

Т.Б. Рыжкова, Е.А. Тарасенко

УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКОЙ НА ОСНОВЕ ТЕХНОЛОГИЙ CRM (на примере частного лечебно-профилактического учреждения)

В статье рассматриваются особенности внедрения подходов и технологий CRM в деятельность медицинских клиник предпринимательского типа, планирующих работать в парадигме отношенческого маркетинга. Авторами также проведено исследование восприятия потребителями платных медицинских услуг факторов, влияющих на потребительскую ценность медицинской услуги, поскольку потребительская ценность предоставляемого продукта/услуги является одним из ключевых понятий CRM.

Ключевые слова: парадигма отношенческого маркетинга, клиентская политика частного лечебно-профилактического учреждения, подходы и технологии CRM, CRM 2.0, CRM-системы.

Клиентскую политику частного лечебно-профилактического учреждения (далее – ЛПУ) можно характеризовать как процесс построения, поддержания и развития долгосрочных взаимовыгодных отношений между медицинской организацией и клиентами для взаимной пользы, при котором частное ЛПУ оказывает платные медицинские услуги, а клиенты их приобретают. Поскольку под клиентами подразумеваются «частные лица, компании или организации, получающие профессиональные услуги от другой компании, организации или частного лица»¹, субъектами клиентской политики частного ЛПУ и соответственно клиентских отношений могут быть как пациенты – конечные потребители медицинских услуг, так и компании, опосредованно представляющие актуальное для пациентов благо, например компании, предлагающие полисы добровольного медицинского страхования. В процессе эффективного взаимодействия частного ЛПУ с клиентами создаются дополнительные нематериальные активы (отношенческие), которые

повышают конкурентоспособность медицинской организации, что дает право говорить об отношенческой парадигме современного маркетинга в здравоохранении².

Основными чертами отношенческого маркетинга в здравоохранении являются ориентация менеджмента частных ЛПУ на высокую значимость качественного обслуживания пациентов, т. е. оперативного предоставления качественных медицинских услуг и сопутствующих сервисов пациенту, непрерывный контакт с ним, акцент на потребительской ценности медицинских услуг и высокие требования к выполнению ожиданий пациентов. При этом качество медицинской услуги понимается как сфера ответственности персонала всех подразделений ЛПУ. На современном этапе базовым условием успешного развития медицинского бизнеса в условиях конкуренции становится его повышенное внимание к потребностям конечных потребителей – пациентов, включая разработку и применение в повседневной деятельности специальных инструментов и технологий управления взаимоотношениями с пациентами.

Клиентская политика частного ЛПУ служит мощным стимулом для систематической и эффективной работы по построению внутрифирменного единого информационного пространства, консолидации информации от всех подразделений медицинской организации и ее партнеров (страховых медицинских компаний, поставщиков медицинского оборудования и т. п.), создания и развития необходимой для полноценного функционирования клиентской базы, внедрения электронных историй болезни. Руководство ЛПУ определяет конкретные цели и приоритетные задачи по построению долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями медицинских услуг путем повышения качества медицинского обслуживания пациентов благодаря использованию единых автоматизированных процессов, повышению эффективности работы регистратуры и медицинского персонала, оптимизации коммуникаций между подструктурами медицинской организации, формированию эффективной клиентской базы пациентов с сохранением полной истории их лечения, включая ресурсное обеспечение и систему контроля клиентской базы пациентов.

Какими могут быть цели и показатели роста частного ЛПУ, зависящие от продуктивной клиентской политики – построения долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями медицинских услуг? Показателей можно выделить несколько. Это, во-первых, увеличение количества новых потребителей медицинских услуг (экстенсивное развитие и захват доли рынка). Во-вто-

рых – увеличение дохода на одного пациента (интенсивное развитие и концентрация на наиболее доходной части клиентской базы либо повышение среднего дохода с потребителя медицинских услуг). В-третьих – увеличение количества клиентов, которые стали постоянными потребителями медицинских услуг за период времени (рост показателя конверсии разовых клиентов в постоянные). И, в-четвертых, это увеличение процента лояльных потребителей медицинских услуг (снижение показателя процента оттока клиентской базы) и т. д.

Если говорить о сокращении затрат, то можно выделить такие показатели, как, во-первых, снижение длительности обработки входящих звонков (экономия на персонале регистратуры и возможность использования администраторов для проведения проактивного обзвона действующих и потенциальных потребителей медицинских услуг), а во-вторых, снижение стоимости маркетинговых коммуникаций (выбор оптимального маркетингового канала взаимодействия с целевой аудиторией, повышение эффективности расходования средств на рекламу – сокращение рекламного бюджета при сохранении конечного эффекта).

