

Как сохранить конкурентное преимущество на рынке платных медицинских услуг



Елена Ким,

руководитель проекта
КДЦ INNOVA,
директор по развитию
ООО MAPPKONSALT

Медицинская отрасль переживает кризис, который дает нам новый опыт в управлении медицинским учреждением. На смену классическому подходу приходит новый с элементами ИТ-технологий. Клиники, которые не смогли среагировать, закроются или выпадут из конкурентной борьбы, потеряв позиции. Пандемия также диктует новые правила.

В статье поговорим о мерах, которые повысят безопасность и лояльность пациента к клинике, что приведет к увеличению выручки, сокращению риска заражения, меньшему стрессу для врачей и постоянному потоку пациентов.



Обеспечьте уверенность в безопасности

Мы привыкли к нетерпеливым пациентам, которые не хотели ждать и были требовательны к сервису. Они общались между собой в соцсетях, обменивались впечатлениями от похода в клинику, давали рекомендации, словом, выстраивали параллельную клинике модель коммуникации. И теперь, в условиях пандемии, к сервису добавится предоставление безопасности пребывания в клинике, уровень которой должен повыситься.

Для медицинских учреждений безопасность и здоровье пациентов всегда были главными приоритетами независимо от эпидемиологической обстановки, но сейчас особенно важно обеспечить пациентам полную защиту и не допустить распространения вируса.

К основным мероприятиям по обеспечению безопасности можно отнести:

- ▶ проведение дезинфекции всех помещений и поверхностей специальными безопасными дезинфектантами;
- ▶ установку дополнительных бактерицидных рециркуляторов воздуха;
- ▶ обеспечение доступности для пациентов дозаторов с дезинфицирующим средством широкого спектра действия для обработки рук;
- ▶ ношение одноразовых масок персоналом клиники и постоянная их смена;
- ▶ обеспечение пациентов клиники средствами индивидуальной защиты (маски, бахилы и др.);
- ▶ измерение температуры всех входящих в клинику (персонал клиники, пациенты, сопровождающие их лица и т. д.).

По возможности обеспечьте прием пациентов по записи, чтобы сократить время ожидания и не допускать скученности людей и общения между пациентами во время него. Уместным будет сделать перепланировку мест для ожидания.

Некоторые пациенты будут опасаться посещать медицинские учреждения еще долгое время –

предоставьте для них услуги на дому, предварительно оснастив медработников комплектами одноразовой медицинской одежды и инструментами.

Будьте пациентоориентированными. Совершенствуйте точки контакта пациента с клиникой

Следует постоянное и пристальное внимание уделять уровню сервиса. Требования к сервису будут расти, и клиникам снова придется вступить в борьбу за лояльность пациента. А это означает, как мы знаем, такое отношение пациента к клинике (бренду клиники), при котором он возвращается, несмотря на наличие предложений со стороны других медицинских учреждений, а также рекомендует клинику близким и знакомым и готов внутренне оправдать мелкие неудобства.

Путь пациента к вашей клинике намного отличается от того, что был 20 лет назад. В настоящее время благодаря развитию технологий пациент находится в огромном информационном поле. Поэтому все, что мы делаем, должно быть ориентировано на пациента и помочь ему в выборе медицинского учреждения. На рисунке 1 приведена схема пути клиента.

Один из примеров, о чем пишут пациенты, которые получили негативный опыт при посещении медицинского учреждения: «Очень некомпетентные сотрудники. Не дали ответов на мои вопросы. Пришлось искать другую клинику, где регистраторы смогли внятно ответить о ценах и условиях приема. В итоге нашла, конечно, но осадок остался!»

Пациент становится лояльным, когда он получил положительный опыт при взаимодействии с большинством точек контакта клиники. Совокупность положительного опыта пациентов говорит о степени пациентоориентированности вашего сервиса. Разберемся в терминологии.

Что такое опыт пациента? Все чаще в дополнение или взамен термина удовлетворенность пациента используется термин опыт пациента. Опыт пациента подразумевает ряд взаимодействий,

Путь пациента к клинике намного отличается от того, что был 20 лет назад. Сегодня благодаря развитию технологий пациент находится в огромном информационном поле. Все, что мы делаем, должно быть ориентировано на пациента и помочь ему в выборе медицинского учреждения.

