

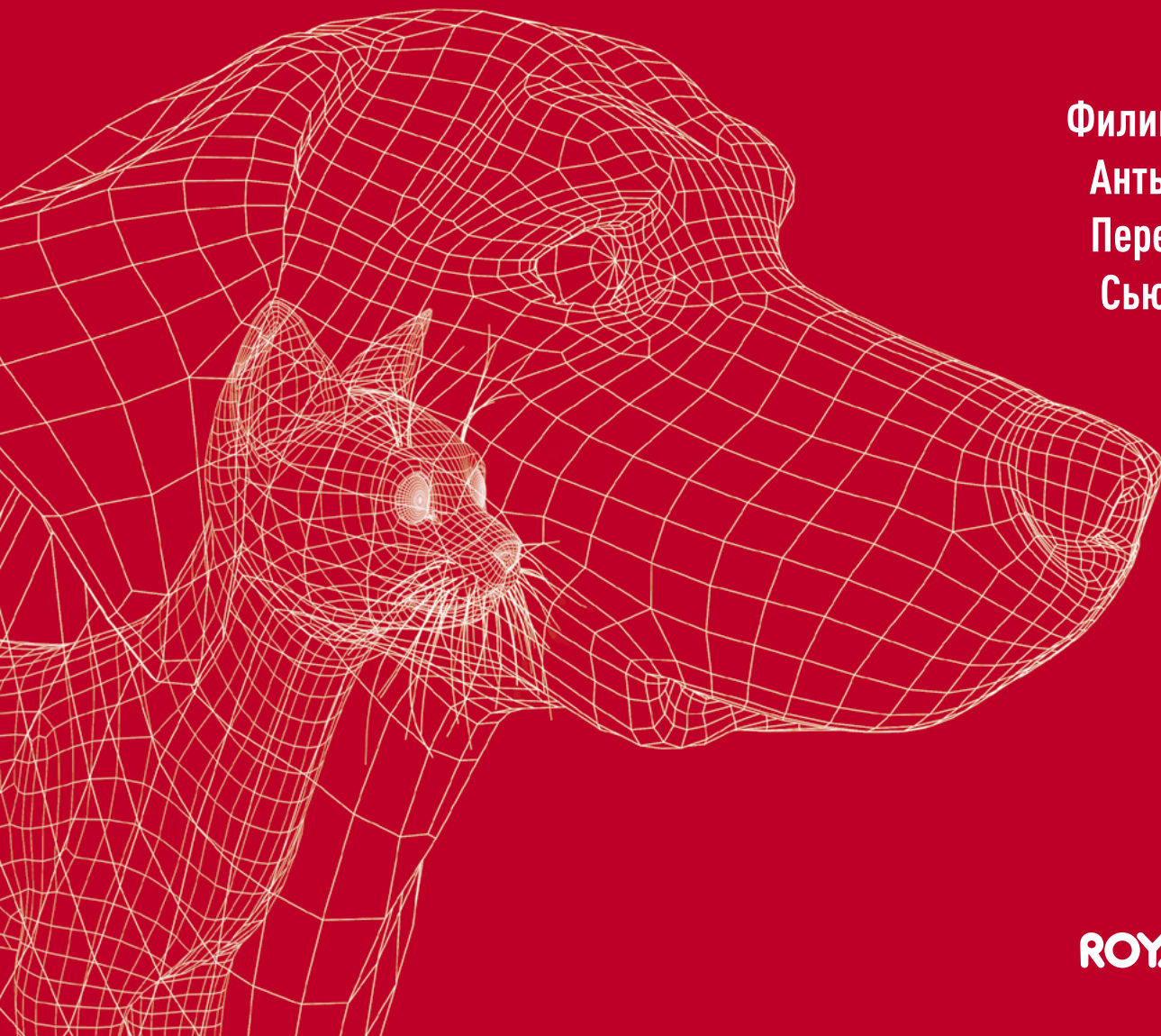
СПЕЦИАЛЬНОЕ ИЗДАНИЕ

# veterinary/ focus/

Международный журнал по ветеринарии мелких домашних животных Март 2018

## ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЖИВОТНЫХ В ВАШЕЙ КЛИНИКЕ

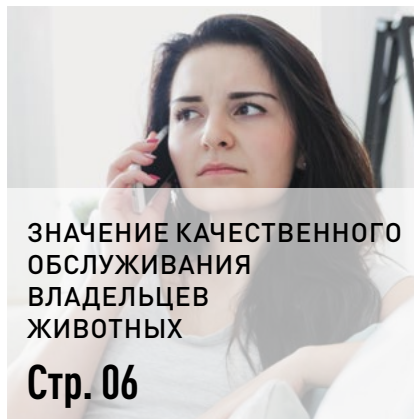
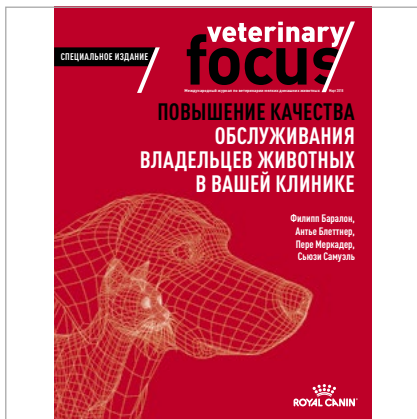
Филипп Баралон,  
Антъе Блеттнер,  
Пере Меркадер,  
Сьюзи Самуэль



  
ROYAL CANIN®

**ПОВЫШЕНИЕ  
КАЧЕСТВА  
ОБСЛУЖИВАНИЯ  
ВЛАДЕЛЬЦЕВ  
ЖИВОТНЫХ  
В ВАШЕЙ КЛИНИКЕ**

# ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЖИВОТНЫХ В ВАШЕЙ КЛИНИКЕ



**ЗНАЧЕНИЕ КАЧЕСТВЕННОГО  
ОБСЛУЖИВАНИЯ  
ВЛАДЕЛЬЦЕВ  
ЖИВОТНЫХ**

**Стр. 06**

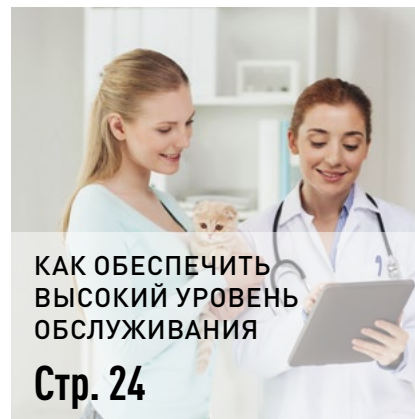
«НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ «ЖАЛОБЫ» КЛИЕНТОВ НА КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ ПО ТЕЛЕФОНУ ОБЫЧНО СВЯЗАНЫ С НЕДРУЖЕЛЮБИЕМ ПЕРСОНАЛА, ПРИНИМАЮЩЕГО ЗВОНКИ».



**КАК ПРИВЛЕЧЬ  
КЛИЕНТОВ В ВАШУ  
КЛИНИКУ**

**Стр. 13**

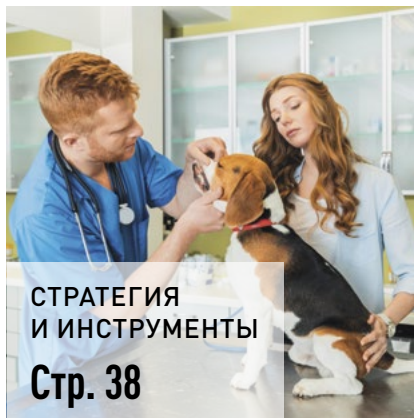
**«Перед проведе-  
нием приема особо  
рекомендуется  
просмотреть файл  
с информацией  
о клиенте».**



**КАК ОБЕСПЕЧИТЬ  
ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ  
ОБСЛУЖИВАНИЯ**

**Стр. 24**

**«Ветеринарный врач всегда  
должен подробно разъ-  
яснить диагноз и методы  
лечения, используя по мере  
возможности визуальные  
средства для демонстрации  
отдельных моментов».**



**СТРАТЕГИЯ  
И ИНСТРУМЕНТЫ**

**Стр. 38**

**«Наиболее серьезные  
противоречия  
возникают от того,  
что клиент получает  
разную информацию  
от разных сотрудников  
клиники».**

# КАЧЕСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЖИВОТНЫХ – ЛУЧШИЙ СПОСОБ ПОБУДИТЬ ИХ СНОВА ОБРАТИТЬСЯ К ВАМ!

## «Ветеринарным специалистам следует по-новому взглянуть на опыт посещения клиники владельцами животных»

Искусство дзюдо заключается в том, чтобы использовать силу врага против него. В этом отношении новое специальное издание журнала Focus – как урок по боевому искусству.

