

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Менеджмент»

РЕЦЕНЗЕНТ

Доцент кафедры Журналистики, рекламы
и связей с общественностью,

_____ А.Б. Череднякова

_____ 202__ г.

РАЗРАБОТКА ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННИХ
МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА РЫНКЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ
(НА ПРИМЕРЕ CALL-ЦЕНТРА ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.04.02.2021.586. ПЗ ВКР

Руководитель работы

к.э.н., доцент

_____ А.И. Ухова

_____ 2020 г.

Автор работы

студент группы ЭУ-364

_____ А.Е. Терентьева

_____ 2020 г.

Нормоконтроль

Старший преподаватель

_____ Ю.С. Якунина

_____ 2020 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Терентьева А.Е. Разработка интегрированной системы внутренних маркетинговых коммуникаций на рынке медицинских услуг (на примере call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»). – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-364, 92 с., 12 рис., 13 табл., библиографический список – 40 наим., 1 прил.

Специфика медицинских услуг как объекта маркетинга влияет на внутреннюю коммуникационную стратегию учреждений здравоохранения, особенно в части организации работы call-центра, поскольку именно он часто становится первой точкой контакта пациента с клиникой, от чего, во многом, зависит решение о приобретении услуги.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка интегрированной системы внутренних маркетинговых коммуникаций на рынке медицинских услуг, направленных на сотрудников call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ».

Объектом исследования является call-центр ООО МК «ЭФ ЭМ СИ». Предмет исследования – внутренние маркетинговые коммуникации в ООО МК «ЭФ ЭМ СИ».

В работе представлены рекомендации по разработке и внедрению системы внутренних маркетинговых коммуникаций, ориентированных на сотрудников call-центра, что позволяет повысить эффективности их работы и качество обслуживания клиентов медицинского учреждения.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННИХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА РЫНКЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ.....	8
1.1 Понятие внутренних маркетинговых коммуникаций и их место в системе маркетинга организации.....	8
1.2 Особенности внутреннего маркетинга на рынке медицинских услуг	18
1.3 Организация работы и факторы успеха call-центра на рынке медицинских услуг.....	28
2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»	37
2.1 Маркетинговый анализ рынка платных медицинских услуг России и г. Челябинска.....	37
2.2 Анализ маркетинговой деятельности ООО МК «ЭФ ЭМ СИ».....	45
2.3 Анализ и оценка эффективности внутренних маркетинговых коммуникаций ООО МК «ЭФ ЭМ СИ».....	58
3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ CALL-ЦЕНТРА ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»	71
3.1 Разработка рекомендаций по развитию внутренних маркетинговых коммуникаций, ориентированных на сотрудников call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»	71
3.2 Оценка эффективности предложенных маркетинговых мероприятий для ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»	80
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	84
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	87
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Примеры рекламных материалов ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»	92

ВВЕДЕНИЕ

Каждый рынок имеет свои особенности, влияющие на организацию маркетинговой деятельности. Специфика медицинских услуг как объекта маркетинга влияет, в том числе, на внутреннюю коммуникационную стратегию медицинских учреждений.

Управление маркетингом приобретает актуальность для медицинских услуг, качество которых не только формирует удовлетворенность пациентов, но и определяет их качество жизни. От эффективности внутренних маркетинговых коммуникаций зависит слаженность функционирования коллектива, сплоченность в стремлении достичь поставленных маркетинговых целей.

При этом важно отметить, что коммуникации необходимо рассматривать с позиции интегрированности, то есть их взаимосвязанности и единообразия, а также системности. Именно такой подход способен обеспечить результативность разрабатываемых коммуникационных мероприятий. Отметим также, что в современных условиях, вопреки тому, что зачастую большее внимание уделяется внешним коммуникациям компании, ориентированным на конечных потребителей, важное место занимают и внутренние коммуникации, позволяющие организовать работу сотрудников, ориентированную на рынок. Специфика медицинских учреждений такова, что процветание клиники почти полностью зависит именно от поведения персонала клиники и их отношения друг к другу и к пациентам.

Грамотный маркетинг в современных клиниках – это элемент, без которого нет движения и развития. Под точкой контакта принято понимать как любое взаимодействие клиента (потребителя) с организацией. Первая точка контакта во многом определяет все дальнейшие взаимодействия: станет ли этот потенциальный пациент настоящим или предпочтет конкурентов.

Так, зачастую первая (а иногда и наиболее частая) точка контакта в медицинских клиниках – коммуникация через call-центр. Именно поэтому медицинскому учреждению необходимо уделять достаточно внимания

организации работы call-центра, чтобы эта точка контакта с клиентами успешно выполняла свою функцию и оставляла позитивное впечатление.

Внутренний маркетинг помогает повысить качество обслуживания операторами call-центра, повышает организационную приверженность персонала и в целом положительно сказывается на результатах маркетинговых мероприятий клиники. В работе на основе проведенного анализа представлены рекомендации по формированию и развитию системы внутренних маркетинговых коммуникаций, направленных на сотрудников call-центра медицинской клиники, что позволило изменить отношение операторов call-центра к работе путем развития факторов, влияющих на качество их работы, а также создания системного подхода к реализации внутренних маркетинговых коммуникаций. Кроме того, в дальнейшем представленный подход к организации внутренних маркетинговых коммуникаций медицинского учреждения может быть распространен на остальных сотрудников, в том числе медицинский персонал и административно-управленческий персонал.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка интегрированной системы внутренних маркетинговых коммуникаций на рынке медицинских услуг, направленных на сотрудников call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ».

Для достижения поставленной цели в работе сформулированы следующие задачи:

- проанализировать и систематизировать теоретические аспекты внутренних маркетинговых коммуникационных инструментов в медицине;
- провести анализ современного рынка платных медицинских услуг в России и в Челябинске;
- проанализировать внутренние маркетинговые коммуникации в ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»;

– разработать мероприятия по оптимизации внутренних маркетинговых коммуникаций и оценку показателей эффективности проведенных мероприятий в ООО МК «ЭФ ЭМ СИ».

Объектом исследования является call-центр ООО МК «ЭФ ЭМ СИ».

Предметом исследования являются внутренние маркетинговые коммуникации в ООО МК «ЭФ ЭМ СИ».

При подготовке выпускной квалификационной работы предполагается использование следующих методов исследования: кабинетных методы (традиционный анализ) и полевые методы (анкетирование, метод глубинных интервью, метод экспертных оценок) сбора данных, методы статистического анализа.

Научная новизна заключается в том, что в научной литературе вопросам разработки и внедрения системы интегрированных внутренних маркетинговых коммуникаций на рынке платных медицинских услуг уделено недостаточное внимание.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты выпускной квалификационной работы будут внедрены в деятельность call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ», а представленные рекомендации могут быть использованы при планировании внутренних маркетинговых коммуникаций предприятий на рынке платных медицинских услуг России.

Результаты работы были представлены на 4-й Всероссийской молодежной научно-практической конференции «Анализ состояния и перспектив развития экономики России».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННИХ МАРКЕТИНГОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ НА РЫНКЕ МЕДИЦИНСКИХ УСЛУГ

1.1 Понятие внутренних маркетинговых коммуникаций и их место в системе маркетинга организации

Внутренний маркетинг так же важен, как и внешний, когда идет речь о мотивации и вовлечении сотрудников в компанию и их работу.

Внутренний маркетинг был введен в середине 1970-х годов. Он появился для того, чтобы компании могли использовать внутренний маркетинг, как способ достижения качества обслуживания от сотрудников [28].

Обслуживание клиентов так же важно, как и предоставление продуктов или услуг.

Кристиан Гренроос, которого считают гуру внутреннего маркетинга, создал определение, в котором важны усилия по мотивации сотрудников [25]. У Гренрооса существует два определения, оба из которых были созданы в 1981 году, они предполагают, что внутренний маркетинг – это продажа фирмы сотрудникам, которые рассматриваются, как внутренние клиенты. Профессор маркетинга считал, что «повышение удовлетворенности сотрудников позволит создать более ориентированную на клиента компанию» [19]. В статье Гренрооса 1994 года рассматривается мотивация и утверждается, что «внутренний рынок сотрудников лучше всего мотивирован для обслуживания и ориентирован на деятельность клиента с помощью подхода, при котором различные виды деятельности используются внутри организации скоординированным образом».

Внутренний маркетинг – это продвижение целей, продуктов и услуг компании среди сотрудников внутри организации.

Это одна из самых сложных форм маркетинга. Он включает создание убедительных и информативных сообщений, которые находят отклик у всех отделов и сотрудников компании. Внутренний маркетинг предназначен для

повышения вовлеченности сотрудников для достижения целей компании и продвижения бренда. Сотрудники, которые с энтузиазмом относятся к своей компании и предложениям, с большей вероятностью разделят этот энтузиазм и с потенциальными клиентами [6]. В результате внутренний маркетинг может стать эффективной частью внешних маркетинговых усилий. Однако внутренний маркетинг может иметь большое значение, поскольку на отношение сотрудников к организации влияет каждый элемент их делового опыта. Для внутреннего маркетинга также важно поддерживать радость и приверженность сотрудников. Основной «дух» внутреннего маркетинга происходит из концепции маркетинга, поскольку внутренний маркетинг осуществляется организациями таким же образом, как и маркетинг для потребителей или клиентов, не работающих в организации, а сотрудники рассматриваются как внутренние клиенты [29]. Основная философия внутреннего маркетинга заключается в том, чтобы относиться к сотрудникам так, как если бы они были клиентами и относиться к ним одинаково. Считается, что если это будет сделано, это может вдохновить сотрудников на позитивное отношение к организации, которое, в свою очередь, перейдет в более качественное обслуживание фактических клиентов или клиентов организации.

Преимущества внутреннего маркетинга многочисленны:

- Повышение удовлетворенности и вовлеченности сотрудников
- Более широкий охват бренда
- Более надежный маркетинг
- Лучшее обслуживание клиентов
- Улучшенный набор персонала и бренд работодателя

Внутренние маркетинговые измерения включают в себя: мотивацию и вознаграждение сотрудников, эффективное общение, набор сотрудников, отбор сотрудников, развитие занятости, систему поддержки и здоровую рабочую среду. Эта концепция возникла в результате развития бизнес-структур и маркетинга услуг. В частности, внутренний маркетинг воспринимается как средство создания

устойчивого конкурентного преимущества на рынке за счет предоставления услуг высокого качества [11]. Хотя внутренний маркетинг зародился в литературе по маркетингу услуг, сейчас он рассматривается как применимый во всех отраслевых контекстах

Согласно опросу AmericanExpress, 78% потребителей отказались от сделки из-за плохого обслуживания клиентов. Даже если они хотели или должны были купить продукт, их опыт работы в компании настолько отпугивал их, что они откладывали покупку [32]. В этом контексте сотрудников компании можно рассматривать как основной маркетинговый инструмент. Эти сотрудники находятся в авангарде адаптации маркетинговых стратегий компании к потребностям каждого клиента. Их взгляды, взгляды и отношения говорят о компании, которую они представляют. Если компания хочет обеспечить образцовый опыт работы с клиентами, ей необходимо обучить своих сотрудников тому, как это делать. Но создать персонал, который осведомлен о целях компании и полон энтузиазма в достижении этих целей, не так просто, как можно было бы ожидать [8]. Компаниям необходимо приложить серьезные усилия для распространения своевременной и актуальной информации, чтобы все сотрудники преследовали общие цели. Неорганизованная рабочая сила и непоследовательное маркетинговое сообщение – простой способ потерять бизнес.

Цель внутреннего маркетинга – согласовать все аспекты внутренней деятельности компании, чтобы гарантировать, что они в максимальной степени способны приносить пользу клиентам. Если компания может работать скоординированным и стандартизированным образом, она сможет обеспечить более последовательный опыт для своих клиентов.

Внутренний маркетинг основан на идее, что отношения клиента с компанией основаны на их опыте работы с этой компанией, а не только на их опыте использования продуктов компании [39]. Всякий раз, когда клиент связывается с сотрудником, это влияет на его общую удовлетворенность. Каждый, от продавца до специалиста по технической поддержке по телефону, помогает сформировать

впечатление от клиента. Таким образом, удовлетворенность клиентов во многом зависит от производительности сотрудников компании.

Маркетинг – не сколько отдел, сколько ориентация компании. Она затрагивает найм и обучение сотрудников, процессы предоставления услуги, управление продуктом и другое [34]. Все эти процессы должны быть взаимосвязаны и скоординированы.

Внутренний маркетинг включает такие ключевые компоненты, как:

- Четкая стратегия с конкретными целями
- Эффективная внутренняя коммуникация
- Отличный опыт адаптации
- Обучение продуктам и услугам компании
- Доверительное общение
- Отличный опыт сотрудников
- Позитивная культура на рабочем месте
- Возможности профессионального развития
- Эффективное межведомственное сотрудничество и командная работа

Одним из ключевых компонентов внутреннего маркетинга является наличие эффективных внутренних коммуникаций [3].

Когда дело доходит до внутреннего маркетинга, внутренняя коммуникация является ключевым фактором.

Термин «внутренняя коммуникация» определяется в зависимости от исследовательского подхода к внутренней коммуникации как инструменту маркетинга (таблица 1.1).

Часто главный упускаемый из виду ресурс в маркетинге и продажах бизнеса – это ресурс, который ежедневно появляется в офисе: сотрудники.

Привлечение большего количества потенциальных клиентов и закрытие большего числа сделок всегда является сложной задачей для компаний B2B. Кроме того, сделать ваш бренд заметным в Интернете становится все сложнее,

поскольку все больше и больше компаний ежедневно выпускают контент и информацию. Невероятно легко потеряться в информационной бездне онлайн.

Таблица 1.1 – Сравнение определений внутренней коммуникации

Автор	Определение
К. Л. Бови Дж. В. Тилль	Обмен информацией и идеями внутри организации
Г. Чейни Л. Кристенсен	Отношения с сотрудниками, заявления о миссии и организационное развитие
Дж. Корнелиссен	Все методы (внутренний информационный бюллетень), используемые фирмой для связи с сотрудниками
М. Данмор	Процесс, поддерживающий реализацию стратегии, распространение организационных ценностей и формирование личности компании, что способствует конкурентоспособному преимуществу
У. Гро	Основной организационный процесс, позволяющий обмениваться информацией между сотрудниками, который связывает подразделения компании с ее внешней средой
Х. А. Калла	Все формальные и неформальные коммуникации происходят внутри компании на всех уровнях организации
А. Маццеи	Коммуникационный поток между людьми в рамках организации
Б. Квирки	Основной процесс, с помощью которого бизнес может создать ценность общения с сотрудниками
Э. Скоулз	Профессиональное управление взаимодействиями между сотрудниками, как с заинтересованными сторонами

«Исследования показали, что 74% покупателей нового поколения проводят свои исследования в Интернете. В этом сценарии продавец 21-го века должен поднять планку взаимодействия с клиентами и стремиться к более высокому уровню взаимодействия» [15]. Эта цитата выше объясняет, почему внутренний маркетинг так важен для B2B и гарантирует, что сотрудники понимают ценность вашей компании и искренне верят в нее.

Система коммуникаций в организации – это важнейшее невидимое звено, объединяющее все ее подразделения и структуры в единый организм.

Коммуникационная система медицинской клиники состоит из различных способов внутренней и внешней коммуникации. Это может быть прямое личное общение между руководством и сотрудниками внутри компании, электронная почта, переговоры по Skype.

На рисунке 1.1 показана схема внутренних коммуникаций в организации.

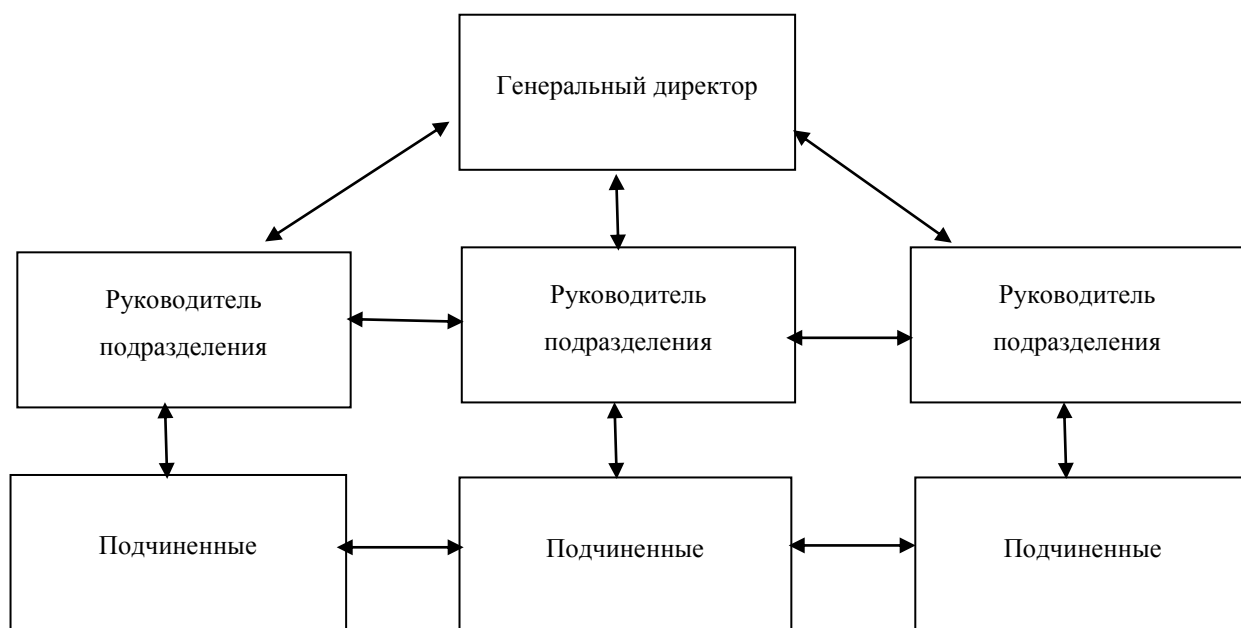


Рисунок 1.1 – Схема внутренних коммуникаций в организации [6]

Вовлеченные сотрудники, которые понимают продукт / услуги / миссию компании, станут лучшими продавцами и маркетологами. Таким образом, значительно улучшается видимость компании в Интернете, повышается качество потенциальных клиентов и в целом увеличивается посещаемость веб-сайта компании.