которые пациенты осуществляют с клиникой, включая медицинскую помощь в целом, а также взаимодействие с регистраторами, медсестрами и другим персоналом медучреждения.

Точки контакта – это многочисленные и разнообразные ситуации, сотрудники, места и интерфейсы соприкосновения клиента с организацией. Каждый раз, когда пациент (клиент) любым способом, в любое время контактирует с компанией, возникает точка контакта.

В точке контакта пациенты принимают критически важные решения:

- прийти к врачу или нет;
- прийти к этому врачу в вашу клинику или в клинику, где он принимает по совместительству в другие дни;
- продолжать быть вашим клиентом (пациентом) или пойти в другую клинику.

В точке контакта клиент может передумать работать с вами. В точке контакта конкурент может обойти вас. В точке контакта вы можете приобрести или потерять пациента, укрепить отношения с ним, подтвердить вашу высокую репутацию или, наоборот, разочаровать.

Некоторые руководители и владельцы клиник даже не догадываются, сколько существует вариантов соприкосновения с клиентами. На самом деле, пока пациент доходит до врача, он соприкасается с десятками точек. Если вы уже анализировали точки контакта и определяли их степень влияния на пациента, то сейчас самое время пересмотреть и проанализировать заново, потому что со временем они меняются.

Рассмотрим примеры точек контакта клиники

Сайт и страницы в соцсетях

Все чаще знакомство с компанией начинается с интернета. Покупатели просматривают ваш сайт, страницы в социальных сетях, читают комментарии, узнают цены и ищут отзывы. От того, насколько сайт и страницы в социальных сетях информативны, современны, как вы реагируете на отрицательные отзывы, как быстро отвечаете на запросы, будет зависеть первое впечатление о клинике.

Оператор колл-центра / регистратор

Первый живой контакт пациента с клиникой зачастую происходит по телефону или на стойке регистратуры. Эти сотрудники определяют впечатления пациента о клинике. Они должны знать алгоритмы ведения разговора с пациентом, базовую информацию об услугах, стоимости, правилах предварительной подготовки.

Здание клиники

Здание клиники может быть настолько привлекательным и грамотно оформлено снаружи, что любой проходящий мимо потенциальный клиент запомнит ваш центр задолго до его посещения. Обстановка внутри клиники должна соответствовать позиционированию компании.

Модные тенденции диктуют такой стиль интерьера, в котором пациент не чувствует, что находится в медицинском учреждении, и ему комфортно. Необходимая атмосфера достигается через дизайнерское оформление зон посещения и ожидания.

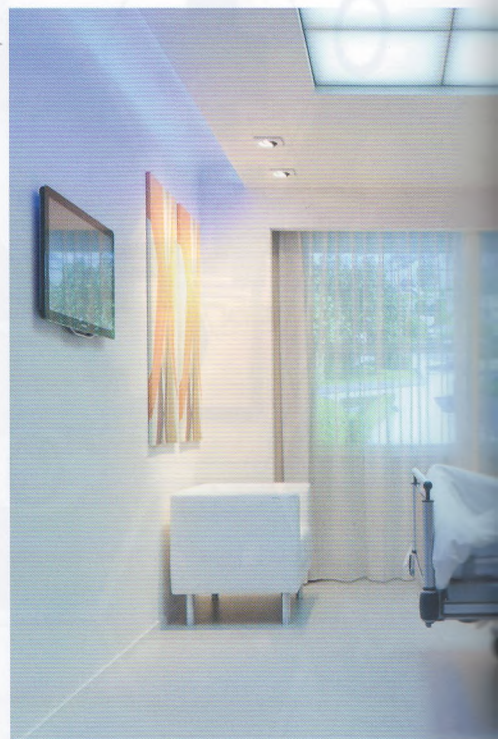
На сегодняшний день очень актуально наличие и доступность дезинфицирующих средств и средств индивидуальной защиты.

