

10 СОВЕТОВ

по организации
медицинского
туризма

Как построить работу
с иностранными
VIP-пациентами

**Евгений
Лазарев**



Лазарев Е.Н,

Как построить работу с иностранными VIP-пациентами/ Лазарев Е.Н., Шепель Р. Н., Беззубенко О.И., Чернышев Е.В., - М: 2023. - ФГБУ «НМИЦ ТПМ» Минздрава России - 60 с. - Серия «10 советов по организации медицинского туризма»

«Клиника, которая привлекательна для иностранных пациентов, становится образцом не только применения эффективных медицинских технологий, но и сильного сервисного подхода. Каждому, кто решил поднять свой бизнес до международного уровня, предстоит долгий путь. Если развитие медицины – это результат работы медицинской команды, то развитие сервиса в клинике – это, прежде всего, желание руководителя медицинской организации создать уникальные, комфортные условия для каждого пациента.»

Лазарев Е.Н., , начальник Международного отдела Департамента по работе с корпоративными клиентами ГК «МЕДСИ»
Шепель Р.Н., заместитель директора по перспективному развитию медицинской деятельности ФГБУ «НМИЦ ТПМ»
Минздрава России, к.м.н.

Беззубенко О.И., руководитель отдела медицинского туризма ФГБУ «НМИЦ ТПМ» Минздрава России
Чернышев Е.В., Президент Ассоциации медицинского туризма и экспорта медицинских услуг

ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр терапии и профилактической медицины»

Министерства здравоохранения Российской Федерации:

Адрес издательства: 101990, г. Москва, Петроверигский пер., 10, стр. 3

www.gnicpm.ru/mediczijskij-turizm-dlya-spezialistov

Все книги:



СЕРИЯ: 10 СОВЕТОВ ПО МЕДИЦИНСКОМУ ТУРИЗМУ

Как построить работу с иностранными VIP-пациентами



Автор:

Лазарев Евгений Николаевич, начальник
Международного отдела Департамента по
работе с корпоративными клиентами ГК «МЕДСИ»

«Клиника, привлекательная для иностранных пациентов, становится образцом не только применения эффективных медицинских технологий, но и сильного сервисного подхода. Каждому, кто решил поднять свой бизнес до международного уровня, предстоит долгий путь. Если развитие медицины – это результат работы медицинской команды, то развитие сервиса в клинике – это, прежде всего, желание руководителя медицинской организации создать комфортные условия для каждого пациента.»

Совет № 1

Определите, что есть сервис в вашей медицинской организации



Срок реализации: 3 дня

Мед.организациям: частным или государственным

Опыт в мед.туризме: новички

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Любой путь даже в 1000 миль начинается не с первого шага, а с принятия решения его совершить. Развитие сервисного мышления и поведения у сотрудников медицинской организации требует от ее руководителя не только твердости в достижении своих целей, но и собственного объемного видения, каким должен быть сервис в данном медицинском центре. Как ни странно, – понимание сервиса у многих руководителей сильно различается и зависит от персональных особенностей конкретного человека. Здесь кроется первая ловушка. Если ваше восприятие сервиса формировалось на основе покупки люксовых брендов, то к сервису появляются несколько искаженные ожидания. Часто можно видеть лечебные учреждения с роскошным ремонтом, но слабо выстроенными бизнес-процессами. Собственники, которые вложились в форму, а не в содержание, искренне удивляются: что не так с их бизнесом? Таким же неэффективным может быть подход, когда происходит экономия на внешнем виде, но с поправкой: «Зато у нас врачи очень сильные».

Чтобы понять как создать сервис, подходящий вам, надо понять, кто ваши сотрудники, какие услуги у вас есть, как выстроен процесс оказания помощи. Даже, когда вы начинаете создание вашей медицинской организации «с нуля», у вас уже есть видение того, кто будет работать и какие услуги вы планируете оказывать. Опыт показывает, что при определении направления развития сервиса и понимания, кто будет вашей целевой аудиторией, необходимо поработать с врачами над навыками коммуникации с пациентами по наиболее часто возникающим вопросам. У руководителя медицинской организации должно быть сформировано целостное понимание набора возможностей его учреждения. Сервис создает комфортное перемещение пациента внутри клиники, обеспечивая каждый этап оказания услуги. По сути, признак качественного сервиса – отсутствие у пациента вопроса: «Что делать дальше?». Сервис в медицинской организации – это не то, что повышает объем продаж, а «клей», соединяющий части процесса оказания услуги.