В настоящее время в России клиентская политика осуществляется лидерами отрасли с использованием передовых управленческих и информационных подходов и технологий – CRM. В качестве примеров успешного внедрения подходов и технологий CRM можно привести сеть медицинских клиник МЕДСИ и сеть диагностических лабораторий ИНВИТРО. CRM (customer relationship management – управление взаимоотношениями с клиентами) можно охарактеризовать как систему управления клиентскими отношениями: «CRM – это стратегический подход, направленный на увеличение прибыли акционеров посредством выстраивания подходящих взаимоотношений с ключевыми клиентами и клиентскими сегментами»³.

Очень часто бывает, когда менеджмент ЛПУ имеет слабое представление, каким образом неосязаемое программное оборудование может помочь в построении долгосрочных взаимовыгодных отношений с потребителями медицинских услуг, а также путает понятия «CRM» и «CRM-системы», смешивая выгоды от внедрения CRM-системы в ЛПУ с выгодами от использования подходов и технологий CRM. Термин «CRM-система» относится к области информационных технологий⁴, поскольку представляет собой функционально сложное специальное корпоративное программное обеспечение для медицинских клиник, предназначенное для реализации CRM-стратегии: автоматизации процессов работы с па-

циентами (маркетинг медицинских и сервисных услуг и продажи), учета мнения потребителей медицинских услуг, формирования наглядной картины сбытовых процессов в медицинской клинике, а также последующего маркетингового анализа на основе накопления и обработки индивидуальной информации о пациентах.

Внедрение медицинских CRM-систем позволяет накапливать большой объем статистических данных о пациентах и процессах взаимодействия с ними. Обработка и анализ этого массива данных позволяют руководству ЛПУ вычленивать ключевые сегменты потребителей медицинских услуг, определить причинно-следственные связи в их поведении, что движет пациентами при выборе медицинской услуги, какой канал маркетинговых коммуникаций наиболее оптимален для них, каким образом стимулировать повторные покупки медицинских услуг.

Помимо этого, анализ дает возможность выбирать более эффективные с экономической точки зрения пути привлечения, сопровождения, удержания пациентов, делать выводы относительно успешности маркетинговой стратегии. Специальные инструменты облегчают процесс разработки и продвижения целевых рекламных кампаний новых медицинских услуг и профилактики болезней.

Говоря о преимуществах использования CRM-систем для медицинских организаций, нельзя не упомянуть о том, что с их помощью можно лучше скоординировать оказание медицинских и сопутствующих сервисных услуг пациентам. Специальные инструменты позволяют разработать процессы, автоматизирующие деятельность различных подразделений ЛПУ. Соответственно повышается операционная эффективность медицинской организации. А это способно привести к улучшению результатов лечения пациентов и снижению затрат.

CRM-системы, в том числе, намного упрощают процесс проактивного управления пациентами с хроническими болезнями⁵. Их можно использовать для проведения плановых диспансеризаций и ведения хронических больных. Это так называемые CRM-системы активного наблюдения за пациентами. С их помощью можно предвосхищать и структурировать действия своих пациентов. Характерный пример – организация всех процессов, связанных с беременностью и родами. По сути, беременность – это проект с понятными сроками, ресурсами и медицинскими мероприятиями, его можно описать и помочь пациентке заранее спланировать все необходимые процедуры по времени⁶. С помощью CRM-системы можно контролировать необходимые назначения, анализы, визиты, исследования.

Пациентов с помощью CRM-системы можно структурировать в отдельные сегменты. В рамках каждого сегмента персоналу ЛПУ можно строить работу с целевой аудиторией и информировать пациентов о предстоящих мероприятиях и способах контроля течения болезни. Автоматизация маркетинговых коммуникаций внутри каждого сегмента значительно облегчает данный процесс. Медицинские CRM-системы полезны и тем, что могут многие нештатные ситуации сделать штатными. Помимо этого руководство ЛПУ получает эффективный инструмент для автоматизации бизнес-процессов, оптимизации загрузки подразделений, планирования и контроля работы персонала.