Коммуникацией внутри организации часто пренебрегают. Это связано с несколькими причинами, в том числе с нехваткой времени для менеджеров (важные проекты, срочные сроки, встречи и т. д.)

Внутренние маркетинговые усилия направлены не только на обучение и продажу сотрудников о бизнесе, но теперь, в свою очередь, на то, чтобы сотрудники продавали и продавали от имени компании.

Сотрудники, которые не только верят в бренд, но и считают, что они являются человеческим голосом бренда, естественно, становятся послами бренда, которые ручаются за бизнес и его продукт как в рабочее время, так и вне его.

Можно проверить эффективность коммуникации, опросив случайную выборку сотрудников. Еще один способ узнать идеи и предположения людей – это фокус-группы. Сложность такой оценки заключается как раз в задачах наблюдения – изменения в поведении сотрудников необходимо фиксировать и измерять. Например, определение того, начали ли люди прилагать больше или меньше усилий для выполнения работы и что изменилось в их мнении о компании за выбранный период времени.

То, как вы общаетесь со своими сотрудниками, оказывает большое влияние на их энтузиазм по поводу бренда и вовлеченность сотрудников в целом [5].

В целом можно сказать, что удовлетворенные сотрудники предоставляют более качественные услуги, потому что существует положительная корреляция между удовлетворенностью работой и удовлетворенностью клиентов. Это особенно актуально в сфере услуг, где нематериальный характер услуг делает сотрудников одним из наиболее важных параметров в процессе создания стоимости обслуживающей организации [10].

Что касается организационных аспектов внутреннего общения – это много разнообразных инструментов, выполняющих задачи внутреннего маркетинга. Особенно важно, что все внутренние инструменты связи находятся внутри самой организации.

Инструменты могут быть разделены в две группы – формальные и неофициальные.

Инструменты формального общения:

- личные беседы
- служебные записки
- внутренние журналы
- бюллетени
- отчеты
- информационные доски
- годовые отчеты о деятельности компании
- встречи
- фирменное радио
- call-центр
- интернет
- электронная почта
- совещания
- ящики для предложений
- печатные материалы
- скрепляющие мероприятия
- курсы

Инструменты неформального общения:

- слухи и сплетни
- неофициальные встречи после работы
- рабочие группы
- неформальные отношения между сотрудниками

Прежде чем приступить к реализации внутренней маркетинговой стратегии, организации важно пересмотреть свое внутреннее общение оценить уровень удовлетворения сотрудников по вопросам, связанным с работой [33].

Удовлетворение работой, как и любое другое отношение, обычно развивается с течением времени.

Поскольку сотрудник получает все больше и больше информации о своей организации. Однако он динамичен, поскольку уровень может снижаться даже быстрее, чем повышаться. Поэтому руководителям нужно обращать внимание на отношение сотрудников на еженедельной, ежемесячной и ежегодной основе.

Плохая внутренняя коммуникация – одна из наиболее распространенных проблем, с которыми сталкиваются компании [27]. Неэффективное внутреннее общение приводит к разочарованию сотрудников, снижению мотивации и производительности на рабочем месте, отключению сотрудников, отсутствию сотрудничества в организации и высокой текучести кадров.

Внутриорганизационные конфликты возникают, когда одна внутренняя задача не может распознать другую внутреннюю задачу. С другой стороны, внутриорганизационные конфликты появляются, потому что цели и задачи организации и ее отделов отличаются от индивидуальных и личных целей сотрудников [2].

«Это происходит потому, что у людей разные цели, желания и амбиции, и они будут погружены в разные социальные сферы взаимодействия, что повлияет на их общее отношение и поведение» [4]. Это может создать большие проблемы для любой организации.

Концепция интегрированной маркетинговой коммуникации подчеркивает, что последовательный и всеобъемлющий обмен сообщениями важен для всех вовлеченных сотрудников. Уровень внутренней интеграции маркетинговых коммуникаций указывает на необходимость информировать и знакомить всех сотрудников с новыми продуктами, услугами, деловыми партнерами или стратегиями, чтобы мотивировать и подготовить их к надлежащему выполнению своих обязанностей. Качество и результаты взаимоотношений между компанией и персоналом зависят в первую очередь от того, как происходит общение между собой. Следует напомнить, что сотрудники принимают решения о закупках для

организационных или проектных целей, разделяя видение компании или придерживаясь корпоративных ценностей. Хотя одна из основных причин, почему организация не завоевала репутацию сотрудников, является внедрение интегрированных внутренних маркетинговых коммуникаций.

Рассмотрим, что понимается под системой внутренней связи.

Есть два типа. Между руководителями и подчиненными устанавливаются вертикальные отношения. Они служат для передачи управленческих решений, постановки целей, информации взаимодействие, отчетность, контроль и т. д. Они бывают двух типов: «сверху» вниз (от руководителя к подчиненным) и «снизу вверх» (от подчиненных к менеджеру) и зависят от стиля управления и традиций компании.

Горизонтальные используются для обмена необходимой информацией реализация внутренних бизнес-процессов. Это отношения между классами компания и отдельные сотрудники. В идеале такие отношения должны существовать регулируется, но не в большинстве российских компаний формализована, но сформирована «традиционно». И это может быть проблемой, потому что несвоевременный или неполный прием, искажение или даже потеря информации, отсутствие обратной связи может привести к несоответствиям разделение, потеря взаимного интереса и взаимопомощи и, как следствие, снижение эффективность.

В обоих типах общение происходит между людьми, и поэтому система внутренних корпоративных отношений должна учитывать потребности людей. Можно сделать вывод, что комплексное изучение внутренних маркетинговых коммуникаций может привести к значительному улучшению каждого подразделения организации [37].

Интеграция внутренней коммуникации с маркетинговой деятельностью способствует повышению производительности организации и созданию конкурентоспособного преимущества.

Более того, это способствует укреплению лояльности персонала и идентификации с компанией [18].

Кроме того, внутренняя коммуникация помогает развивать корпоративный имидж, влиять на него.

Положительное влияние возникает только тогда, когда внешние и внутренние сообщения одновременно последовательны.

При правильном использовании организация получает доброжелательность сотрудников и превращает их в защитников организации.

Подводя итоги, распространение интегрированных маркетинговых коммуникаций на внутренний маркетинг может привести к приверженности и доверию сотрудников.

Интегрированная внутренняя коммуникация значительно улучшает почти все аспекты.

Однако она все еще недооценивается и недостаточно изучена. Следовательно, предмет нуждается в дальнейшем изучении и исследовании.

1.2 Особенности внутреннего маркетинга на рынке медицинских услуг

Поскольку философия и методы маркетинга в других областях не могут найти применения в медицинских услугах, здравоохранению необходим собственный подход и представлены определенные функции, которых нет в других отраслях [37].

Маркетинг в сфере здравоохранения по своей специфике является междисциплинарной областью, поскольку в нем используются определенные концепции, методы и приемы, характерные как для классического, так и для социального маркетинга.

Эффективный маркетинговый подход включает в себя тщательное исследование потребностей пациентов, выявление скрытых потребностей и предложение новых медицинских услуг.

Клиники больше заинтересованы в построении устойчивых отношений, чем в обеспечении единой сделки [20]. Их цель – обеспечить высокий уровень удовлетворенности потребителей, чтобы они вернулись к ним.

Хотя каждый в сфере медицинского обслуживания играет определенную роль в предоставлении услуг, внутренний маркетинг – это больше, чем средство для структурирования или ведения бизнеса.

Существует множество определений внутреннего маркетинга, но для большинства практик здравоохранения эта категория включает в себя коммуникацию и защиту со стороны пациентов и сотрудников компании.

Важным элементом маркетинга в целом является продвижение медицинских услуг.

Внутренний маркетинг направлен на формирование высокой степени удовлетворенности качеством оказываемых медицинских услуг у уже имеющих пациентов и у новых клиентов.

Поскольку любой работник уникален и содержит личное соображение и отношение к что или же иному прецеденту, качество предложений не это же, нестабильное и неотделимое от тех, кто эти предложения дает.

Внутренний маркетинг, который рассматривается как система контактов с больными для увеличения свойства предоставляемых предложений, настоятельно просит заключения надлежащих задач:

- 1) сбор информации о работе служащих, в частности их отношениях с клиентами;
- 2) точное определение потребностей внутренних клиентов;
- 3) осведомленность и принятие работниками идеи ориентации на клиента;
- 4) изучение персонала управлению отношениями с клиентами;
- 5) становление организационной культуры, содействующей ориентации на клиента;

б) функциональный союз управления персоналом и маркетинга для оптимизации синергетического потенциала целевых служащих, довольных внутренней работой продукта;

7) создание неизменного персонала с минимальным числом прогулов и нестабильным составом и, в наилучшем случае, создание высочайшего значения морали, инициативы и ответственности за предложения, предоставляемые покупателям.

Эти задачи принимают решение способами, взятыми из внешнего маркетинга, но применимыми к игрокам внутреннего рынка, этими как внутреннее изучение, внутренняя коммуникация, внутренняя PR-политика, внутренние рекламные изучения, внутренняя сегментация и т. д.

Реализация представленных задач обосновывает методологическое и практическое сближение в области управления персоналом и маркетинга, в том числе использования рекламных способов при подборе, использовании и обучении персонала.

Внутренний маркетинг – это философия управления человеческими ресурсами организации; единственный процесс управления для интеграции нескольких функций организации.

Британский ученый И. Лингс придумал модель внутрирыночной ориентации (или внутренней рыночной ориентации), с поддержкой которой исполняется внутренний маркетинг [29]. Она показана на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель внутрирыночной ориентации

Сообразно данной модели, философия внутреннего маркетинга базирована, с одной стороны, на том, что персонал для достижения целей использует ресурсы организации; с иной стороны, люди – первая из самых весомых групп покупателей в организации, необходимости коих нужно убаготворить.

М. Брун изучает дела ориентации с внешними покупателями и работниками организации сквозь моменты, действующие на их удовлетворенность [29]. Она изображена на рисунке 1.3.

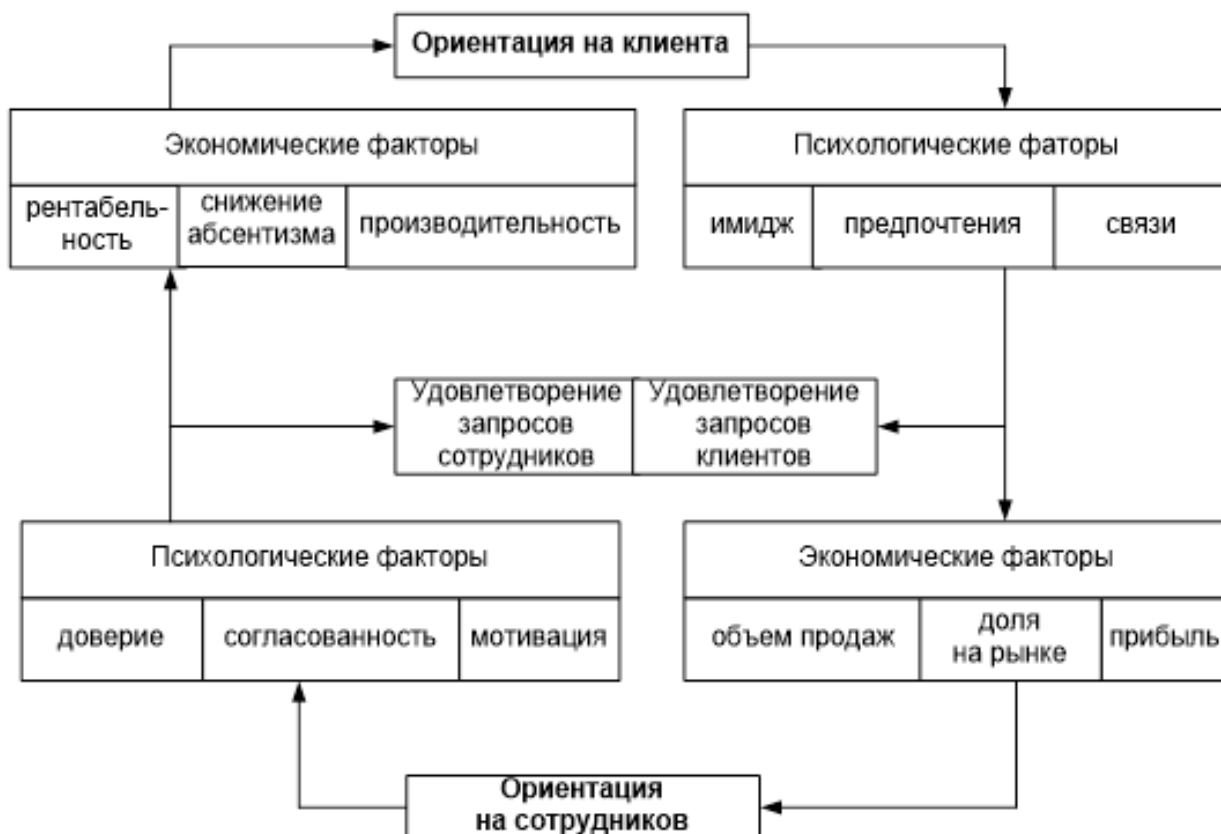


Рисунок 1.3 – Взаимосвязь ориентации на внешних клиентов и сотрудников организации

Психические факторы, действующие на благосостояние сотрудников, считаются исходной точкой для внутреннего маркетинга. Достижение доверия сотрудников к высокому управлению и напротив, наделение сотрудников возможностями брать на себя заключения, координация поступков между разными уровнями организации и действенные механизмы мотивации сотрудников позитивно воздействуют на финансовую эффективность организации, что, в собственную очередь, позитивно воздействует на имеющееся и вероятное отношение покупателей к данной организации.

Высококачественная и каждый день возрастающая клиентская основа – раз из наиглавнейших моментов заслуги больших размеров продаж и, в соответствии с этим, выгоды организации, что, в собственную очередь, имеет возможность быть действенным мотивирующим моментом для высококачественной и продуктивной работы служащих организации. Фореман и Мани систематизируют внутренний

маркетинг в зависимости от того, кто считается внутренним маркетологом, т. е. кто принимает участие во внутренней рекламной работы деятельности – организация в целом или же отдельная группа (отдел, сотрудник) и на кого (или на что) ориентированы рекламные старания данных рекламщиков – организация в целом или же какая-либо группа [13]. Таким образом, существует четыре типа внутреннего маркетинга (рисунок 1.4).

Организация	II	IV
Кто применяет внутренний маркетинг?	I	III
Группа	Группа	Организация
	Кто является целью внутреннего маркетинга?	

Рисунок 1.4 – Типы внутреннего маркетинга

Тип I, когда отдельный отряд организации, группа служащих или же отдельный работник по отношению к другому отряду, группе или же работнику, который является внутренним покупателем, функционирует как внутренний рекламщик. Данный образ внутреннего маркетинга ориентирован на увеличение свойства на всех шагах работы организации.

II Тип, при котором организация ориентирует собственные рекламные старания на отдельный отдел, группу или же работника. Задача – создание одобрительной психической атмосферы в организации для увеличения инициативы персонала.

III Тип, в котором отдельный отдел, группа или же работник считается внутренним маркетологом по отношению к организации в целом, к примеру, качество работы всех иных служащих и итог работы организации в целом находится в зависимости от свойства и критерий работы информационного отдела.

IV Тип, при котором организация в целом считается в одно и тоже время маркетологом и мотивированным рынком. Данный образ внутреннего маркетинга почаще всего описывается в научной литературе с целью заслуги производительности процессов внутреннего обмена меж организацией и ее работниками.

Учет концепции внутреннего маркетинга с различных сторон разрешает отметить надлежащие главные составляющие внутреннего маркетинга:

- целевой и удовлетворенный персонал;
- клиентоориентированность и внимание к продажам;
- использование рекламного расклада на внутреннем рынке организации;
- кросс-функциональная интеграция.

Внутренний маркетинг побуждает пациентов к новым обращениям и дает прибыль лечебному учреждению. Внутренний маркетинг способствует тому, что сами пациенты распространяют позитивную информацию о высоком качестве медицинских услуг среди своих знакомых («сарафанное радио») и, таким образом, способствуют привлечению новых пациентов.

В маркетинге внутренних процессов медицинской клиники необходимо обращать внимание на ориентированность сотрудников, желание развиваться в профессии, учиться, проходить курсы и постоянно повышать квалификацию. Пациенты на подсознательном уровне ассоциируют успехи определенного врача со всей клиникой, а самого специалиста часто выбирают по рекомендации знакомых или отзывам в социальных сетях и на форумах.