Совет №1 Пошаговый план.

Шаг 1

Примите решение о необходимости выстроить сервис внутри своей медицинской организации

Шаг 2

Создайте команду/команды врачей, которые выполняют всю цепочку медицинских услуг

Шаг 3

Создайте команду администраторов, обеспечивающих «бесшовное» движение пациента между разными этапами лечения внутри медицинской организации

Совет №1 Пошаговый план.

Шаг 4

Определите ответственных за материальное сопровождение медицинских услуг

Шаг 5

Опишите бизнес-процессы оказания услуг на каждом этапе

Шаг 6

Определите сильные и слабые стороны услуг, которые будут оказываться иностранным пациентам

Шаг 7

Составьте алгоритмы действий для каждого сотрудника, особенно администраторов, по работе с пациентом внутри медицинской организации

Совет № 2

Назначьте ответственного за сервис и помогите найти единомышленников



Срок реализации: 1 месяц

Мед.организациям: частные обязательно, государственные по желанию

Опыт в мед.туризме: новички или опытные

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Если вы действительно начали работу по развитию сервиса, то в первое время будет остро не хватать «идеолога». Руководитель может описать свое финальное видение результатов, но для их достижения потребуется принятие большого количества малых и незаметных решений, из которых будет сформирована вся система сервиса. Как мы знаем, вся сила в деталях, поэтому перфекционизм при создании сервиса необходим. «Идеолога сервиса» лучше всего выбрать из членов существующего коллектива. Сервисное мышление требует серьезных изменений в поведении всех сотрудников медицинской организации, поэтому это должен быть человек, обладающий влиянием, из числа сотрудников среднего звена, чтобы он мог опираться на реальную картину работы лечебного учреждения, знал бы процессы изнутри. Отлично подойдет старший администратор, руководитель клиентского сервиса и другие сотрудники, которые взаимодействуют с пациентами, но не оказывают им медицинских услуг.

Сотруники из числа врачей, за редким исключением, не могут развивать сервис, т.к. у них иная задача и другая схема работы. Руководитель получит декларативное описание, но не ожидаемую системную работу. Нам же нужен сотрудник, который хотел бы сделать вашу медицинскую организацию лучше, обладал идеями ее развития и понимал желания пациентов. Такие люди есть в каждом лечебном учреждении. Они могут никак не проявлять себя, но обычно их хвалят пациенты, и так же часто ругают врачи за «своенравность». Вам нужен человек, который видит необходимость изменений, кому не все равно. Такому человеку надо обозначить задачи, выделить дополнительное поощрение, определить его единомышленников и предложить составить список необходимых изменений. Затем расставить приоритеты, составить план реализации и обязательно контролировать выполнение. Часто такие люди увлекаются и уходят в сторону от намеченных задач. При необходимости план работ может быть изменен, но он необходим на начальном этапе.

Совет №2 Пошаговый план.

Шаг 1

Выполните действия по определению сервиса в вашей медицинской организации (Совет №1)

Шаг 2

Найдите человека внутри коллектива, кто стремится к улучшению работы с пациентами. Для определения такого человека необходимы наблюдательность, оценка активности и заинтересованности в судьбе медицинской организации, в отдельных случаях проведение психологического тестирования

Совет №2 Пошаговый план.