В настоящее время рынок медицинских CRM-систем в России находится в стадии становления, он пока не консолидирован. Тем не менее с каждым годом на рынке появляется все больше предложений по вариантам программных продуктов CRM для медицинских организаций. В качестве лидеров можно указать CRM-системы, работающие на платформах Oracle и Microsoft, локализованных в России: например, Microsoft Dynamics CRM и Microsoft BizTalk. К концу 2010 г. в России насчитывалось почти 300 медицинских информационных систем, большая часть которых были «доморощенными», имели 1-2-3 внедрения и были написаны местными специалистами, работающими в частных медицинских клиниках.

По мнению эксперта по решениям для медицинского бизнеса Oracle М. Плисса, отечественные CRM-системы по большей части одномодульные и решают одну небольшую задачу из обширного спектра функционала CRM – биллинг услуг, поскольку большая часть медицинских организаций считают биллинг услуг единственно необходимой функцией CRM-системы. Смысл их деятельности заключается не в работе с клиентской базой, т. е. с пациентами, а в учете медицинских услуг, которые они оказали пациентам⁷.

Можно предположить, что развитие рынка медицинских CRM-систем скорее всего пойдет по западному пути. Во-первых, со стороны частных ЛПУ спрос на медицинские CRM-системы будет неизбежно расти. Во-вторых, неизбежна жесткая конкуренция на рынке данного класса программных продуктов, потому что российские частные ЛПУ будут более искушенными и разборчивыми при покупке медицинских CRM-систем.

Основное требование со стороны частных ЛПУ к CRM-системам состоит в том, что внедряемые продукты должны быть просты в использовании, обеспечивать быстрый и удобный поиск запрашиваемой информации и эффективное управление бизнес-процессами медицинской клиникой. При этом необходимо отметить, что

технологическое развитие медицинской организации должно идти в ногу с ее организационным развитием. На каждом этапе жизненного цикла должны по-разному выстраиваться иерархия целей и решаться соответствующие им задачи. В основе выбора решения о покупке CRM-системы, подходящей данному частному ЛПУ, должен лежать принцип целесообразности. Это означает, что критерием для выбора CRM-системы прежде всего является ее достаточность, или способность решать конкретные текущие задачи, стоящие в настоящий момент перед медицинской организацией. При этом программный продукт не должен быть обременен избыточными функциями, которые не будут востребованы руководством ЛПУ на данном этапе, но существенно увеличат стоимость CRM-системы. Авторы рекомендуют сначала покупать программный продукт для ведения клиентской базы и управления продажами, постепенно автоматизируя управление маркетингом и компанией в целом и выстраивая клиентоориентированный медицинский бизнес.

Инициаторами внедрения CRM-системы, как правило, выступают руководство и (или) департамент маркетинга частного ЛПУ. Типичным заблуждением большинства топ-менеджеров частных медицинских клиник является представление о том, что CRM-система гарантирует им мощный коммерческий успех.

Однако следует понимать, что само по себе внедрение CRM-системы автоматически не гарантирует повышения эффективности работы частной медицинской организации, поскольку для этого руководству ЛПУ необходимо внедрить процедуры и технологии CRM, включающие реорганизацию как действующих бизнес-процессов, так и самой системы мотивации персонала. Решение об использовании в частных ЛПУ CRM-систем должно приниматься только в рамках CRM-стратегии, для реализации которой необходимо разработать и внедрить соответствующие бизнес-процессы, форматы отчетности и программы маркетинговых коммуникаций.

Процедуры и технологии CRM ориентированы на формирование особых отношений частного ЛПУ с пациентами, которые испытывают чувства симпатии, уважения к докторам и удовлетворены медицинскими услугами и дополнительным сервисом конкретной медицинской организации. Эти отношенческие характеристики и образуют феномен клиентской лояльности, когда пациент приобретает медицинские услуги в конкретном частном ЛПУ. Лояльность пациентов – это результат эффективного менеджмента ЛПУ, в процессе которого пациентам предоставляются качественные медицинские и сопутствующие сервисные услуги.

Таким образом, сам термин «CRM» относится к области маркетинга. А подходы и технологии CRM для медицинских учреждений можно интерпретировать как маркетинговую стратегию, основанную на *пациентоцентричном* подходе и направленную на построение устойчивого медицинского бизнеса посредством развития взаимовыгодных отношений с пациентами, ориентированных на помощь пациентам в достижении их целей по улучшению состояния здоровья. При этом если пациентоцентричность – это стратегия ведения предпринимательской деятельности в сфере медицинского бизнеса, то пациентоориентированность – практическое применение пациентоцентричности в текущей деятельности частного ЛПУ. Руководство ЛПУ при планировании маркетинговых мероприятий и развития взаимоотношений с пациентами должно для себя четко определить, какими будут конкретные задачи плана маркетинговых коммуникаций с основными сегментами целевой аудитории (например, «установить отношения», «улучшить отношения» или «исправить отношения»), а также тип взаимоотношений – целевой (взаимодействие в рамках решения определенной медицинской проблемы) или общий (развитие отношений, укрепление доверия). В соответствии с этими задачами и составляется план развития взаимоотношений на определенный период, по истечении которого необходимо оценить, насколько достигнута цель, и составить план на следующий период. По каждому пункту плана необходимо назначать ответственных лиц.