Предоставление исключительного сервиса пациентам настолько же важно, как и передача медицинских услуг.

Внутренний маркетинг включает в себя общение с пациентами как в клинике, так и вне [38].

Общение, когда предполагаемые пациенты находятся не в клинике (а это большую часть времени), включает:

- телефонная связь

- текстовые сообщения и другие средства связи
- электронная почта
- коммуникация через портал для пациентов
- телемедицина
- отзывы пациентов
- семинары и мероприятия для пациентов

Связь с пациентом – это не только ответственность медсестер и врачей.

Согласно опросу, проведенному ВЦИОМ, 79% пациентов не стали бы обращаться в медицинскую клинику, если они получили плохое обслуживание при первой точке контакта, то есть при общении с оператором call-центра. Даже если они нуждались в услугах, их настолько отталкивал опыт работы, сам разговор, что они отменяли свое решение обратиться именно в эту медицинскую клинику.

В данном контексте работники call-центра имеют все шансы рассматриваться в качестве более весомых рекламных инструментов. Эти работники присутствуют на фронтальном крае, прививая рекламные стратегии фирмы к потребностям всякого покупателя, с коим они трудятся.

Их отношение, манера речи и подход – все это сообщает о медицинской клинике, которую они представляют [5]. Если медицинская организация хочет демонстрировать образцовый опыт работы с клиентами, ей необходимо обучить своих сотрудников этому опыту. Потенциальные пациенты могут испытывать страх, сомнение, беспокойство или разочарование на протяжении всего процесса принятия медицинского решения.

Медицинская клиника обязана прилагать серьезные старания для распространения актуальной и современной информации, дабы любой работник call-центра трудился в направленности заслуги совокупных целей.

Дезорганизованная рабочая сила и непоследовательность маркетингового сообщения – это обычный способ потерять пациента.

С позиции внутренней маркетинговой стратегии операторы call-центра рассматриваются как «внутренние клиенты», которые обязаны быть убеждены в верном видении фирмы и цениться настолько же дорого, как «внешние клиенты».

Целью внутренней маркетинговой коммуникации является координация всех аспектов внутренней деятельности компании для создания ценности для клиентов. Таким образом, удовлетворенность потенциальных пациентов во многом зависит от работы сотрудников call-центра медицинской клиники. Поскольку внутренний маркетинг направлен на повышение ценности сотрудников, тесная связь между компанией и сотрудниками имеет решающее значение. Основная ответственность компании должна заключаться в информировании о целях и стратегиях, а также в обучении и поддержке сотрудников в достижении этих целей [9].

Маркетинг в сфере здравоохранения должен меньше фокусироваться на убеждении пациента, а больше на расширении его возможностей.

Внутренний маркетинг, подчеркивает, что медицинская клиника должна сначала установить прочную психологическую коммуникацию между внутренними коллегами, прежде чем использовать разумные системы и эффективные методы, чтобы проявить силу команды и позволить всему медицинскому персоналу искренне обслуживать пациентов.

Считается, что наибольший вклад маркетинга в сферу услуг состоит в том, что он позволяет всем сотрудникам организации владеть концепциями и действиями маркетинга.

Маркетологи могут помочь клинике максимально повысить эффективность внутренних коммуникаций: от создания сообщений до передачи информации об организационной реструктуризации и оказания помощи сотрудникам в том, чтобы руководство их услышало [24].

Большинство внутренних маркетинговых усилий должны быть сосредоточены на создании стимулов для ваших сотрудников для достижения определенных

целей. Важно, чтобы эти стимулы действительно мотивировали людей. Действия, связанные с внутренним маркетингом, включают обучение сотрудников, расширение прав и возможностей, знание потребностей сотрудников, хорошее внутреннее общение, а также измерение и поощрение качества.

Важность сотрудников в предоставлении качественных услуг означает, что их нельзя игнорировать как соответствующие объекты коммуникации. Средствами такого общения являются информационные бюллетени, домашние журналы или форумы сотрудников.

Если домашний журнал описывает сотрудников, выполняющих свою работу, он сообщает им, что они важны. Эти коммуникации могут помочь управлять ожиданиями клиентов, а также знать, чего ожидать от клиентов.

Эффективный маркетинг отвечает потребностям сотрудников, продвигая миссию и цели организации.

Человек, ответственный за внутренние маркетинговые коммуникации, определяет каждую область, где эти коммуникации вступают в контакт с потребителями. Возможно доверить основным исполнителям представлять отзывы о дилеммах внутреннего маркетинга и персонала. Использование информационных бюллетеней или чатов в социальных сетях для распространения информации и укрепления организационной культуры – это возможность доступа к информации, чтобы они сотрудники пользовались ею как можно чаще [7].

Внутренняя маркетинговая коммуникация – один из самых сложных видов коммуникации. К ним относятся создание убедительных и информативных сообщений, которые находят отклик в каждом медицинском отделении и сотрудниках медицинской клиники. В сфере здравоохранения коммуникация сложна по сравнению с другими аналогами в отрасли. Это связано с тем, что во всех медицинских организациях, включая больницы, работают сотрудники с разными личностями и культурами и имеют собственную внутреннюю структуру. Кроме того, в хаосе и неопределенности требований к здоровью персонал

больницы играет множество ролей, разной продолжительности и разных отделений.

Внутренняя коммуникация в больнице – это целостный подход к коммуникации, разработанный отделом кадров (HR) и отделом маркетинга во всех отделениях клиники. Цель этого общения – создать общую согласованную платформу для обмена информацией в клинике.

Система внутренней коммуникации – это управляемый механизм, который контролирует все формальные и неформальные процессы передачи данных внутри компании, тем самым создавая культуру внутренних сообщений внутри компании.

Лучший способ эффективного проведения внутренних маркетинговых коммуникаций – создание всеобъемлющего плана. Этот план может включать в себя, например, помощь сотрудникам, не связанным с маркетингом, улучшение развития персонала и удержание пациентов.

Внутренние маркетинговые коммуникации call-центра приближают медицинскую клинику к потенциальному пациенту больше, чем другие формы коммуникаций, применяя электронные рассылки, воспользовавшись контактами покупателей и проводя с ними разговоры.

Внутренние маркетинговые коммуникации call-центра дают возможность медицинской клинике поддерживать существующие отношения с пациентами.

Согласно статье в «HARVARD BUSINESS REVIEW», call-центр медицинской клиники «является передовой линией бизнеса и взаимодействует с клиентами каждый день» [12].

1.3 Организация работы и факторы успеха call-центра на рынке медицинских услуг

Call-центр – это специальный офис или отдел для управления и обработки входящих или исходящих вызовов клиентов. Это один из основных способов, с помощью которых клиенты узнают о клинике.

В наши дни call-центр на рынке медицинских услуг играет важную роль в жизни простых людей.

Первое контактное лицо клиники – это call-центр. Оператор формирует ожидания пациента, создавая атмосферу. Придет ли в клинику потенциальный пациент или нет – зависит от оператора. В коммерческих медицинских центрах оператор может влиять на равномерность нагрузки и количество потенциальных конфликтов.

Когда людям требуется медицинская помощь, они звонят по телефону и надеются получить важную информацию и записаться на консультацию специалиста.

Сегодня у пациентов есть выбор. Вот почему по телефону каждое взаимодействие должно быть безупречным. Если у пациентов есть острая необходимость, они должны записаться на прием в тот же день. Качественный call-центр будет работать с пациентами, чтобы их впечатления были положительными. Ведь каждый телефонный звонок важен. Сотрудники, которые не умеют хорошо обучаться, могут предоставлять плохие услуги, например, когда агент груб или ему не хватает сочувствия, сочувствия или профессионализма, которого ожидают пациенты.

От call-центра медицинской клиники требуется много знаний и опыта, чтобы справиться с запросами своих потенциальных пациентов.

Можно выделить следующие основные функции call-центра:

- Обеспечение качественной информационной поддержки для существующих и потенциальных клиентов по различным вопросам (уточнение графика, встречи, описание услуг, цены, специальные предложения и т. д.)
- Обработка жалоб и пожеланий относительно общей работы предприятия
- Обеспечение качества и указание уровня удовлетворенности клиентов
- Информирование пациентов о любых перестановках и изменениях в услугах, а также о актуальных новостях, связанных с медицинским учреждением.

Call-центр на рынке медицинских услуг, который может обеспечить быстрое, точное и личное внимание пациентам – не только помогает снизить процент отказов от приемов, но также улучшают восприятие бренда, и пациенты записываются на прием к специалистам [40].

Call-центр, который обеспечивает постоянный доступ к call-центру, поможет вам потерять пациентов. Эта качественная услуга является знаком уважения к пациентам и способствует укреплению имиджа медицинского учреждения. Эффективность медицинского call-центра находится в зависимости от множества моментов: каналов связи, мощности оснащения, скорости доступа к информации, защиты данных, непрерывности работы, загрузки части и иные.

Современный call-центр подключает систему сбора статистической инфы. Статистическая информация разрешает действенно рулить работой системы, держать под контролем работу операторов и динамически откликаться на происходящие конфигурации. Абонент набирает одну из телефонных станций. Если все входящие линии заняты, вызывающему абоненту будет отказано в обслуживании (запрет вызова), и будет выполнено одно из двух действий: либо сделать повторный набор номера, либо вообще не позвонить, вызов будет считаться отклоненным или потерянным. Если хотя бы одна линия свободна, звонок переходит в call-центр. Оператор обслуживает позвонившего, в случае если потребуется консультация врача, то происходит перевод вызова.

Набор для тестирования факторов успеха call-центра включает следующие параметры:

- Скорость обработки – способность концентрироваться и работать быстро и эффективно над простыми задачами (например, ввод данных или поиск информации в базе данных)

- Многозадачность – способность эффективно работать и поддерживать производительность при выполнении множества задач за счет эффективной координации и определения очередности выполнения задач в зависимости от важности и срочности

– Вербальные способности – способность понимать и использовать лексические знания (например, словарный запас), чтобы взаимодействовать и общаться с клиентами последовательным и ясным образом

– Знание услуг медицинского центра

– Эмоциональный интеллект

– Ориентация на результат – умение добиваться конкретно поставленных целей

– Обучаемость – усвоение большого количества информации

Проблемные факторы в работе call-центров:

– Контроль сотрудников. Традиционная аналоговая или мобильная телефония в подавляющем большинстве случаев не дает возможности контролировать эффективность работы оператора call-центра в реальной жизни. Хамство и сброшенные звонки могут пройти мимо вас. Или наоборот, вы не заметите, что кто-то добросовестно работает.

– Устаревшие методы работы. Возможности исходящих звонков хорошо известны: клиент не берет трубку, недоступен, сбрасывает звонок и переходит далее к списку. Все такие неудачные звонки – пустая трата времени и хорошо осведомлены о времени, потраченном сотрудниками. Кроме того, при наборе номера вручную оператор тратит дополнительное время на поиск карты клиента в базе данных, набор номера, ожидание ответа, а затем повторные попытки связаться с недоступными / отключенными абонентами.

– Отсутствие интеграции с CRM. Телефонное общение без актуальной информации с историей взаимодействия, историей заказа, характеристиками клиента можно сравнить с бесцельной миграцией в темную комнату. Например, оператор не знает, что клиент получил техническое обслуживание только на прошлой неделе, и предлагает пройти его снова. Интеграция с CRM – одна из точек роста показателей производительности call-центра.

Первым шагом к созданию эффективного метода оценки качества является мониторинг звонков. Все звонки важно отслеживать на предмет манеры речи,

содержания разговора и удовлетворенности клиентов [13]. Записывая взаимодействия между call-центром и клиентами, можно услышать обмен мнениями и из первых рук узнать о качестве предоставляемых услуг.

Прослушивая звонки, можно определить ошибки, которые допускает сотрудник call-центра и как их можно улучшить.

Оценочный лист – это один из простейших методов оценки качества.

Известна методика оценки факторов успеха call-центра – оценочные листы, в которых используются вышеперечисленные параметры и шкалы оценки: от 1 до 5.

Ниже приводится список элементов формы оценки звонков, которые необходимо включить в форму оценки звонков.

1) Приветствие

- Агент придерживался сценария приветствия
- Если звонок был переведен, агент соответствующим образом изменил свое приветствие.

- Агент представился заказчику

- Агент упомянул название своей компании

- Агент заявил, что звонок записывается

- Агент спросил имя звонящего

- Агент поблагодарил клиента за звонок

2) Способности к решению проблем

- Агент задал уместные вопросы, чтобы точно диагностировать проблему

- Агент предоставил наиболее подходящее решение

- Агент проинформировал клиента о предполагаемых сроках решения проблемы

3) Качество обслуживания клиентов

- Агент правильно ответил на вопрос клиента

- При необходимости агент переадресовал звонок коллеге

- Агент адекватно ответил на потребности звонящего

- Агент успешно записал пациента на прием к врачу

4) Этикет

- Агент поддерживал правильный тон, громкость и темп на протяжении всего разговора

- Агент использовал вежливые слова и фразы

- Агент адаптировал свой подход к предоставлению услуг клиенту с учетом уникальных потребностей, личности и проблем клиента

- Во время разговора агент избегал долгого молчания

Если мы хотим нанять новых агентов call-центра или лучше обучить своих действующих агентов, нам необходимо знать, какие навыки делают агентов успешными.

На основе результатов данной методики, появится возможность создать компетентностную модель сотрудника, которая сможет улучшить конкретные навыки сотрудников там, где они наиболее необходимы:

1. Критическое мышление

Критическое мышление требует объективного подхода к оценке ситуаций и принятию мер [22]. Критически мыслящие люди способны принимать важные решения с неэмоциональной точки зрения и обладают высоким эмоциональным интеллектом, необходимым для эффективного обращения с рассерженными клиентами, руководством и их подчиненными.

2. Решение проблем

Компетентные сотрудники call-центра отлично решают проблемы, принимают меры, чтобы быть активными, уменьшать эскалацию и разрешать конфликты до их возникновения.

3. Рассуждения

Работа call-центра требует решения широкого круга проблем, требующих как словесных, так и числовых аргументов, т. е. интерпретации числовых и межличностных данных и информации, предоставляемой как технологиями, так и сотрудниками, клиентами и руководством.

Работа сотрудника call-центра требует эффективных навыков межличностного общения, таких как сильное общение и высокий уровень эмоционального интеллекта. Эмоциональный интеллект относится к способности понимать эмоции другого человека и затем корректировать свое поведение на основе этой информации. Профессиональный успех сотрудников и качество взаимодействия с пациентами в клинике часто зависят от их способности понимать и использовать эмоциональную информацию.

Тенденция, охватившая общество – это неспособность полностью понять человеческие эмоции и справиться с ними. Эта тенденция распространилась и на другие сферы жизни, в том числе на рабочем месте. Хотя эмоции часто остаются за дверью, когда человек начинает работу, это имеет разрушительные последствия не только для бизнеса, но и для сотрудников.

Эмоциональный интеллект фокусируется на четырех возможностях:

– Самосознание – это понимание самого себя: знание своих слабых и сильных сторон, движущих сил, ценностей и своего влияния на других людей – по сути, силы для хорошей интуиции. На практике это выглядело бы как уверенность в себе и жажда конструктивной критики.

– Самоуправление – это способность контролировать и перенаправлять деструктивные импульсы и настроения. Подумайте о надежности, порядочности и комфорте с переменами. Это не позволяет эмоциям калечить вас, а вместо этого направляет ваши положительные эмоции и согласовывает их со своими страстями.

– Сочувствие – это понимание эмоционального состава других людей. Это учет чувств других, особенно при принятии решений [21].

– Навыки общения – они строят отношения с другими, чтобы двигать их в желаемом направлении

Каждая из этих способностей имеет определенные компетенции, но по своей сути эмоциональный интеллект измеряет способность человека мотивировать себя и других. Учитывая сложную природу современного call-центра

медицинских центров, эмоциональный интеллект агента имеет решающее значение для обеспечения успеха не только самого агента, но и организации в целом.

В последние несколько десятилетий концепция внутреннего маркетинга стала ключевым понятием между маркетингом и управлением человеческими ресурсами.

Маркетологи и сотрудники отдела управления человеческими ресурсами (HR) дают повышенное внимание к личному взаимодействию между клиентом и сотрудником на «передовой» обслуживания предприятия, то есть call-центром в медицинской клинике.

Маркетинг относится к тому факту, что концепция внешнего маркетинга должна применяться внутри организации. Использование концепции можно проследить до более широких процессов управления персоналом, которые повлияли на сотрудников, организацию и клиентов. Внутренний маркетинг подчеркивает, что медицинская клиника должна сначала установить прочную коммуникацию внутри организации, прежде чем использовать эффективные маркетинговые методы, ведь важно, чтобы весь персонал клиники, в том числе и call-центр, искренне обслуживал пациентов.

Тесный контакт между маркетинговым и отделом человеческих ресурсов сильно повлияет на процесс оценки и удовлетворенности потребителя [23]. Внутренний маркетинг означает, что на сотрудников влияет деятельность по управлению человеческими ресурсами, осуществляемая руководящими органами: это пример внутренней маркетинговой деятельности. Внутренний маркетинг на самом деле представляет собой взаимосвязь маркетинга и управления человеческими ресурсами, которое объединяет теорию, методику и правила, для эффективного использования и управления сотрудниками на всех уровнях организации для постоянного улучшения обслуживания клиентов.