Действительно, сегодня для многих ветеринарных специалистов Европы интернет – это «враг», поскольку он не только ставит под сомнение позицию врача (знаменитый «доктор Google»), но и является недобросовестным конкурентом, предлагающим лекарственные препараты и питание по более низким ценам, чем ветеринарная клиника.



Это явление не ограничивается ветеринарным сообществом и положило начало новой концепции покупок. Вы реализуете ее, когда заходите в Apple store или Abercrombie & Fitch shop. Аналогичным образом, ветеринарным специалистам следует по-новому взглянуть на опыт посещения клиники владельцами животных.

Новое специальное издание журнала Focus не предлагает чудесного решения, но рассматривает клинику с позиции нового, другого шага «на пути к сердцам владельцев животных».

Узнав больше о ZMOT (zero moment of truth – «нулевой момент истины»), вы обнаружите простые решения, применимые до, во время и после посещения вашей клиники владельцами животных. Созданное четырьмя ведущими консультантами по управлению ветеринарной практикой, это специальное издание журнала Focus также предлагает поразмышлять над более эффективной стратегией решения задач XXI века.

**Филипп Марнике,**  
DVM, дипл. ESSEC  
Royal Canin

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Philippe Marique'.

# АВТОРЫ

Созданное четырьмя ведущими консультантами по управлению ветеринарной практикой, это специальное издание журнала *Focus* предлагает поразмышлять над более эффективной стратегией решения задач XXI века.



© Manuel Fontagné

## Филипп Баралон

Франция  
DVM, MBA

В 1984 г. окончил Национальную ветеринарную школу г. Тулузы, Франция, получив специальность ветеринарного врача общей практики. Дополнительно изучал экономику (магистр экономики, Тулуза, 1985 г.) и управление бизнесом (MBA, HEC Paris, 1990 г.). В 1990 г. основал собственную консалтинговую группу Phylum, где по сей день остается одним из партнеров.

В первую очередь Филипп Баралон – консультант по управлению ветеринарной практикой в сфере животных-компаньонов, лошадей и животноводства в 26 странах (Франция, Евросоюз и др.). Основные области специализации – стратегия, маркетинг и финансы. Помимо этого занимается обучением ветеринарных специалистов и консультированием персонала в сфере управления практикой (лекции и семинары). Наконец, одно из направлений его работы – бенчмаркинг-исследования экономических аспектов ветеринарной медицины в разных странах.

Автор более 50 статей по ветеринарной практике.



© Manuel Fontagné

## Антье Блеттнер

Германия  
DVM

Антье Блеттнер выросла в Южной Африке и Германии. В 1988 г., окончив обучение ветеринарной медицине в Берлине и Мюнхене, начала работать в собственной ветеринарной клинике для мелких домашних животных.

В 2001 г. приняла участие в постдипломном курсе тренингов и коуч-сессий в Университете Линца, Австрия, и основала компанию Vetkom, которая занимается организацией лекций, семинаров и внутрикорпоративного обучения ветеринарных врачей и их ассистентов по вопросам управления практикой. Антье Блеттнер – редактор team.konkret, профессионального журнала для ассистентов ветеринарного врача, и Veterinär Spiegel, профессионального журнала для ветеринарных врачей.

В настоящее время читает лекции и проводит тренинги для ветеринарных врачей и их ассистентов по вопросам коммуникации с клиентами, маркетинга и другим связанным с управлением темам в Германии и – совместно с Royal Canin – в более чем 21 стране.



© Manuel Fontégne

## Пере Меркадер

Испания  
DVM, MBA

Пере зарекомендовал себя в качестве консультанта по управлению ветеринарной практикой в 2001 г. и продолжает развивать это направление в Испании, Португалии и ряде стран Латинской Америки. В числе его основных профессиональных достижений – авторство в исследованиях прибыльности и ценообразования в испанских ветеринарных клиниках, чтение лекций по управлению практикой в более чем 30 странах Европы, Азии, Африки и Америки, а также написание руководства «Решения для управления ветеринарной практикой», изданного на испанском, английском и китайском языках и продаваемого в более чем 10 странах.

В 2008 г. стал соучредителем исследовательской компании VMS (Veterinary Management Studies), которая проводит бенчмаркинговые исследования для более чем 800 ветеринарных клиник Испании, с учетом большого количества бизнес-показателей.

Пере Меркадер был соучредителем Испанской ассоциации управления ветеринарной практикой (Spanish Veterinary Practice Management Association – AGESVET) и на протяжении восьми лет занимал должность ее председателя.



© Manuel Fontégne

## Сьюзи Самуэль

Великобритания  
MA, VetMB, MRCVS

В 2001 г. окончила Кембриджский университет и на протяжении 10 лет работала в различных клиниках, в том числе смешанной практики и для мелких домашних животных. В 2006 г. создала интернет-сайт VetHelpDirect.com, помогающий владельцам животных оценить необходимость и возможности поиска ветеринарного специалиста.

Бизнес быстро перерос в Агентство интернет-маркетинга для ветеринарных специалистов (Veterinary Specialist Internet Marketing Agency). В 2013 г. Сьюзи ушла из практики, чтобы посвятить все свое время работе на должности управляющего директора VetHelpDirect. В 2014 г. получила Сертификат Google в области интернет-маркетинга, а в 2015 г. проект VetHelpDirect выиграл премию Veterinary Marketing Award в номинации Practice Marketing («Продвижение клиники») за работу с Inglis Vets.

В настоящее время исполняет обязанности управляющего директора VetHelpDirect, а также читает лекции и проводит тренинги по интернет-маркетингу для персонала ветклиник.

# ЗНАЧЕНИЕ КАЧЕСТВЕННОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ВЛАДЕЛЬЦЕВ ЖИВОТНЫХ

Практикующие врачи зачастую ничего не знают об обстановке в клинике. Они проводят минимум времени в приемной, а иногда даже заходят в клинику через отдельную дверь, не предназначенную для клиентов. Плохое качество обслуживания владельцев животных складывается из мельчайших деталей, однако доказано, что именно они значительно влияют на успешность клиники. В этой статье мы рассмотрим концепцию Net Promoter Score, которая очень полезна для оценки удовлетворенности клиентов. Исследования, основанные на методологии Net Promoter Score, показывают, как положительный опыт клиентов приводит к увеличению доходов и повышению прибыльности бизнеса.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ



### ●○○ Самооценка: найдите 15 ошибок

Далее приводится ситуация с клиентом, которая могла иметь место в вашей практике. Внимательно прочитайте описание ситуации и найдите «ошибки», совершенные персоналом клиники.

“ В четверг, сразу после 19:30, Мэриан услышала, как Вики тихо мяукает в своей переноске в машине, по дороге домой.

Все началось во вторник вечером. Вернувшись домой около 19:00, Мэриан была удивлена, что ее молодая кошка не просит уделить ей внимание и

погладить ее, как обычно. Вики осталась в своем углу. Доделывая работу и будучи занята, Мэриан поначалу не беспокоилась, так как Вики могла быть достаточно независимой. В среду утром Вики едва притронулась к сухому корму, и Мэриан решила позвонить в ветеринарную клинику и записаться на консультацию к доктору Сэмсону.

После 6 или 7 звонков Мэриан наконец дождалась ответа по телефону и смогла объяснить, что происходит с ее животным, попросив назначить прием на следующий вечер, желательно после 18:00. Она могла уйти с работы пораньше, во избежание часа пик, доехать до дома где-то за 45 минут, забрать Вики и примерно через 15 минут быть в клинике.

Первый сотрудник клиники, с которым она поговорила, объяснил, что доктора Сэмсона в среду не будет и все вечерние часы приема уже заняты. Почему бы не прийти на следующий день, в четверг – есть возможность записаться на прием к 17:00 (но не к доктору Сэмсону). Мэриан настаивала на том, чтобы назначить встречу в тот же день или в четверг, но позже, во второй половине дня, однако это было невозможно, и в конце концов она согласилась записаться на четверг на 17:00. В среду вечером состояние Вики не сильно ухудшилось, но она все еще почти не ела и оставалась в своем углу. По крайней мере, Мэриан удалось в четверг освободить от работы полдня, чтобы отвезти кошку к врачу.