Одним из ключевых понятий CRM является ценность продукта/услуги для покупателей⁸. В сознании потребителя медицинских услуг частное ЛПУ будет выглядеть более предпочтительно, если по сравнению с конкурентами оно создает и предлагает наивысшую ценность для своих клиентов. Соответственно, у такой медицинской организации больше шансов быть выбранной данным пациентом, если она сама определит правильный подход к формированию взаимоотношений со своими целевыми потребителями. По результатам 24 глубинных интервью с пациентами частных клиник г. Одинцово Московской области, проведенных авторами в августе–сентябре 2014 г., под покупательской ценностью платной медицинской услуги респонденты понимают сочетание следующих факторов:

- 1) высокое качество предоставляемых медицинских услуг, косвенным подтверждением которых является наличие современного медицинского оборудования, а также уровень квалификации медицинского персонала, например наличие степени кандидата медицинских наук;

2) разнообразие ассортимента (предоставление всего комплекса медицинских услуг в одном месте, например сдача всех необходимых анализов за один визит в медицинскую клинику для поступления на работу, возможность получения консультаций узких специалистов);

3) высокий уровень сервисного обслуживания пациентов, включая доброжелательность медицинского персонала, создание условий для комфортного пребывания в ЛПУ (уют, приятный дизайн и чистота помещений, возможность выпить чашку кофе или чая во время ожидания врача);

4) экономия времени (график работы и принятые в частном ЛПУ стандарты обслуживания пациентов, например информационная поддержка – предварительное напоминание пациентам по телефону о запланированном на следующий день визите, отсутствие очередей и возможность посещения врачей в воскресные дни и вечерние часы);

5) удобство расположения медицинской клиники (пешая доступность от центра города, состояние прилегающей территории и наличие парковки);

6) кастомизация и индивидуальный подход к клиентам – готовность персонала медицинской клиники пойти навстречу потребностям потребителей медицинских услуг (например, учитывая финансовое состояние клиента, при протезировании зубов изготовить мостовидный протез таким образом, чтобы он сочетал керамические коронки на передних зубах и более дешевые металлические – на жевательных);

7) денежная ценность медицинской услуги: цена и способы оплаты (например, возможность оплатить частями общую сумму за протезирование зубов связана не только с ценой и потребительскими свойствами, но и с ценностью, которую данная медицинская услуга представляет для пациента).

При создании ценности медицинской организации и ее услуг, включая разработку плана развития отношений с клиентами, следует учитывать именно пожелания потребителей и формировать клиентскую политику с учетом выделенных факторов, определяющих поведение потребителей на рынке медицинских услуг. А.И. Барановский отмечает, что «наличие общего плана развития отношений помогает работникам разных подразделений фирмы эффективно взаимодействовать друг с другом, повышая уровень обслуживания клиентов»⁹. Соответственно, основная задача – организовать регулярные обсуждения и обновление планов совместно с сотрудником маркетингового подразделения и медицинским пер-

соналом частного ЛПУ. Планы должны быть «живыми», актуальными, и необходимо обеспечить как административный контроль над их исполнением, так и мотивацию сотрудников компании к их осуществлению. Имеет смысл предположить, что посредством эффективного интегрированного взаимодействия с ключевыми клиентами с использованием подходов и технологий CRM частное ЛПУ и его менеджмент по развитию бизнеса, работая в парадигме отношенческого маркетинга, могут добиться выдающихся коммерческих результатов, распределяя ресурсы и время медицинского персонала самым оптимальным образом.