Шаг 3

Составьте список необходимых улучшений и план их реализации. Лучше постепенно изменять существующий порядок, чем радикально менять процессы работы. Контролируйте выполнение плана, регулярно мониторьте изменения на уровне отношения пациентов (например, ввести анкету обратной связи и отслеживать оценку)

Совет № 3

Обозначьте цели сервиса и способ измерения результатов



Срок реализации: 3 дня

Мед.организациям: частным и государственным

Опыт в мед.туризме: новички

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Каждый процесс, который мы хотим улучшить требует системного контроля. В случае организации сервиса системный контроль реализуется с помощью оценки текущего состояния, постановки целей и внедрения способов измерения промежуточных результатов. Проще говоря, работа с пациентами и их сопровождение – это постоянно изменяющийся процесс. Если вчера все было хорошо, то сегодня ваши администраторы могут прийти в плохом настроении, и вы получите жалобу от клиента на фоне, казалось бы, нормально организованной работы. Отсюда вывод, что мы не можем точно измерить сервис в целом, лишь только в финальной точке процесса оказания услуги, или по маркерам, которые вы выберете заранее. Здесь есть ряд ловушек. Например, маркер доброжелательности, который так любят все руководители, когда администраторы лучезарно улыбаются и здороваются с каждым, кто перешагнет порог медицинской организации. Такое поведение может и не иметь продолжения в виде желания помочь, ответить на вопросы сложнее, чем те, которые расписаны в скрипте.

Самостоятельные действия сотрудников и их инициативность направленная на поддержку пациентов важнее любых готовых алгоритмов. При поставке цели для организации сервиса мы сразу договариваемся, что сервис не является украшением медицинской организации или ее конкурентным преимуществом. Сервисное сопровождение – это обязательная часть, связующее звено оказания медицинской услуги. Поэтому цель сервиса – это построение отношений между пациентом и лечебным учреждением, как комплексной системы. Попробуем ее сформулировать. Подчеркнем на что влияет развитие сервиса. «Сформировать клиентскую базу с ХХ пациентов к 01.01.хх, с ростом по привлечению новых клиентов на ХХ% и **сохранением повторных обращений у ХХ%** от общего числа клиентов.» Все действия пациента, которые связаны с повторным обращением в медицинскую организацию и обратной положительной обратной связью, являются результатом работы сервиса в медицинском учреждении.

Совет №3 Пошаговый план.

Шаг 1

Обозначьте цели сервиса, которые связаны с повторными обращениями пациентов и ростом активной части клиентской базы

Шаг 2

Организируйте регулярное анкетирование пациентов, сбор обратной связи и измерение NPS (Net Promoter Score — «индекс лояльности клиентов»)

Шаг 3

Подготовьте анкету SERVQUAL (скачать, например, отсюда <https://publications.hse.ru/mirror/pubs/share/direct/212154189>), чтобы адаптировать ее под ваши потребности

Совет №3 Пошаговый план.

Шаг 4

Составьте список показателей, влияющих на оценку сервиса вашей медицинской организации, но не отслеживаются и не контролируются, например, время ожидание в очереди, средняя длительность приема, длительность ожидания при обработке запроса

Совет № 4

Образец сервиса в вашей медицинской организации - это вы



Срок реализации: постоянно

Мед.организациям: частным и государственным

Опыт в мед.туризме: новички и опытные

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Во многих интервью известные участники российского рынка медицинских услуг часто говорят, что «с медициной у нас в принципе все на мировом уровне, вот только недостаточно сервиса». Наших специалистов – врачей, медсестер, организаторов здравоохранения учат как лечить, но как строить отношения, как применять психологию коммуникации, практически не учат.

Когда была только государственная система оказания медицинской помощи, не было необходимости погружаться в эфемерные материи, связанные с мыслями пациента, мнением по поводу оказываемых услуг. Пациент не имел выбора: хочешь быть здоровым - подчиняйся требованиям. Конечно, были отдельные новаторы, которые призывали к формированию партнерских отношений с пациентами. В конце 1980-х годов сформировался новый тренд хозрасчетных отношений, запустивший процесс привлечения пациентов в клиники иного формата, где лечиться можно было платно в более комфортных условиях.