Приехав в клинику в четверг к 16:45, Мэриан с удивлением обнаружила, что все места на автостоянке заняты. Ей пришлось искать парковочное место на соседней улице, что всегда непросто в этом районе. После пяти минут безуспешных поисков она решила припарковаться на общественной автостоянке в 700 метрах от клиники. Поднявшись со второго подземного уровня, она быстро направилась в клинику и в 17:10 была на месте. Улыбающаяся и обходительная сотрудница встретила ее и направила в приемную. Там было всего два свободных кресла, и Мэриан выбрала одно из них, расположенное подальше от большой собаки, весьма заинтересованной переноской, в которой свернувшись лежала Вики.

Около 17:35 Мэриан начала пытаться привлечь внимание администратора на ресепшн. Сначала сотрудница была занята разговором по телефону – очевидно, кто-то просил дать подробную информацию о состоянии госпитализированной собаки

– затем встречей другого посетителя клиники и, наконец, выставлением счета клиенту, вышедшему из кабинета врача. Около 17:45 администратор заметила вопросительный взгляд Мэриан и сделала рукой жест, показывающий, что нужно немного подождать. Было около 18:10, когда Мэриан пригласили пройти в кабинет №3, где незнакомый ей молодой врач коротко поприветствовала ее.

После нескольких минут изучения анамнеза молодой врач начала осматривать Вики и задавать вопросы. Она настоятельно рекомендовала «в следующий раз» незамедлительно привозить Вики в клинику, «потому что два дня, проведенные без надлежащего лечения, могут сказаться на состоянии животного». Мэриан попыталась объяснить, насколько сложно записаться на прием и какие действия ей пришлось совершить, чтобы приехать в тот вечер, но врач уже погрузилась в осмотр, и клиент решила больше не отвлекать ее.

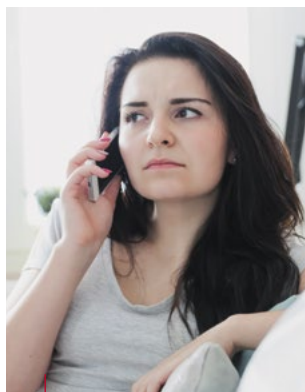
Молодой ветеринарный специалист объяснила, что подозревает инфекцию мочевыводящих путей, и предложила на несколько минут забрать Вики в процедурную для проведения «цистоцентаза», чтобы сделать анализ мочи и анализ крови на «биохимический профиль по 6 показателям». Мэриан согласилась, хотя и не знала, что именно подразумевает «цистоцентаз» и «биохимический профиль по 6 показателям».

Через 15 минут ожидания в приемной клиента пригласили обратно в кабинет врача, где она нашла Вики. Молодой врач с воодушевлением объяснила, что анализ мочи подтвердил диагноз «инфекция мочевыводящих путей» и что она сразу же сделала кошке инъекцию антибиотика,

Приемная была почти полной. Мэриан выбрала свободное кресло подальше от большой собаки.

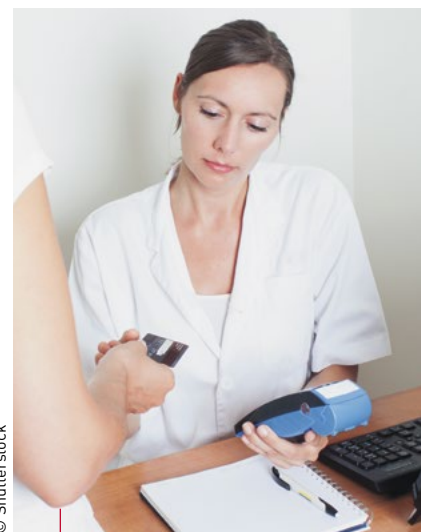


© Shutterstock



© Shutterstock

После 6 или 7 звонков Мэриан наконец дождалась ответа по телефону.



© Shutterstock

Мэриан была поражена тем, что должна заплатить столь значительную сумму.



добавив, что «все должно вернуться к норме в течение двух-четырех дней» и что в этот период «важно, чтобы Вики пила много воды». Она сообщила, что администратор на ресепшн позаботится о предоставлении необходимых лекарств, и Мэриан поняла, что консультация завершена. После прощания с врачом, который уже встречал клиента с немецкой овчаркой, около 18:55 Мэриан вернулась на ресепшн. Повесив трубку, администратор, по-прежнему обходительная, объяснила, как принимать назначенное Вики лекарство: по одной таблетке утром и вечером в течение 7 дней.

«Таблетки? – ответила Мэриан, – но мне так сложно заставить Вики проглотить их. Каждый раз это настоящая борьба».

Администратор сказала, жаль, что об этом не сообщили врачу – она могла бы назначить лечение в форме инъекций длительного действия, позволяющее избежать приема таблеток. Затем она продолжила: «Знаете, не так уж и сложно давать кошке таблетки. Немного терпения, и вы успешно справитесь с этой задачей». В заключение она дала клиенту иллюстрированную листовку с рисунками, показывающими, как вводить таблетку животному (в данном случае пуделю).

Затем она озвучила сумму, которую нужно заплатить: 177 евро. Явно удивленная, Мэриан выразила беспокойство по поводу разницы в стоимости консультации, 42 евро, и общей суммой в 177 евро.

Спокойно и все еще улыбаясь администратор пояснила распределение расходов. «Консультация – 42 евро, цистоцентез – 20 евро, анализ

мочи – 23 евро, забор крови – 11 евро, биохимическое профилирование по 6 показателям – 38 евро, одна инъекция антибиотика – 13 евро, 14 таблеток – 30 евро, итого 177 евро». По сути, счет был выставлен верно.

Передавая свою кредитную карту, Мэриан спросила администратора про биохимический анализ крови за 38 евро (не считая забора крови): «Я поняла причину проведения анализа мочи, который подтвердил диагноз, но я не услышала результатов биохимического анализа...». Сохраняя улыбку, администратор успокоила ее: «Если врач не озвучил результаты, то вероятно, это означает, что они нормальные и соответствуют инфекции мочевыводящих путей. Еще вопросы?». В этот момент Мэриан решила, что лучше не задавать больше вопросов, оплатила счет, взяла переноску с Вики и пакет с таблетками и рецептом, а затем около 19:25 отправилась на стоянку забирать машину.

Что вы думаете об опыте Мэриан? Для Вики точный и обоснованный диагноз, вероятно, оказался полезным, и впоследствии она получила адресную и эффективную помощь. С точки зрения ветеринарной медицины, все прошло гладко, и очевидно, в этом суть. Но довольна ли Мэриан? Собирается ли она рекомендовать клинику другу или соседу? Вряд ли, потому что большое количество ошибок и недочетов помешали ей получить оптимальное впечатление от визита в клинику. Вы нашли эти ошибки? Встречались ли они в вашей практике?

## 15 ОШИБОК, ИСПОРТИВШИХ ВПЕЧАТЛЕНИЕ ОТ ВИЗИТА В КЛИНИКУ

1. Мэриан пришлось позвонить в клинику 6-7 раз, прежде чем кто-то взял трубку.
2. В клинике недостаточно гибкая система записи на прием, она не позволяет назначить консультацию на удобное время.
3. Автостоянка слишком маленькая или, возможно, занята автомобилями сотрудников.
4. В приемной нет места, предназначенного специально для владельцев кошек.
5. Мэриан пришлось ждать приема 35 минут без объяснения причин задержки.
6. Мэриан в итоге заходит в кабинет врача через час после прибытия в клинику, то есть ровно в то время, в которое она изначально хотела назначить прием.
7. Врач собирает анамнез и одновременно проводит физикальное обследование Вики, вероятно, чтобы сэкономить время, но в результате не полностью концентрируется на ответах Мэриан.
8. Врач объясняет Мэриан, что та принесла Вики слишком поздно после начала заболевания, несмотря на то, что клиника не предоставила возможности назначить прием раньше.
9. Врач не объясняет, что такое цистоцентез или «биохимическое профилирование по 6 показателям».
10. Консультация завершается очень быстро, врач не спрашивает Мэриан, есть ли у нее вопросы, а в кабинет уже заходит следующий клиент со своим животным.
11. Врач не обсудила с Мэриан тот факт, что Вики нужно будет давать таблетки два раза в день, хотя введение препарата может быть затруднительным, учитывая, что Вики – кошка.
12. Предоставить клиенту листовку, объясняющую, как давать таблетки домашнему животному, – хорошая идея, но лучше иметь в наличии отдельную листовку, посвященную кошкам.
13. Администратор объявляет итоговую сумму без каких-либо разъяснений по отдельным счетам.
14. Когда Мэриан просит разъяснить, из чего складывается сумма, администратор дает исчерпывающую информацию, но только в устной форме, не предоставляя клиенту распечатанный подробный счет.
15. Врач не ознакомил Мэриан с результатами биохимического анализа крови ни в письменной, ни в устной форме, поэтому она не знает этих результатов и их роли в определении диагноза. При этом клиент вынуждена заплатить 49 евро за забор и анализ крови.