Таким образом, одним из основных факторов достижения удовлетворенности пациентов и создания конкурентного преимущества является повышение ориентации call-центра медицинской клиники на клиентов.

Выводы по разделу один

Внутренний маркетинг медицинской клиники рассматривается как система контакта с пациентами с целью повышения качества предоставляемых услуг.

Система коммуникаций в медицинской клинике объединяет все ее подразделения и структуры в единый организм.

Операторы call-центра являются важным маркетинговым инструментом.

Высокий уровень эмоционального интеллекта необходим сотрудникам call-центра для их эффективной работы.

2 АНАЛИЗ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

2.1 Маркетинговый анализ рынка платных медицинских услуг России и г. Челябинска

Конструктивные социально-экономические преобразования в РФ явились важной посылкой реформирования системы здравоохранения.

Одна из целей реформы отрасли подразумевает приспособление российской системы здравоохранения к условиям рыночных отношений, утверждающимся во всех секторах социально-экономической сферы.

В государственной системе здравоохранения получили настоящее становление другие секторы: государственный (федеральный), муниципальный и частный.

Сейчас рынок коммерческих медицинских услуг считается одним из быстро развивающихся.

Структура рынка платных медицинских услуг показана на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура рынка платных медицинских услуг в России [5]

По сведениям консалтинговых фирм, «ЭСПАР-аналитик» и «РБК» за прошлые 10 лет рынок коммерческих медицинских услуг возрос больше чем в 3,5 раза.

На сегодняшний день доля частных клиник в стране достигает 35%, для сравнения, в 2017-м году этот показатель был на уровне 23,4%. Это означает,

собственно, что коммерческая медицина уверенно, хоть и замедленно в последние годы, находит собственного клиента.

Представим вниманию рейтинг городов РФ по уровню платного медицинского обслуживания:

- 1 место – Москва
- 2 место – Краснодар
- 3 место – Новосибирск
- 4 место – Казань
- 5 место – Санкт-Петербург
- 26 место – Челябинск.

Если на начало 2019 года платные медуслуги в области предлагали 1281 частная организация и 188 индивидуальных предпринимателей, то в начале 2020 года лечат за деньги уже 1422 компании и 196 ИП (данные регионального Минздрава) [5].

Среди факторов, повлиявших на подъем коммерческой медицины, можно отметить наращивание востребованности узких специалистов в частном сегменте из-за проведенной оптимизации здравоохранения в муниципальных клиниках, становление внутреннего медицинского туризма, легализацию телемедицины на законодательном уровне.

Ведущими шагами проведения рекламы медицинской организации считаются:

- установление целей и задач рекламы;
- установление ответственности (следует решить, кто будет отвечать за маркетинг: собственный маркетинговый отдел или внешнее маркетинговое агентство);
- выбор каналов распространения рекламных сообщений;
- разработка рекламного обращения;
- определение размера денежных средств, необходимых для рекламы;
- выбор времени рекламы;
- оценка эффективности программы маркетинговой деятельности.

Маркетинг медицинских услуг отличается в первую очередь характером спроса на медицинские услуги.

Поговорим о тенденциях в этой области потребительских предпочтений, они не претерпели существенных изменений за последние два года (рисунок 2.2) [19].

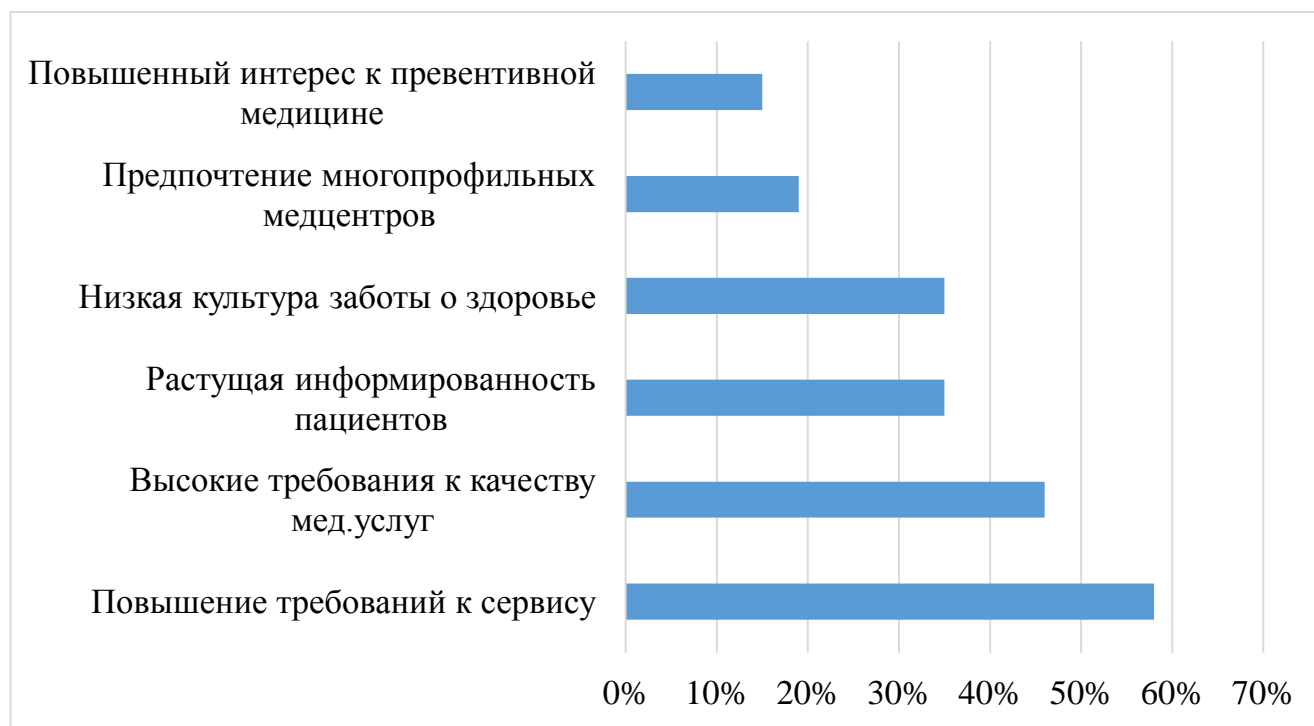


Рисунок 2.2 – Основные тенденции спроса на медицинские услуги 2018-2020 гг.

Общее поведение потребителей коммерческой медицины в 2018-2020 годах в значительной степени оказалось под влиянием таких факторов как общеэкономическая ситуация, государственная политика в сфере здоровья и расширение широкий спектр медицинских услуг организации.

По умолчанию качественное медицинское обслуживание является приоритетом для медицинских организаций, особенно частных.

На российском медицинском рынке наблюдается заметная инфляция. Из-за роста цен стоимость коммерческой медицины с 2018 по 2020 год увеличилась более чем в три раза [7]. При этом объем услуг, оказываемых населению, в последние годы практически не изменился. Подорожание лекарств во многом

связано с увеличением арендной платы на недвижимость, импортными лекарствами и оборудованием, а также увеличением заработной платы персонала.

По мнению участников частного медицинского рынка, развитию рынка платных медицинских услуг препятствуют учреждения здравоохранения, которые предлагают платные услуги клиентам по демпинговым ценам. Участники рынка платных медицинских услуг часто сталкиваются с проблемой поиска и удержания профессиональных врачей.

Общая тенденция на рынке частной медицины – расширение формата и профиля частных клиник и создание сети медицинских учреждений. Во многих городах России вместо единого врачебного кабинета в ближайшее время могут появиться пять-шесть крупных многопрофильных медицинских центров. В то же время основная задача крупных игроков – развитие клинического бренда.

Эксперты отмечают ожидаемые тенденции на рынке частных медицинских услуг в ближайшем будущем [28]:

- компенсация падения спроса за счет повышения цен. Сегодня индекс роста цен на здоровье примерно вдвое превышает общий индекс роста цен в стране. Однако рост цен на медицинские услуги всегда снижает спрос. Это связано с очень низкой эластичностью спроса в секторе.

- стремление увеличить объем медицинской помощи за счет заключения договоров с бизнесом. В последнее время мы наблюдаем тенденцию увеличения количества контрактов на медицинское обслуживание работников напрямую между бизнесом и частными организациями здравоохранения, в обход страховых компаний. Во многом это связано с тем, что бизнес опасается, что страховые компании не смогут полностью выполнить свои обязательства по оплате медицинских услуг.

- стремление частных клиник получить государственный заказ на оказание медицинской помощи за счет программ государственных гарантий по охране здоровья населения, в том числе за счет фондов обязательного медицинского

страхования. Эта мера понятна и вполне оправдана – это диверсификация доходной части.

– снижение цены. Приходится ждать перехода на более дешевую продукцию, отказа от лишнего. Кроме того, следует ожидать использования более сложных систем оплаты труда врачей и медсестер. Новые системы будут сосредоточены на качестве, эффективности и результативности здравоохранения с постепенным отказом от систем количественной оплаты. Вероятны увольнения немедицинского (не обслуживающего) персонала. Есть еще одна угроза – миграция медперсонала в более успешные организации здравоохранения, как частные, так и государственные и муниципальные. Чтобы сохранить человеческие ресурсы, частные клиники должны либерализовать свою позицию в отношении комбинации врачей.

– стратегия расширения бизнеса в условиях кризиса. Фактически, в новых условиях мы ожидаем довольно много предложений в определенных областях, которые могут освоить частные поставщики медицинских услуг. Дефицит обусловлен как отражением цен, так и снижением объемов медицинских услуг. Среди наиболее перспективных – развитие услуг по направлениям: общая врачебная практика и профилактика заболеваний, т.к. Эти направления не требуют значительных затрат на медицинское оборудование. Открытие новых отделений не только поможет частным клиникам пережить финансовый кризис, но и заложит основу для их будущего успеха.

– стремление частных клиник к государственной поддержке. Его можно реализовать по двум направлениям: путем реализации закона о поддержке малого и среднего предпринимательства, который еще не реализован в регионах, или путем лоббирования изменений в законодательстве и стандартах для выравнивания экономических и медицинских условий для всех форм собственности – государственной, муниципальной и частной.

– появление тенденции к социальной консолидации. Эксперты ожидают появления первых настоящих саморегулируемых организаций, которые

постепенно станут прообразом целостной системы саморегулирования предпринимательства в сфере здравоохранения. Повышение активности и престижа государственных и саморегулируемых медицинских организаций происходит на фоне обострившейся дискуссии о конституционности оказания платных медицинских услуг в государственных и муниципальных медицинских учреждениях.

– ожидается волна слияний и поглощений частных медицинских фирм. На фоне падающего спроса на рынке медицинских услуг выигрывают крупные игроки с диверсифицированным портфелем доходов, работающие на больших территориях на сетевой или корпоративной основе и охватывающие значительную часть населения. Примечательно, что, несмотря на депрессивное состояние инвестиционного рынка, активность консалтинговых фирм, проводящих исследования частных, в том числе иностранных, инвестиций в частное здравоохранение в России растет.

Сложившаяся финансово-экономическая обстановка в период пандемии больно ударила по частному медицинскому сектору. На первый взгляд, это выглядит странно. Казалось бы, в период возможной угрозы заражения, медицинские услуги, в частности диагностические осмотры и медицинские анализы, будут наиболее востребованы. Однако совокупность нескольких факторов развернула ситуацию в противоположном направлении.

В первую очередь, это объявление Президентом нерабочего периода, который для многих наших сограждан ознаменовался падением дохода. Во вторую – страх заражения вирусом. Этих двух причин уже достаточно для того, чтобы обеспечить отток пациентов. Граждане не спешат посещать медицинские учреждения без сильной на то необходимости.

Самим же клиникам для приёма пациентов необходимо усилить санитарные меры безопасности, однако, уже в начале марта отмечались перебои в поставках масок и перчаток. Оптовые цены на предметы защиты и средства дезинфекции также значительно выросли. Кроме того, для обеспечения социальной дистанции

пациентопоток сокращается искусственно, закрытием части кабинетов и сокращением времени работы.

Данные меры также сильно отражаются на доходах частных учреждений. Часть центров, чтобы привлечь пациентов вынуждены принимать дополнительные меры, например, значительно снижать стоимость своих услуг и организовывать клиентам бесплатный трансфер до клиники и обратно.

Поток пациентов начал падать в марте, а в апреле стремится к нулю. Однако, если помощь не оказывается своевременно, некоторые проблемы здоровья могут усугубляться. Кроме того, надо иметь в виду: снижение объёмов плановой медпомощи сегодня наверняка в недалёкой перспективе приведёт к перегрузке в работе медицинских организаций.

Также частные клиники не включены в перечень так называемых пострадавших организаций, понёсших финансовые и материальные потери от введения режима самоизоляции

Таким образом, серьёзные изменения ждут как государственную, так и частную медицину. Конечно, в отличие от бюджетного сектора, рынку платных медицинских услуг потребуется больше времени на восстановление и выход из кризиса. Однако реалии таковы, что лидерство в области уровня предоставления сервиса, качества услуг и оборудования, пока что останется за частными клиниками.

В Челябинской области растёт число негосударственных медицинских учреждений. Их доля, по данным регионального Минздрава на 1 января 2020 года, составила 71% от общего числа организаций разного уровня. При этом индивидуальных предпринимателей становится меньше.

Большинство медицинских учреждений в Челябинске являются многопрофильными: они предоставляют услуги более чем по одному медицинскому направлению.

К услугам медицинских центров за последнее время обращалось 54% Челябинцев, из них треть Челябинцев (28%) предпочитают обращаться за

медицинскими услугами в поликлиники, больницы и диспансеры, а две трети Челябинцев (62%) обращаются в платные медицинские центры. К услугам платных медицинских центров чаще обращаются женщины в возрасте с 30 до 40 лет (58,4% от количества ответивших).

Медицинский туризм по-прежнему востребован. Чаще всего на лечение на Южный Урал приезжают жители Казахстана, Тюменской области, Екатеринбурга.

В прошлом году были востребованы диагностические медицинские услуги, консультативные осмотры «узких» врачей-специалистов, диагностические мероприятия и профилактические консультации, когда в состоянии здоровья нет ощущаемых нарушений. Из направлений наиболее востребованы гинекология, кардиология, гастроэнтерология, офтальмология.

Почему Челябинцы предпочитают платную медицину бесплатной? Об этом говорят и эксперты, и респонденты социологических опросов. (рисунок 2.3)

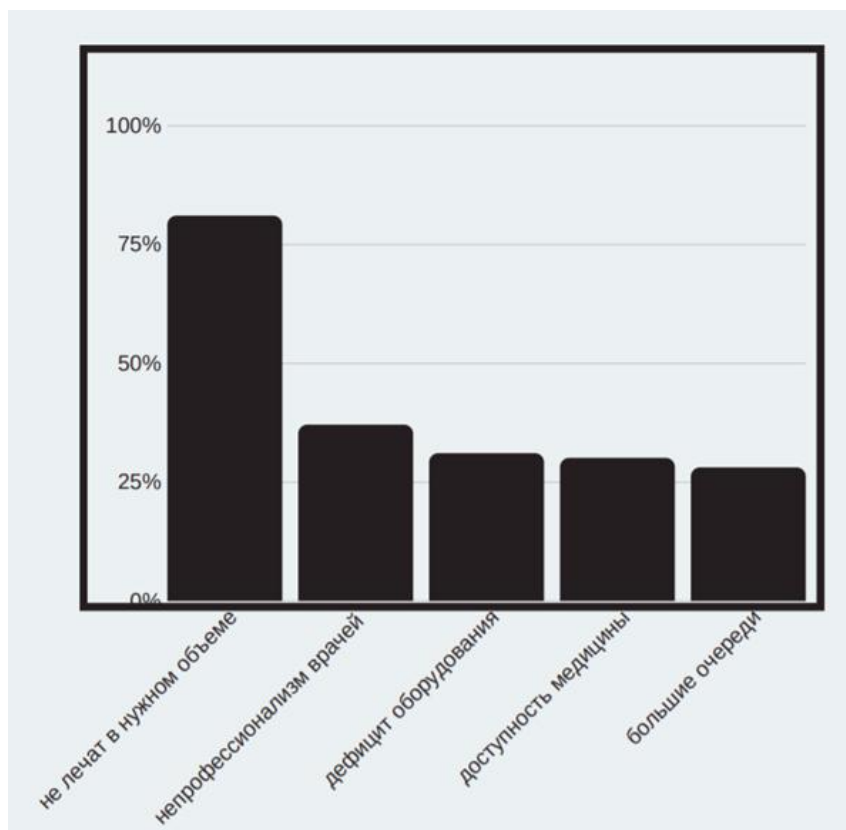


Рисунок 2.3 – Результаты опроса жителей города Челябинска, почему челябинцы предпочитают платную медицину бесплатной

Среди медицинских клиник города Челябинска лидерами являются «Лотос», «Familia», «Медеор», «Канон», «ЭФ ЭМ СИ».

По услугам эндопротезирования крупных суставов «ЭФ ЭМ СИ» имеет самые низкие цены среди частных медицинских клиник Челябинска, если верить прайсам, представленным на сайтах клиник конкурентов.

Медицинские центры «Медеор» и «Канон» по артроскопическому оперированию находятся примерно в том же самом ценовом сегменте, что и наша клиника.

Каждый медицинский центр старается предоставить некую «изюминку». Например, востребованное обследование по более низкой цене или консультацию врача, пользующегося популярностью у пациентов и имеющего большое количество положительных отзывов.

