

С. Беланов И. Алышева

# CALL-ЦЕНТР МЕДИЦИНСКОЙ КЛИНИКИ: СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО преимущества

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО



ПРАКТИКА  
МЕДИЦИНСКИХ  
ПРОДАЖ

## Аннотация

---

В данном руководстве рассматривается технология организации работы call-центра медицинской клиники. Даются рекомендации по повышению эффективности фронт офиса клиники. Материал руководства учитывает последние достижения науки в области поведенческой психологии принятия решения. Рекомендации основаны на исследовании, проведенном среди российских офтальмологических клиник, а также на управленческих инструментах разработанными западными школами менеджмента, и применяющихся в зарубежных клиниках. Руководство предназначено для руководителей медицинских клиник.

## Оглавление

---

ВВЕДЕНИЕ .....	
ГЛАВА 1. Как пациенты принимают решение о том, какую клинику выбрать?.....	
ГЛАВА 2. Российское исследование осс (оценка соответствия стандартам обслуживания пациентов в call-центрах 37 российских частных медицинских клиник).....	
ГЛАВА 3. Стандарты работы call-центра частной медицинской клиники .....	
ГЛАВА 4. Преодоление возражений.....	
ГЛАВА 5. Запретные темы и манера поведения .....	
ГЛАВА 6. Работа с претензиями клиентов.....	
ГЛАВА 7. Задачи менеджмента call-центра.....	
ГЛАВА 8. Ситуационное управление .....	
ГЛАВА 9. Как достичь успеха в менеджменте? Задаем вопросы!.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	

## Введение.

---

В XXI веке в России бурное развитие получила частная медицина. В каждом крупном городе работает по несколько частных медицинских центров.

Что заставляет пациентов обращаться в частные медицинские центры?

- 1) Пациенты хотят получить более качественное лечение. Есть мнение, что в частных медицинских центрах работают более профессиональные специалисты на более современном оборудовании
- 2) Пациенты хотят избежать длинных очередей
- 3) Пациенты хотят получить внимательное и вежливое обращение

Современные клиники постоянно улучшаются, чтобы соответствовать современным требованиям и быть конкурентоспособными. Эти улучшения касаются, в основном, закупки нового оборудования, улучшения уровня и качества хирургии, улучшения помещений и интерьера, создание удобной среды для пациентов и персонала.

Могут ли пациенты оценить эти улучшения? Как ни печально признать, уровень оснащенности и квалификации хирурга пациенты самостоятельно оценить не могут. Это и понятно: разобраться в сложном оборудовании и тонкостях хирургического искусства пациентам практически невозможно, к тому же каждая клиника говорит, что именно у них самый высокий уровень хирургии и самое современное оборудование. Пациенты сами могут оценить только уровень комфорта и сервиса в клинике. Но для этого им надо туда попасть. Как пациенты попадают в клинику?

- 1) По рекомендации знакомых («сарафанное радио»)
- 2) По рекламе (ТВ, печатные издания)
- 3) По информации из Интернета (сайты клиник, форумы)
- 4) По направлению врачей-специалистов

Пациенты понимают, что за качество и сервис необходимо платить и ищут наиболее выгодное соотношение цены и качества. Поэтому они предварительно обзванивают клиники, чтобы узнать и сравнить цены на медицинские услуги.

Как найти клинику, где действительно оптимальное соотношение цены и качества? Пациент выясняет многое уже на этапе общения с оператором call-центра. Пациент ждет вежливого и внимательного отношения и желает получить ответы на свои насущные вопросы. Звонок в call-центр, это первый контакт пациента с клиникой. Этот контакт очень важен. За последнее десятилетие люди привыкли к хорошему обслуживанию, и хотят, получать не только качественное лечение, но, чтобы к ним относились как к долгожданным гостям. Мнение о том, как их примут в клинике, формируется на этапе обращения в call-центр.

**Call-центр выполняет одну из важнейших функций: формирует лояльность на этапе обращения в клинику<sup>1</sup>, снимает сомнения пациентов: можно ли доверить свое здоровье и деньги конкретной клинике.**

Насколько профессионально оператор call-центра поговорит с пациентом, настолько выше вероятность записи на прием.

«Профессионально» значит в соответствии со стандартами качества работы call-центра. Как пациенты принимают решение о том, какую клинику выбрать, рассмотрим в Главе 1.

## Глава 1. Как пациенты принимают решение о том, какую клинику выбрать?

---

В связи с открытием в области поведенческой психологии, за которое в 2002 г Д. Канеману была присуждена Нобелевская премия: в современную экономическую теорию внесены дополнения, связанные с особенностью людей принимать решения. До исследования считалось, что люди принимают решение о покупке только на основании соотношения цены и качества. Д. Канеман утверждает, что, когда решение принимается быстро, то сначала это делается на основании интуиции, опыта и догадок и только потом, подключается рациональное мышление. Кроме того, люди подвержены влиянию группового мышления и поведения. Поэтому выбор каждого человека часто оказывается под влиянием того, как формулируются предлагаемые решения. Особенно это касается ситуаций неопределенности.

Данные выводы были сделаны на основании исследования и представлены в научном труде «Теория перспектив» психологов Д. Канемана и А. Хорстки.

Ученые утверждали, что в принятии решений у человека участвуют два типа мышления, которые называются системами:

**Система 1** (интуитивное принятие решений) ответственна за быстрые повседневные рутинные решения, которые позволяют человеку не задумываясь действовать в знакомой ситуации. В знакомой ситуации известна вся последовательность действий, где и как избежать ошибок. Человек чувствует себя в безопасности и поэтому, долго не думая, быстро принимает решение.

**Система 2** (рациональное принятие решений) это система медленного принятия решений в незнакомой ситуации. В данном случае необходимо все внимательно изучить, проанализировать, составить план действий. Это довольно трудоемкий процесс. Поэтому, стремясь, минимизировать усилия, наш мозг старается найти что-либо привычное и знакомое в новой ситуации. То есть задействовать в первую очередь систему 1, и только если она не находит подходящего ответа, то подключается система 2.

Системе 1 принадлежат такие психологические эффекты по принятию решений, как:

- эффект автозамены
- эффект настроения
- эффект ореола
- иллюзия истины

**Эффект автозамены** проявляется тем, что когда люди сталкиваются с чем-то неизвестным и сложным для них, то они сложное решение подменяют другим, более простым. Например, пациент звонит в разные клиники, чтобы выяснить стоимость операции. Получив подробную информацию по ценам, услугам, скидкам, акциям, видам операций, ему сложно принять решение в какую клинику обратиться, потому, что предложения в разных клиниках в

целом похожи по названиям операций и ценам. Объем информации велик. Тогда пациент подменяет сложное решение простым и быстрым: он определяет, понравился ли ему разговор с оператором call-центра.

**Эффект настроения** возникает, когда у человека хорошее настроение. В этот момент он склонен доверять ситуации, словам. Поэтому если оператор call-центра общается с пациентом, создавая позитивный эмоциональный настрой, то доверие пациента к клинике повышается.

**Эффект ореола** - это склонность хорошо (или плохо) воспринимать всё по первому впечатлению. Это впечатление потом переносится на последующие схожие ситуации. Например, если пациенту понравился разговор с оператором call-центра, то он будет приписывать хорошие свойства и всей медицинской клинике, которую ещё не видел.