## ●●○ Экономическое воздействие

### А) Изучение оттока пациентов

Масштабы оттока клиентов из ветеринарных клиник огромны. В исследовании, проведенном VMS (Veterinary Management Studies) в Испании, были проанализированы транзакции, совершенные более чем 515 090 пациентами из 485 ветеринарных клиник разного типа и географического расположения на протяжении пяти лет (с 2012 по 2016 годы).

#### 1/ Методология

Для каждого из этих пациентов, исходя из характера экономического взаимодействия с клиникой каждый год, было определено 5 возможных «статусов»:

- **Новый активный пациент:** если в этом году пациент впервые совершил экономическую операцию.
- **Периодически активный пациент:** если пациент совершил экономическую операцию в этом году и при этом уже совершал экономические операции в прошлом году.
- **Вернувшийся активный пациент:** если в этом году пациент совершил экономическую операцию, в прошлом году не совершал никаких экономических операций, но совершал их в предшествующие годы.
- **Потерянный пациент:** тот, который в текущем году не совершал экономических операций с клиникой, но совершил хотя бы одну операцию в прошлом году.
- **Ранее активный, скончавшийся пациент:** тот, который в прошлом или текущем году совершил экономическую операцию с клиникой, но умер в текущем году.

# 66%

владельцев кошек хотели бы чаще показывать своих животных ветеринарному врачу, если бы это было проще сделать.

(Опрос, проведенный в США)



## ТАБЛИЦА 1

Анализ потока пациентов

	2013	2014	2015	2016
Новые пациенты	50,5%	47,2%	47,7%	45,1%
Вернувшиеся пациенты	6,8%	7,6%	8,5%	8,6%
Потерянные пациенты	50,0%	49,9%	49,4%	50,5%
Скончавшиеся пациенты	7,6%	7,3%	6,8%	6,4%
Чистый поток	-0,3%	-2,5%	0,0%	-3,3%

### 2/ Результат №1: ежегодно клиники теряют 50% своих пациентов

Неожиданные результаты анализа этого значительного объема данных представлены в **Таблице 1**.

Стоит отметить, что так называемые «потерянные пациенты» не обязательно являются «отказниками». Фактически, опыт говорит нам о том, что многие из них не предпочли другие ветеринарные центры, а просто находятся в определенном периоде ожидания (Джон Шеридан, опытный консультант по управлению практикой, относится к ним как к «бывшим пациентам»): они спокойно сидят дома, поскольку их владельцы не видят необходимости в посещении клиники, пока не появится причина для визита к врачу. Некоторые из этих пациентов в итоге возвращаются в клинику через два или три года, остальные – нет..

У многих владельцев ветеринарных центров эти цифры вызывают недоверие и даже раздражение, однако опыт консультантов-специалистов и несколько тщательных количественных анализов, посвященных этому вопросу, показывают, что ежегодно значительное число пациентов не возвращаются в клинику на регулярной основе.



### 3/ Результат №2: количество потерянных пациентов варьируется от 35 до 75%

В том же исследовании VMS (Veterinary Management Studies) процент оттока пациентов был измерен на уровне отдельных клиник в 2015 г. в рамках анализа работы 485 ветеринарных центров. Задача состояла в том, чтобы определить, была ли проблема оттока одинаковой для всех клиник или были очень заметные различия, которые могли привести к значительному финансовому эффекту. Полученные результаты обобщены в **Таблице 2:**

- Разница между клиниками, которые лучше удерживали своих пациентов, и теми, которые не делали этого (квартиль 1 против квартиля 3 распределения данных об оттоке пациентов) составляет 40 процентных пунктов (35,5 против 75,5% потерянных пациентов).
- Если взять, к примеру, ветеринарный центр с 2000 активными пациентами и годовым

**«Бизнес-модель большинства ветеринарных клиник основана на выстраивании взаимоотношений с клиентом».**

оборотом 500 000 евро (250 евро на пациента в год), то разница между качественным (25% лучших клиник) и некачественным (25% худших клиник) обслуживанием приводит к дополнительной потере 800 пациентов и уменьшению годового дохода на 200 000 евро.

- Для центра такого масштаба подобное отрицательное влияние на доход может означать разницу между прибыльным и неприбыльным бизнесом или между неустойчивой и нормальной рентабельностью.

## B) Net Promoter Score (NPS)

Эмпирические данные показывают, что удовлетворенность клиентов приводит к более высоким показателям удержания и роста. За последние 15 лет NPS (Net Promoter Score) стал стандартом оценки удовлетворенности клиентов для многих компаний в различных отраслях. Эта методология, разработанная профессором Фредериком Ф. Райхельдом из Гарвардской школы бизнеса, основана на единственном вопросе клиентам компании: «С какой вероятностью вы порекомендуете нашу компанию (клинику) другу?»

Далее ответы группируются по шкале от 0 (маловероятно) до 10 (определенно) в соответствии со следующей схемой:

- Ответы с оценками от 0 до 6 считаются отрицательными для репутации компании.
- Ответы с оценками из 7-8 считаются нейтральными.
- Ответы с оценками от 9 до 10 считаются положительными для репутации компании.
- NPS рассчитывается как процент положительных ответов минус процент отрицательных ответов и отслеживается во времени. Важно знать, что существующие между странами культурные различия могут повлиять на удобство использования шкалы от 0 до 10.

**ТАБЛИЦА 2**

#### Анализ потери пациентов

% потери пациентов в год	
25% лучших клиник	35,5%
Медиана	47,5%
25% худших клиник	75,5%
Для клиники с 2000 пациентами	
Годовые расходы	250
Цена низкого качества (в дополнительно потерянных пациентах)	800
Цена в евро в год	200 000

Профессор Райхельд в различных исследованиях показал, что существует положительная корреляция между компаниями, обеспечившими лучший показатель NPS, и компаниями, со временем получившими более стабильный рост доходов. Эта корреляция была продемонстрирована в таких отраслях, как авиакомпании, интернет-провайдеры и компании по прокату автомобилей.

Крайне важно инвестировать в улучшение общего качества обслуживания в ветеринарной клинике: хорошего уровня медицины недостаточно. За


исключением особых случаев, например реферальных центров, бизнес-модель большинства ветеринарных клиник основана на выстраивании взаимоотношений с клиентом, приводящим к регулярному посещению центра. Хорошее медицинское обслуживание необходимо, но недостаточно для обеспечения эффективности. Клиентам нужна простота поиска клиники, безопасная парковка, возможность не ждать долго в очереди, приятная обстановка, возможность при необходимости легко дозвониться в клинику, признание и уважение, информация о том, сколько и почему услуги клиники стоят именно столько... Проще говоря, им нужен максимально положительный опыт посещения клиники, подтверждающий, что они приняли правильное решение, выбрали ее.


К сожалению, у многих владельцев ветеринарных центров иные приоритеты, когда дело касается определения медицинских стандартов клиники или когда речь заходит о рассмотрении других проблем, которые они иногда считают «неприоритетными или имеющими более коммерческий характер».

## ●●● Эмоциональное воздействие


### А) Комментарии в интернете

Теперь рассмотрим три реальных комментария, взятых из онлайн-отзывов клиентов, недовольных своей ветеринарной клиникой (все приведенные ниже комментарии – подлинные. Изменены только имена владельцев животных).


 **Г-н Джейсон Берн:** *Очень плохо на данный момент. Кажется, они думают лишь о деньгах. Ни разу не попадал к одному и тому же врачу дважды, не хватает времени для получения информации. Даже запросы на повторное лечение и консультацию не выполняются как следует. Я больше не уверен, что они смогут уделить моему животному достаточно времени.*


 **Г-жа Джули О'Смит:** *Абсолютно недостойный пример «обслуживания клиентов» наблюдала сегодня утром у ХХХХ, который, увидев мою кошку лежащей в своей корзине в течение часа, экспромтом устроил в кабинете несправедливый суд, в ходе которого было твердо решено, что я обманщица, и в качестве крайней меры принесено неискреннее извинение. И все из-за моего замечания о том, что было бы вежливо сообщить клиентам о вашем опоздании на 40 минут и причине задержки, чтобы они подготовились и дали согласие на прием, а не бесконечно ходить мимо них, обсуждая дни рождения персонала и чаепитие. Да, и предположительно, по их часам я опоздала на 5 минут, следовательно, не заслуживала общения. Это до невозможности*

*ужасно. Ставлю 1 звезду только потому, что нельзя поставить 0.*

 **Г-н Бернард Шоу:** *Крайне разочарован полным отсутствием ухода за моим домашним животным и полным отсутствием уважения ко мне и моему питомцу.*

Теперь рассмотрим три примера клиентов, которые остались очень довольны клиникой, и их комментарии в интернете.

