

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ПРОЕКТА КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ В СФЕРЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

*Л.А. ВОРОНИНА, доктор экономических наук,
профессор кафедры мировой
экономики и менеджмента,
Кубанский государственный университет
e-mail: labvectorplus@gmail.com*

*Е.М. ЗЕМЛЯНАЯ, магистрант направления
«Менеджмент», программа
«Управление проектами»,
Кубанский государственный университет
e-mail: zemlyanya@mail.ru*

Аннотация

В настоящей статье авторами исследована стратегия клиентоориентированности в контексте построения программы лояльности, направленной на продвижения на российский рынок уникальных услуг восточной медицины. Реализация этой программы, ядром которой была разработанная авторами модель клиентоориентированности, позволила ускорить процессы изменения ключевых подходов к потенциальным и реальным пациентам, улучшить сервис при оказании медицинских услуг, а также определить жизненную ценность пациентов для медицинских коммерческих учреждений.

Ключевые слова: лояльность, стратегия, клиентоориентированность, модель, медицинские услуги.

Фундаментальность процессов, происходящих в современной хозяйственной жизни как в нашей стране, так и в мировом масштабе, заставляет вновь и вновь возвращаться к рассмотрению глубинных проблем экономической науки, решение которых определяет направление экономического развития. Оказание медицинских услуг является важным процессом для воспроизводства человеческого капитала и его поддержания в эффективном состоянии.

В условиях быстрого роста российского рынка платных медицинских услуг усиливается требования пациентов коммерческих

клиник к качеству, сервису и скорости оказания услуг. Ответом на эти требования является построение медицинскими клиниками программ лояльности, ядром которых является стратегия клиентоориентированности, основанная на учете особенностей поведения клиента в условиях высокой конкуренции. Это обстоятельство многократно повышает роль сервиса медицинских учреждений при оказании платных услуг. Следовательно, клиентоориентированность – это бизнес-стратегия, направленная на завоевание и удержание клиента, при которой высший и средний менеджмент учитывают изменения потребностей своих клиентов и интегрируют методы оказания качественных услуг в развитие бренда клиники для достижения высоких медицинских результатов. Это философия всей компании, где желания и потребности клиента являются приоритетными для всех менеджеров и сотрудников.

Процесс лояльности, основанный на клиентоориентированности, начинается с репутационного маркетинга, с ответа на телефонный звонок, сервиса клиники, качества оказания услуг и результативности (см. рисунок).

Выделим ключевые пункты при управлении программой лояльности клиентов:

- клиент запоминает чувственное восприятие и эмоциональный опыт;
- реакция человека является уникальной;
- клиент большего всего замечает, какое внимание уделено его персоне;

- все сотрудники клиники являются частью дружелюбного сервиса;
- действия работников, направленные на улучшение подхода обращения с клиентом, следует поощрять;
- клиентоориентированность должна стать одним из основных стратегических направлений компании [7].

Рассмотрим основные причины, которые могут снизить клиентоориентированность как у посетителей клиники, так и у сотрудников организации:

- не хватает сидячих мест у кабинетов;
- большие очереди на обследование или сдачу анализов;
- не комфортные помещения (мало света, воздуха);
- нет кулера с водой;
- сложно получить бесплатное направление на анализы или талон на получение лекарств;
- врач не вникает должным образом в суть проблемы, мало уделяет времени пациенту;
- некомпетентность врачей и медсестер;
- длинная очередь в регистратуру и на прием к врачу;
- трудно записаться к узкоспециализированному врачу на ближайшую дату на прием;

- нет электронной записи на прием;
- навязывание лишних анализов;
- недоброжелательность и недостаточная вежливость медицинского персонала [2].

Отсюда следует, что, если исключить основные проблемы, существующие в большинстве медицинских учреждениях, можно выделиться среди конкурентов и привлечь пациентов, которые ценят сервис.