Если пациент остался недоволен беседой по телефону, то он перенесет недовольство на всю клинику и поставит под сомнение качество лечения в этой клинике.

**Иллюзия истины.** Если что-то кажется знакомым, человек предполагает, что это правильно. Частые повторения – проверенный способ заставить людей поверить в любое высказывание, потому что, чем больше повторений, тем больше высказывание становится знакомым и воспринимается как правильное. Этим психологическим феноменом пользуются маркетологи и вся реклама построена на этом подходе. Поэтому важно включать ключевое сообщение<sup>2</sup> в стандарты качества обслуживания call-центра. Пациент, придя в клинику и услышав такое же ключевое сообщение, воспримет его как знакомое, а значит правильное.

Знание этих психологических эффектов позволяет разработать усовершенствованные стандарты качества работы контактного центра. Мировой маркетинг вырабатывает рекомендации для построения речевых моделей call-центров зарубежных клиник.

Применяя эти стандарты качества, удастся значительно повысить эффективность работы call-центра.

Компания «Практика Медицинских Продаж» провела исследование, чтобы выяснить соответствие работы call-центров клиник России международным стандартам качества.

## **Глава 2. Российское исследование ОСС (Оценка Соответствия Стандартам качества обслуживания пациентов в call-центрах 37 российских частных медицинских клиник)**

---

### **Актуальность исследования:**

Российский рынок частных медицинских услуг является высоко конкурентным из-за большого количества клиник. В связи с этим, для каждой клиники важным является создание конкурентных отличий.

Компанией «Практика Медицинских Продаж» на основании зарубежного опыта и типов принимаемых решений, разработаны стандарты взаимодействия оператора call-центра с пациентами, которые позволят клинике выгодно отличаться от конкурентов.

**Цель исследования:** Оценить, насколько взаимодействие операторов call-центров с пациентами соответствует разработанным стандартам обслуживания.

**География исследования:** Москва, Санкт-Петербург, Самара, Нижний Новгород, Воронеж, Ростов-на-Дону, Краснодар, Ставрополь, Екатеринбург, Новосибирск.

**Количество клиник:** 37

**Критерии отбора медицинских клиник:**

1. Форма собственности (частная клиника)
2. Клиника, где проводятся офтальмологические хирургические вмешательства
3. Клиника с количеством операций от 1000 и более операций в год
4. Клиники, имеющие популярность в исследуемых регионах (по данным экспертов и рейтингов, предоставленными пациентами в открытых источниках<sup>3</sup>)

*Если разговор с оператором call-центра производит хорошее впечатление, то пациент будет приписывать хорошие свойства и всей медицинской клинике, которую ещё не видел*

**Длительность исследования 2 месяца:** ноябрь-декабрь 2016 г

**Методы исследования:**

- районированная выборка<sup>4</sup>
- «тайный пациент» (необходимо было записаться на прием по поводу лечения катаракты)

**При анализе звонков в call- центр клиник оценивалось:**

1. Скорость соединения с оператором
2. Приветствие оператора (поздоровался, название клиники и имя оператора)
3. Обращение оператора к пациенту по имени в течение всего разговора
4. Знание услуг клиники и цен
5. Донесение до пациентов ключевого сообщения
6. Сигналы ценности, фразы: «Рады Вас видеть. Обязательно приходите. Хорошего дня. Спасибо за звонок»
7. Позитивный эмоциональный фон.
8. Подведение итогов телефонного разговора с подтверждением записи на прием, если запись не состоялась, то повторение ключевого сообщения
9. Сбор информации о том, где пациент узнал информацию о клинике
10. Преодоление возражений по цене
11. Follow-up-последующее взаимодействие с пациентом (позвонить пациенту через 1 неделю и еще раз напомнить о возможности лечения, если пациент по каким-то причинам не записался на прием)

## **В процессе исследования:**

1. Выбывших клиник не было (дозвонились во все клиники, не было случаев прекращения разговора из-за неполадок на линии или по инициативе оператора)
2. Использовалась методика «тайный пациент», т.е. звонивший исследователь представлялся пациентом
3. Звонки совершались по рабочим дням (с понедельника по пятницу) и в рабочие часы (с 9.00. до 18.00. местного времени)
4. В каждую клинику звонили дважды: в разные дни и разные исследователи, по одному и тому же сценарию
5. Длительность разговора фиксировалась автоматически и составила от 2,5 до 15 мин. Средний показатель 4,5 мин.
6. Беседа с оператором строилась по стандартизированному вопроснику, включающему 4 вопроса:
  - Есть в наличии такая услуга (хирургическое лечение катаракты)?
  - Сколько стоит?
  - Как записаться на прием?
  - Почему так дорого?

Критерии оценки разговора «тайного пациента» с оператором представлены в таблице №1

Таблица №1

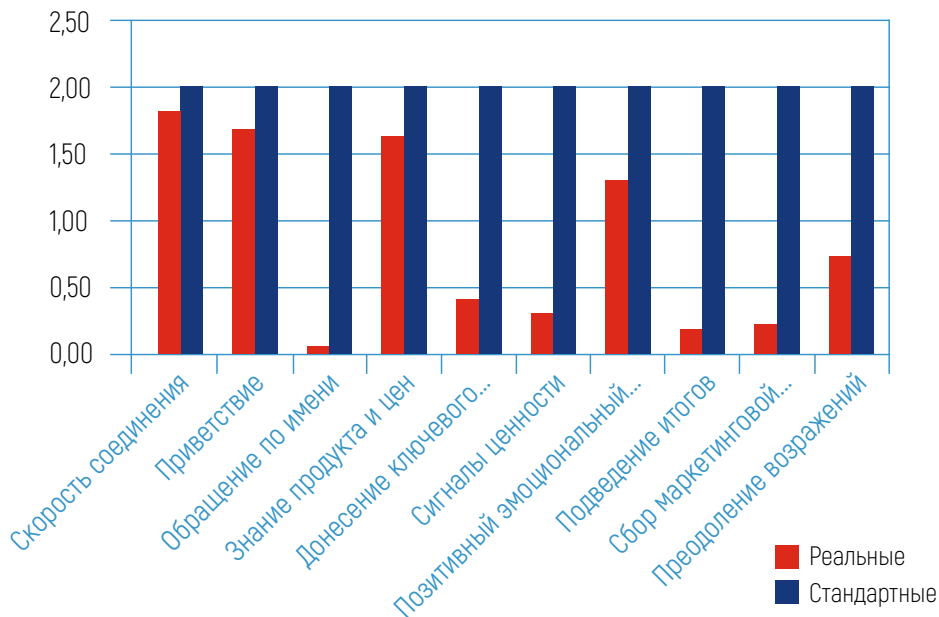
№ п/п	Стандарты / Баллы	2	1	0
1.	СКОРОСТЬ СОЕДИНЕНИЯ С ОПЕРАТОРОМ	С первой попытки	Со второй и третьей попытки	Дозвонились на другой день
2.	ПРИВЕТСТВИЕ	«Здравствуйте! Вы позвонили в клинику «ГЛАЗ», Марина, слушаю Вас..»	«Здравствуйте, слушаю»	«Алло»
3.	ОБРАЩЕНИЕ ПО ИМЕНИ	Спросили, как зовут и далее 1 и более раз обратились по имени	Спросили, как зовут и далее не обращались по имени	Не спросили, как зовут
4.	ЗНАНИЕ УСЛУГ И ЦЕН	Полностью владеют информацией об услугах и ценах, объясняют разницу цен	В целом ориентируются в услугах и ценах. Не могут объяснить разницу цен	Нет понимания услуг и цен
5.	ДОНЕСЕНИЕ КЛЮЧЕВОГО СООБЩЕНИЯ	Коротко и ясно говорят о преимуществах и выгодах лечения в клинике	Клиника у нас хорошая, лечат хорошо	Нет сообщения
6.	СИГНАЛЫ ЦЕННОСТИ	Благодарят и выражают признание за звонок, ободряют, высказывают понимание и, прощаясь, высказывают пожелание - будем рады Вас видеть	Пожалуйста, спасибо, до свидания, приходите	«Ни здрасте, ни до свидания»
7.	ПОЗИТИВНЫЙ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ФОН	Доброжелательно и с готовностью отвечают на вопросы	Отвечают монотонно, безразлично	С признаками нетерпения и раздражения
8.	ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ	В конце разговора кратко повторяют основные моменты, подводят итог, повторяют ключевое сообщение. Еще раз предлагают или подтверждают дату записи на прием	В конце разговора еще раз предлагают или подтверждают дату записи на прием.	Не делают
9.	СБОР МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИИ	Спрашивают, откуда пациент узнал о клинике и номер телефона	-	Не делают
10.	ПРЕОДОЛЕНИЕ ВОЗРАЖЕНИЯ ПО ЦЕНЕ	Соглашаются с проблемой в принципе. Коротко и ясно говорят о преимуществах и выгодах лечения в клинике. Объясняют, какие услуги входят в цену	«Цены сейчас везде такие, у нас хорошая клиника, поэтому и цены высокие»	Молчание
11.	FOLLOW UP	Через 7-15 дней звонок из клиники с целью уточнения принятого решения пациентом, так как на прием записи не было, и пациент отправился думать.	Через 15-30 дней звонок из клиники с целью уточнения принятого решения пациентом, так как на прием записи не было и пациент думает.	Не делают