Все точки контакта можно разделить на три группы:

- бизнеса,
- товара / услуги,
- сотрудника.

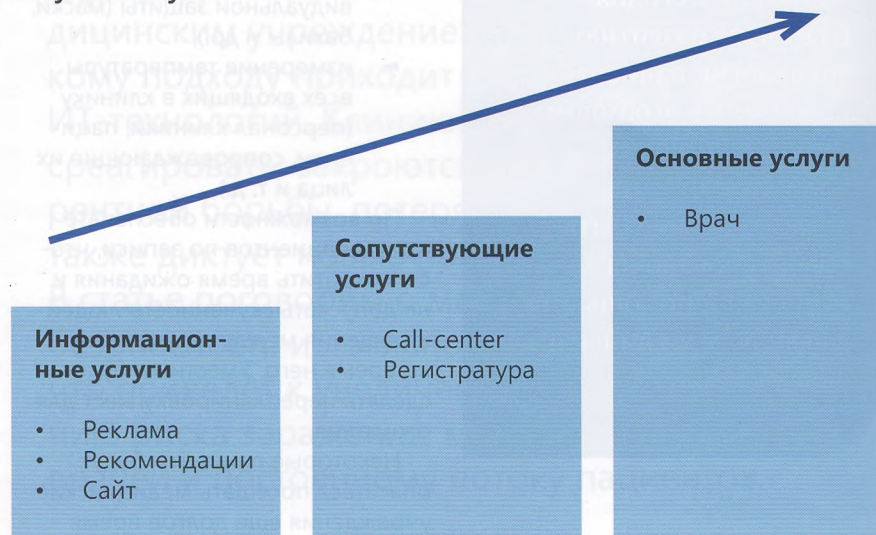
Остановимся на каждой группе отдельно – смотрите таблицу 1.

Каждая точка контакта вызывает эмоцию у пациента в диапазоне



Обстановка внутри клиники должна соответствовать позиционированию компании. Модные тенденции диктуют такой стиль интерьера, в котором пациент не чувствует, что находится в медицинском учреждении. Необходимая атмосфера достигается через дизайнерское оформление зон посещения и ожидания.

Рисунок 1. Путь клиента.





от ярко выраженного восхищения до гнева. Пациент тогда становится лояльным к клинике, когда сумма положительных приятных эмоций у него превышает сумму отрицательных.

Бывает, что пациент нейтрально относится к точке контакта или попросту не замечает. Это означает, что для него она не значима.

Несмотря на кажущуюся безобидность этих «непримечательных» точек контакта, при плохо исполненных, непродуманных, неотработанных, неверно поставленных процессах в них они вредят клинике хотя бы потому, что обесценивают ваш бренд в сознании пациентов. При отрицательной реакции клиент разозлен, раздосадован, разгневан, разочарован, расстроен, испытывает стресс. В таких случаях только подготовленный сотрудник может исправить ситуацию, однако чаще всего компания теряет клиента, получая финансовый и репутационный урон бизнесу.

Чтобы повысить уровень сервиса:

1. Составьте список точек контакта.

В составлении списка могут принимать участие несколько человек, включая маркетолога, директора по развитию, руководителей подразделений. В среднем такой список для клиники содержит 20 точек контакта.

2. Определите значимость каждой точки контакта с точки зрения ее влияния на принятие пациентом окончательного решения получать медицинские услуги в вашей клинике.

Выделите первые 5-10, начните улучшать именно их и отработайте до совершенства.

3. Проводите регулярный контроль точек контакта.

Проверяйте эффект, который вызывают ваши точки контакта с помощью аналитики, наблюдения, опроса потребителей. Корректируйте работу и мотивируйте сотрудников продолжать работу над улучшением.

4. Меняйте утратившие актуальность точки и внедряйте новые.

Точки контакта бывают краткосрочными и долгосрочными. Им свойственно «выгорать» – то есть постепенно терять потенциал воздействия, устаревать или терять актуальность. Развитие социальных сетей, специализированных медицинских площадок, интернет-технологий, несомненно, изменят значимость среди точек контакта. Будьте к этому готовы. Регулярно проводите мероприятия по аудиту точек контакта, отслеживайте прогресс, анализируйте «фишки» конкурентов и старайтесь превзойти их.