Сервис медицинской организации начинается с ее главного врача или другого человека, который занят операционным управлением. Иностранцы – это совершенно особенный тип пациентов, так как они пользуются другими системами оценки привлекательности вашего лечебного учреждения. На первом месте для них стоит возможность построения комфортной коммуникации, а затем уже идет стоимость услуги. Эти пациенты имеют сформированные ожидания по качеству услуги, которые станут понятны в процессе взаимодействия с сотрудниками вашей медицинской организации. Поэтому очень важно не упустить ни одной детали, которую пациент отмечает как важную. Формула успеха: 80% - коммуникация, 20% - стоимость. А качество лечения должно быть по определению высоким. Зачастую уровень медицинской организации, определяется привычками руководителя, его критериями оценки сервиса. Поэтому иностранные пациенты сначала собирают «историю» клиники, а затем принимают решение.

Совет №4 Пошаговый план.

Шаг 1

Составьте список требований к медицинской организации, в которую вы готовы были бы обратиться как пациент. Если вы врач, то лучше опросите знакомых без медицинского образования

Шаг 2

Составьте перечень иностранных и российских лечебных учреждений, на которые вы хотите ориентироваться в вашей работе

Шаг 3

Составьте список ведущих врачей, чьи результаты вас вдохновляют, подпишитесь на них в социальных сетях

Совет №4 Пошаговый план.

Шаг 4

Доведите до ваших сотрудников важность сервисного человекоцентричного поведения, «заразите» их этой идеей, продемонстрируйте примеры, организуйте регулярное обучение

Шаг 5

Разработайте систему мотивации сотрудников, включающую как поощрения, так и штрафы. Выработка определенной формы поведения требует твердости и дисциплины. Четко пропишите ваши требования и детально разъясните их сотрудникам с подтверждением их полного понимания условий

Шаг 6

Доведите до сведения всего персонала информацию о том, что сервисные правила действуют на всех вне зависимости от должности

Совет № 5

Черпайте опыт и вдохновение в других сферах



Срок реализации: постоянно

Мед.организациям: частным и государственным

Опыт в мед.туризме: новички

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Лучшим ориентиром для понимания примеров сервисного обслуживания является гостиничный бизнес. За столетия своего становления и развития популярные гостиничные сети собрали передовые идеи сервисного сопровождения. Сначала достаточным казалось создать условия «как дома» для разного уровня потребителей, а затем проживание в гостинице стало особым шиком, элементом стиля жизни элиты, способной окружить себя комфортом, где бытовые вопросы были бы отданы гостиничному персоналу. В постсоветской России, к сожалению, сервисными ориентирами были примеры бытового обслуживания партийной номенклатуры, а затем хаотичный поток «заграничных» идей, которые сформировали современные представления большинства потребителей. Понимание запросов иностранных пациентов необходимо формировать на базе культурно-исторического развития страны, в которой большую часть жизни провел пациент. Поэтому предварительный анализ медицинских документов и *anamnesis vitae* так важен!

Заведите привычку просматривать рекламу стран, откуда вы ждете пациентов. Например, посещайте сайты их клиник, интернет-магазинов. Регулярно пополняйте ваш набор сервисных «фишек» всем, что вы увидите интересного. Предлагайте новое, сочетайте уже существующие продукты. В каждом рекламном сообщении должно быть интересное предложение и неизменность в описании вашей медицинской организации. Вы всегда должны знать минимум 10 ваших сервисных преимуществ. И это не только «персональный подход к каждому пациенту». Это должно быть то, ради чего к вам захотят приехать из другой страны. В первую очередь – медицинские услуги. А также особенности самого лечебного учреждения (например, в пространстве стационара используются специальные дезинфицирующие панели что снижает риск осложнений, применяется особенная технология послеоперационного ухода, виртуальная реальность в хирургии и т.п.). Ищите своё и тестируйте реакцию вашей аудитории.

Совет №5 Пошаговый план.

Шаг 1

Соберите интересные сервисные идеи и постоянно пополняйте список своих находок, отмечая то, что вам не понравилось

Шаг 2

Начните тренировать «сервисное мышление», наблюдайте за всеми деталями в кафе, ресторанах, клиниках, салонах красоты, путешествиях

Шаг 2

Изучите опыт лучших: гостиницы, магазины, интерне-стартапы, везде, где вы слышите фразу - «хороший сервис», фиксируйте что отметили клиенты. Иногда мы просто не замечаем простые, но эффективные модели работы

Совет №5 Пошаговый план.