Сопоставление реальных показателей работы операторов call-центра со стандартными показателями представлено на диаграмме №1

### Диаграмма№1.

Сопоставление реальных показателей работы операторов call-центра со стандартами качества



### Выводы:

1. Наиболее полно соответствовали стандартам качества следующие параметры:
  - Соединение с оператором до 4-5 гудка происходило в 90,5% случаев
  - Приветствие в 84% случаев
  - Информация по услугам и ценам получена полностью в 81% случаев
  - Позитивный эмоциональный фон присутствовал в 65% случаев
2. Менее всего соответствовали стандартам качества следующие параметры:
  - Обращение к пациенту по имени только в 1 клинике из 37
  - Донесение пациенту послания о преимуществах и выгодах лечения в данной клинике (ключевое сообщение) в 20,5%
  - Подведение итогов разговора в 9% случаев
  - Сигналы ценности (фразы: «Приходите», «Будем рады Вас видеть») в 15% случаев
  - Сбор маркетинговой информации в 11% случаев
  - Преодоление возражения: «Почему так дорого?» в 36% случаев
  - Follow-up. По истечению 30 дней ни от одной из клиник звонков не было

Таким образом, исследование показало, что для повышения лояльности пациентов на этапе обращения пациента в клинику через call-центр необходимо улучшить следующие параметры работы call-центра:

- донесение преимуществ и выгод клиники в одном предложении (ключевое сообщение)
- обращение к пациентам по имени, фразы радушия, позитивный эмоциональный фон
- умение преодолеть возражения по цене
- введение практики контрольных звонков пациентам, не записавшимся на прием

*Исследование ОСС показало, что с преодолением возражения по цене («Почему так дорого?») операторы call-центра справились только в 36% случаев*

### Глава 3. Стандарты качества работы call-центра частной медицинской клиники

Звонок пациента в клинику – это итог работы целого коллектива: Компания тратит деньги на рекламу, закупку дорогостоящего оборудования, привлечения врачей «с именем», поддержку сайта. Все сделано для того, чтобы пациент позвонил. И вдруг, после звонка, пациент остается недоволен, так как с ним плохо поговорили. Тогда пациент вешает трубку и звонит в другую клинику. Это прямой убыток.

Какими должны быть стандарты качества работы call-центра, чтобы приносить не убыток, а прибыль?

Рассмотрим ситуацию, начиная со структуры, целей и задач call-центра.

#### **Структура, цели и задачи.**

**Call-центр** – подразделение клиники, занимающееся, ответами на вопросы пациентов, обратившихся в клинику по телефону, информированием об услугах клиники и ценах, записью на прием, работой с базой пациентов.

**Структура традиционного call-центра**, которая используется в большинстве частных медицинских центрах, состоит из 3-х основных звеньев:

1- звено – операторы call-центра, они принимают входящие звонки, записывают на прием пациентов, информируют об услугах и ценах. Проводят работу с базой пациентов в соответствии со стратегическими и тактическими задачами клиники

2- звено – технический администратор call-центра. В его задачи входят: автоматизация центра, создание и интеграция алгоритмов работы, внедрение программного обеспечения.



3- звено – менеджер call-центра. Управляет работой call-центра. Определяет цели и задачи для сотрудников в соответствии с целями и задачами клиники (совместно с коммерческим директором и маркетологом). Разрабатывает и внедряет KPI<sup>5</sup>.

### **Цели работы call-центра зависят от стратегических целей медицинской клиники по созданию потока пациентов.**

При этом можно выделить цели, присущие для большинства call-центров медицинских клиник.

#### **Цели:**

- Запись на прием каждого первично позвонившего пациента
- Генерация новых обращений пациентов через работу с существующей базой
- Создание пула лояльных пациентов на этапе обращения в клинику по телефону

Кто такие лояльные пациенты? Это пациенты, которые готовы:

- Обращаться в клинику повторно
- Посоветовать клинику своим знакомым
- Простить небольшие недостатки в работе
- Тратить больше денег на покупку услуг

#### **Задачи call-центра:**

- Точное и правильное (в соответствии с маркетинговой стратегией) информирование пациентов об услугах клиники
- Повышение ценности услуг клиники в глазах пациентов
- Преодоление возражений по конкурентам, цене, безопасности, гарантии качества в рамках своей компетенции
- Сбор клиентской базы и активная работа с ней (обзвон недозвонившихся, напоминание о повторном посещении клиники и т.д. – все, что увеличит количество обращений пациентов в клинику)
- Работа с обоснованными и не обоснованными претензиями
- Профилактика и работа с конфликтами

### **Правильная работа<sup>6</sup> с входящими звонками от пациентов в частный медицинский центр позволяет увеличить объем продаж услуг клиники за счет:**

- Прямого контакта с покупателями
- Создания доверительных отношений
- Донесения до пациента выгодных отличий, преимуществ и доказательств высокого качества лечения в клинике
- Продвижения бренда клиники
- Создания дополнительных ценностей обслуживания, превосходящие конкурентные

«Можно увеличить прибыль компании на 25%, сократив уровень недовольства клиентов на 5%»

**Таким образом, одной из важнейших целей медицинской клиники является превращение call-центра в эффективный маркетинговый инструмент по увеличению потока пациентов и повышению лояльности к бренду.**

### **Стандарты качества работы call-центра частной медицинской клиники**

Все стандарты качества работы call-центра можно разделить на:

