

ДОХОДНОСТЬ БИЗНЕСА • КОНТРОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА • РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

Отчет по исследованию

Консалтинговая компания «SIMS-group» с 2005 г разрабатывает стандарты коммуникации и проводит тренинги¹ формирования навыков общения и продаж персонала стоматологических клиник.

Создание эффективного тренинга невозможно без изучения потребительского поведения и реальной ситуации в отрасли. В декабре 2009г. мы провели очередное исследование: телефонный звонок «таинственного покупателя» для оценки стандартов коммуникации администраторов частных стоматологических клиник.

В этот раз, мы решили опубликовать результаты исследования для всех участников рынка. Это позволит каждому заинтересованному руководителю, собственнику:

- объективно сравнить с отраслью стандарты коммуникации своего сотрудника / клиники²;
- позвонить лидерам рейтинга и услышать ответы лучших администраторов;
- обратить внимание на общие «негативные» тренды и изменить ситуацию в своей клинике, выделится на фоне конкурентов, привлечь и удержать пациентов.

Почему администраторы

«Встречают по одежке ...» Телефонный звонок – первый барьер, который преодолевает пациент на пути в клинику. Клиент мог узнать Ваш телефон из рекламы, мог получить прекрасные отзывы о докторе от друзей ... но свое ЛИЧНОЕ знакомство он начнет с приветствия администратора.

В условиях высоко конкурентного рынка, когда в радиусе одной остановки транспорта есть выбор из 3 ... 4 стоматологий, пациент может так и не узнать о Вашем современном оборудовании и прекрасных врачах. Он сделает свой выбор клиники после общения с одним из ПЯТИ³ администраторов.

Это Ваше сильное звено?

¹ В группе компаний выделено подразделение «Твой тренинг / Utraining» (www.Utraining.ru)

² Клиники в целом, т.к. достаточно часто (18%) трубку брал не администратор – врач, ассистент ... охранник. Еще в 14% звонков администратор переключал разговор на врача.

³ Именно столько предварительных звонков делает клиент.

Причем: 1 ... 2 клиники – «у дома», а 3 ... 4 - по рекомендациям или городской известности.

Данные исследования потребительского поведения на рынке стоматологических услуг.

ДОХОДНОСТЬ БИЗНЕСА • КОНТРОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА • РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

Как проводилось исследование

Оценка качества коммуникации администратора проводилась по «чек – листу» из 55 пунктов (максимальная сумма баллов, набранных администратором = 55). Профиль составлен Консалтинговой компанией «SIMS-group» в результате статистического отбора компетенций администратора на рынке «Стоматология» наиболее критичных для достижения исключительных результатов (навыки коммуникации, влияния, ассертивность ...).

Из общей базы 260 частных стоматологических клиник был сформирован список из 100 участников. При помощи ABC - анализа клиники были поделены на три сегмента⁴ – крупные клиники (А), средние (В) и частные кабинеты (С). В итоговую выборку попали все представители групп А и В, плюс 61 компания группы С.

Каждому участнику был сделан один звонок потенциального пациента и заданы 8 вопросов о клинике, враче и лечении.

⁴ Критерии: количество кресел, докторов, рекламная активность.

Рейтинг

Лучшие десять клиник представлены в таблице:

Место	Компания	Баллов (из 55 возможных)
1	Стиль Дент	29
2	Самарский центр дентальной имплантации	24
3	Мега Мед	18
4	Жемчужина	17
	Оазис	17
5	Клиника доктора Кравченко	16,5
6	Роден	15
7	Smile	14
8	Be Happy	12
9	Смайл	11
10	Стоматология ЦСКБ	10

Среднее по отрасли

Только 11% участников набрали более 10 баллов. Подавляющее большинство (64%) получили среднее отраслевое количество баллов – 6, что в ДВА и более раза хуже лидеров.

Еще более удручает, что четверть опрошенных клиник заработали менее 3 баллов (пример в приложении: «звонок на 1 балл»).

Баллы	Кол-во клиник
> 10	11%
6	64%
3 <	25%

Прагматичный вопрос - почему так мало? В чем состоят самые неприятные промахи? Мы выделили основные «негативные» тренды отрасли:

1. Администраторы не ориентированы на результат
2. Отсутствует убедительная презентация услуг клиники
3. Болезненная реакция на возражения пациента

ДОХОДНОСТЬ БИЗНЕСА • КОНТРОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА • РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

1. Выжидательная позиция

92% администраторов только отвечают на интересующий пациента вопрос, и ждут, когда тот задаст следующий.

Сложность в том, что, часто пациент не знает или имеет ошибочные представления, что ему нужно узнать о клинике и услугах. Задача администратора брать инициативу на себя:

- РАСШИРЯТЬ представления пациента о проблеме и критериях выбора клиники;
- УБЕЖДАТЬ пациента ЗАПИСАТЬСЯ на прием, т.к. только врач может полностью ответить на все вопросы лечения.