Шаг 3

Изучите отзывы клиентов на медицинские услуги в других медицинских организациях, клиентский сервис в гостиницах и санаториях стран, из которых вы ждете пациентов. Для работы с VIP-пациентами вам придется полностью выстроить всю систему бизнес-процессов вокруг собственных фишек и находок. Это как лабиринт, где в центре медицинская услуга, но до нее надо мотивировать добратся

Совет № 6

Плохие отзывы - главный ориентир действий



Срок реализации: постоянно

Мед.организациям: частным и особенно государственным

Опыт в мед.туризме: новички и опытные

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Жалобы – это основа всей медицинской деятельности. Благодаря им врач понимает, какую стратегию ему надо выстроить в лечении болезни; благодаря жалобам пациентов на работу самого медицинского учреждения удастся понять, что необходимо изменить для повышения качества сервиса. Мы привыкли, что жалобы возникают только там, где есть недостатки в работе, услуги низкого качества, есть недовольство работой. На самом деле жалобы – это попытка пациента обратить на себя внимание, на свою проблему. Разбирая сотни жалоб в год, я их условно разделил на 3 типа:

1. Эмоциональные жалобы или отрицательные отзывы, в них пациент выражает свою негативную эмоцию на плохо выстроенные процессы (длительное ожидание, доктор не так общался и прочее). Таких жалоб порядка 50%.

2. Небольшое нарушение в работе со стороны медицинской-организации (доктор опоздал, администратор вел себя грубо, есть признаки явного нарушения технологии оказания медицинской помощи). Также много оценочных суждений и требований пациента в тексте жалобы.
3. Жалобы на настоящие нарушения, которые могли привести или привели к негативным последствиям лечения. Здесь уже требуется комплекс мер реагирования.

Любая оценка со стороны клиента – это ценная информация для организации. Руководители лечебного учреждения должны иметь ориентиры «что такое хорошо, и что такое плохо». Большинство пациентов вообще не дают развернутой обратной связи, поэтому перед началом работы с иностранными пациентами необходимо собрать как минимум десяток жалоб, чтобы опираясь на них внести изменения в существующие бизнес-процессы.

Для извлечения пользы из любой жалобы нужно воспринимать ее не как негативную оценку работы, а как источник информации, который может быть использован для повышения результативности процессов. Лучше получить жалобу, чем молчаливый отказ. Поэтому в медицинской организации у каждого пациента должна быть возможность выразить открыто свое мнение.

Совет №6 Пошаговый план.

Шаг 1

Разработайте бланки обратной связи от пациента, где будет учтена возможность оставить пожелания, комментарии, негативный отзыв или жалобу

Шаг 2

Разработайте алгоритм отработки жалоб от пациентов (отделите информационное наполнение жалобы от оценок и эмоций пациента, проверьте факты - какие меры были приняты, какой эффект дали)

Шаг 3

На основе анализа информации из жалобы составьте перечень задач по коррекции существующих бизнес-процессов и алгоритмов работы

Совет №6 Пошаговый план.

Шаг 4

Определите наиболее уязвимые места в организации работы медицинской организации, составьте план по их устранению

Шаг 5

Составьте план работ с иностранными пациентами (особенно VIP) после устранения причин повторяющихся жалоб российских пациентов

Совет № 7

Понимайте истинные нужды пациентов



Срок реализации: постоянно

Мед.организациям: частным
и государственным

Опыт в мед.туризме: новички или опытные

Ответственные: руководитель отдела
внебюджетной деятельности (коммерческий),
координатор по работе с иностранными
(иностранцами) пациентами

Чаще всего к врачу человек обращается, если плохо себя чувствует. Но это относится к тому врачу, который находится где-то поблизости. За границу едут лечиться, если на родине приемлемое решение найти не удалось. Какие могут быть причины, чтобы ехать лечиться в Россию?