1. Технические
2. Личностно-коммуникационные

#### **Технические стандарты<sup>8</sup> :**

- Быстрота ответа оператора (после 3-4 гудка) (на 80% звонков операторы отвечают в течение 20 секунд)
- Среднее время обработки звонка (в среднем от 3,5 -4,5 мин)
- Способность ответить на запросы пациента в течение первого звонка
- Наличие системы предварительно записанных голосовых сообщений и голосовых приветствий для маршрутизации звонков (IVR<sup>10</sup>)
- Хорошая слышимость без помех
- Система автоматического распределения вызовов (чтобы на определенный запрос мог ответить специально обученный сотрудник)
- Компьютерно-телефонная интеграция (связь номера телефона пациента с его данными из базы, таким образом, если оператор видит на экране телефон клиента, он сразу может обратиться к нему по имени)
- Возможность оценить удовлетворенность пациентов путем опроса (рейтинг для оператора)
- Возможность оценить соответствие работы оператора стандартам (прослушивание аудиозаписей разговоров – мониторинг 1 раз за смену)

#### **Личностно-коммуникационные стандарты качества работы оператора call-центра складываются из речевых и поведенческих моделей.**

Речевые модели – это фразы, разработанные отделом маркетинга клиники для максимального соответствия бренду, лаконичного донесения до пациента ценностей, отличий и выгод с целью максимального увеличения количества лояльных пациентов и увеличения записи пациентов на прием.

Речевые модели встраиваются в диалог с пациентом, который складывается по следующему алгоритму.

1. **Приветствие:** После приветствия (Доброе утро! - до 12 дня, Добрый день! – с 12 до 17 часов, Добрый вечер! – с 17 часов до окончания работы клиники) следует назвать клинику и свое имя. Важно, чтобы эта фраза произносилась четко и внятно.

*Одной из важнейших целей медицинской клиники является превращение call-центра в эффективный маркетинговый инструмент по увеличению потока пациентов и повышению лояльности к бренду*

2. **Обращение к пациенту по имени.** Вопрос к пациенту: «Как можно к Вам обращаться?»  
Обращение по имени создает доверительную атмосферу, повышает вероятность записи на прием. Причем важно произносить имя в течение всего разговора не менее 3-4 раз.

3. **Знание продукта и цен.** Не просто знание, но и умение кратко и понятно рассказать об услугах и ценах.

Важно также информировать пациентов о том, что именно входит в цену операции (профилактика возражения по цене). В стоимость, обычно, входит консультация анестезиолога, анестезиологическое пособие, сама операция, лекарства, которые получает с собой пациент, и 1 месяц бесплатных осмотров после операции.

4. **Ключевое сообщение** – это краткое послание пациенту о преимуществах и выгодах лечения в данной клинике. Утверждается главным врачом, директором и маркетологом клиники

Цель ключевого сообщения – кратко и понятно донести до пациента преимущества клиники. Ключевое сообщение строится из 3 основных компонентов:

- Отличие от конкурентов
- Выгода для пациента
- Доказательства преимуществ и выгод

Ключевое сообщение желательно уместить в одном предложении.

5. **Сигналы ценности** позволяют сразу почувствовать пациенту, что он желанный гость. Ему рады и сделают все, чтобы он остался доволен.

Это фразы: «Спасибо за звонок! Как хорошо, что Вы нам позвонили. Будем очень рады Вас видеть! Обязательно приходите!»

6. **Позитивный доброжелательный эмоциональный фон.** Уместное использование позитивных эмоций повышает доверие пациента к клинике. Больной человек особенно нуждается во внимании и заботе. Говорите по телефону, улыбаясь, и Ваш тон голоса сразу станет доброжелательней и теплее!

7. **Подведение итогов разговора.** Лучше всего запоминается то, что произносится в конце разговора. Подведение итогов необходимо для того, чтобы пациент запомнил важные для него моменты: день и час приема, как добраться до клиники, что надо иметь с собой. Также важна проверка понимания и напоминание пациенту всех выгод и преимуществ клиники (еще раз ключевое сообщение).

8. **Сбор маркетинговой информации.** В конце разговора опрос, откуда пациент узнал о клинике. Эта информация позволяет оптимизировать затраты на рекламу.

9. **Follow-up.** Контрольный звонок пациенту, который по тем или иным причинам не записался на прием. Оптимальное время через 7 дней после последнего разговора.

10. **Работа с возражениями.** Если оператор правильно выстроил беседу, т.е. задал уточняющие вопросы, ответил на вопросы пациента, доступно рассказал о преимуществах и выгодах клиники, то возражения могут и не возникнуть. Если возражения возникли, то их следует приветствовать: это дополнительный способ получить информацию о том, что важно для пациента и что может его убедить стать клиентом клиники.

## Глава 4. Преодоление возражений.

Все возражения преодолеваются с использованием ряда специальных правил. Самое распространенное возражение, с которым сталкиваются операторы call-центров, это возражение по цене на услуги клиники.

Возражение по цене не надо бояться, его надо приветствовать. Пациент сам дает дополнительную возможность оператору call-центра представить преимущества клиники и донести до пациента ключевое сообщение.

Ниже приведена примерная схема преодоления возражения по цене.

### 1. **Создайте позитивный эмоциональный фон.**

Его установить поможет понимание того, что возражения направлены не на Вас лично, а относятся к услугам клиники.

### 2. **Согласитесь с возражением в принципе.**

«Да, согласен (-на), цена имеет значение». Таким образом, соглашаясь с пациентом, Вы строите «мостик» к аргументации по цене.

### 3. **Аргументируйте цену.**

«Да, конечно, цена имеет значение». Повторите ключевое сообщение. Разбейте цену на составляющие: «У нас в цену услуги входит не только операция, но и бесплатная консультация анестезиолога, анестезиологическое пособие, операцию проводит самый опытный хирург, кандидат медицинских наук, лекарства, которые Вы получите после операции, и 1 месяц бесплатного наблюдения!».

### 4. **Проверьте согласие.**

«Я Вас убедил(а)?»

### 5. **Если пациент ответит «Да»**

Завершайте разговор, подводите итоги и записывайте пациента на прием.

### 6. **Если пациент ответит «Нет»**

*Ключевое сообщение - это краткое послание пациенту о преимуществах и выгодах лечения в данной клинике. Оно складывается из 3-х основных компонентов:*

- Отличие от конкурентов
- Выгода для пациента
- Доказательства преимуществ и выгод.

**ПРЕОДОЛЕНИЕ  
ВОЗРАЖЕНИЙ**



Задайте вопрос «Что еще могло бы Вас убедить?». Пациент сам Вам подскажет важные для него аргументы.

Иногда отрицательный опыт может появиться у пациента уже во время первого звонка в call-центр. Часто негативными факторами являются так называемые запретные темы, которые раздражают людей и провоцируют конфликт.