Развивайте персонал

Сотрудники – основная ценность клиники. В медицине больше всего контактируют с пациентами регистраторы, медсестры, врачи.

Больше всего пациенты недовольны:

- ожиданием;
- невежливым обращением сотрудников клиники;
- недостаточным объяснением состояния здоровья и тактики лечения врачом.

Таблица 1. Точки контакта медицинской клиники

Бизнес	Товар / услуга	Сотрудник
Сайт	Название услуги	Внешний вид
Вывеска клиники (или табличка на двери в кабинет врача)	Пояснение сути услуги и связанных с вмешательством рисков	Улыбка
Слоган компании	Листовка с информацией об услуге	Коммуникабельность
Корпоративный стиль	Врачебный кабинет и мебель в нем	Медицинская одежда
Аудио- и визуальные рекламные сообщения	Уровень комфорта пациента во время приема или проведения манипуляций	Атрибуты и аксессуары
Брендовые автомобили компании	Медицинская документация, которую получает клиент на руки	Речевые шаблоны
SMS-уведомления	Отзывы клиентов	
Акции для клиентов		
Программы лояльности, бонусные и скидочные карты		
Персональные идентификаторы пациента		



Все эти недостатки можно решить с помощью правильно поставленной работы с персоналом.

1. Принимайте на работу правильных людей.

Опишите портрет врача и обслуживающего медицинского персонала с позиции сервисного сотрудника¹ и учитывайте при подборе персонала личностно-психологические особенности: положительный эмоциональный настрой, общительность, душевность, отзывчивость, самодисциплина, открытость новому. Такие сотрудники помогут создать уникальную атмосферу доброжелательности в клинике, снизится текучесть кадров и повысится эффективность работы коллектива.

2. Разработайте стандарты обслуживания и общения с пациентами и внедрите их.

Постоянно обучайте: врачей – клиентоориентированности, сотрудников первой линии – сервисному поведению. Улучшайте качество услуги через развитие ком-

¹ Обычно не принято считать, что медицинский персонал – это обслуживающий персонал, однако, с точки зрения предоставления услуги и сервиса, они к нему относятся. Поэтому как бы не хотелось этого признавать, особенно медицинским работникам, в настоящее время, чтобы оставаться конкурентоспособными, им необходимо быть клиентоориентированными. Руководителю при подборе персонала необходимо учитывать не только профессиональные знания медработников, в том числе и врачей, но и их личностные качества, насколько развита эмпатия и т. д.

муникативных навыков. Сочетайте разные форматы: мастер-классы, тренинги, разбор кейсов. Помогите персоналу адаптироваться к новому подходу в работе с пациентом, поддерживайте, вдохновляйте как руководитель.

3. Улучшите качество услуги через непрерывное совершенствование профессиональных навыков специалистов.

В медицине недостаточно быть только клиентоориентированным. Главным отличием рынка медицинских услуг от рынка потребительских товаров является то, что качество лечения всегда должно быть на высоком уровне, в этом не может быть компромиссов. С развитием технологий обучаться и обмениваться информацией и опытом стало намного проще.

Пациенты делают выводы о качестве медицинской помощи на основании нескольких аспектов, которые они высоко ценят: своевременное назначение, доступность информации для понимания (предоставление специфической медицинской информации на языке пациента без употребления сложной терминологии), доверительные отношения с врачом. Понимание этих потребностей пациентов является ключевым шагом в повышении качества медицинской помощи.

Если учитывать и применять в практике данные рекомендации, то как результат ваша клиника получит довольных, приверженных, лояльных пациентов, а также конкурентную устойчивость на рынке медицинских услуг. 

Учитывайте при подборе персонала личностно-психологические особенности: положительный эмоциональный настрой, общительность, душевность, отзывчивость, самодисциплина, открытость новому. Такие сотрудники помогут создать уникальную атмосферу доброжелательности в клинике, снизится текучесть кадров и повысится эффективность работы коллектива.