1. Высокая ценовая доступность. Это главная причина для покупки медуслуг в России, причем не в Москве, где цена почти сравнялась с клиниками Восточной Европы и по ряду услуг с Турцией, а в регионах. Ориентируйтесь на цены Тюменской области, Новосибирска, Екатеринбурга.
2. Положительный имидж. Для многих иностранных граждан, причем не только в СНГ, советская и российская врачебные школы являются причиной для приезда на лечение. Туда же надо отнести позитивные отзывы.

3. Отсутствие языкового барьера и близость культур. Актуально для пациентов из СНГ.
4. Наличие ключевых медицинских технологий и современного оборудования.

Понимать истинные нужды пациентов нужно, для поддержания эффективных рекламных и маркетинговых коммуникаций. Нужно точно знать, почему этот пациент приехал именно в вашу медицинскую организацию. Получение обратной связи от каждого пациента – это основной источник маркетинговой информации. Не всегда это получается сделать с помощью анкетирования. Врач на приеме и в процессе лечения очень многое узнает о пациенте, достаточно попросить доктора ответить на вопросы:

1. Что привлекло пациента в предложении конкретной медицинской организации?

2. Какие варианты были на рассмотрении?
3. Чья рекомендация помогла пациенту найти ваше медицинское учреждение и принять финальное решение?
4. Довольны ли пациенты лечением? Обратятся ли при необходимости еще раз в вашу медицинскую организацию?

Не существует абсолютно эффективной рекламы и предложения, от которого невозможно отказаться, но есть желание пациента получить лучшее решение за меньшие деньги. К вам обязательно обратятся, если вы начнете диалог первыми, используя любые доступные площадки для общения.

Совет №7 Пошаговый план.

Шаг 1

Составьте портрет вашего потенциального иностранного пациента (из какой страны? что приехал лечить в вашу медицинскую организацию? почему выбрал именно ваше лечебное учреждение?)

Шаг 2

Подготовьте и время от времени актуализируйте возможности вашей медицинской организации для подготовки оптимального предложения (направления, в которых ваша медицинская организация обладает положительным опытом и результативностью, а также ее уникальные преимущества)

Совет №7 Пошаговый план.

Шаг 3

Подготовьте список наиболее привлекательных для медицинских туристов услуг вашей медицинской организации и регулярно проводите сравнение с аналогичными услугами иностранных клиник из стран с развитой медициной, анализируйте интернет-сайты клиник и их рекламные материалы

Шаг 4

Составьте перечень интересных идей и разработок других крупных игроков рынка медицинского туризма и внедряйте в свою практику (не ищите свой путь, пока не заняли хотя бы 1% рынка)

Совет № 8

Негативные эмоции пациентов появляются там, где нарушены бизнес-процессы



Срок реализации: 1 месяц

Мед.организациям: частным

Опыт в мед.туризме: новички

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Любые улучшения сервиса в клинике обычно делаются для двух потребителей – пациента и врача. Это по сути Внешний и Внутренний клиент. Руководитель медицинского бизнеса должен воспринимать своего работника и покупателя услуг как заказчиков бизнес-процессов в медицинской организации. Один получит качественную медицинскую помощь, другой - опыт и оплату услуг. Формирование сервисных бизнес-процессов начинается с моделирования пути пациента. Уже на этом этапе руководитель сможет откорректировать свое видение и возможности медицинского учреждения. Это играет ключевую роль при организации медицинского туризма, особенно при работе с VIP-аудиторией. Основной принцип такого подхода – «продуманность во всем». Это чем-то похоже на подготовку презентационного мероприятия: вы создаете ряд сценариев, по которым должно разворачиваться действие или путь клиента внутри клиники.

Пропробуйте увидеть медицинскую организацию изнутри, как будто вы это делаете впервые. Просто фиксируйте, что вы видите вокруг. Вы приехали за помощью к конкретному врачу именно в эту медицинскую организацию. Что вас заставило это сделать? Что с вами должно происходить, после того, как вы перешагнули порог этого лечебного учреждения? В какой момент должны появиться администраторы? Кто поможет вам дойти до кабинета врача? Как вы попадете в вашу палату? Как пройдет оформление документов? Любой процесс должен иметь три этапа своего развития: **начало** (первое впечатление, приветствие, первый врачебный прием), **продолжение** (диагностика, операция), **завершение** (подтверждение результата, выписка или перевод на реабилитацию). В итоге должны появиться схемы работы всей медицинской организации, конкретного отделения, каждого отдельного специалиста. Важно сформировать для каждого сотрудника его задачи и границы, полномочий, обозначить, когда он имеет право самостоятельно принимать решение, а когда должен связаться с руководителем.