## Глава 5. Запретные темы и манера поведения

1. **Ненормативная лексика**
2. **Обращение на «ты», панибратство**
3. **Использование уменьшительно-ласкательных суффиксов** (например, «звоночек», «глазик», «уколычик», «ручечка» и т.п.). Люди, при обращении к которым, используются слова с уменьшительно ласкательными суффиксами, чувствуют себя подсознательно на «детской» позиции, т.е. как будто бы с ними обращаются как с детьми. И это воспринимается негативно. Кроме того, подобное обращение воспринимается как попытка манипуляции (задобрить человека) и также может вызвать отторжение. Поэтому, по правилам бизнес этикета, важно избегать использования слов с уменьшительно-ласкательными суффиксами.
4. **Негативный отзыв о своей клинике, врачах, ценах**
5. **Негативный отзыв о конкурентах.** По этическим правилам ведения бизнеса важно вести себя достойно и говорить не о недостатках других, а о своих преимуществах. Такой подход оказывает более благоприятное впечатление на клиентов.
6. **Советы по лечению,** это очень вредная практика, так как компетенции оператора недостаточно, чтобы ставить диагнозы и назначать лечение по телефону.

*Возражение по цене не надо бояться, его надо приветствовать. Пациент сам дает дополнительную возможность оператору call-центра представить преимущества клиники и донести до пациента ключевое сообщение.*

## Глава 6. Работа с претензиями клиентов.

Каждый оператор сталкивается с различными нестандартными ситуациями, в которых проверяется его профессионализм. К таким ситуациям относятся претензии клиентов и работа с оскорблениями.

Все претензии пациентов можно разделить на 2 большие группы:

- Обоснованные
- Необоснованные

При этом работа с претензиями строится по практически одинаковому алгоритму.

**Обоснованные претензии** – это претензии, когда пациент справедливо высказывает свое возмущение. Например, пациенту не сообщили, что за консультацию врача перед операцией надо платить дополнительно.

Алгоритм работы с обоснованной претензией:

1. Благодарность за претензию.  
«Спасибо, что Вы об этом сказали!»
2. Выражение понимания эмоций собеседника.  
«Я Вас понимаю»

3. Присоединение к позиции собеседника с использованием «Я-сообщения» (перейти «по ту сторону баррикад»)  
«Я на Вашем месте тоже бы переживал(а), если бы не знал(а) заранее, что консультацию надо платить дополнительно, это действительно неприятно».
4. Извинение.  
«Извините, это наша вина, что мы не сообщили Вам об этой доплате заранее». Скажите сами то, что собирался сказать Вам Ваш собеседник, и у него не останется аргументов, чтобы Вам возразить. Как правило, на этом этапе инцидент бывает исчерпан.
5. Если пациент обижен сильно, можно предложить компенсацию согласно правилам Вашей клиники

**Необоснованная претензия** - претензия к ситуации, которая произошла не по вине клиники.

Алгоритм работы с необоснованной претензией по тому же принципу, что и обоснованная претензия: переключить негатив на положительные моменты, которые существуют в медицинском центре, а также добавить сигналы ценности.

Например, пациент говорит: «Вы постоянно повышаете цены!»

1. Благодарность за претензию.  
«Спасибо, что Вы об этом сказали»
2. Выражение понимания эмоций собеседника.  
«Я Вас понимаю, никто не хочет платить лишнее»
3. Присоединение к позиции собеседника с использованием «Я-сообщения»  
«Я тоже переживаю, когда клиника вынуждена повышать цены».
4. Аргументация  
«Наша клиника постоянно заботится о качестве лечения и поэтому приобретает самое современное дорогостоящее оборудование. В связи с этим и повышаются цены»
5. Переключение негатива на положительные моменты.  
«Вы можете быть уверены, что получите самое современное, качественное лечение и индивидуальное, внимательное отношение. Приходите! Мы будем очень рады Вас видеть!» (сигналы ценности)

### **Работа с оскорблениями.**

Случается, что операторы call-центра подвергаются оскорблениям со стороны клиентов. Оскорбления терпеть ни в коем случае нельзя.

1. Выразите свое негативное отношение к происходящему.  
«Мне очень неприятно слышать такие слова»
2. Сообщите обидчику о возможных последствиях.  
«Если разговор продолжится в таком тоне, я буду вынужден(а) его прервать»
3. Если после Вашего предупреждения оскорбления продолжаются, повесьте трубку, запишите телефонный номер и проинформируйте Вашего менеджера.



4. Постарайтесь переключиться на что-нибудь позитивное. Важно сохранить позитивное, человеческое отношение к пациентам, и не переносить негатив на очередного позвонившего клиента.

## Глава 7. Задачи менеджмента call-центра.

Как видно из перечня стандартов качества работы call-центра, ничего сложного в них нет. Однако исследование ОСС, проведенное компанией «Практика Медицинских Продаж» показало, что общий процент выполнения этих стандартов составил 41,4%. Почему же простые и понятные вещи не выполняются?

Очевидно, причина в особенностях управления call-центром.

Различают 2 подхода в менеджменте. Первый подход – решать проблемы по мере их поступления, второй подход – смотреть на шаг вперед и готовиться к возможным изменениям. Второй подход предпочтительней, т.к. в этом случае клиника будет первой на изменившемся рынке.

Одна из распространенных причин невысоких результатов работы call-центра – это использование первого подхода, который выражается в отношении к call-центру по остаточному принципу. Такое отношение объясняется тем, что ошибки call-центра сразу не видны. Пациент просто тихо вешает трубку, если ему не нравится, как с ним поговорили, и звонит в другую клинику. А в это время сотрудники и менеджмент заняты срочными текущими делами. Так бывает, потому, что руководство call-центром поручено кому-то из сотрудников в нагрузку, и вникнуть по-настоящему в процесс управления ему просто не хватает ни времени, ни сил.

*Ошибки call-центра сразу не видны. Пациент просто тихо вешает трубку, если ему не нравится, как с ним поговорили, и звонит в другую клинику*

Исследование, проведенное компанией Rainmaker Thinking<sup>11</sup>, показало, что лишь один менеджер из десяти действительно управляет эффективно. Под эффективным управлением понимается использование специальных управленческих процедур. И только в том случае, если эти процедуры будут выполняться в полном объеме,

регулярно, с надлежащим качеством, можно рассчитывать на действительно качественные изменения в производительности и результативности подчиненных.

Компания «Практика Медицинских Продаж» решила очень кратко и в практическом ключе предложить Вашему вниманию описание этих управленческих действий, основанных на современной теории и практике управления.

Начнем с определения менеджмента.



**Менеджмент (управление)** – это обеспечение достижения группой сотрудников поставленных перед ними целей через решение 4 задач:

## **Планирование**

## **Организация**

## **Мотивация**

## **Контроль**

Прежде, чем перейти к решению 4 основных задач, важно упомянуть о создании правильного рабочего климата в коллективе, климата, направленного на повышение эффективности работы всех членов команды.

Такой климат действительно создан, если сотрудник:

- воспринимается менеджером, как самый главный клиент
- видит, что к нему относятся, как к единомышленнику
- понимает, что его работа важна для достижения общих целей
- понимает, что он повышает ценность клиники для пациентов, делает клинику более конкурентоспособной
- знает, что у него есть возможность профессионально расти и развиваться в рамках своей организации
- понимает, что его профессиональные цели совпадают с целями коллектива call-центра и клиники в целом

Именно такой рабочий климат позволит эффективно внедрить и применять стандарты качества call-центра, направленные на создание конкурентного преимущества клиники.

## **Планирование**

Включает в себя:

- создание штатного расписания call-центра,
- постановку целей (работа в соответствии со стандартами)
- бюджетирование подразделения

Остановимся более подробно на постановке целей, т.к. это важный момент любого управленческого процесса.

Начиная с 50-х годов XXвека, используется технология постановки, пересмотра и контроля целей, которая называется **управление по целям**<sup>12</sup>.

