопросов профилактики и лечения как с помощью собственных ресурсов, так и за пределами сети клиник «ЦИДК».

Вывод № 2: посмотрите на ваш бизнес глазами клиента и обеспечьте комплексное обслуживание, проявляя заботу и внимание на каждом этапе коммуникации с клиентом.

Важной сервисной составляющей является работа call-центра. Клиенту нужно напомнить о записи, отправить подтверждающую SMS с адресом и датой приема, дать разъяснения по подготовке к обследованию, рассказать о новой акции, а также получить обратную связь по удовлетворенности клиента вашей клиникой.

Вывод № 3: считайте конверсию звонков в записи, продумайте систему мотивации для сотрудников call-центра, используйте call-центр в качестве инструмента возврата клиентов.

Сегодня, в век жесткой конкуренции, программой лояльности уже не удивить, поэтому важно ее трансформировать в нечто большее, чем просто накопительство бонусов. К примеру, владельцам наших бонусных карт доступны сервисы «Персональный медицинский ассистент» и «Де-

журный врач». Клиенты могут бесплатно звонить и консультироваться по вопросам здоровья (в легальном поле) с дежурным врачом. А если клиенту требуются услуги, выходящие за рамки инфраструктуры сети наших клиник, персональный медицинский ассистент организует весь процесс вовне. Эти сервисы также работают на удержание и возврат клиентов.

Вывод № 4: не бросайте своих клиентов – запускайте партнерские программы. Мы делаем это каждый месяц.

При планировании той или иной скидочной акции (комплимента) будьте предельно внимательны и не забывайте о возможной упущенной выгоде. Отдел маркетинга наших клиник сначала прогнозирует акцию, пишет приказ, правила, инструкции, скрипты, подготавливает рекламные материалы, всё это согласовывает с юридической службой, после чего обучает персонал, запускает рекламную поддержку и вместе с ней акцию. На этом процесс не заканчивается – для эффективного проведения акции нужен ежедневный контроль. По завершении – анализ и оценка результатов.

Вывод № 5: тщательно анализируйте рекламные акции, ежедневно контролируйте.

В век современных технологий, когда человеку удобнее кликнуть, чем позвонить, любой уважающей себя компании нужен сайт. Очень важно, чтобы он был адаптирован под мобильные устройства или имел мобильную версию. Это не только способ коммуникации с клиентом, но и инструмент привлечения новых клиентов. Генерация целевых лидов (потенциальных отреагировавших клиентов) – основная задача продающего сайта.

Вывод № 6: будьте удобными для клиента – разработайте мобильную версию вашего сайта.

Время и деньги – ценные атрибуты любого современного человека. Уважайте это, подстраивайтесь, разрабатывайте специальные предложения, выгодные и вам, и клиентам. Набирают обороты программы экспресс-диагностики (чекапы), пройти которые клиент может в течение одного-двух дней, к тому же со скидкой за счет пакетного предложения. Для клиента это удобно, быстро и выгодно, для вас – увеличение среднего чека.

Если с помощью ваших сервисных и маркетинговых усилий клиент достигает высокого уровня лояльности, он становится «амбассадором» (своеобразным посланцем) бренда клиники. Он готов рекомендовать клинику другим людям, бесплатно увеличивая вашу клиентскую базу. Это отличный нематериальный актив, на котором в том числе формируется экономическая эффективность любого бизнеса сферы услуг. ■