Частные медицинские центры конкурируют с госучреждениями, предлагая прием узких специалистов, высокотехнологичные операции, на которые не хватает дотаций государства. Определяющим фактором сегодня является скорость оказания услуг, привязанность пациента к конкретной клинике или доктору.

2.2 Анализ маркетинговой деятельности ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

ООО МК «ЭФ ЭМ СИ» – многопрофильная клиника, преимущественно травматолого-ортопедической направленности

Клиника основана в 2010 году.

Медицинская клиника «ЭФ ЭМ СИ» является крупным субъектом рынка частной медицины Челябинской области.

Компания позиционирует себя по направлениям травматологии, ортопедии, а также лечения последствий всех видов травм, в том числе спортивных, ожоговых и т.д., но кроме них специализируется на оказании хирургических услуг:

- ортопедические операции на крупных суставах;
- ортопедические операции на мелких суставах кисти и стопы;

- артроскопическая хирургия крупных суставов;
- травматологические операции и т.д.

Уровень квалификации врачей и оснащенность клиники оборудованием и всеми необходимыми современными расходными материалами составят существенную конкуренцию государственным больницам, а по уровню сервиса и оказания медицинской услуги даже превзойдут их.

Сегодня «ЭФ ЭМ СИ» имеет филиалы в двух городах области. Стационар, расположенный в Миассе, травмпункт и поликлиника в Челябинске оснащены по последнему слову медицинской техники.

Операции на крупных суставах с применением имплантов проводятся на базе стационара в Миассе. Там в курортной зоне созданы все условия для полноценного оперативного лечения и ухода за пациентом в раннем послеоперационном периоде, а также скорейшего выздоровления и возврата временно утраченных функций.

Клиника «ЭФ ЭМ СИ» участвовала в создании Ассоциации травматологов и ортопедов Челябинской области, куда впоследствии вступили все травматологи и ортопеды клиники.

«ЭФ ЭМ СИ» входит в Ассоциацию медицинских организаций «НОВОМЕД».

Так же клиника «ЭФ ЭМ СИ» создатель проекта «Медицина, доступная каждому», который направлен на повышение доступности оказания медицинской помощи и просвещение населения по вопросам охраны здоровья.

В настоящее время клиника по праву имеет репутацию одной из лучших по направлению травматологии и ортопедии. Недаром именно здесь, выбрав для проведения операции доктора Андрея Филиппова, решил заменить тазобедренный сустав двукратный чемпион мира в рестлинге и чемпион мира по бразильскому джиу-джитсу Джефф Монсон. Сегодня легендарный боец с успехом продолжает свою спортивную карьеру.

Логотип «ЭФ ЭМ СИ» представляет собой красный крест с черной обводкой, в центре которого размещена надпись FMC буквами белого цвета.

На наш взгляд, ООО МК «ЭФ ЭМ СИ» переживает виолентную стадию жизненного цикла.

Организация достигает зрелого состояния, устойчивого положения на рынке, конкурентоспособность ее высока, она чувствует себя уверенно. Фирмы-виоленты – это фирмы с силовой стратегией, которые, как правило, работают в области большого бизнеса, характеризуются высоким уровнем освоенной технологии, массовым выпуском продукции. Фирмы-виоленты могут быть трех видов: национальные, интернациональные и деструктурированные. По достижении определенного предела фирма, как правило, принимает решение о дальнейшем развитии в виде освоения новых рынков сбыта, организации нового производства, стратегических разработок технологии и пр.

В таблице 2.1 представлены данные об объемах продаж мед. услуг клиники «ЭФ ЭМ СИ».

Таблица 2.1 – Объем продаж мед. услуг ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

Наименование	Выручка в 2017г., тыс. руб.	Выручка в 2018 г., тыс. руб.	Темпы роста	Относительные темпы роста	Доля товара в портфеле, %
1. Эндопротезирование тазобедренного сустава	534	712	1,3	0,81	20,9
2. Hallux Valgus	321	746	2,3	1,4	21,9
3. Эндопротезирование коленного сустава	309	520	1,7	1,06	15,3
4. Артроскопическая менискэктомия	120	265	2,2	1,4	7,8

Окончание табл. 2.1

Наименование	Выручка в 2017г., тыс. руб.	Выручка в 2018 г., тыс. руб.	Темпы роста	Относительные темпы роста	Доля товара в портфеле, %
5. Внутрисуставное введение лекарственных препаратов	490	684	1,3	0,81	20,2
6. Удаление металлоконструкций	89	114	1,2	0,75	3,4
7. Открытая остеотомия	160	200	1,2	0,75	5,89
8. Остеосинтез плюсневых костей	94	150	1,5	0,94	4,42
Итого	2117	3391	1,6		

Для таких операций, как эндопротезирование тазобедренного сустава, Hallux Valgus, эндопротезирование коленного сустава, внутрисуставное введение лекарственных препаратов главное всеми силами удерживать лидирующие позиции

А для операций артроскопическая менискэктомия, удаление металлоконструкций, открытая остеотомия, остеосинтез плюсневых костей необходимо приложить усилия, чтобы «трудные дети» стали «звездами».

Несмотря на сложившуюся пандемию, медицинская клиника «ЭФ ЭМ СИ» работает в штатном режиме.

Весь персонал проходит ежедневный медицинский осмотр, все сотрудники работают в средствах индивидуальной защиты.

Ведется прием пациентов без температуры и других проявлений острых инфекций.

В свободном доступе располагаются диспенсеры с дезинфицирующим средством для рук.

Ежедневно проводится дополнительная дезинфекция клиники, мы усилили обработку поверхностей антисептиками.

Во всех помещениях клиники работают Дезар-системы (облучатель-рециркулятор воздуха со степенью обеззараживания 99.9%).

По результатам STEP-анализа (таблица 2.2), мы можем сделать вывод, что отрицательное влияние могут оказывать такие факторы, как снижение уровня доходов населения и изменении в худшую сторону уровня безработицы. Курсы валют оказывают влияние на ценовую политику клиники, ввиду повышения стоимости расходных материалов, заказываемых у международных поставщиков. Сильные изменения в образе жизни населения, его здоровье и пропагандируемые СМИ темы стиля и образа жизни вряд ли будут подвержены в ближайшее время изменениям, которые отрицательно бы сказались на деятельности клиники.

Таблица 2.2 – STEP-анализ деятельности ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка (гр.2 x гр.3 x гр.4)
Социокультурные факторы				
Численность населения	1	1	-1	-1
Уровень жизни	2	3	-1	-6
Базовые ценности: пропаганда ЗОЖ, борьба с наркоманией и т.д.	2	1	+1	+2
Влияние СМИ	2	2	+1	+4

Продолжение табл. 2.2

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка (гр.2 x гр.3 x гр.4)
Социокультурные факторы				
Образование мед.персонала	3	3	+1	+9
Экономические факторы				
Уровень инфляции	3	3	-1	-9
Усиление конкуренции	2	2	-1	-4
Курс валют	2	2	-1	-4
Уровень безработицы	3	3	-1	-9
Снижение качества услуг государственных ЛПУ	3	1	+1	3
Политические факторы				
Влияние международных партнеров, поставляющих различную медицинскую продукцию и оборудование	2	2	-1	-4

Окончение табл. 2.2

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Интегральная оценка (гр.2 x гр.3 x гр.4)
Политические факторы				
Влияние государственной политики регулирования медицинской деятельности	3	3	-1	-9
Система лицензирования	3	3	-1	-9
Программы поддержки малого бизнеса	3	2	-1	-6
Внимание со стороны государственных проверяющих органов	3	2	-1	-6
Технологические факторы				
Современное оборудование	3	3	+1	+9
Научно-технические тенденции и в медицине	3	2	+1	+6
Развитие телемедицины	2	2	-1	-4

Условно целевую аудиторию медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» можно разделить на четыре группы, они основываются на географии, демографии и потребностях пациентов. Для сегментирования пациентов использовалась методика 5W Марка Шеррингтона:

- Что? (What?) – какие услуги используются в клинике.
- Кто? (Who?) – кто пользуется услугами клиники (возраст, пол и т.д.).
- Почему? (Why?) – почему пациенту нужна эта услуга.
- Когда? (When?) – когда определенная услуга необходима пациентам.
- Где? (Where?) – где принимают решение о необходимости услуги.

Целевая аудитория медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ»:

– Мамочки с детьми – возраст: 24-35, пол: женский, жители г. Челябинска, предпочитают соц. сети VK и instagram, интересуются домохозяйством, товарами для детей и т.д.

– Пожилые люди – возраст: 48-80, пол: мужской и женский, жители Челябинской области, предпочитают соц. сеть ОК интересуются садоводством, рецептами и т.д.

– Спортсмены – возраст: 18-35, пол: мужской и женский, жители Челябинской области, со стабильным заработком, предпочитают соц. сети VK и instagram, интересуются спорт. товарами, ЗОЖ

– Модницы – возраст: 40-75, жители Челябинской области, со стабильным заработком, предпочитают соц. сети VK, instagram, ОК, FB предпочитают ходить на каблуках, интересуются стилем, салонами красоты, маникюром и т.д.

Большинство пациентов узнали о клинике по рекомендациям друзей и родственников и из рекламы в интернете. (рисунок 2.4)

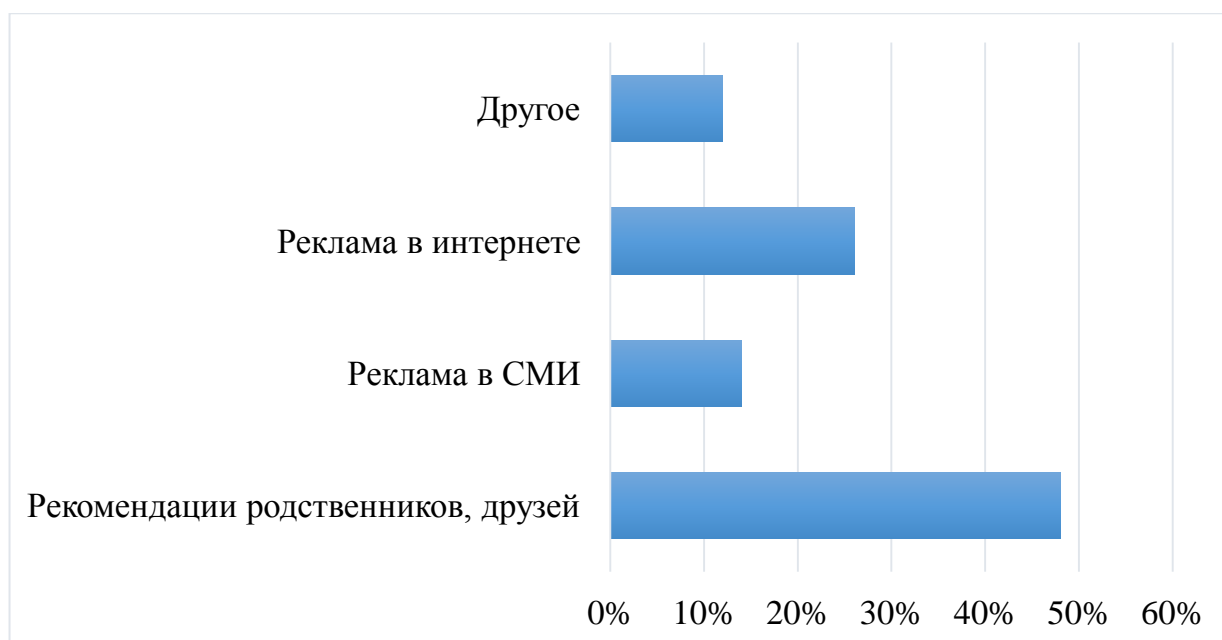


Рисунок 2.4 – Откуда пациент узнал о клинике

Основными конкурентами предприятия по приоритетным направлениям услуг являются:

- Медеор
- Клиника профессора Кинзерского
- Канон
- Источник
- Клиника доктора Бубновского и т.д.

По услугам эндопротезирования крупных суставов «ЭФ ЭМ СИ» имеет самые низкие цены среди частных медицинских клиник Челябинска, если верить прайсам, представленным на сайтах клиник конкурентов.

Медицинские центры «Медеор» и «Канон» по артроскопическому оперированию находятся примерно в том же самом ценовом сегменте, что и наша клиника.

Основными поставщиками ресурсов ООО МК «ЭФ ЭМ СИ» длительное время являются давно работающие на рынке, хорошо зарекомендовавшие себя компании:

- Johnson&Johnson – санитарно-гигиенические товары и медицинское оборудование;
- Covidien – производитель медицинской продукции;
- ЗАО «Медсервис-регион» – сервисное и техническое обслуживание медицинской техники;
- Торговая фирма «Оксилайф» – медицинское оборудование и др.

На основе проведенного SWOT-анализа, результаты которого представлены в таблице 2.3, можно сделать следующие выводы. Плохое или некомпетентное обслуживание на стадии первичного звонка недопустимо. Это подрывает доверие и может заставить пациента не захотеть возвращаться. Поэтому важно развивать компетентностную модель сотрудника call-центра.

В ближайшей перспективе клиника может направить свои силы на открытие нового подразделения – стационара, учитывая наличие необходимых лицензий, финансовые возможности для закупки всего необходимого оборудования и строительства подразделения.

В результате еще большего расширения услуг могла быть изменена стратегия позиционирования клиники, что благоприятно бы сказалось на ее имидже и узнаваемости. Каналы и средства маркетинговых коммуникаций также следует пересмотреть в результате проведения необходимых исследований и опросов среди клиентов клиники.

Цели медицинской рекламы должны быть установлены точно и по возможности выражены количественно, чтобы степень их достижения поддавалась если не точному изменению, то хотя бы оценке. Например: создать имидж новой услуги или улучшить имидж давно существующей; повысить известность фирмы у молодежной аудитории; заинтересовать клиентов, принадлежащих к еще не охваченному сегменту рынка и т. д.

Таблица 2.3 – SWOT-анализ деятельности ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

	<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддерживающийся спрос на услуги 2. Появление новейших технологий 3. Партнерство с зарубежными компаниями и поставщиками 	<p>УГРОЗЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение числа конкурентов и их активности 2. Снижение платежеспособности пациентов 3. Нестабильность экономической ситуации и скачки курса валют 4. Интерес людей к нетрадиционной медицине 5. Усиление контроля государства и изменения в законодательстве 6. Сбои в поставках медицинских расходных материалов, необходимых для работы клиники
<p>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Высококвалифицированный персонал 2. Качественные материалы и оборудование от европейских производителей 3. Индивидуальный подход к пациентам 4. Небольшая конкуренция по основным услугам 5. Лояльные цены на мед. услуги 6. Осуществление дорогостоящих операций по полису ОМС 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Открытие стационара в Челябинске 2. Расширение предоставляемых услуг благодаря открытым возможностям закупки современного оборудования 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Применение современного оборудования позволяет удержать пациентов, не смотря на появляющиеся у них альтернативы 2. Поддержание качества обслуживания и уровня цен для защиты от конкурентов 3. Лоббирование

Окончание таблицы 2.3

	<p>ВОЗМОЖНОСТИ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Поддерживающийся спрос на услуги 2. Появление новейших технологий 3. Партнерство с зарубежными компаниями и поставщиками 	<p>УГРОЗЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение числа конкурентов и их активности 2. Снижение платежеспособности пациентов 3. Нестабильность экономической ситуации и скачки курса валют 4. Интерес людей к нетрадиционной медицине 5. Усиление контроля государства и изменения в законодательстве 6. Сбои в поставках медицинских расходных материалов, необходимых для работы клиники
<p>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие четкого представления целевой аудитории 2. Низкая узнаваемость клиники 3. Низкое качество обслуживания пациентов на стадии первичного звонка 4. Неспособность решения экстренных ситуаций на стадии первичного звонка 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение исследований среди клиентов клиники для составления портрета потребителя 2. Использование новых каналов коммуникаций с потенциальными потребителями 3. Активное участие в общественной жизни, сотрудничество со СМИ 4. Разработка скриптов для call-центра 5. Развитие эмоционального интеллекта у сотрудников call-центра 6. Совершенствование навыков общения с пациентами 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ужесточение санкций со стороны ЕС означать невозможность поставки современного медицинского оборудования и его качественного обслуживания 2. В связи, с повышением уровня правовой грамотности населения, требуется выполнение ряда административных условий и ограничений. 3. Потеря пациентов на стадии первичного звонка

Маркетинговые технологии необходимы и в здравоохранении при условии их адаптации к специфике отрасли, ее ресурсам и задачам.

В состав отдела маркетинга ООО МК «ЭФ ЭМ СИ» входят 2 специалиста и руководитель отдела.

Маркетолог должен знать:

- какие инструменты необходимы для работы и какой результат они принесут;

- какие ошибки допустили другие специалисты (копирайтеры, дизайнеры, SEO-специалисты и т.д.) и как их исправить;

- как самому настроить рекламную кампанию при необходимости (а такая необходимость – не редкость).

Продвижение в интернете осуществляется интернет-маркетологом. PR-специалист разрабатывает и реализует PR-мероприятия и публикации по продвижению самой клиники и ее директора. А дизайнер разрабатывает макеты для рекламных кампаний, визиток, баннеров и многое др.

Продвижение «ЭФ ЭМ СИ» осуществляется с помощью различных средств коммуникаций.

1. Внешние маркетинговые коммуникации

- Распространяется печатная реклама (буклеты, листовки, брошюры).