Управление по целям – это способ управления включающий в себя:

- описание результата работы
- планирование путей его достижения (стандарты)

Поэтому, важно представить себе идеальную модель работы call-центра, каких целей она будет достигать и прописать стандарты.

После этого уже приступить к организации работы.

## Организация

В организацию работы call-центра входит:

- создание должностных инструкций для сотрудников (оператора, технического администратора, менеджера)
- набор персонала
- техническое обеспечение рабочих мест операторов
- проведение учебы

Работники call-центра являются лицом клиники, первыми сотрудниками, кто очно взаимодействует с пациентами. Поэтому особенно важно, чтобы сотрудники понимали всю важность и ответственность этого взаимодействия. Здесь на помощь менеджеру приходит должностная инструкция. Должностная инструкция – это документ, в котором прописаны все основные моменты, связанные с выполнением работ на данной должности, а также права, обязанности и мера ответственности сотрудника.

В этом документе отличительным моментом является описание должностной функции.

Для того чтобы стандарты качества, о которых говорится в данном руководстве, применялись на высоком уровне, необходимо подробно и понятно отразить их соблюдение в должностной инструкции.

Ниже представлена модель описания должностных функций из должностной инструкции:

1. Выполнение стандартов качества работы оператора call-центра во время каждого звонка
2. Запись пациентов на прием
3. Преодоление возражений, работа с претензиями позвонивших пациентов
4. Соблюдение бизнес-этикета и телефонного этикета при каждом взаимодействии с пациентами
5. Заполнение и ведение базы пациентов, позвонивших в клинику

Организация согласованной работы – также важнейший компонент управления. Бывают ситуации, когда прошла реклама и потом идет шквал звонков, а в call-центре один оператор. Итог – телефон постоянно занят, дозвониться практически невозможно. Вопрос конкретного количества операторов является сложной задачей экономической оптимизации и решается в каждом случае индивидуально.

## Мотивация

Сотрудники наиболее мотивированы, когда знают, что их конкретные действия приведут к достижению конкретной цели. При этом важно, чтобы достижение личной цели сотрудника было возможно лишь при достижении целей организации. Таким образом, мотивация будет эффективна, если сотрудник четко понимает, как достижение целей клиники повлияет на его доход, карьеру, ощущение значимости как профессионала.

Для решения этих задач используется 2 подхода к мотивации:

- материальная мотивация
- нематериальная мотивация

**Материальная мотивация** построена на основе цифровой оценки деятельности сотрудника. Для этой оценки используется такой инструмент, как ключевые показатели эффективности (KPI–Key Performance Indicators). Цифровое выражение KPI помогает обеспечить конкретность и объективность данных, сделать их пригодными для анализа. KPI позволяют контролировать, как деятельность сотрудников приводит к достижению поставленных целей.

Применяются:

- **количественные KPI** (количество совершенных звонков, длительность разговора, конверсия звонков<sup>13</sup>, время ожидания пациентом ответа оператора)
- **качественные KPI** (баллы за соответствие стандартам качества, рейтинги оператора после опроса пациентов и т.п.)

Как правило, для оценки берется 2-3 показателя. Расчет KPI проводится оценкой соотношения фактических показателей к плановым и устанавливается «планка», по достижению которой выплачивается премия.

Плановые показатели устанавливаются индивидуально руководством клиники в соответствии с бизнес-ситуацией, должностью и квалификацией сотрудника. В плановые показатели, например, входят:

стандарты работы, количество звонков, их длительность, количество записанных пациентов на прием. Оценка проводится в рамках текущего контроля, и результаты суммируются к определенному итоговому периоду. По усмотрению руководства премия может быть ежемесячной, ежеквартальной, ежегодной.

*Сотрудники наиболее мотивированы, когда знают, что их конкретные действия приведут к достижению конкретной цели*

Оптимальным является ежеквартальный период подведения итогов, так как, с одной стороны, цель наиболее достижима, с другой стороны в течение квартала нивелируются случайные факторы, которые могут повлиять на результат.

4 ситуации, когда KPI не работают:

- KPI разработаны неверно: не учтены все необходимые индикаторы для достижения цели
- KPI не оцифрованы и их нельзя посчитать
- KPI внедрены не во всех подразделениях и поэтому наблюдаются «перекосы» в управлении
- KPI учитывают только цели организации и не учитывают цели сотрудника

Нематериальная мотивация построена на системе поощрения развития взаимоотношений между работником и организацией, дополняющей денежные выплаты нефинансовым стимулированием. К практическим инструментам нематериальной мотивации относят:

1. Обучение. Тренинги, семинары, куда можно отправить сотрудников в качестве поощрения
2. Возможность влиять на ситуацию. Это сбор обратной связи: ящики для писем, доска со стикерами<sup>14</sup>, выступление на планерке
3. Право выбора. Предоставление права выбора отличившимся сотрудникам: рабочего стола, места на стоянке, времени отпуска
4. Поздравление со знаменательными датами (день рождения, окончание испытательного срока, год работы в клинике)

5. Конкурсы и соревнования (доска почета, лучший сотрудник месяца)
6. Корпоративные мероприятия (Новый Год, 23 февраля, 8-ое марта)
7. Персональная оценка руководством клиники (отличившиеся сотрудники 1-2 раза в год приглашаются на обед с директором клиники)
8. Возможность «побыть менеджером» (менеджер оставляет вместо себя на время отпуска наиболее отличившегося сотрудника, который хочет профессионального роста)

Правильно составленная программа мотивации позволяет минимальными материальными вложениями добиться значительных результатов в работе.

## Контроль

Контроль за работой сотрудников осуществляется с помощью анализа аудиозаписей разговоров с пациентами и непосредственного наблюдения. Часто контроль воспринимается сотрудниками как средство наказания. Это происходит по многим причинам. Одна из главных - менеджер, взаимодействуя с сотрудником, делает акцент только на отрицательных моментах в работе. Казалось бы, так и надо, ведь эти моменты важно исправить. Только результаты работы почему-то не становятся лучше.

Недавнее российское исследование показало, что улучшение показателей работы сотрудников в 89% случаев происходит в результате поощрений и только в 11% случаев из-за наказаний<sup>15</sup>.

Для эффективной коррекции действий сотрудников используется **конструктивная критика**. Это критика, направленная не на порицание, а на улучшение ситуации.

Почему важно применять конструктивную критику?

- Сотрудник не демотивирован (нет перехода на личности и обид)
- План по улучшению ситуации создается сразу
- Сотрудник вовлечен в процесс улучшения результатов

Основные принципы конструктивной критики:

- Старайтесь посмотреть на ситуацию глазами сотрудника
- Сделайте вашего сотрудника соавтором управленческого решения (задавайте вопросы).
- Хвалите публично, ругайте лично (не на людях)

Перед контролем и любыми другими управленческими действиями важно получить согласие сотрудника и установить с ним раппорт :

- Объяснить причину взаимодействия менеджера с сотрудником (улучшение профессиональных качеств сотрудника, повышение качества обслуживания, решение проблем с клиентом и т.п.)
- Объяснить, как собираетесь действовать (пример: я буду наблюдать за работой, потом задам вопросы, обсудим результаты, запланируем дальнейшую работу, хорошо?)
- Подчеркнуть выгоды взаимодействия (это нужно тебе для развития, это нужно мне для понимания ситуации)
- Избегать превращать опрос в допрос (нужен диалог)

После проверки (наблюдение и анализ аудиозаписей) выделяются:

- 2-3 момента в разговоре с пациентом, которые наиболее соответствуют стандартам качества, и позитивно повлияли на запись пациента на прием, за это важно похвалить сотрудника
- 1-2 момента в разговоре, которые не соответствуют стандартам качества и негативно повлияли на запись пациента на прием; по ним проводится критика.