 **Г-н Оливер Смит:** *В течение последних 18 лет я всегда получал высокий уровень обслуживания и подлинное внимание и заботу. Для меня и, что особенно важно, для моих кошек невозможно найти лучших сотрудников на ресепшн, ветеринарных врачей и ассистентов. Отдельные зоны ожидания для собак и кошек превосходны и делают посещение клиники гораздо менее стрессовым... Могу только похвалить эту клинику.*

 **Г-жа Энн Кьюрел:** *Энди наблюдает двух наших кошек более десяти лет. Его сотрудники всегда дружелюбны и готовы помочь. Если вы встретитесь с Энди или Лиззи – вам будет обеспечена постоянная забота. Мы принесли кошек на ежегодную вакцинацию, и Энди тщательно осмотрел обоих животных. У Розы обнаружили потерю в весе и взяли кровь на анализ. Энди диагностировал заболевание щитовидной железы. Эта проблема была обнаружена только благодаря его профессионализму. Я больше не буду обращаться в другие клиники.*

Сотрудники ветеринарной клиники часто эмоционально вовлечены в свою работу. И массовые обсуждения в социальных сетях могут оказывать на них влияние.



© Shutterstock



**Г-н Бертрам Шекспир:** *Идеальная клиника для моих кошек. Они всегда дают мне возможность почувствовать себя желанным гостем и в первую очередь заботятся о благополучии животных. Я бы никогда не пошел в другую клинику.*

Большинство ветеринарных специалистов осознают растущее влияние этих мнений в социальных сетях на репутацию бизнеса. Все больше клиентов, выбирая ветеринарный центр, заходят в интернет и читают комментарии других владельцев домашних животных.

## **В) Как опыт клиентов влияет на персонал**

Однако эти мнения также оказывают значительное и, как правило, менее осознаваемое влияние на клиентов другого типа, так называемых внутренних клиентов: вашу команду. Подавляющее большинство сотрудников клиники (как ветеринарные специалисты, так и вспомогательный персонал) имеют значительную профессиональную составляющую в своей работе и эмоционально вовлечены в свою профессиональную деятельность. Им нравится чувствовать, что они делают хорошую работу, приносят пользу пациентам и клиентам, что они работают в ветеринарном центре, имеющем положительную репутацию в обществе. Из этого легко понять, что ваша команда не может оставаться невосприимчивой и безучастной к постоянным общественным обсуждениям в социальных сетях и т. п.

На протяжении всей своей карьеры ветеринарный врач может иметь более 50 000 личных контактов с клиентами. Различные исследования, проведенные среди ветеринарных специалистов, показы-

вают, что конфликты с клиентами (из-за проблем с деньгами, сложностей общения, расхождений во мнениях относительно лечения и т. д.) – основной источник стресса и неудовлетворенности работой.

Если мы более подробно рассмотрим жалобы клиентов, приведенные в начале этого раздела, то с уверенностью можем согласиться с тем, что ни ветеринарные врачи, ни вспомогательный персонал этих клиник не собирались проявлять неуважение или вводить в заблуждение своих клиентов или пациентов, но по какой-то причине у клиентов сложилось именно такое впечатление. В профессиональной деятельности, такой как ветеринарная медицина (в значительной степени основанная на личном взаимодействии между клиентом и профессионалом), важно определить для различных процессов стандарты качества, чтобы добиться максимально одинакового и удовлетворительного опыта клиентов.

Некоторые авторы (McKinsey et al, 2017) предполагают, что лучшая стратегия обеспечения положительного опыта внешних клиентов заключается в том, что внутренние клиенты (сотрудники) также должны иметь положительный опыт повседневной деятельности. Хорошо проработанные процессы, функциональные, комфортные и просторные помещения, технологии, предназначенные для поддержки бизнес-процессов (а не наоборот), атмосфера сотрудничества, стимулирующая к обучению и т. д. Все эти факторы, безусловно, помогут сделать вашу клинику отличным местом работы и, следовательно, помогут членам профессиональной команды передавать клиентам «положительные вибрации». Как говорится, «хочешь быть благодетелем, начинай с собственного дома», то же самое можно сказать и об обслуживании клиентов.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Высокое качество обслуживания владельцев домашних животных в вашей клинике дает положительный эффект. Это обеспечит рекомендации вашей клиники, которые будут передаваться из уст в уста. Восторженные отзывы клиентов будут мотивировать вашу команду. В конечном счете, это обеспечит вашей практике экономически стабильное будущее.

# КАК ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ В ВАШУ КЛИНИКУ

Интернет изменил «путь к сердцам владельцев животных»: перед тем, как позвонить в ветеринарную клинику, чтобы задать вопрос или даже записаться на прием, клиент заходит в интернет (иногда просто в поисках номера телефона) и получает первоначальную информацию о вашей клинике из сети. Есть ли в интернете отзывы о вашей клинике? Легко ли найти на вашем сайте полезную информацию? Как выглядит ваша страница в Facebook? Сегодня владельцы животных начинают формировать мнение о вас задолго до того, как обратятся к вашим сотрудникам. В этой статье мы расскажем, как сделать ваше присутствие в интернете более эффективным, а также усовершенствовать навыки общения по телефону.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ



## ●○○ Нулевой момент истины

Как владельцы животных выбирают ветеринарную клинику? В 2011 г. компания Google придумала термин Zero Moment of Truth (ZMOT) – «нулевой момент истины» – после исследования, проведенного совместно с Shopper Science и направленного на то, чтобы узнать больше о привычках покупателей (Jim Lecinski, 2011). До этого традиционная модель маркетинга состояла из Стимула (когда покупатель видит рекламу продукта), Первого момента истины (когда покупатель видит продукт на полке и принимает решение купить его) и Второго момента истины (когда продукт был использован и покупатель получил соответствующий опыт). Обеспечив три этих этапа, маркетологи

могли успешно продавать свою продукцию. Исследование, проведенное Google, показало, что в этой модели появился дополнительный этап, названный Google «Нулевым моментом истины» или ZMOT. ZMOT – это когда покупатель заходит в интернет для сравнения продуктов, чтения отзывов, просмотра видеороликов и изучения блогов. Как показало исследование, сейчас это очень актуальный и важный этап в принятии решений клиентом. На **Рисунке 1** данная модель показана в контексте поиска ветеринарной клиники владельцами животных.

В 2015 г. VetHelpDirect и Onswitch провели исследования (**Рисунок 2**) с целью установить, существует ли ZMOT при поиске ветеринарной клиники

## РИСУНОК 1

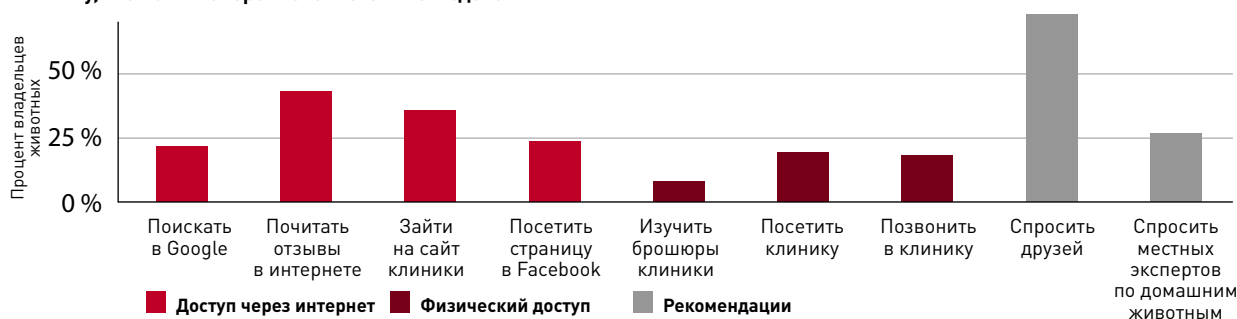
Применение модели ZMOT в контексте поиска ветеринарной клиники владельцами животных



владельцами животных в Великобритании, и если да, то какие виды онлайн-активности он охватывает: 309 владельцам животных был задан вопрос: «Если бы вам сейчас пришлось выбирать ветеринарную клинику, что из нижеперечисленного вы бы сделали?». Им предложили следующие варианты ответов: поискать в Google, почитать отзывы в интернете, зайти на сайт клиники, посетить страницу в Facebook, изучить брошюры клиники, посетить клинику, позвонить в клинику, спросить друзей, спросить местных экспертов по домашним животным. Наиболее популярным был ответ «спросить друзей», что отражает неизменно важную роль устных рекомендаций как источника привлечения новых клиентов. Два следующих по популярности ответа были связаны с онлайн-активностью (чтение отзывов в интернете и посещение сайта клиники). Далее следовал вариант «спросить местных экспертов по домашним животным», а затем – поиск в Google. Такие действия, как посещение клиники, звонок в клинику и изучение брошюр, оказались менее значимыми, чем варианты, связанные с онлайн-активностью.