- Используется и наружная реклама (растяжки, пилоны).

- «ЭФ ЭМ СИ» имеет свой web-сайт, где представлена вся необходимая потребителю информация: подробно описаны оказываемые услуги, прайс-лист, лицензии учреждения, специалисты и отзывы о них, партнеры, а также новости компании.

- Осуществляется активное продвижение клиники в социальных сетях: «Вконтакте», «Одноклассниках», «Инстаграме», «Facebook».

- «ЭФ ЭМ СИ» участвует на медицинских и спортивных выставках (приложение А)

- Осуществляется размещение на радио Шансон, радио Дача в г. Миасс

- Используется поисковое продвижение на платформах ZOOM и 2gis
- Периодически в прессе публикуются статьи, пресс-релизы и видеоотчеты событийного характера, а также интервью от первых лиц клиники. Для этого используются различные издания: специализированные медицинские журналы, журнал «Миссия», газеты «Комсомольская правда» и т.д.

- Используются также скидки с цены на определенные виды услуг.

Примеры некоторых из них приведены в приложении А.

На сегодняшний день действуют следующие акции:

- 900 рублей за прием у нейрохирурга (вместо 1200 руб.)
- Замена коленного и тазобедренного сустава (эндопротезирование) – 120000 рублей (вместо 200000 руб.) – по полису ОМС
- Операция при деформации стоп – бесплатно (вместо 90000 руб.) – по полису ОМС (Приложение А)

- УЗИ-суставов на консультации детского травматолога-ортопеда – бесплатно

2. Внутренние маркетинговые коммуникации

- Корпоративное оформление филиалов клиники
- Телефонный маркетинг включает исходящие и входящие звонки (call-центр)
- Организация всех корпоративных мероприятий
- Развитие персонала и разного рода поощрения

2.3 Анализ и оценка эффективности внутренних маркетинговых коммуникаций ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

Медицинской клиники без коммуникаций не существует. При этом персонал call-центра в «ЭФ ЭМ СИ» является связующим звеном с пациентом.

Эффективность внутренних маркетинговых коммуникаций клиники влияет на качество рабочих отношений, удовлетворенность работой сотрудников и оказывает значительное влияние на безопасность пациентов. Поскольку система здравоохранения становится все более сложной, а ожидания пациентов быстро развиваются, медицинские учреждения сталкиваются с множеством проблем,

связанных с отсутствием эффективного взаимодействия между персоналом и пациентами. Благодаря внутреннему общению сотрудники также ознакомлены с видением и миссией организации, ее основными ценностями и философией.

В call-центре ООО МК «ЭФ ЭМ СИ» работают три оператора. Call-центр находится в г. Челябинск, но обслуживает также пациентов филиалов. Данные о посетителях доступны в электронной регистратуре.

Сначала звонок поступает на многоканальный номер +7(351)211-30-20. Человек слушает приветствие в записи, получает основные сведения о клинике. Система определяет номер и выясняет, бывал ли человек в клинике ранее. Если данные пациента есть в системе, сотрудник их сразу видит и сведения не нужно будет уточнять. Далее программа проверяет, есть ли свободный оператор. Если нет, абонента ставят в очередь и сообщают время ожидания ответа.

У операторов нет скриптов или строгих алгоритмов. Есть только одно правило: всегда быть вежливым. Звонки принимаются ежедневно с 8:00 до 20:00.

Операторы call-центра клиники «ЭФ ЭМ СИ» рассылают СМС пациентам с напоминанием о дате записи и времени приема врача.

Воронка продаж медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» указывает на то, как важен call-центр для эффективной работы клиники (рисунок 2.5).

В таблице 2.4 показаны каналы коммуникаций между call-центром и клиникой «ЭФ ЭМ СИ».

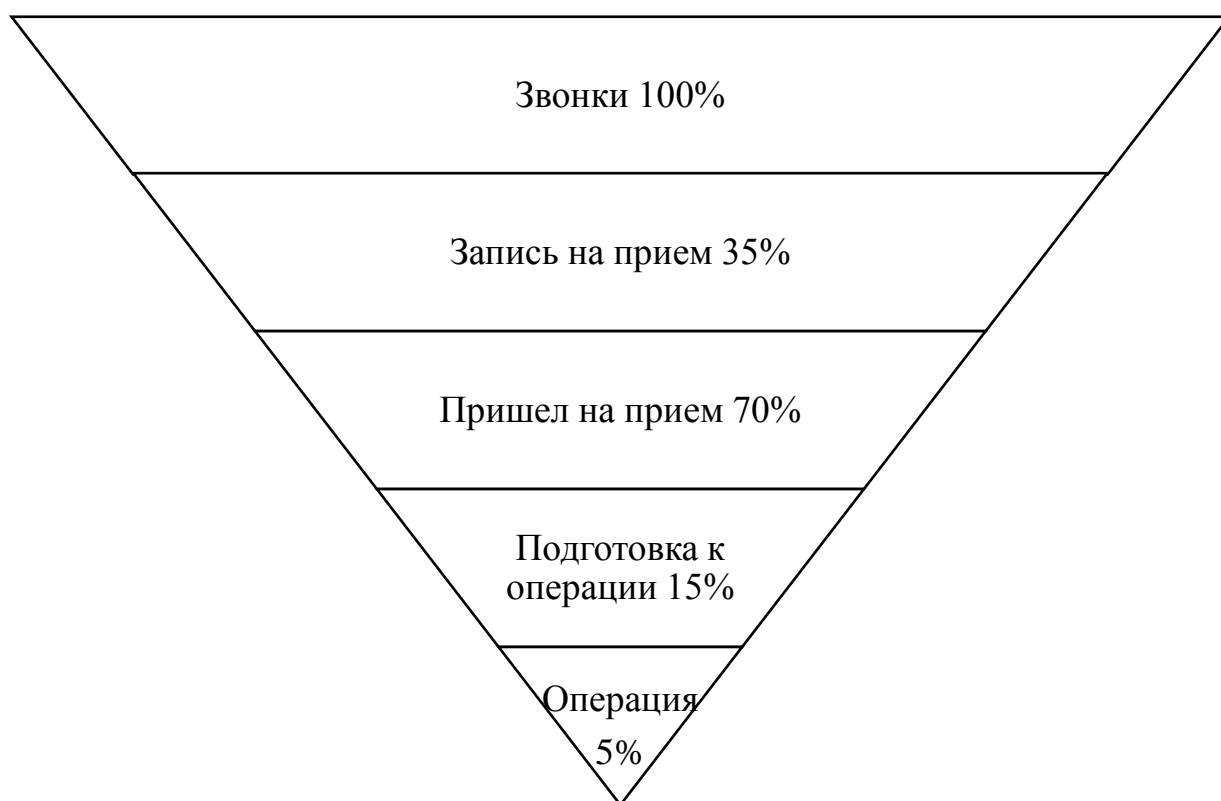


Рисунок 2.5 – Воронка продаж медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ»

Таблица 2.4 – Каналы коммуникаций между call-центром и клиникой «ЭФ ЭМ СИ»

Каналы коммуникации	Частота использования, %
Личное общение	47,5
Телефонные переговоры	35,8
Чат в Viber	9,2
Электронная почта	7,5

В таблице 2.4 показано, что наиболее часто используемые каналы – личное общение и телефонные переговоры. А такие каналы, как чат в Viber и электронная почта используются крайне редко.

Прослушивание записей разговоров – очень важный элемент в организации работы операторов с потенциальными пациентами клиники. Это помогает улучшать работу операторов.

В клинике «ЭФ ЭМ СИ» есть программа, которая прослушивает звонки.

Проведем сравнительный анализ звонков за 2019 и 2020 годы. В таблице 2.5 представлено сравнение количественных индикаторов работы call-центра за август-сентябрь 2019–2020 гг.

Таблица 2.5 – Сравнение количественных индикаторов работы call-центра за август-сентябрь 2019–2020 гг. (в скобках указана динамика относительно аналогичного периода предыдущего года)

Индикатор	2019		2020	
	август	сентябрь	август	сентябрь
Всего звонков	590	520	590	556
Пропущенных	1	0	1	0
Все попытки записи	495	445	467	456
Успешные записи	102	189	139	187
Новые отзывы	4	0	0	0
Причины незаписи				
Нет времени	48 (+2%)	45 (+13%)	82 (+71%)	55 (+53%)
Не замотивировал	78 (-5%)	84 (+40%)	89 (+14%)	92 (+71%)

Исходя из данных можно сделать вывод, что по сравнению с 2019 годом с августа по сентябрь 2020 года причина незаписи «Не замотивировал» в процентном соотношении растет.

Изучая статистику, можно сказать, что даже опытные операторы совершают ошибки при приближении обеденного перерыва или конца рабочего дня.

В исследовании, проведенном в медицинской клинике «ЭФ ЭМ СИ» было опрошено 3 респондента – сотрудники call-центра. Опрос проводился посредством письменной анкеты, в прямом контакте с респондентами, респонденты дали ответы без помощи интервьюеров. Анкета как инструмент исследования была составлена в соответствии с тематикой и целью исследования (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Пример таблицы оценки факторов успеха call-центра

Оцениваемое требование	Оценочный бал	Сотрудник №1	Сотрудник №2	Сотрудник №3
1. Запись первичных пациентов за неделю (в соответствии с установленными требованиями на месяц)	От 1 до 5			
2. Отработка входящего звонка:	От 1 до 5			
2.1 Приветствие				
2.2. Выяснение потребностей звонящего				
2.3. Вежливость				
2.4. Отработка возражений				
2.5. «Откуда о нас узнали»				
3. Знание услуг медицинской клиники (презентация услуг)	От 1 до 5			
4. Соблюдение стандартов клиентоориентированного сервиса – вербальные способности	От 1 до 5			
5. Эффективность продвижения услуг медицинского центра	От 1 до 5			

Тестирование факторов успеха call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» включало следующие параметры:

– Скорость обработки – способность концентрироваться и работать быстро и эффективно над простыми задачами (например, ввод данных или поиск информации в базе данных)

– Многозадачность – способность эффективно работать и поддерживать производительность при выполнении множества задач за счет эффективной координации и определения очередности выполнения задач в зависимости от важности и срочности

– Вербальные способности – способность понимать и использовать лексические знания (например, словарный запас), чтобы взаимодействовать и общаться с клиентами последовательным и ясным образом

– Знание услуг медицинского центра

– Эмоциональный интеллект

– Ориентация на результат – умение добиваться конкретно поставленных целей

– Обучаемость – усвоение большого количества информации

Результаты оценочного листа для сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ» показаны в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Результаты оценки факторов успеха сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ»

Оцениваемое требование	Оценочный балл	Сотрудник №1	Сотрудник №2	Сотрудник №3
1. Запись первичных пациентов за неделю (в соответствии с установленными требованиями на месяц)	От 1 до 5	4	3	4
2. Отработка входящего звонка:	От 1 до 5	3,2	3,8	4
2.1 Приветствие		5	5	5
2.2. Выяснение потребностей звонящего		5	5	5

Окончание табл. 2.7

Оцениваемое требование	Оценочный балл	Сотрудник №1	Сотрудник №2	Сотрудник №3
2.3. Вежливость		3	5	4
2.4. Отработка возражений		2	3	5
2.5. «Откуда о нас узнали»		1	1	1
3. Знание услуг медицинской клиники (презентация услуг)	От 1 до 5	3	3	4
4. Соблюдение стандартов клиентоориентированного сервиса – вербальные способности	От 1 до 5	2	2	4
5. Эффективность продвижения услуг медицинского центра	От 1 до 5	3	3	3

Исходя из результатов исследования, можно увидеть, что у такого критерия, как «соблюдение стандартов клиентоориентированного сервиса – вербальные способности» – самый низкий показатель.

Кроме того, была проведена оценка уровня эмоционального интеллекта сотрудников call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» по методике Холла. Методика построена на общетеоретических представлениях об эмоциональном интеллекте как о личностных характеристиках, позволяющих распознавать свои эмоции, управлять ими, распознавать чувства в каждой конкретной ситуации [36]. Методика также предназначена для выявления способности понимать отношения личности, репрезентируемые в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе принятия решений. Методика позволяет распознавать свои эмоции, управлять ими, распознавать чувства в каждой конкретной ситуации и позволяет

понимать отношения личности, репрезентируемые в эмоциях, и управлять эмоциональной сферой на основе принятия решений.

Методика состоит из 30 утверждений, разбивающихся на пять шкал:

- 1) эмоциональная осведомленность;
- 2) управление своими эмоциями (скорее эмоциональная отходчивость, эмоциональная неригидность);
- 3) самомотивация;
- 4) эмпатия;
- 5) распознавание эмоций других людей (скорее умение воздействовать на эмоциональное состояние других людей).

Для получения результата по шкале необходимо сложить результаты по всем пунктам с учётом знака ответа:

- Полностью не согласен (–3 балла).
- В основном не согласен (–2 балла).
- Отчасти не согласен (–1 балл).
- Отчасти согласен (+1 балл).
- В основном согласен (+2 балла).
- Полностью согласен (+3 балла).

По каждой шкале высчитывается сумма баллов с учетом знака ответа (+ или –). Чем больше плюсовая сумма баллов, тем больше выражено данное эмоциональное проявление.

Интерпретация результатов оценки по представленной методике производится следующим образом. Сумма по всем шкалам: уровень эмоционального интеллекта с учетом доминирующего знака определяется по следующим количественным показателям: 70 и более – высокий; 40–69 – средний; 39 и менее – низкий.

Результаты исследования эмоционального интеллекта у трех сотрудников call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Показатели эмоционального интеллекта у сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ»

Шкалы	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3
	Результат	Результат	Результат
Эмоциональная осведомленность	6,4	5,04	5,2
Управление своими эмоциями	7,2	8,1	9,8
Самотивация	5,1	4,7	7,16
Эмпатия	6,09	8,6	9,13
Управление эмоциями других людей	3,71	3,56	5,7
Итого	28,5	30	36,9

Анализ результатов позволяет сделать следующие выводы. У всех сотрудников уровень эмоционального интеллекта оценен как низкий. При этом отметим, что люди с очень низким эмоциональным интеллектом не могут точно воспринимать эмоции в себе и других. Кроме того, они обычно осуждают и склонны к саморазрушению. С ними может быть трудно ладить на личном или социальном уровне, и с ними трудно работать, потому что они не могут положительно реагировать даже на самую конструктивную или умышленную критику.

Люди с развитым эмоциональным интеллектом обладают рядом привычек и поведением, которые способствуют их способности управлять своими эмоциями и понимать чувства других.

Эмоциональный интеллект включает четыре основных навыка:

- Умение воспринимать эмоции.
- Умение рассуждать эмоциями.
- Умение понимать эмоции.
- Умение управлять эмоциями.

Принято считать, что людей с низким уровнем эмоционального интеллекта легко заметить: они часто ввязываются в ссоры и говорят обидные вещи, не

понимая, что ранят чувства окружающих. Сотрудник может быть отличным специалистом, но при этом не приносить пользы медицинской клинике.

Для любого сотрудника медицинской клиники важен высокий уровень эмоционального интеллекта. Умение управлять раздражением, гневом и другими негативными эмоциями поможет в непростых переговорах и не позволит потерять репутацию. А понимание реакции других людей – отличный навык при общении с потенциальным пациентом.

Указанные выше факты показывают высокую значимость развития эмоционального интеллекта сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ», что несомненно скажется на результатах работы call-центра и будет способствовать увеличению количества успешных записей на прием в клинику.

Таким образом, на основе проведенного анализа внешней и внутренней маркетинговой среды ООО «ЭФ ЭМ СИ» и call-центра клиники были выявлены основные слабые стороны работы call-центра, к которым относятся:

1. Низкое качество обслуживания пациентов сотрудниками call-центра, отсутствие регламентов работы, которое отражается на низкой результативности сотрудников call-центра и может привести к потере пациентов на стадии первичного звонка.

2. Низкий эмоциональный интеллект у сотрудников call-центра, в том числе неумение разрешать конфликты и общаться, что является ключом к построению значимых отношений с пациентом.

3. Отсутствие развитых внутренних коммуникаций в целом, что может способствовать трудностям в передаче информации между сотрудниками на горизонтальном и вертикальном уровне взаимодействия, негативно сказываться на работе сотрудников call-центра в рамках коммуникаций с существующими и потенциальными пациентами клиники, поскольку низкая информированность и затрудненность коммуникаций не способствует созданию комфортных условий работы и внутренней лояльности сотрудников.

На основе проведенного анализа литературных источников и современных научных публикаций относительно развития внутренних маркетинговых коммуникаций, представленных в работах [1, 14, 22, 35], а также с учетом отмеченных особенностей функционирования рынка медицинских услуг, система маркетинговых отношений между клиникой, потенциальным пациентом и call-центром может быть представлена в виде треугольника (рисунок 2.6). Отметим, что принципиальной особенностью представленной модели является интеграция внутренних маркетинговых коммуникаций в общую систему маркетинговых коммуникаций клиники, а также системность с точки зрения их организации. Под системой внутренних маркетинговых коммуникаций нами понимается комплекс коммуникаций, состоящий из ряда взаимосвязанных элементов, каждый из которых ориентирован на решение отдельных задач с точки зрения организации коммуникативного взаимодействия [17, 31].