Результаты конструктивной критики:

- Закрепление в сознании сотрудника как действовать правильно и дальше в подобных ситуациях
- Нематериальная мотивация – признание, ощущение причастности к участию в достижении целей медицинского центра
- Обращение внимание подчиненного на зоны, требующие улучшения в работе
- Обсуждение плана исправления ситуации
- Мотивация подчиненного, выслушивание идей подчиненного и повышение его ответственности за результат.

### **Алгоритм конструктивной критики:**

1. Начать с позитивных моментов
2. Описать ту часть ситуации, которую следует улучшить
3. Объяснить, почему необходимо делать правильно
4. Что и как делать
5. Запросить обратную связь от подчиненного
6. Призвать к действию и поощрить

Умение менеджера применять конструктивную критику позволяет качественно исправлять недочеты в работе сотрудников без формирования у них негатива.

*Недавнее российское исследование показало, что улучшение показателей работы сотрудников в 89% случаев происходит в результате поощрений и только в 11% случаев из-за наказаний*

*Перед контролем и любыми другими управленческими действиями важно получить согласие сотрудника и установить с ним раппорт (эта фраза на странице*

## **Глава 8. Ситуационное управление.**

Каждый менеджер за свою работу сталкивается с различными ситуациями в управлении.

При этом, их можно сгруппировать в 4 стандартных ситуации, базирующиеся на 2-х основных параметрах:

- Мотивации сотрудника к работе - «хочет»
- Наличии у сотрудника необходимых для работы знаний и навыков - «может»

Эти ситуации можно проиллюстрировать матрицей навыков и мотивации (рисунок 1), где по оси абсцисс – навыки сотрудника, по оси ординат – желание сотрудника работать.



- 1. Сотрудник хочет, но не может эффективно работать.** Это – новички, у которых высок уровень мотивации, но пока нет знаний по стандартам организации, и они ещё не приспособились к работе в новых условиях.

**Задача менеджера:** объяснить, что сделать (как минимум, 3 раза), чаще контролировать, требовать точного исполнения. При этом - поддерживать, дать право на ошибку (в пределах испытательного срока), хвалить за первые успехи, приставить к опытному сотруднику для передачи опыта.
- 2. Сотрудник может и хочет работать.** Это «звезды» - опытные сотрудники, они выполняют работу всегда на высоком уровне.

**Задача менеджера:** обеспечить своевременное признание, слушать идеи по улучшению работы, дать им более высокий статус, например, статус наставника. При этом, не перегружать, чтобы не получилось «кто везет, того и погоняют».
- 3. Сотрудник не хочет, но может работать.** Это «падающие звезды» - опытные сотрудники со сниженной мотивацией по какой-либо причине.

Часто – результат ошибки в выборе стиля управления. Например, к опытному сотруднику применялся авторитарный стиль управления.

**Задача менеджера:** своевременно выявлять подобные состояния сотрудника и, используя структурированную управленческую беседу (обратную связь), выяснить причину и сообщить сотруднику о последствиях его поведения. Ответственность за исправление поведения при этом возлагается на сотрудника, менеджер дает только рекомендации и объясняет, какие могут быть последствия, если подчиненный не наладит свою работу.
- 4. Сотрудник не хочет и не может работать.** Это балласт для организации. Такие сотрудники «прячутся за спины» добросовестных работников. Они негативно влияют на результат всего коллектива: 1) дурным примером: работают плохо, а зарплату (часто и премии) получают наравне со всеми; 2) нередко являются распространителями негативной информации; 3) оттягивают на себя большую часть сил и времени менеджера, который вынужден заниматься с этими нерезультативными сотрудниками вместо тех, которые действительно нуждаются во внимании менеджера (новички, звезды).

**Задача менеджера:** своевременно выявить сотрудников, кто не хочет и не может работать и оперативно решить вопрос об их увольнении.

**Главная цель работы любого менеджера** - правильно и своевременно диагностировать тип профессионального поведения своих сотрудников и применять к ним соответствующий подход. Это позволит быстрее достигать результата и эффективно использовать потенциал подчиненных.

## Глава 9. Как достичь успеха в менеджменте? Задаем вопросы!

Успех менеджера зависит от правильной диагностики коллектива и оптимального распределения своих усилий на сотрудников с разной результативностью.

*Сделайте вашего сотрудника  
соавтором управленческого  
решения*

Успех – это результат тщательной подготовки

Подготовка – это самооценка менеджера. Она необходима для принятия наиболее взвешенного управленческого решения. Проводится регулярно в виде вопросов, который менеджер задает сам себе.

1. Ясны ли сотруднику мои ожидания? Что заставляет меня так думать?
2. Честны и обоснованы ли мои ожидания от сотрудника? Что заставляет меня так думать?
3. Получил ли сотрудник адекватный тренинг, чтобы выполнять свою работу? Как я об этом узнал?
4. Понимает ли сотрудник, почему это важно, выполнять работу на уровне принятых стандартов? Как я об этом узнал?
5. Контролирую ли я надлежащим образом исполнение должностных обязанностей своих сотрудников. Знают ли они, какие будут последствия неисполнения своих обязанностей?
6. Своевременно и последовательно ли я признаю заслуги и награждаю своих сотрудников за хорошие результаты? Что заставляет меня так думать?
7. Даю ли я своим сотрудникам свободу быть успешными? Почему я в этом уверен?
8. Были ли устранены помехи на пути выполнения работы сотрудника? Как я об этом узнал?

При правильном планировании, организации, мотивации и контроле сотрудников возможно достижение поставленных целей:

- Выполнение стандартов качества call-центра
- Повышение конверсии звонков

Итак, чтобы эффективно применить стандарты качества работы call-центра, о которых говорилось в этой книге, необходима серьезная работа менеджера. Недостаточно создать и внедрить стандарты. Необходимо, чтобы они выполнялись. Основная задача по реализации стандартов лежит на менеджере. Только настойчивость, систематичность, последовательность в работе менеджера приведет к достижению цели. Ему необходимо создать команду единомышленников и выстроить с ними систему рабочего взаимодействия.



Если менеджер за текущими срочными делами не в состоянии поддерживать с подчиненными регулярного диалога, то, значит, он этими подчиненными не управляет.

## Заключение

Растущая конкуренция на рынке медицинских услуг и осложнение экономической ситуации в стране являются вызовом для медицинского бизнеса. Только те клиники, которые используют современные инструменты работы с клиентами и чутко относятся к их потребностям и эмоциям, могут рассчитывать на стабильный рост доходов.

Call-центр является одним из основных механизмов коммерциализации деятельности клиники. Организация результативной работы call-центра – важный шаг к тому, чтобы сделать клинику коммерчески эффективной и более конкурентоспособной. От слаженной работы сотрудников call-центра во многом зависит количество клиентов клиники и сумма, которую пациент готов потратить на лечение.