Для медицинских учреждений естественна ориентация на клиента, так как забота о пациенте ставится выше всего. Сотрудники обязаны сделать все возможное для того, чтобы вылечить пациента и организовать комфорт во время пребывания в палате, однако существует вопрос, что еще может сделать клиника, чтобы завоевать репутацию не только благодаря опыту высококлассных докторов.

Ключом к обеспечению высокого уровня обслуживания клиентов при оказании платных медицинских услуг является способность избежать ситуации, когда единственная цель общения с клиентами – получение дохода. Качественное обслуживание клиентов начинается с ориентации на пациента, когда клиентов рассматривают как людей, которым медицинская клиника призвана оказать результативную помощь. Удовлетворенные пациенты, вероятно, вернуться к тем же врачам, в те же клиники и учреждения для решения



Формирование лояльности клиента [4]

Формирование стратегии проекта клиентоориентированности...

своих проблем в области профилактики и лечения, также с большой вероятностью они будут рекомендовать медицинскую компанию друзьям, членам семьи и коллегам. Таким образом, мы можем сделать вывод, что клиентоориентированность – это организация работы клиники в интересах пациентов при соблюдении баланса между ценой медицинских услуг и ценностью, предоставленной пациенту.

Модель клиентоориентированности состоит из элементов, которые применяются в

определенных аспектах на практике. Одни и те же звенья могут быть внедрены в разные сферы бизнеса, но с определенной спецификой. Рассмотрим табл. 1, в которой будет отражаться применение модели для медицинских организаций.

Таким образом, мы можем определить клиентоориентированность как совокупность следующих аспектов: знание пациента, дружелюбный и таргетированный сервис и создание потребительской ценности. Основа

Таблица 1

Применение модели клиентоориентированности в медицинских организациях [1, 3, 8]

Элемент клиентоориентированности	Применение
Организованный процесс обращения с клиентом	Описание работ по каждой процедуре с пациентом; четкие, понятные должностные инструкции. Врач общается с пациентом на одном языке. Пациенту отводится достаточное количество времени
Гибкость	Формально описанные процессы являются базой. Изменения могут быть в зависимости о типа клиента
Полнота информации об услугах, ценах и специалистах	Пациенту достаточно информации на онлайн-платформе, прайс-лист понятен и прозрачен, можно посмотреть отзывы о врачах
Удобные и разнообразные сервисы коммуникации с компанией для записи	Клиент самостоятельно может найти интересующие для него разделы, например, записаться онлайн или задать вопрос в различных социальных сетях или на сайте
Знание клиента и предвосхищение его ожиданий	В клинике есть технологии для управления данными клиентов. Например, благодаря CRM системе можно проанализировать всю историю болезни, периодичность посещения и оплаты, а также учесть дополнительные комментарии, которые были выявлены в ходе работы с пациентом
Сбор обратной связи от коллег и пациентов и учет рекомендаций в работе	Внедрена система оценки качества обслуживания (на сайте, по смс). Сотрудники могут видеть систему учета и результатов
Постоянное улучшение и предоставление новых услуг	На основе анализа деятельности конкурентов, рынка и обратной связи – формирование новых услуг и дополнительных активностей
Дружелюбное отношение и квалифицированное обслуживание	Атмосфера, при которой пациент не боится приема у доктора. Пациент получает развернутое объяснение лечения и назначения каждой процедуры
Надежность, безопасность, исполнение обязательств на 100%	Клиника имеет положительную историю и высоко квалифицированных врачей, использует новейшие технологии и все ресурсы для оказания медицинских услуг
Ценность клиента	Клиника знает стоимость привлечения одного клиента и ценность выстраивания с ним долгосрочных отношений

клиентоориентированного подхода – это политика организации, которую формирует руководитель компании и затем ее сотрудники. Такой подход взаимовыгоден как сотрудникам, так и клиентам. Для медицинской клиники это обеспечит постоянный поток новых пациентов, а для пациентов – дополнительные скидки и бонусы за неоднократное обращение в клинику.