## РИСУНОК 2

Результаты исследования, проведенного VetHelpDirect и Onswitch в 2015 году: «Если бы вам сейчас пришлось выбирать ветеринарную клинику, что из нижеперечисленного вы бы сделали?»



Этот опрос четко показывает, что Нулевой момент истины играет важную роль в выборе ветеринарной клиники владельцами животных (**Рисунок 3**).

Опрос VetHelpDirect и Onswitch показал, что чтение отзывов в сети – наиболее распространенный вид онлайн-активности: 49,7% опрошенных владельцев животных сообщили, что прежде, чем выбрать клинику, будут просматривать интернет-отзывы. Эта значимость сетевых отзывов подкрепляется статистикой, полученной Ofcom в Великобритании, согласно которой три четверти пользователей интернета (78%) читают отзывы. Интернет-комментарии могут положительно влиять на бизнес. Исследование, проведенное Revoov, показывает, что отзывы, как правило, обеспечивают увеличение продаж на 18% (Revoov, 2012). В этом исследовании подчеркивается важность отзывов для ветеринарных клиник и возможных положительных эффектов. Интересно отметить, что для владельцев животных, которые ищут новую клинику, отзывы, по всей вероятности, более важны, чем сайт клиники, ее страница в Facebook или брошюры. По опыту автора статьи, ветеринарные клиники обычно не вкладывают время или денежные средства в создание и поддержание массива актуальных и разносторонних интернет-отзывов, в отличие от инвестиций в веб-сайт, страницу в Facebook и брошюры.

Владельцы животных находят интернет-отзывы посредством запроса в Google «[Название клиники] отзывы», путем поиска ветклиники в конкретном районе или на веб-сайте клиники, если для отображения отзывов используется соответствующий элемент интерфейса. Публикуя отзывы на своем сайте, клиника может воспользоваться преимуществами более широкой аудитории потенциальных новых клиентов, читающих комментарии.

Помимо этого, было доказано, что отзывы способствуют поисковой оптимизации (Search Engine Optimisation – SEO), то есть поднятию позиций сайта в результатах поиска Google (Moz, 2017). Компания Moz обнаружила, что количество, скорость публикации и разнообразие отзывов

являются факторами, определяющими положение местных предприятий в поисковой выдаче Google.

Очень важно, чтобы ветеринарные клиники всячески инициировали написание отзывов клиентами: не делая ничего для этого, они рискуют появлением в интернете отрицательных и предвзятых мнений о клинике.

Если ветеринарные специалисты нерегулярно просят клиентов оставлять отзывы – только очень увлеченные владельцы животных будут задумываться об этом. Некоторые из этих владельцев окажутся увлеченно позитивными (например, если ветеринарный врач пошел дальше и сделал что-то сверх положенного в рамках простого наблюдения пациента), но к сожалению, увлеченно недовольные клиенты, как правило, встречаются чаще. В отличие от клиентов, получивших положительный, обычный опыт, рассерженные клиенты более склонны искать «трибуну» для высказывания своего мнения.

### РИСУНОК 3

Введите в поиске Google название вашей клиники и проверьте рейтинг, местоположение и отзывы. Попробуйте улучшить содержание резюме Google, чтобы сделать его более привлекательным для ваших клиентов.



**The Loch Clinic – Инвернесс**

Рейтинг: 4,8 ★★★★★  
16 отзывов в Google  
Ветеринарные клиники  
в Инвернессе, Шотландия

Адрес: 30 Nessie st, Inverness IV1 1DA  
Время работы: [сейчас закрыта](#)  
Предложить исправление

Отзывы с веб-страниц

Facebook	VetHelpDirect
4,7/5	5/5
38 голосов	44 отзыва

Запланировать визит  
Среднее время обслуживания – 30 минут

**Отзывы**    Оставить отзыв    Добавить фото

- «Я однозначно рекомендую Loch Clinic!»
- «Очень рад, что нашел поблизости такую хорошую ветеринарную клинику!»
- «Фергус прекрасно обращается с нашей собакой! Действительно, великолепное обслуживание.»

По данным Ofcom, более чем три четверти британских пользователей сети читают интернет-отзывы, но только 4 из 10 когда-либо оставляли один отзыв (Ofcom, 2016). Побудить оставить отзыв клиентов, получивших обычный, успешный опыт, может быть проблематично. Один из самых эффективных способов сделать это – регулярная рассылка электронных писем с предложением оставить отзыв всем клиентам, посетившим клинику в течение недели или месяца, также может быть полезно обучение всех сотрудников клиники тому, чтобы они просили посетителей оставлять отзывы, как и наличие на ресепшн планшета, позволяющего людям писать интернет-отзывы во время ожидания. Это еще и прекрасная возможность собрать мнения клиентов об опыте посещения клиники. Как правило, именно впечатления клиентов, а не превосходные клинические навыки врачей определяют, какого мнения о клинике будут придерживаться хорошие клиенты. Поэтому повышение качества обслуживания – неотъемлемая часть работы по созданию массы хороших интернет-отзывов. Когда у клиники появляется масса хороших, регулярно обновляемых отзывов – дискредитирующее действие отрицательных отзывов ослабевает, читающие их люди могут видеть, что это не норма, и без труда вписывать их в контекст.

## ●●○ Веб-сайт и социальные сети

Проведенный VetHelpDirect и Onswitch опрос владельцев животных показал, что после получения устных рекомендаций и чтения интернет-отзывов следующими наиболее распространенными действиями владельцев животных при поиске новой клиники станут просмотр сайта практики и просмотр ее страницы в Facebook.

По аналогии с брошюрой, сайт может содержать разностороннюю и полную информацию о клинике, а также выполнять функцию образовательного ресурса для существующих и потенциальных новых клиентов. Страница в Facebook менее формальна и позволяет клинике передавать теплый и заботливый характер отношений, сложившихся с клиентами, а также выстраивать взаимоотношения с местными владельцами животных, которые пока не являются клиентами.

### A) Веб-сайт

Сайт клиники выполняет несколько функций: побуждает потенциальных новых клиентов выбирать данную практику, содержит информацию о ней, например о сотрудниках и инфраструктуре, является актуальным и полезным образовательным ресурсом и служит точкой доступа к различным социальным сетям, которые использует клиника. Сайт также может предоставлять клиентам





# 55%

пользователей  
интернета тратят  
на просмотр сайта  
менее 15 секунд,  
а затем покидают его

возможность записываться на прием, заказывать корм, повторно выписывать рецепты и т. д.

Исследование показывает, что 55% пользователей интернета тратят на просмотр сайта менее 15 секунд, а затем покидают его, если не нашли подходящей информации (Tony Haile, 2014). Задача клиники заключается в том, чтобы передать суть ветеринарной практики в столь короткий промежуток времени. Фотографии, видеоролики и качественный текст – ключ к успешному решению этой задачи.

Перед созданием сайта имеет смысл определить цели, например, вы хотите, чтобы потенциальные новые клиенты звонили вам или записывались на прием через интернет? Как только вы определитесь с целями, сайт можно настроить таким образом, чтобы обеспечить четкое «руководство к действию» и направлять пользователей по определенному маршруту. Сайты должны иметь понятную, упорядоченную систему навигации, последовательную от страницы к странице и позво-

ляющую пользователям без труда находить то, что они ищут. Важно, чтобы все сайты были оптимизированы для мобильных устройств, в среднем с мобильных устройств сайт просматривает больше людей, чем с компьютера, поэтому при разработке мобильной версии следует позаботиться о соответствующем весе страницы.