Таким образом, инвестиции в оснащение call-центра, обучение сотрудников и выстраивание эффективной управленческой модели являются инвестициями в устойчивое развитие клиники и ее способность приносить прибыль.

## Ссылки

<sup>1</sup> Customer Service Strategies for HealthCare Industry/2726 v1-06/08-U.S.

<sup>2</sup> Ключевое сообщение - это краткое послание пациенту о преимуществах и выгодах лечения в данной клинике. Утверждается главным врачом, директором и маркетологом клиники

<sup>3</sup> <http://www.vseozrenii.ru/glaznye-kliniki/DoctorFM.ru><http://www.doctorfm.ru/>, [Zoon](http://zoon.ru/)<http://zoon.ru/>

<sup>4</sup> Районированная выборка – выборка элементов исследования (в данном случае медицинские офтальмологические клиники, оказывающие платные медицинские услуги) по принципу разделения генеральной совокупности на однородные части. Часть, принявшая участие в исследовании, – это частные офтальмологические клиники, выполняющие от 1000 операций в год.

<sup>5</sup> KPI – Key Performance Indicators [англ.] – ключевые показатели эффективности. Количественно измеримый показатель фактически достигнутых результатов.

<sup>6</sup> <https://www.talkdesk.com/>

<sup>7</sup> Harvard Business Review, 2008

<sup>8</sup> SalesForce<https://www.salesforce.com/hub/service/call-center-best-practices>

<sup>9</sup> Ведомости, «Главные ошибки операторов колл-центра, которые раздражают клиентов» 13 августа 2014 г. <http://www.vedomosti.ru/>

<sup>10</sup> IVR – Interactive Voice Response [англ.] – система предварительно записанных голосовых сообщений и голосовых приветствий, выполняющая функцию маршрутизации звонков, а также позволяющая записать голосовое сообщение от пациента, если все операторы заняты, чтобы потом оператор перезвонил. Правильно выбранное сочетание музыкального сопровождения, голоса диктора и используемой лексики создаёт благоприятное впечатление от звонка в организацию.

<sup>11</sup> “The 27 challenges managers face” Step-by-step solutions to [nearly] all of your management problems. B. Tulgan. Jossey-Bass. 2014

<sup>12</sup> Основоположником является П.Друкер [Peter Drucker (1909-2005)]

<sup>13</sup> Конверсия звонков – это соотношение

звонков, в результате которых пациенты записались на прием в клинику к общему числу звонков. Считается общая конверсия и по операторам. Также подсчитывается конверсия по временным периодам (день, неделя, месяц, квартал, год)

<sup>14</sup> Здесь стикеры – это бумажные клейящиеся полоски с пожеланиями сотрудников по организации работы.

<sup>15</sup> Зайцева Т.В. «Формирование интегрированной системы управления человеческими ресурсами организации: теоретические и методологические аспекты». Докторская диссертация. Московский Государственный университет им. М.В. Ломоносова, 2012 г.

<sup>16</sup> Rapport [фр. rapport, от rapporter – возвращать, приносить обратно] – термин в психологии, имеющий несколько смежных значений; подразумевает установление специфического контакта, включающего определенную меру доверия или взаимопонимания с человеком или группой людей, а также само состояние такого контакта.

## Компания «ПРАКТИКА МЕДИЦИНСКИХ ПРОДАЖ» предлагает тренинг: Call-центр медицинской клиники: создание конкурентного преимущества

Для кого?

1-ый день: Руководство и операторы call-центра

2-ой день: Руководство call-центра

### ПЛАН ТРЕНИНГА

До тренинга:

Обсуждение с заказчиком деталей кастомизации тренинга

На тренинге:

#### **Первый день –**

1. Как пациенты покупают: знакомство с особенностями потребительского поведения
2. Стандарты качества
3. Преодоление возражений и работа с претензиями
4. Работа с претензиями и оскорблениями
5. Отработка практических навыков

#### **Второй день –**

1. Основные задачи и функции менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль)
2. Материальная и нематериальная мотивация
3. Разработка и применение KPI
4. Конструктивная критика как элемент мотивации и контроля
5. Работа с разными типами поведения сотрудников - ситуационное управление
6. Самодиагностика менеджера
7. Практические навыки (бизнес кейсы)

После тренинга:

Семинар –консультация по возникшим вопросам (однократно в течение месяца после окончания тренинга по согласованию с заказчиком)

По вопросам заказа тренинга обращаться к Сергею Ивановичу БЕЛАНОВУ

тел. +7 988 511 10 20

Email: [sbelanov@practicaprodazh.com](mailto:sbelanov@practicaprodazh.com)

[www.practicaprodazh.com](http://www.practicaprodazh.com)

## ТРЕНИНГ

Call-центр медицинской клиники - создание конкурентного преимущества

### ДЛЯ КОГО?

Руководство клиники  
Сотрудники call-центра

### НАШИ ПРЕИМУЩЕСТВА:



ПО ИТОГАМ ТРЕНИНГА ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ НАБОР ГОТОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ПРИБЫЛЬНОСТИ КЛИНИКИ  
МАТЕРИАЛ ТРЕНИНГА УЧИТЫВАЕТ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРИОБРЕТЕНИЯ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ



#### КАСТОМИЗАЦИЯ

для каждой клиники



#### ОПЫТ В ОФТАЛЬМОЛОГИИ

14 лет работы в офтальмологическом бизнесе



#### ОПЫТНЫЙ ТРЕНЕР

Работа по стандартам управления и обучения международных фармкомпаний

### КАК?

- Разработка системы KPI, стандартов качества обслуживания для сотрудников call-центра
- Проектирование речевых моделей для сотрудников call-центра
- Обучение сотрудников call-центра
- Выстраивание системы управления call-центром

### РЕЗУЛЬТАТЫ:

- Увеличение потока пациентов и прибыли клиники
- Повышение эффективности управления в условиях нестабильного рынка
- Укрепление бренда клиники
- Рост мотивации сотрудников call-центра

## «Практика Медицинских Продаж»

Сергей Беланов  
тел. +7 988 511 10 20

E-mail: [sbelanov@practicaprodazh.com](mailto:sbelanov@practicaprodazh.com)  
Сайт: [www.practicaprodazh.com](http://www.practicaprodazh.com)

### Информация об авторах

---

#### Сергей Иванович БЕЛАНОВ

**Образование:**

Медицинский институт (1983–1992).  
Специальность: врач

Евразийский открытый институт.  
Москва. Специальность: организатор  
здравоохранения (2014)

**Опыт работы:**

10 лет в практической медицине  
10 лет в медицинском бизнесе: продажи  
фармпрепаратов и медицинского  
оборудования, расходных материалов  
Компании: "Onyx Pharma (Bayer AG)»,  
«Alcon», «Novartis»  
2 года работы в частной  
офтальмологической клинике Три Э  
2 года тренер по продажам и менеджменту

#### Ирина Владимировна АЛЫШЕВА

**Образование:**

Медицинский институт (1986–1992 г).  
Специальность: врач

НИУ Высшая школа экономики. Москва.  
Специальность: маркетинг (2015–2016)  
IEDC Bled school of management (2015)

**Опыт работы:**

10 лет в практической медицине.  
10 лет в медицинском бизнесе: продажи  
фармпрепаратов и расходных материалов.  
Компании: Egis, Dr. Falk Pharma, Covidien,  
Medtronic  
4 года тренер по продажам и менеджменту