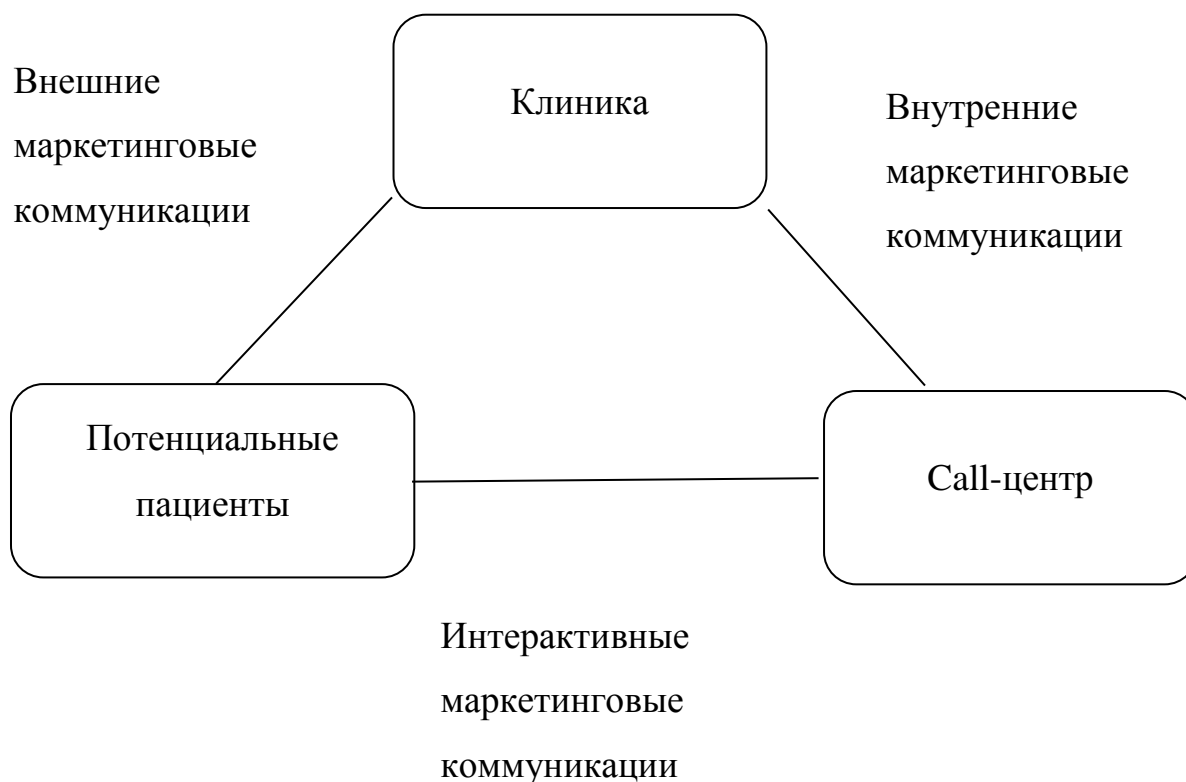


Рисунок 2.6 – Система маркетинговых отношений между клиникой, потенциальным пациентом и call-центром

Исходя из представленной модели маркетингового треугольника, существует три типа маркетинговых коммуникаций:

- внешние (классические) – реклама, связи с общественностью, продажа услуг, прямой маркетинг, интернет-ресурсы и другие инструменты маркетинговых коммуникаций, позволяющие потребителям (потенциальным или существующим) рассказывать о клинике и услугах, которые она предоставляет;

- интерактивные – потенциальный потребитель общается с представителями учреждения (с call-центром), что позволяет уточнить реальные потребности клиента и правильно сформулировать их ожидания от процесса взаимодействия. с клиникой;

- внутренние – взаимоотношения между руководством клиники и call-центром, коммуникация между отделами, что позволяет организовать внутренний процесс взаимодействия, т.е. информирование всех сотрудников о целях и задачах клиники в целом и о каждом подразделении в отдельности, о роли каждого сотрудника в успешном решении задач клиники, определение мотивации сотрудников и участие в процессах принятия организационных решений, организация «внутреннего» процесса продаж услуг.

Таким образом, внедренный маркетинговый треугольник в медицинскую клинику «ЭФ ЭМ СИ» сегодня намного шире традиционного понимания, т.е. разработка эффективного комплекса маркетинговых коммуникаций требует использования не только внешней, но и внутренней, а также интерактивной коммуникации.

По нашему мнению, для совершенствования работы call-центра «ЭФ ЭМ СИ» и нейтрализации отмеченных слабых сторон актуальным является разработка внутренних коммуникаций как элемента комплекса коммуникаций клиники.

Выводы по разделу два

Связующее звено с пациентом – операторы call-центра в «ЭФ ЭМ СИ», что обуславливает высокую значимость развития маркетинга, ориентированного на операторов.

Были выявлены слабые стороны работы call-центра, среди которых: низкое качество обслуживания пациентов сотрудниками call-центра, низкий эмоциональный интеллект у сотрудников call-центра, отсутствие развитых внутренних коммуникаций в целом.

Формирование и внедрение интегрированной системы внутренних маркетинговых коммуникаций, ориентированных на сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ» будет способствовать росту результативности работы данного подразделения.

3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ CALL-ЦЕНТРА ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

3.1 Разработка рекомендаций по развитию внутренних маркетинговых коммуникаций, ориентированных на сотрудников call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

Call-центр – это место, где высокий или низкий эмоциональный интеллект будут наиболее сильно ощущаться. У агентов call-центра есть потрясающая возможность наладить отношения, сократить отток и увеличить жизненную ценность компании. Они могут решить проблемы клиентов, выявить новые инициативы компании, а также рассказать о компании. А поскольку каждое действие является содействием с эмоциональным интеллектом, то есть бесконечный потенциал порадовать клиента во время точки контакта.

Так на основе отмеченных выше слабых сторон работы call-центра, к которым относятся низкое качество обслуживания пациентов сотрудниками call-центра; низкий эмоциональный интеллект у сотрудников call-центра; отсутствие развитых внутренних коммуникаций в целом, нами определены следующие инструменты развития внутренних маркетинговых коммуникаций клиники «ЭФ ЭМ СИ»:

- 1) формирование и внедрение комплексного плана-графика внутренних маркетинговых коммуникаций, ориентированных на сотрудников call-центра;
- 2) разработка регламентов работы call-центра;
- 3) организация и проведение мероприятий по развитию эмоционального интеллекта сотрудников call-центра.

Фрагмент комплексного плана-графика внутренних маркетинговых коммуникаций, ориентированных на сотрудников call-центра, представлен в таблице 3.1. Представленный план-график коммуникаций позволяет наглядно показать, как внутренние коммуникации позволяют координировать деятельность подразделений и, тем самым повышать эффективность функционирования call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ».

Таблица 3.1 – Фрагмент плана-графика внутренних маркетинговых коммуникаций в медицинской клинике «ЭФ ЭМ СИ», ориентированных на сотрудников call-центра

Тип коммуникации	Участники	Назначение	Ответственный	Сен. 2020	Окт. 2020	Нояб. 2020	Дек. 2020
Начальная встреча	Сотрудники call-центра, отдел маркетинга, отдел HR	Обсуждение целей, плана проекта	Отдел маркетинга				
Вторая встреча	Сотрудники call-центра, отдел маркетинга, отдел HR	Выявление проблем, обсуждение о необходимости разработки регламента и проведение тренинга	Отдел HR и отдел маркетинга				

Продолжение таблицы 3.1

Тип коммуникации	Участники	Назначение	Ответственный	Сен. 2020	Окт. 2020	Нояб. 2020	Дек. 2020
Отчет по разработке регламента	Сотрудники call-центра, отдел маркетинга, отдел HR	Представление нового регламента для call-центра	Отдел маркетинга				
Переписка	Сотрудники call-центра, отдел маркетинга, отдел HR	Обсуждение текущих вопросов, проработка тренинга	Отдел маркетинга				
Тренинг	Сотрудники call-центра, отдел маркетинга, отдел HR	Организация тренинга для call-центра	Отдел HR				

Окончание таблицы 3.1

Тип коммуникации	Участники	Назначение	Ответственный	Сен. 2020	Окт. 2020	Нояб. 2020	Дек. 2020
Встреча по результатам проекта	Сотрудники call-центра, отдел маркетинга, отдел HR	Обсуждение результатов, составление дальнейших рекомендаций	Отдел маркетинга				

Скрипты для call-центра могут быть полезны, но они могут снизить эмоциональный интеллект агентов. Сотрудникам трудно относиться к скрипту с сочувствием. Потенциальные пациенты ожидают индивидуальное обслуживание, поэтому необходимо дать агентам возможность обрабатывать уникальные ситуации на основе регламента, а не скрипта.

Важно овладеть оптимальным качеством и предоставлением услуг по телефону.

На основе анализа успешных практик развития call-центра внутри организации с позиции маркетинга [26, 30], нами был разработан регламент работы сотрудников call-центра клиники «ЭФ ЭМ СИ», включающий следующие ключевые аспекты:

- Задавать соответствующие вопросы – задавая вопросы, сотрудник call-центра получит информацию о том, что нужно потенциальному пациенту, чтобы предложить верную услугу и нужное время для консультации.

- Продумывание ответа – прежде чем отвечать на вопрос, сотрудник call-центра должен убедиться, что он знает ответ. Опять же, если сотрудник call-центра не знает ответ на вопрос потенциального пациента, сотрудник call-центра должен знать, как решить данную проблему.

- Выбирать правильный словарный запас для общения – сотрудникам call-центра рекомендуется избегать использования негативной лексики. Негативные выражения и слова включают такие слова, как «невозможно», «не могу», «нельзя» и «нет».

На рисунке 3.1 показана структура приветствия для сотрудника call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ», являющаяся элементом разработанного регламента работы call-центра.

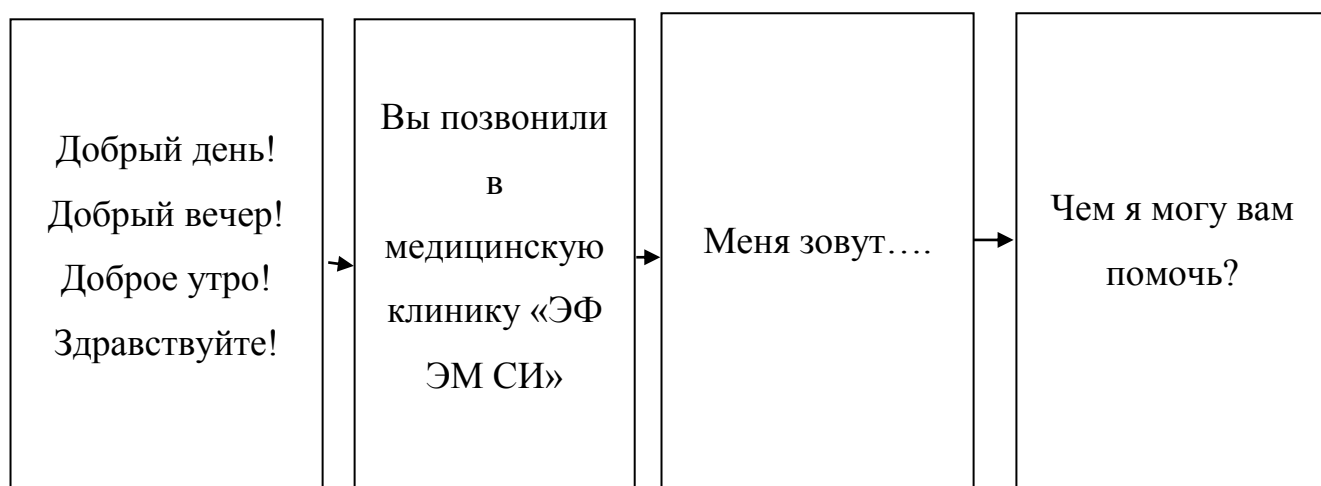


Рисунок 3.1 – Структура приветствия для сотрудника call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ»

В таблице 3.2 показаны правила поведения при разговоре. Для каждого правила также представлено обоснование его важности с точки зрения результатов работы сотрудников call-центра.

Таблица 3.2 – Правила поведения при разговоре

Правило поведения	Обоснование
Следите за своей осанкой	Хорошая осанка дает спокойное дыхание, красивый голос, уверенное звучание
Улыбнитесь	Улыбка всегда слышна. Это придает положительный настрой всему разговору, вызывает ответную реакцию у собеседника
Внимательно слушайте потенциального пациента	Не заставляйте собеседника повторять информацию несколько раз. Если вам необходимо выслушать собеседника, подтверждайте свое участие в беседе краткими нейтральными репликами. Иначе у собеседника могут возникнуть опасения, что связь прервалась. Можно использовать фразы: «Да, я вас поняла», «Да, конечно»

Окончание табл. 3.2

Правило поведения	Обоснование
Ведите себя уверенно, не теряйтесь	Помните, что дополнительные вопросы собеседника – это желание получить больше информации, а не свидетельство его отрицательного отношения к вам
Повторяйте	При записи данных со слов собеседника проговаривайте все, что записываете
Следите за дикцией	Дикция должна быть четкой. Все, что произносит оператор, он проговаривает до каждого звука
Дышите спокойно	Спокойное дыхание говорит об уверенности
Не шумите	Не перелистывайте бумаги, не стучите ручкой по столу. Собеседник может подумать, что вам не интересно его слушать
Выключайте микрофон для поиска информации	Собеседник услышит то, что вы говорите своим коллегам, и эффект будет весьма непредсказуемый

Разработанный регламент работы call-центра был представлен каждому сотруднику call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ», проведено обучение по использованию регламента. Регламенты обслуживания в дальнейшем будут проработаны для врачей и других сотрудников.

Достижение целей организации требует более высокого уровня профессиональной подготовки сотрудников call-центра и хорошо спланированной, организованной работы по обучению персонала. При этом обучение не должно ограничиваться передачей определенных знаний сотрудникам и развитием необходимых навыков. Обучение также предназначено для передачи информации сотрудникам о текущем состоянии клиники и помогает развить понимание основных направлений ее стратегии, повысить мотивацию работы, приверженность сотрудников своей организации и участие в ее работе.

Для повышения эмоционального интеллекта сотрудников call-центра, который был оценен как низкий, нами был разработан тренинг, направленный на развитие компонентов эмоционального интеллекта.

Обучение включает в себя пять встреч с периодичностью один раз в неделю по два часа. Обучение длилось пять недель.

Цель тренинга сформулирована как развитие компонентов эмоционального интеллекта операторов call-центра, в связи с чем ставятся следующие задачи:

- Развитие навыка распознавания собственных чувств
- Развитие способности распознавать эмоции других
- Обучение навыкам управления своими эмоциями
- Навык влияния на эмоции других

Обучение включает в себя пять встреч:

1) Первая встреча. Понимание важности осознания эмоций в личной и профессиональной жизни, сосредоточение внимания на том, как продуктивность в работе сотрудников call-центра зависит от их эмоций.

2) Вторая встреча. Осознание собственных эмоций, осознание чувств других участников обучения, с постоянной обратной связью.

3) Третья встреча. Работа с агрессивными эмоциями, осознание агрессии и поиск эффективного и безопасного способа выражения таких эмоций без вреда репутации клиники.

4) Четвертая и пятая встреча. Упражнения на обучение методам регулирования эмоций:

– Упражнение 1. «Здравствуйтесь, мое настроение цвета...»: Инструкция: Каждый сотрудник должен по очереди назвать, какого цвета его настроение. Например: «Здравствуйтесь, у меня сейчас настроение цвета вечернего заката на море – пурпурно-розового». Обсуждение: Цвета отражают ваше настроение. С помощью этого упражнения вы не только поприветствовали друг друга, но и увидели настроение и состояние здоровья каждого сотрудника сегодня.

– Упражнение 2. Проблемная ситуация «Вспомни неприятное»: Участникам было предложено закрыть глаза и вспомнить все неприятные события, которые произошли с ними за последнее время (в течение 1 минуты), со всеми подробностями и, не открывая глаз, застыть в том положении, в котором участники находились в процессе воспоминания. Запомните это состояние мышц и те ощущения, которые возникли, и откройте глаза. Далее участники говорили о рисках для здоровья от постоянного стресса и о том, как с ним бороться.

– Упражнение 3. «Бумажные комочки»: Подумайте о ситуациях, когда вы злились или хотели закричать, ударить что-то или кого-то. Теперь сложите предоставленные вам листы бумаги, чтобы из них вышли небольшие комочки (шарики). У кого самый маленький шарик? Поаплодируем ему.

Во время обучения операторам предлагается прослушать записи разговоров, изучить обратную связь по всем каналам связи, выявить слабые места и способы их устранения на основе полученных данных. По окончании тренинга сотрудник call-центра должен научиться вести конструктивный диалог с клиентом, направленный на эффективность функционирования call-центра медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ».

Предпочтения и потребности клиентов постоянно меняются. Для того, чтобы знания операторов были актуальными, необходимо организовать процесс их переподготовки.

Для поддержания полученных навыков необходимо проводить подобные тренинги с периодичностью раз в три месяца.

Разработка проекта обучения и его проведение реализовано средствами сотрудников отдела маркетинга и не требует дополнительных затрат.

3.2 Оценка эффективности предложенных маркетинговых мероприятий для ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»

Оценка эффективности предложенных маркетинговых мероприятий производится с использованием следующих инструментов:

- 1) оценка эмоционального интеллекта сотрудников call-центра
- 2) оценка количественных индикаторов работы сотрудников call-центра

В виду отсутствия затрат на разработанные маркетинговые мероприятия оценка рентабельности маркетинговых затрат не производилась.