Рейтинг: «я Вас записываю»

- 1 Оазис
- 2 Доктор М
- 3 КИТ
- 4 Клиника Доктора Кравченко
- 5 МАХ
- 6 Ала Дент
- 7 Самара Дент
- 8 Жемчужина
- 9 Сердце Поволжья
- 10 Стиль Дент

2. Неумение презентовать услуги клиники

Рейтинг: «характеристики, преимущества, выгоды»

- 1 Клиника доктора Кравченко
- 2 Самарский Центр Дентальной Имплантации
- 3 МАХ
- 4 Аве Дент
- 5 Растон
- 6 Роден
- 7 Смайл
- 8 Стиль Дент
- 9 Мега Мед

Крайне важный навык, так как пациент склонен⁵ к упрощению критериев выбора клиники до одного - цена.

В 78% звонков администраторы затруднялись уверенно порекомендовать «хорошего» доктора (выбор: «у нас ВСЕ хорошие»). А вопрос «почему он хороший?» ставил в тупик и вызывал раздражение.

Частично, это и объясняет пассивную позицию в разговоре – нет навыков более результативного поведения.

Всего 9 администраторов уверенно и убедительно представили клинику, врача и услуги потенциальному пациенту.

⁵ В культуре потребления современного российского жителя пока редко встречается организованный поиск и анализ информации о продуктах и критериях качества. Как правило, только в прослойке интернет – пользователей. Для ситуации боли и/или негативных ожиданий когнитивные способности индивида резко снижаются до упрощенного, шаблонированного выбора: доверие и цена (как барьер возможностей).

3. Неумение преодолевать возражения

Пациент Почему у вас такие высокие цены?

Администратор Ну ... такие они у нас - пломба в стоимость входит.

Неумение обосновать цену приводит к возражениям, вплоть до возмущения пациента «на мне просто хотят заработать». При том, что именно потребители стоматологических услуг имеют массу предрассудков и предубеждений о боли, надежности лечения и завышенных ценах.

К сожалению, администраторы затрудняются управлять эмоциональным состоянием клиента, преодолевать как явные сомнения, так и скрытые уходы: «я подумаю и перезвоню».

Более того, защищая свою психику от стресса, администраторы проявляют собственное раздражение, бросают трубки (12% звонков).

В итоге у пациента формируется ощущение неуверенности в качестве услуг клиники и незаинтересованности: «у нас все платно, не хотите – не приходите».

Что делать?

Как консалтинговая компания мы убеждены в необходимости и полезности стандартов коммуникации персонала с клиентами:

- Запишите типичные вопросы и возражения пациентов.
- Разработайте для них ответы.
- Доведите до сведения каждого администратора:
 - собрать в **Книгу Сценариев Коммуникации**,
 - наклеить перед глазами на рабочем месте,
 - выучить ...

Как это сделать?

1. Крупным клиникам экономически эффективно иметь собственные учебные центры или сотрудника, регулярно занимающегося повышением коммуникативных компетенций персонала. Именно они должны отслеживать лучший отраслевой опыт и улучшать сценарии коммуникации.
2. Если Вашим администраторам не хватает собственных знаний и навыков, самое простое решение – позвоните лидерам. Это уже предотвратит ряд ошибок.
3. Закажите разработку Книги Сценариев Коммуникации⁶ внешним консультантам. Это позволит Вам сэкономить время и получить более качественный продукт как по содержанию и эффективности воздействия, так и по внедрению в поведение персонала.
4. Направьте Ваших сотрудников на открытый⁷ тренинг или закажите корпоративный.
 - Тренерам нашей компании очень приятно, что в 10-ку лучших попали четыре компании, сотрудники которых проходили обучение у нас по программе: **ТЕЛЕФОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ** - входящий звонок (см. приложение).

⁶ Книга Сценариев Коммуникации (КСК) включает ВСЕ возможные ситуации общения пациента и персонала клиники от входящего звонка, встреча в холле, первичный прием и представление плана лечения доктором, общение с ассистентом врача ... до получения рекомендаций и исходящих звонков.

⁷ Экономически целесообразно для 1 ... 3 сотрудников.



ДОХОДНОСТЬ БИЗНЕСА • КОНТРОЛЬ МЕНЕДЖМЕНТА • РАСХОДЫ НА ПЕРСОНАЛ

Рейтинг непридуманных анекдотов

Монотонную и сосредоточенную работу наших «таинственных покупателей» скрашивали веселые находки:

Первое место:

Пациент Вы большая клиника? Сколько у Вас врачей?

Администратор Вам хватит, чтобы вас вылечить.

Второе место

Пациент К какому врачу порекомендуете обратиться?

Администратор Рекомендую к ... *ФИО доктора*

Пациент А почему к нему?

Администратор Не знаю, просто вы со мной так поговорили, что мне показалось, что вам к нему.

Третье место:

Пациент А место укола Вы обезболиваете?

Администратор Ну, если хотите, то мы Вам брызнем ...



Звонок, набравший 1 балл

Администратор Алло

Пациент Это стоматология?

Администратор Да, да – стоматология!

Пациент Подскажите, сколько у Вас стоит вылечить кариес?

Администратор Вы знаете, у нас осмотр бесплатный, подходите и врач вам скажет.

Пациент Я не хочу просто ходить. Скажите сколько денег брать с собой?

Администратор Я не могу сказать. Приходите.

и администратор положил трубку.