Однако проведенное наблюдение за деятельностью пяти частных медицинских клиник г. Одинцово Московской области в течение августа–сентября 2014 г. позволяет сделать вывод о том, что применение маркетинговых идей и маркетинговых концепций именно с точки зрения парадигмы отношенческого маркетинга руководством ЛПУ пока носит интуитивно-фрагментарный характер. По мнению авторов, в настоящее время акцент на пациентоцентричном подходе является оптимальной стратегией для развития медицинских клиник предпринимательского типа. Перспективность такой стратегии определяется ожиданиями пациентов, находящихся в некотором напряжении и недоверии по отношению к частным ЛПУ, однако готовых к изменению своих потребительских предпочтений на рынке медицинских услуг.

Информатизация маркетинга позволяет значительно повысить продуктивность и объективность принимаемых решений руководством частных ЛПУ, содержательность маркетинговых мероприятий и оперативность контроля результатов их реализации. Современные информационные средства обеспечивают поддержание взаимодействия с пациентской аудиторией, на основании которого разрабатываются новые стратегии влияния, позволяющие в значительной степени повысить объемы продаж медицинских услуг и общую эффективность деятельности медицинского бизнеса. Более того, зарубежные медицинские клиники, уже используя подходы и технологии CRM в своей бизнес-деятельности, в связи с бурным развитием социальных медиа (Facebook, Twitter), включая рост популярности социальных сетей пациентов и их возросший активизм как в построении взаимоотношений с врачами, так и в самоменеджменте хронических заболеваний, сейчас стали внедрять CRM 2.0 (CRM в социальных сетях) как долгосрочную стратегию по управлению взаимоотношениями с пациентами в социальных медиа. Программные продукты CRM 2.0 базируются на технологиях Web 2.0¹⁰.

Таким образом, CRM – это подход к управлению медицинскими клиниками предпринимательского типа, который помещает потребителя медицинских услуг в центр всех бизнес-процессов и методов работы медицинской организации. При этом CRM в совокупности с CRM-системой (программными продуктами) предоставляет самую современную технологию, объединенную со стратегическим планированием, методами маркетинга, организационными и техническими средствами, направленную на построение таких внутренних и внешних отношений, которые увеличивают производительность и прибыль медицинской организации. Использование подходов и технологий CRM может потребовать существенных усилий по реорганизации бизнес-модели частного ЛПУ, и современные информационные технологии (CRM-системы) помогают реализовать такую стратегию.

Пока только крупные сети медицинских клиник предпринимательского типа успешно реализуют подходы и технологии CRM в объединении с CRM-системой, работая в парадигме отношения маркетинга. Однако объективная необходимость более активного использования стратегии пациентоцентричности в управлении медицинской организацией в связи с увеличением числа частных медицинских клиник и, как следствие, ростом конкуренции за потребителя на рынке частных медицинских услуг будет способствовать тому, что уже в ближайшее время мы станем свидетелями успехов ЛПУ предпринимательского типа, работающих на основе подходов и технологий CRM.

Примечания

- 1 *Шевченко Д.А.* Реклама. Маркетинг. PR. М.: Изд-во МГОУ, 2009. С. 185.
- 2 *Третьяк О.А.* Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11. № 1. С. 41–62.
- 3 *Пейн Э.* Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Пер. с англ. С.В. Кривошеина. М.: Гревцов Паблишер, 2007. 384 с.
- 4 *Замыслов А.Н.* Источники выгод использования CRM-систем // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2012. № 5. С. 374–379.
- 5 Как сегодня CRM-системы помогают повысить эффективность работы медицинских учреждений [Электронный ресурс] // Manzanaga Group. URL: <http://manzanagroup.ru/page/kak-segodnya-crm-sistemy-pomogayut-povysit-effektivnost-raboty-medicinskih-uchrezhdeniy> (дата обращения: 17.09.2014).

- ⁶ *Кутцов С.М.* Какие системы управления отношениями с клиентами нужны в здравоохранении // АйТи. URL: http://www.it.ru/press_center/blog/1220/ (дата обращения: 17.09.2014).
- ⁷ *Плисс М.* Медицинские системы. Часть 4 // Computerra. URL: http://www.computerra.ru/cio/old/blog/index.php?page=post&blog=mpli&post_id=188 (дата обращения: 17.09.2014).
- ⁸ *Молино П.* Технология CRM: Экспресс-курс. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. С. 270.
- ⁹ *Барановский А.И.* Привлечение новых клиентов: лучше меньше, да лучше? // Личные продажи. 2014. № 1. С. 13.
- ¹⁰ *Greenberg P.* CRM at the Speed of Light, Forth Edition: Social CRM 2.0 Strategies, Tools, and Techniques for Engaging Your Customers. 4th ed. (McGraw-Hill Osborne Media), 2009. P. 67.