Совет №8 Пошаговый план.

Шаг 1

Составьте список всех ваших сотрудников, которые контактируют с пациентом

Шаг 2

Совместно с врачами обсудите необходимые действия и изменения в организации бизнес-процессов, которые будут направлены на повышение удовлетворенности пациентов, повышение эффективности взаимодействия между подразделениями (врачи и администраторы, врачи и АХО и т.п.)

Совет №8 Пошаговый план.

Шаг 3

Составьте план регулярного изучения вашей медицинской организации «глазами пациентов». Ваша задача - откорректировать существующую схему работу администраторов и врачей

Шаг 4

Составьте тесты и регулярно тестируйте сотрудников для выработки у них сервисного поведения. Тесты составляются на основе описания реальных кейсов и предлагаемых вариантов действия

Совет № 9

Лучше скучная схема работы, чем яркий экспромт



Срок реализации: 3 месяца

Мед.организациям: частным и государственным

Опыт в мед.туризме: новички

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Цели пациента, как и причины обращения в медицинскую организацию могут быть разными, однако задача руководителя – обеспечение работы медицинской организации таким образом, чтобы пациент мог получать услуги и платить за это деньги. Существуют различные инструменты для подготовки ко встрече с пациентом. Наиболее простое и результативное действие – это составление сервисных сценариев. Существует, к примеру, инструмент «Карта пути клиента» (Customer Journey Map, CJM), в идеале вам необходимо иметь ее. Она охватывает почти все процессы, которые нужны пациенту для получения услуги. В вопросах сервиса даже простые, но отработанные действия позволят вам сделать сопровождение для иностранных пациентов «как в лучших клиниках». Разделите путь, который необходимо пройти пациенту на короткие отрезки с логичным результатом и максимально стандартизируйте действия персонала на каждом этапе. Всегда сложно охватить многогранное поведение, но довести до идеала короткие этапы будет проще.

Как выделить части «Пути клиента»? Начните наблюдать за действиями пациента. Всегда можно выделить постоянные этапы, которые чаще всего повторяются:

- 1. Первая коммуникация с клиникой.** По почте, телефону, через чат-бота пациент сначала задает вопрос. В 90% случаев он сначала пытается познакомиться и создать впечатление.
- 2. Первый визит в клинику.** Как его встретили, как с ним общался врач, как была оформлена оплата. Все эти «первые» шаги создают основу для принятия решения и даже результативности дальнейшего лечения.
- 3. Диагностика и подтверждение диагноза.** Сбор анализов, диагностические манипуляции.

4. Проведение лечения (хирургическое вмешательство, химиотерапия, консервативное лечение).

По крайней мере для этих четырех этапов и как минимум для иностранных пациентов надо составить сценарии действия, буквально алгоритм, что за чем следует.

Для каждой специализации это возможно сделать, главное не обращайтесь внимание на сопротивление врачей. ВСЕГДА НУЖЕН АЛГОРИТМ! Экспромт в медицине допустим в экстренных случаях, в работе с иностранными пациентами в большинстве случаев должен быть готовый план.

Совет №9 Пошаговый план.

Шаг 1

Подготовьте описание действий персонала вашей медицинской организации для большинства ситуаций при оказании услуг

Шаг 2

Обучите персонал сервисным действиям по алгоритму в стандартных случаях

Шаг 3

Составьте несколько вариантов пути вашего пациента (на основе наблюдений, жалоб, благодарностей, обратной связи от персонала)

Совет №9 Пошаговый план.