Рассмотрим понятие пожизненная ценность клиента, которое означает анализ того, насколько клиент экономически выгоден для клиники в долгосрочной перспективе. Другими словами, это средняя сумма, которую будет тратить пациент на приобретение медицинских услуг в течение времени лечения. Результаты анализа подталкивают мно-

гие клиники выстраивать долгосрочные доверительные отношения с клиентом [9].

Для условного расчета жизненной ценности клиента для медицинских организаций рассмотрим табл. 2.

Таким образом, ценность клиента показывает, как увеличить прибыль от лояльных посетителей клиники, качественно обслужить больше пациентов и избежать чрезмерных затрат на маркетинг и продажи.

Предвосхитить ожидания пациента во время посещения клиники достаточно сложно, однако при длительном взаимодействии с пациентом бонусы за лояльность могут быть следующими:

- предоставление доступа к истории посещений, анализов на сайте; скидки на приобретение лекарств у аптек-партнеров;

Таблица 2

Определение жизненной ценности клиента [6]

Фактор	Критерий	Пример (клиника восточной медицины «Тибет»)
Новизна/свежесть	Когда клиент совершал последнюю оплату за прием? Предполагаемые процедуры, на которые запишется клиент	Пациент посетил врача 1 неделю назад. Врач назначил 1 анализ, 5 процедур, 1 заключительный анализ после лечения через 3 месяца
Частота	Как часто клиент делает визиты в клинику? Вероятные будущие посещения	Пациент посещает клинику 1 раз в полгода. Предполагается, что клиент запишется в следующий раз в течении месяца
Монетизация	Средняя сумма, потраченная за прием. Вероятная наивысшая сумма, которую потратит пациент за будущий визит	Клиент потратил 1000 р. за прием. В будущем, вероятно, он потратит: 1500 р. за анализы + 5000 р. за 5 процедур + 1000 р. за заключительный анализ
Маркетинг	Сколько клиника тратит средств для привлечения и удержание одного клиента?	На маркетинг и бонусы для одного клиента клиника тратит 10000 р. в год
Итог:	Какую сумму получают на одного клиента?	Клиент тратит в год 17 000 р. на посещение клиники. Прибыль на одну услугу составляет 500 р. Основываясь на этих данных, мы получаем от клиента 8 000 р. в год. Эту сумму можно умножить на среднее количество лет, которое клиент посещает медицинскую организацию. Например, 30 лет. Итого пожизненная ценность одного клиента равняется 240 000 р.

Формирование стратегии проекта клиентоориентированности...

- подарок от клиники в виде бесплатной медицинской услуги;
- бесплатная медицинская диагностика;
- удобная комната для встречи с пациентом и ожидания консультации врача;
- праздничные акции.

Для того чтобы выстроить клиентоориентированную модель в медицинской организации, следует разработать схему ее внедрения (табл. 3) [5]. В плане нужно учитывать сроки введения определенного процесса, а также назначить ответственного. Для понимания того, какой эффект будет получен, важно просчитать затраты и учесть риски.

Учитывая данные табл. 3, следует отметить, что сроки на внедрение клиентоориентированности можно установить, но сам процесс не имеет временного срока. Такие факторы, как репутация, получение отзывов от клиентов и совершенствование выстроенных процедур, должны быть постоянными.

В восточной медицине клиентоориентированность создается комбинацией культуры, философии и предоставлением иных услуг в отличие от классических медицинских учреждений. Восточная медицина – это древняя медицинская система, которая основана на законах и закономерностях природы и применении их для лечения человеческого организ-

ма. Восточная медицина охватывает много различных практик и уходит своими корнями в древнюю философию даосизма, которая существует более 5000 лет. Обратим внимание на сложности в продвижении услуг центрами альтернативной медицины:

- сложные для восприятия медицинские формулировки;
- предвзятость со стороны россиян к нетрадиционным способам лечения;
- многие люди приходят пробовать нетрадиционные методы лечения, когда уже перепробовали все остальные способы;
- мало квалифицированных специалистов восточной медицины.