Оптимизация нужна не только для того, чтобы людям было удобнее просматривать сайт с мобильных устройств, Google также будет «игнорировать» сайты, не имеющие мобильной версии, и они будут занимать невыгодные позиции в поисковой выдаче (Рисунок 4).

На каждой странице сайта должны четко отображаться телефон и адрес клиники, телефонные номера следует давать в формате «нажмите для звонка», чтобы пользователи смартфонов могли звонить просто коснувшись номера.

Многие ветеринарные клиники предлагают возможность онлайн-записи на прием, чтобы клиенты могли записываться на подходящее для них время. Это делается не только ради удобства клиентов – люди, предпочитающие записываться на прием через интернет, возможно, предпочтут клинику, предлагающую такую возможность, клинике, не предлагающей ее, особенно если хотят решить вопрос записи на прием поздно ночью.

Представленные на главной странице сайта отзывы – это «социальное доказательство» для пользователей, о чем говорилось в главе «Нулевой момент истины». Во многих исследованиях было показано, что отзывы повышают показатель привлечения клиентов. Поместив отзывы в хорошо заметном месте на главной странице сайта, вы увеличите количество читающих эти комментарии потенциальных клиентов.

Наличие заметных ссылок на социальные сети поможет клиентам легко находить страницы клиники в этих сетях. Кнопки «Нравится» от Facebook или другие новостные ленты также рекомендуются, поскольку они оживляют сайт и несут в себе энергетику страницы Facebook, а также дают потенциальным новым клиентам больше «социальных доказательств».

## РИСУНОК 4

Пример сайта, не оптимизированного для мобильных устройств (а) и сайта с мобильной версией (б). Сегодня в поисковой выдаче Google учитываются только сайты, адаптированные для смартфонов



© All Rights Reserved

## В) Страница в Facebook

Правильно используемая страница в Facebook может стать мощным инструментом привлечения новых клиентов. Каждый раз, когда клиент взаимодействует со страницей в Facebook, некоторые из его друзей видят это взаимодействие, и тем самым попадают под влияние бренда клиники. Это не только создает косвенную рекомендацию «из уст в уста». Знание того, что друг пользуется услугами данной ветеринарной клиники, и наблюдение доказательств благополучных взаимоотношений с ней также создают возможность того, что пользователь поставит «лайк» странице в Facebook, установив с ней постоянную связь. Подобные взаимосвязи можно выстраивать с местными владельцами животных, давая им возможность со временем познакомиться с вашей практикой. Может возникнуть соблазн публиковать только такие посты, которые «продвигают» преимущества клиники или действующие в ней предложения, однако Facebook имеет тенденцию работать намного лучше, когда клиника фокусируется на обсуждении актуальных для сообщества тем. Отображение в профиле недавних случаев из практики, фотографий домашних животных в приемной, историй и

**«На Facebook важно отвечать на комментарии и вопросы к постам или хотя бы ставить им «лайки»».**

фотографий сотрудников на работе, как правило, дает хороший результат. Социальные сети лучше всего работают в режиме двусторонней коммуникации, поэтому открытые публикации работают лучше, чем закрытые. Как и при любом общении, важно отвечать на комментарии и вопросы к постам или хотя бы ставить им «лайки», в этом хорошо помогают такие инструменты, как приложение Facebook Pages для мобильных устройств. Для оптимальных результатов клиника должна стремиться делать публикации каждые 4 часа в течение дня, чтобы привлечь максимальное число людей. Такие инструменты, как планирование публикаций в Facebook, делают регулярные посты доступными даже для небольших практик: клиника может писать посты заранее и планировать их публикацию в определенные дни и в определенное время. Можно писать посты в периоды затишья и планировать их для периодического обновления хроники в течение месяца. Рекомендуется сочетать запланированные публикации со специальными, когда для них выдается подходящий момент. Полезно также создать закрытую группу для сотрудников клиники, с целью совместного использования контента. Это позволит каждому члену команды, включая новых или неопытных сотрудников, делиться полученной информацией, которая, по их мнению, будет интересна для данной страницы. Затем администратор просто прокладывает себе путь через посты группы и может планировать публикацию всего соответствующего контента на странице клиники. Используя эти методы, большинство клиник

смогут обеспечить публикации хотя бы раз в день, при этом многим небольшим практикам в Великобритании удастся размещать новые посты как минимум 4 раза в день, благодаря чему их контент увидит максимальное число людей. В последнее время все более популярна услуга аутсорсинга от специализированных агентств, когда для продвижения страницы в Facebook и помощи в написании постов привлекаются внешние специалисты.

Реклама на Facebook сегодня является неотъемлемой частью успешности страницы в этой социальной сети. Когда пользователи открывают свою ленту новостей (фид) на Facebook, в среднем они могут видеть 1500 публикаций от своих друзей или страниц, на которые они подписаны. Основываясь на предшествующем поведении пользователя, алгоритм Facebook отдает приоритет наиболее «свежому» и интересному для пользователя контенту. Этот алгоритм Facebook также приоритизирует публикации от людей в рамках страницы, а значит, для получения максимальной отдачи от своих Facebook-страниц компании должны инвестировать в рекламу на Facebook. Рекламные сообщения на Facebook могут быть нацелены на то, чтобы их видели местные владельцы животных. Для владельцев собак и владельцев кошек необходимо создать разные сообщения, чтобы сделать их как можно более релевантными. Реклама на Facebook работает в соответствии с бюджетом: как только бюджет израсходован, она перестает появляться в ленте.

**ТИПЫ РЕКЛАМЫ**

<b>Реклама для «лайков»</b>	Создается с целью получить от соответствующих людей как можно больше отметок «нравится»
<b>Реклама для привлечения пользователей</b>	Создается для того, чтобы содержимое страницы просматривало как можно больше пользователей
<b>Поднятие в ленте новостей</b>	Может проводиться на специальной основе для продвижения отдельных, важных для клиники публикаций

Можно заняться «поднятием» отдельного поста в ленте, и это может принести пользу, однако лучшие результаты обычно дает запуск рекламной кампании менеджером по рекламе.

### СТАТИСТИКА КЛИНИК, РАБОТАЮЩИХ С VETHELPDIRECT

<b>Минимальный бюджет, предусмотренный Facebook</b>	34 евро в месяц
<b>Диапазон бюджета независимых практик</b>	34–136 евро в месяц
<b>Среднее число новых «лайков» страницы/евро</b>	2
<b>Средний результат инвестиций*/евро</b>	140

\*Результат инвестиций = число людей, которые видят публикации клиники благодаря рекламе

Для ветеринарных клиник могут быть полезны и другие социальные сети, в частности Instagram очень успешно используется некоторыми британскими практиками. Некоторые используют Twitter, LinkedIn и Google+, однако для большинства клиник общей практики Facebook обеспечивает гораздо лучший результат за потраченное время.

## С/ Поиск

Если рассмотреть среднестатистическую страницу выдачи Google, то более 30% людей «кликают» на первый результат и менее 2% – на последний. Учитывая, что для небольшого городка в Великобритании ожидается примерно 800 запросов с формулировкой «ветеринарные клиники в [название города]», становится очевидно, что 240 потенциальных новых клиентов будут упущены, если сайт клиники не занимает первую позицию в выдаче. Результат поисковой системы Google – это зачастую первая информация, которую клиент видит о практике, поэтому важно, чтобы текст был хорошо написан и стимулировал потенциальных новых клиентов «кликнуть» по нему.

Google использует комбинацию факторов для определения того, какие клиники будут отображаться в верхних строчках выдачи, и работая над улучшением этих факторов, можно улучшить положение практики в результатах поиска. Данный подход требует времени и является долгосрочной стратегией, однако поднятие на вершину рейтинга в результатах поиска Google имеет огромное

значение. Кратковременным решением является использование сервиса Google Adwords, оплата которого позволяет обеспечить показ клиники в нескольких верхних позициях. Google Adwords работает по установленному бюджету, когда пользователи «кликают» по рекламным объявлениям в Google, происходит автоматическая оплата из бюджета, и когда дневной бюджет исчерпан, Google перестает показывать объявление. Как и в случае с рекламой на Facebook, реклама в Google должна быть нацелена на то, чтобы ее видели только пользователи, занятые поиском ветеринарной клиники в соответствующем районе.