Исследование, проведенное в рамках подготовки выпускной квалификационной работы, показывает, что эмоциональный интеллект оказывает значительное положительное влияние на качество обслуживания и удовлетворенность пациентов. Этот вывод согласуется с ниже представленными результатами проведения оценки эмоционального интеллекта сотрудников call-центра.

Качественная оценка результатов тренинга и обратная связь сотрудников call-центра продемонстрировали, что до проведения тренинга сотрудники call-центра часто неверно истолковывали эмоции других людей. Во время тренинга для них стали очевидны их ошибки в понимании чувств других людей.

В таблице 3.3 показаны изменения в распределении средних значений компонентов эмоционального интеллекта после тренинга. Так, из таблицы видно, что средние значения у сотрудников после тренинга возросли.

Таблица 3.3 – Показатели эмоционального интеллекта у сотрудников call-центра «ЭФ ЭМ СИ»

Шкалы	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3
	Результат	Результат	Результат
Эмоциональная осведомленность	9,5	7,12	8,2

Окончание таблицы 3.3

Шкалы	Сотрудник 1	Сотрудник 2	Сотрудник 3
	Результат	Результат	Результат
Управление своими эмоциями	8,93	8,7	10
Самотивация	8,4	8,3	8,65
Эмпатия	8,16	9,18	9,99
Управление эмоциями других людей	9,32	9,6	9,91
Итого	44,31	42,9	46,75

Рисунок 3.3 демонстрирует оценку произошедших изменения. При этом важно отметить, что благодаря проведенному тренингу возросли максимальные значения всех компонентов эмоционального интеллекта.

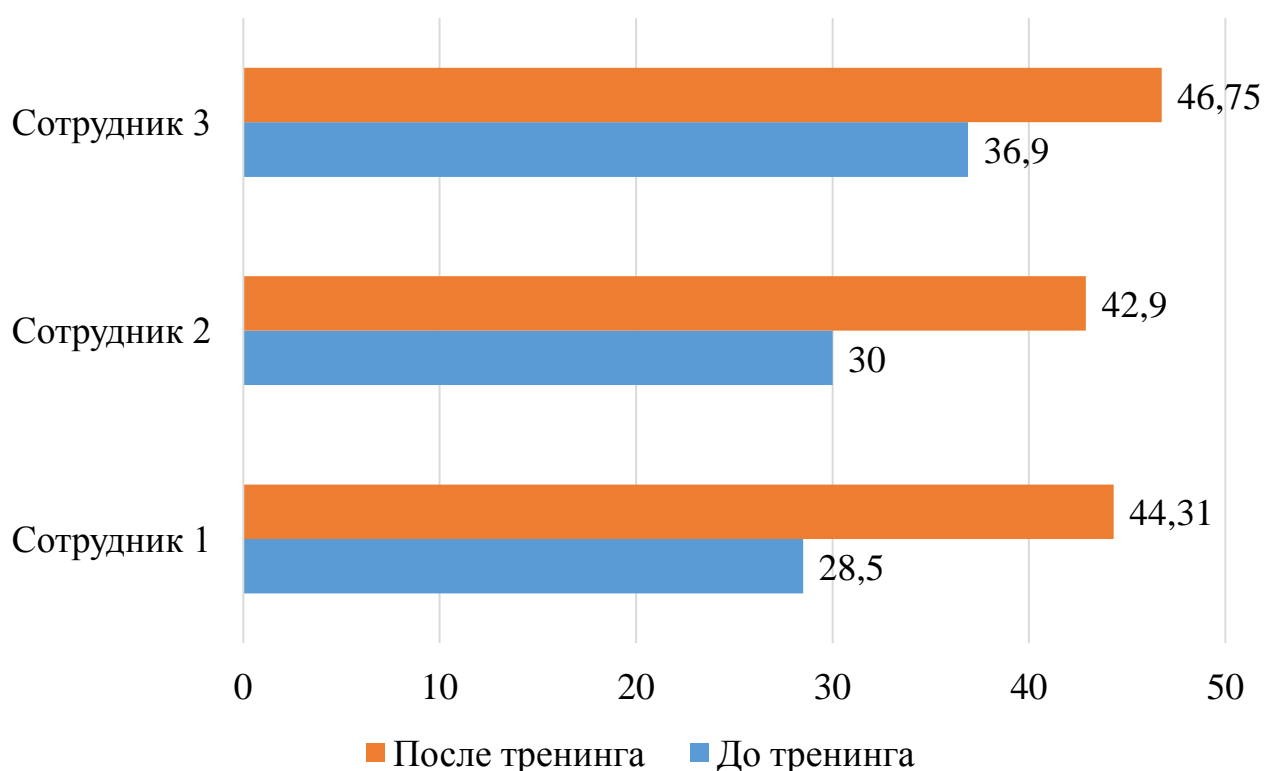


Рисунок 3.3 – Сравнение результатов оценки эмоционального интеллекта сотрудников call-центра до и после тренинга

Повторное прослушивание звонков операторов после применения регламента и после прохождения тренинга показало следующие результаты в декабре 2020 года, которые представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Количественные индикаторы работы call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ» за декабрь 2020 года

Индикатор	Значение
Всего звонков	450
Пропущенных	0
Все попытки записи	360
Успешные записи	84
Причины незаписи	
Нет времени	44
Не замотивировал	60 (-14%)

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что по сравнению с данными августа и сентября 2020 года, в декабре 2020 года причина не записи «Не замотивировал» в процентном соотношении значительно снизилась.

Выводы по разделу три

По результатам проведенного анализа были сформулированы и обоснованы следующие рекомендации по развитию внутренних маркетинговых коммуникаций call-центра ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»:

- формирование системного подхода к организации внутренних маркетинговых коммуникаций;
- формирование и внедрение комплекса коммуникаций на основе плана-графика;
- развитие эмоционального интеллекта сотрудников call-центра путем проведения обучения;

– разработка и внедрение регламента работы сотрудников call-центра.

Также была проведена оценка эффективности предложенных маркетинговых мероприятий, которая продемонстрировала рост эмоционального интеллекта сотрудников call-центра по всем компонентам эмоционального интеллекта, а также рост количественных индикаторов работы сотрудников call-центра.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках подготовки выпускной квалификационной работы была достигнута цель и решены поставленные задачи. Ниже представлены ключевые выводы, полученные при подготовке работы.

Каждый рынок специфичен, что, в том числе, влияет на формирование комплекса маркетинговых коммуникаций. Для медицинских клиник важна репутация, она позволяет потенциальным пациентам сделать свой выбор. Специфика медицинской услуги как объекта маркетинга влияет на коммуникативную стратегию медицинских клиник.

По мере развития различных форм продвижения, усилия должны быть направлены на то, чтобы все элементы маркетинговых коммуникаций медицинской клиники, включая внешние, внутренние и интерактивные, работали в гармонии вместе, создавая сплоченный, взаимосвязанный коллектив медицинской клиники.

В рамках исследования, нами было обосновано, что усилия по развитию внешнего маркетинга будут иметь низкую результативность до тех пор, пока в клинике не отработана система записи пациентов на прием. При этом телефона на столе и преискуранта в руках администратора или оператора call-центра для этого недостаточно.

Это исследование предполагает, что руководители частных медицинских клиник должны осознавать важность внутренних маркетинговых коммуникаций для повышения эффективности работы всех сотрудников, что в дальнейшем скажется на повышении удовлетворенности пациентов.

Антикризисные мероприятия или работу, направленную на повышение эффективности работы клиники, следует начинать с организации работы call-центра.

Анализ работы медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ» позволил определить слабые стороны call-центра:

1) Низкое качество обслуживания пациентов сотрудниками call-центра, отсутствие регламентов работы, которое отражается на низкой результативности сотрудников call-центра и может привести к потере пациентов на стадии первичного звонка.

2) Низкий эмоциональный интеллект у сотрудников call-центра, в том числе неумение разрешать конфликты и общаться, что является ключом к построению значимых отношений с пациентом.

3) Отсутствие развитых внутренних коммуникаций в целом, что может способствовать трудностям в передаче информации между сотрудниками на горизонтальном и вертикальном уровне взаимодействия, негативно сказываться на работе сотрудников call-центра в рамках коммуникаций с существующими и потенциальными пациентами клиники, поскольку низкая информированность и затрудненность коммуникаций не способствует созданию комфортных условий работы и внутренней лояльности сотрудников.

На основе выявленных слабых сторон была сформирована система внутренних маркетинговых коммуникаций, ориентированных на сотрудников call-центра клиники «ЭФ ЭМ СИ», а также разработаны и реализованы следующие маркетинговые мероприятия:

1) сформирован и внедрен в работу комплексный план-график внутренних маркетинговых коммуникаций, ориентированных на сотрудников call-центра;

2) разработаны регламенты работы call-центра;

3) организовано и проведено обучение по развитию эмоционального интеллекта сотрудников call-центра.

Важно отметить, что все маркетинговые мероприятия интегрированы в общую систему маркетинга медицинской клиники и рассматриваются, как элемент целостной системы коммуникативного взаимодействия между сотрудниками call-центра, врачами и сотрудниками клиники, пациентами клиники.

Оценка эффективности предложенных маркетинговых мероприятий производится с использованием оценки эмоционального интеллекта сотрудников

call-центра и оценка количественных индикаторов работы сотрудников call-центра. Проведенная оценка эффективности продемонстрировала рост эмоционального интеллекта сотрудников call-центра по всем компонентам эмоционального интеллекта, а также рост количественных индикаторов работы сотрудников call-центра.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абаев А.Л. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://be5.biz/ekonomika/m029/index.html> (дата обращения 20.12.2020).
- 2 Акопов, Г.Л. Коммуникационный менеджмент [Текст] / Г.Л. Акопов, Н.В. Бакирова, А.Л. Аكوпова. – СПб.: Питер, 2019. – 304 с.
- 3 Алышева, И.В. Call-центр частной медицинской клиники: создание конкурентного преимущества [Текст] / И.В. Алышева. – ЛитРес: Самиздат, 2017. – 357 с.
- 4 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг, пер. с англ., под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2019. – 541 с.
- 5 Бабенко, А.А. Специфика организации маркетинговой деятельности в сфере платных медицинских услуг [Текст] / А.А. Бабенко // Молодой ученый. – 2016. – №2. – С. 429–431.
- 6 Балахнин, И. Маршрут построен! Применение карт путешествия потребителя для повышения продаж и лояльности [Текст] / И. Балахнин. – М.: Альпина Паблицер, 2019. – 112 с.
- 7 Барабанщикова, В.В. Роль стабильности рабочих нагрузок в формировании функционального состояния сотрудников колл-центров [Текст] / В.В. Барабанщикова, А.В. Епанчинцева // Экспериментальная психология. – 2014. – №2. – С. 113–127.
- 8 Беквид, Г. Четыре ключа к маркетингу услуг [Текст] / Г. Беквид. – М. Альпина Паблицер, 2019. – 252 с.
- 9 Беркутова, Т.А. Маркетинговые коммуникации [Текст] / Т.А. Беркутова. – Феникс, 2018. – 256 с.
- 10 Боярский, А.П. Общественное мнение о состоянии индивидуального здоровья и качества медицинской помощи [Текст] / А.П. Боярский, Т.В. Чернова. // Здравоохранение Российской Федерации. – 1993. – № 7. – С. 5–7.

- 11 Берри, Л. Практика управления MayoClinic. Уроки лучшей в мире сервисной организации [Текст] / Л. Берри, К. Селтман, пер. с англ. – МИФ, 2015. – 384 с.
- 12 Васильев, Г. Массовые коммуникации: учебное пособие для вузов по специальностям 032401 «Реклама», 080111 «Маркетинг» [Текст] / Г. Васильев. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 236 с.
- 13 Габинская, О.С. Маркетинговые коммуникации: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования [Текст] / О.С. Габинская, Н.В. Дмитриева. – М.: Издательский центр «Академия», 2017. – 132 с.
- 14 Глебова, Н.М. Интегрированный маркетинговый подход в формировании системы коммуникаций вуза [Электронный ресурс] / Н.М. Глебова, А.И. Барановский, О.Ю. Лейнвебер // Проблемы современной экономики, 2011. – №4 (40). – Режим доступа: <http://www.m-esopomy.ru/art.php?nArtId=3830> (дата обращения 20.12.2020).
- 15 Головлева, Е.Л. Информационно-аналитическое обеспечение массовых коммуникаций: монография [Текст] / Е.Л. Головлева, Л.В. Мрочко. – М.: Изд-во Московского гуманитарного университета, 2019. – 212 с.
- 16 Каменева, Н.Г. Маркетинговые исследования [Текст] / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. – 2-е изд., доп. – Вузовский учебник, Москва: ИНФРА-М, 2018. – 367 с.
- 17 Камионский, С.А. Менеджмент в российском бизнесе: опыт системного анализа и управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m57/> (дата обращения 20.12.2020).
- 18 Картер, Р. Коммуникации. Научись понимать других и общайся продуктивно [Текст] / Р. Картер. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2019. – 160 с.
- 19 Котлер, Ф. Маркетинговый менеджмент – анализ, планирование, реализация и контроль [Текст] / Ф. Котлер – Энглвуд Клиффс, 2016. – 358 с.

- 20 Крупецкая, Е.С. Внутрифирменный маркетинг как элемент ориентации на клиента [Текст] / Е.С. Крупецкая // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – № 5. – С. 39–48.
- 21 Латышова, Л.С. Взаимосвязь внутреннего маркетинга и управления качеством в инновационных компаниях [Текст] / Л.С. Латышова, Е.К. Пантелеева // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. – № 5. – С. 386–394.
- 22 Морозова, Н.А. Управление коммуникациями в организации [Текст] / Н.А. Морозова // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2010. – № 12. – С. 173–181.
- 23 Мориарти, С. Маркетинговые коммуникации. Интегрированный подход [Текст] / С. Мориарти – СПб.: Питер, 2019. – 864 с.
- 24 Накарякова, М.С. Развитие платных услуг в медицине [Текст] / М.С. Накарякова. // Молодой ученый. – 2017. – № 20 (154). – С. 262–264.
- 25 Прядухин, К.А. Богатый доктор. Секреты маркетинга [Текст] / К.А. Прядухин, О.В. Белый – 1000 бестселлеров, 2018. – 164 с.
- 26 Разработка регламентов и стандартов колл центра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nirro.ru/razrabotka-reglamentov-i-standartov-koll-centra/> (дата обращения 20.12.2020).
- 27 Рафик, М. Развитие концепции внутреннего маркетинга: определение, синтез и расширение [Текст] / М. Рафик, П. Ахмед. – J ServMarket, 2019. – 462 с.
- 28 Реброва, Н.П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Н.П. Реброва. – М.: Юрайт, 2019. – 186 с.
- 29 Романов, А.А. Маркетинговые коммуникации [Текст] / А.А. Романов. – М.: Эксмо, 2015. – 432 с.
- 30 Садовский, Д. Современный call-центр: взгляд изнутри и снаружи на примере работы аутсорсингового call-центра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://marketing.rbc.ru/research/issue/51830/full_free_download/ (дата обращения 20.12.2020).

31 Санатова, Е.И., Швыденко, Н.В. Системный подход в управлении предприятием [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://scienceforum.ru/2016/article/2016028015> (дата обращения 20.12.2020).

32 Сильверман, Дж. Навыки общения с пациентами [Текст] / Дж. Сильверман, С. Керц, Дж. Дрейпер, пер. с англ. – Гранат, Москва, 2018. – 304 с.

33 Скрынникова, И.А. Маркетинг в сфере услуг: учебное пособие [Текст] / И.А. Скрынникова – М.: Издательство Московского Университета, 2018. – 203 с.

34 Тансухадж, П. Модель управления маркетингом услуг: интеграция внутренних и внешних маркетинговых функций [Текст] / П. Тансухадж, Д. Рэндалл, Дж. Маккалоу. – J ServMarketing, 2016. – 318 с.

35 Тарасенко, Е.А. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в практике лечебного учреждения: современные методы и технологии эффективного продвижения медицинских услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.hse.ru/data/2011/12/21/1261575462/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3.pdf> (дата обращения 20.12.2020).

36 Тест на эмоциональный интеллект Холла [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://experimental-psychic.ru/test-na-ehmocionalnyj-intellekt-holla/> (дата обращения 20.12.2020).

37 Чанг, К. Восприятие внутреннего маркетинга и организационной приверженности медсестер [Текст] / К. Чанг, Х. Чанг. – J AdvNurs, 2019. – 190 с.

38 Уколова, Е. Шифр Уколовой. Мощный отдел продаж и рост выручки в два раза [Текст] / Е. Уколова. – М.: Эксмо, 2018. – 288 с.

39 Эдвардс, В. Наука общения [Текст] / В. Эдвардс. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 390 с.

40 Эдвардс, М. Визуальные коммуникации. Как убеждать с помощью образов [Текст] / М. Эдвардс. – М.: Бомбора, 2019. – 144 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Примеры рекламных материалов ООО МК «ЭФ ЭМ СИ»



Рисунок А.1 – «ЭФ ЭМ СИ» на спортивной выставке SHELFIT



БЕСПЛАТНОЕ ЛЕЧЕНИЕ КОСТОЧКИ НА НОГЕ

**ПО ПОЛИСУ ОМС
БЕЗ ДОПЛАТ**



(351) 211-30-20

Рисунок А2 – Пример акции медицинской клиники «ЭФ ЭМ СИ»