Шаг 4

Введите дополнительное поощрение для сотрудников, участвующих в реализации сервисных мер

Шаг 5

Объясните персоналу смысл внедряемых алгоритмов, роль сотрудников в развитии медицинской организации

Совет № 10

На заставляйте продавать, учите строить отношения



Срок реализации: постоянно

Мед.организациям: частным

Опыт в мед.туризме: новички и опытные

Ответственные: руководитель отдела внебюджетной деятельности (коммерческий), координатор по работе с иностранными (иностранцами) пациентами

Продажа любых товаров и оказание услуг строится на технологиях, которые направлены на повышение выручки. Во всех организациях, которые работают с клиентами, ключевой задачей является максимизация выручки. С иностранными пациентами мы начинаем работать по этой же причине – обеспечить максимальный доход при минимальных издержках. Медицина отличается от других видов бизнеса, она более требовательна к поведению исполнителя услуг. Пациент находится в постоянном контакте с медицинской организацией, а значит, ему должно быть как минимум комфортно общаться с врачом и персоналом. Мы много говорим про развитие навыков эффективной коммуникации, про применение проверенных моделей, например, Калгари-Кэмбриджской в работе с пациентом, но есть еще один важный момент. У профессиональных врачей и у опытных администраторов есть навык - умение создавать собственный интерес к пациенту. Этот навык формируется по мере накопления опыта.

Чтобы продавать надо не только знать свою медицинскую организацию, ее особенности, преимущества и недостатки. Важно понимать потребности пациента. Они не всегда понятны и логичны, поэтому необходимо как минимум начать диалог с пациентом. Интерес создает возможность без дополнительных усилий построить отношения с пациентом. То есть разобраться в том, что ему действительно нужно, и предложить желаемое. В работе следует уделять большое внимание стоимости, ориентироваться на свой сегмент пациентов, но при этом всегда строить длительные отношения. Когда вы строите отношения с пациентом, продажи услуг происходят незаметно, без напряжения, особенно в концепции «Врач должен лечить, а не продавать». Исторически все знают, что хорошие медицинские услуги стоят дорого, поэтому готовы платить. Поэтому просто начните формировать отношения. Вам надо просто и понятно объяснить, что пациент получит за свои деньги. Предоставьте ему всю необходимую информацию: какую

схему действий вы предлагаете, какова вероятность достижения нужного результата, какие бывают побочные явления. Особенно учитывайте региональные особенности при коммуникации. Финальное решение всегда за пациентом, но ответственность за действия и результат будет взаимной.

Совет №10 Пошаговый план.

Шаг 1

Составьте план регулярного обучения персонала по теме коммуникации. Разработайте модель «человекоцентричного» поведения. «Деньги должны идти за пациентом». Международный уровень подразумевает конкуренцию с лучшими мировыми практиками построения отношений

Шаг 2

Составьте для врачей график тренингов по навыкам продаж, однако требуйте от них выработки собственного стиля, а не повторения схем и алгоритмов. Главная задача - применять принципы обмена, а не давления

Совет №10 Пошаговый план.

Шаг 3

Составьте план внедрения сервисного поведения, обучите сотрудников видеть за каждым обращением пациента его истинные потребности

Шаг 4

Разработайте и внедрите меры коммуникаций внутри коллектива, построения команды и меры профилактики профессионального выгорания

Шаг 5

Определите, что лично вы можете сделать для развития сервисного поведения, станьте вдохновляющим лидером в вашей медицинской организации

Составители серии «Серия: 10 советов по организации медицинского туризма»



Шепель Руслан Николаевич,
Заместитель директора ФГБУ «НМИЦ ТПМ»
Минздрава России, к.м.н.



Безубенко Ольга Ивановна,
Руководитель отдела медицинского туризма
ФГБУ «НМИЦ ТПМ» Минздрава России.



Лазарев Евгений Николаевич,
Начальник Международного отдела
Департамента по работе с корпоративными
клиентами ГК «МЕДСИ»



Другие издания серии



ФГБУ «НМИЦ ТПМ» Минздрава России

Наши контакты:



Москва, Петроверигский пер.,
д.10, стр. 3



+7 (495) 212-07-13



www.gnicpm.ru



vk.com/gnicpmru



t.me/fgbunmictpm