Однако клиники восточной медицины имеют следующие преимущества, используя индивидуальный подход к обслуживанию клиентов:

- подбор масел и трав специально для каждого пациента;
- создание неформальной обстановки для расслабления пациента;
- коллаборация с центрами йоги и медитации для проведения мероприятий;
- предоставление уникальных услуг и оказание помощи при сложных диагнозах;
- назначение лечения, не имеющего побочных эффектов.

Таблица 3

Схема внедрения клиентоориентированной модели [5]

Мероприятие	Ответственный	Сроки
Описание бизнес-процессов компании	Привлеченный консультант	1 месяц
Определение ценностей, миссии компании и корпоративной культуры	Руководитель клиники	2 недели
Обучение процедурам обслуживания пациентов	Привлеченный консультант, руководитель клиники	3 месяца
Установка программного обеспечения, наладка работы онлайн-коммуникации	ИТ-специалист	2 недели
Выстраивание имиджа клиники	Маркетолог	1–2 года, поддержание имиджа – постоянно
Сбор информации и обратная связь с пациентами	Врачи, ресепшионист	Постоянно
Контроль соблюдения стандартов, актуализация процессов, внесение корректировок	Ответственное лицо	Постоянно

Несмотря на то что восточная медицина является древней системой, применение современного программного обеспечения, медицинского оборудования и инфраструктуры позволяет ей выделиться на фоне классических медицинских учреждений. Продвижение услуг нетрадиционной медицины должно в первую очередь основываться на создании надежной репутации учреждений как современной лицензированной клиники, имеющей профессиональных специалистов. Этого можно достичь с помощью публикации отзывов о клинике и врачах на разных сайтах в сети Интернет, распространения информации о клинике в печатных изданиях и наружной рекламе, а также участвуя в коллаборациях с другими организациями.

Подводя итог проведенному исследованию, можно заметить, что модель клиентоориентированности может формироваться индивидуально для каждой отдельной медицинской клиники и включать дополнительный набор элементов с учетом особенностей медицинских услуг. Преимущество клиентоориентированного подхода основывается на том, что удовлетворенный клиент в последующем согласится на профилактическое лечение, оставит положительный отзыв, расскажет, что можно улучшить, а также пойдет на компромисс, если возникнет внештатная ситуация. Из этого следует, что клиентоориентированность – это философия клиники, обеспечивающая долгосрочное выгодное сотрудничество с клиентами. Информационный обмен и поддержание обратной связи с пациентами поможет клинике улучшить процессы сервиса и качества медицинских услуг, позволит повысить конкурентоспособность медицинских коммерческих клиник через программу лояльности, основанную на клиентоориентированности.

Библиографический список

1. Десять составляющих клиентоцентричной модели. URL: <http://rfinance.ru/showtext.php?id=336>
2. Клиентоориентированность медицинских учреждений: ожидания населения и готовность медицинских организаций. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/klientoorientirovannost-meditsinskih-uchrezhdeniy-ozhidaniya-naseleniya-i-gotovnost-meditsinskih-organizatsiy>
3. Клиентоориентированность, о которой вам никто не говорит. URL: <https://delovoymir.biz/klientoorientirovannost-o-kotoroy-vam-nikto-ne-govorit.html>
4. Клиентоориентированный подход: разбор ошибок, рекомендации и реальный пример внедрения. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/2662-klientoorientirovannyy-podhod>
5. Клиентоориентированность. Разработка и внедрение стандартов качественного обслуживания клиентов. URL: <http://aximaconsult.ru/клиентоориентированность-разработк/>
6. Ориентированность на клиента – что значит быть ориентированным на клиента. URL: <https://www.i-scoop.eu/customer-centricity/>
7. Правильное управление клиентским опытом: главные моменты. URL: https://netology.ru/blog/upravlenie-klientskim-opytom?utm_source=smm&utm_medium=1328&utm_campaign=vk_promo_blog&stop=1
8. Что такое клиентоориентированность? URL: <http://poskryakov.ru/chto-takoe-klientoorientirovannost>
9. Что такое пожизненная ценность клиента и как ее измерить? – URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/customer-lifetime-value/>