## D) Факторы в алгоритме локального поиска Google и способы их улучшения

### Google Мой бизнес

- Создайте описание клиники (для получения дополнительной информации см. «Google Мой бизнес»)
- Проверьте правильность всех данных
- Поддерживайте актуальность описания с помощью фотографий и информации, такой как время открытия
- Используйте новые функции для публикации обновлений профиля клиники в Google Мой бизнес

### Веб-сайт

- Убедитесь, что сайт оптимизирован для мобильных устройств
- Убедитесь в наличии карты сайта
- Убедитесь, что ваш номер телефона и адрес представлены в виде текста, а не изображения

Наличие персонала, специально выделенного для приема телефонных звонков, также важно, поскольку другие члены команды в любое время остаются доступны для клиентов в приемной.



© Shutterstock

Существует много социальных сетей, но Facebook – самая простая и удобная в использовании на сегодняшний день, если вы хотите, чтобы ваша клиника стала более известной.



© Manuel Fontégne

### Объем, скорость публикации и разнообразие отзывов

- Иницилируйте написание отзывов в Google и других интернет-ресурсах для отзывов
- Убедитесь в постоянном обновлении отзывов

### Цитаты (упоминание названия, адреса и телефона)

- Создайте их как можно больше в интернет-каталогах и на сайтах локальных партнеров

### Ссылки на ваш сайт

- Создайте их как можно больше, используя каталоги и прося местные компании дать ссылку на ваш сайт в обмен на вашу ссылку на их сайт

## ●●● Звонок по телефону — первый важный контакт

Телефон – прекрасная возможность произвести положительное первое впечатление на начальном этапе взаимодействия с клиентом. Давая преимущества в обслуживании и будучи первым шагом к формированию лояльности, телефонный разговор возникает после нескольких других форм контакта: через интернет (сайт, Facebook, Instagram

и т. д.), через устные рекомендации на площадках для выгула собак или среди друзей и родственников. Поскольку вся информация о клинике, полученная до первого контакта с ней, складывается из опыта, слухов и субъективных точек зрения, при первом разговоре с владельцем животного по телефону очень важно быть дружелюбными, приятными и на 100% клиентоориентированными.

**«В разговоре по телефону, как и во всех других формах общения, тон голоса имеет большое значение».**

## A) Создание руководства

В некоторых клиниках термин «клиентоориентированный» путают с «я сижу и часами выслушиваю владельцев животных». Тем не менее, каждый телефонный звонок должен иметь одну четкую цель: посещение клиники с консультацией, полным медицинским осмотром и дополнительными услугами, поскольку они составляют основу нашего бизнеса. Бесплатные советы (особенно для тех, кто не является клиентом) – это не только пустая трата времени, но и ущерб для практики, поскольку они отнимают время, предназначенное для владельцев животных, находящихся в клинике и уже ставших клиентами.

## ПРИМЕР: ЗВОНОК НОВОГО КЛИЕНТА – ВЛАДЕЛИЦЫ КОТЕНКА...

### Администратор на ресепшн:

*Ветеринарная клиника «АВС», с вами говорит Энн Робертс, чем я могу помочь?*

**Клиент:** *Это г-жа Грин. Я хочу записаться на прием с моей кошкой, заводчик сказал, что ей нужна прививка.*

Мы уже знаем, что у клиента есть кошка, которая нуждается в осмотре и вакцинации. Мы можем использовать эту информацию во благо!

**Администратор:** *Да, вакцинация очень важна! Будем рады встретиться с вами. Как зовут кошку и сколько ей лет?*

Мы признаем желание клиента, поддерживаем его и заявляем, что работаем через очные консультации. Кроме того, мы получили первые важные данные для нашего файла клиента и взяли на себя ведущую роль в разговоре.

**Клиент:** *Мою кошку зовут Китти и ей 10 недель. Она очень активная, и у меня так много вопросов! Как часто я должна проводить дегельминтизацию и чем лучше всего кормить кошку?*

Теперь важно осторожно и чутко вести клиента и не вовлекаться в долгий телефонный разговор – клиенту необходимо назначить встречу, чтобы она

узнала больше о клинике, ее сотрудниках и услугах.

**Администратор:** *Китти – прекрасное имя, а 10 недель – идеальное время для первого врачебного осмотра и вакцинации. Для первой консультации и общего обследования мы всегда планируем дополнительное время, потому что знаем, как много вопросов у наших клиентов, и хотим избежать спешки. Я могу записать вас на прием на завтра в 3 или на послезавтра в 5, как вам удобнее?*

Мы говорим о том, что было сказано ранее (вакцинация, кличка кошки), поддерживаем клиента и используем термин «обследование», сигнализируя о том, что мы предлагаем не только вакцинацию, и готовы потратить больше времени. Кроме того, мы предлагаем 2 времени записи, доступных в нашем графике.

**Клиент:** *Послезавтра в 5 было бы прекрасно!*

**Администратор:** *Пожалуйста, продиктуйте свой номер телефона, чтобы я могла связаться с вами в случае необходимости.*

**Клиент:** XXXXX.

**Администратор:** *Большое спасибо! Я записала вас с Китти на первый осмотр*

*и вакцинацию на послезавтра в 5. Пожалуйста, принесите с собой документы Китти. Как лучше отправить вам нашу брошюру с советами по перевозке кошек? По почте или электронным письмом?*

Здесь вы подводите итог беседы, повторно озвучиваете время консультации и представляете клиенту еще одну специальную услугу, предлагая брошюру о перевозке кошек.

**Клиент:** *Было бы здорово, как хорошо, что вы позаботились об этом! Пожалуйста, отправьте брошюру по электронной почте на адрес:*

**Администратор:** *Мы отправим брошюру сегодня и с нетерпением ждем вашего с Китти визита. Пожалуйста, не забудьте позвонить нам, если не сможете прийти.*

**Клиент:** *До свидания!*

**Администратор:** *До свидания, г-жа Грин!*

Завершение телефонного разговора – подходящий момент, чтобы снова назвать имя клиента, поскольку все любят слышать свое имя и это придает беседе персонализированный характер.



© Shutterstock

Всегда хорошая идея – улыбаться во время телефонного разговора: это делает ваш голос мягче и дружелюбнее!



### ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ СОВЕТЫ, ПОМОГАЮЩИЕ ОБЕСПЕЧИТЬ ХОРОШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ И КАЧЕСТВЕННОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

- Звоните в свой офис не реже одного раза в день с внешнего телефона: таким образом вы сможете проверять соответствие обслуживания установленным стандартам.
- Время от времени нанимайте «тайных покупателей», чтобы получать объективную и профессиональную обратную связь о качестве вашего обслуживания по телефону.
- Убедитесь, что текст на вашем автоответчике также соответствует требованиям и составлен последовательно и профессионально, обеспечивая клиентов необходимой информацией (часы работы, номера скорой помощи).



© Manuel Fontègne

Таким образом, ориентированный на клиента и неравнодушный телефонный разговор обеспечит оптимальный баланс между потребностями и желаниями клиентов и существующими в ветеринарной практике ограничениями (время, персонал и т. д.). Чтобы установить этот баланс и обеспечить каждому клиенту одинаковый уровень обслуживания, рекомендуется придерживаться единой структуры во всех телефонных разговорах.

Базовая структура профессионального телефонного разговора в повседневной практике может включать следующие пункты:

- **Приветствие:** введение, получение информации о клиенте и его домашнем животном (имя клиента, кличка, вид, возраст, пол и порода животного).
- **Основная часть:** выявление потребностей и желаний клиента, получение обратной связи, подтверждающей, что потребности правильно поняты, предложение посетить клинику.
- **Завершение:** повторение и обобщение достигнутых договоренностей, внесение записей в файл клиента или в специальную папку, созданную для новых клиентов в компьютерной системе клиники.

Как и во всех других формах общения, тон голоса имеет большое значение. Несмотря на то, что общее руководство – абсолютная необходимость для профессионального телефонного разговора, структура должна действовать как тонкая страховочная сеть для команды клиники, незаметная владельцам животных. Мягкий, дружелюбный тон телефонного разговора заставляет владельца животного почувствовать себя желанным и окруженным особой, ориентированной на клиентов заботой. Таким образом, мы можем «вести» клиентов (с помощью нашей структуры) и приглашать их (посредством нашего тона). Кстати, всегда хорошая идея – улыбаться во время разговора: это делает ваш голос мягче и дружелюбнее!

### В) Не слишком мало, но и не слишком много!

Сотрудники должны уметь гибко реагировать на потребности клиентов, избегая слишком долгих разговоров и сбора слишком подробной информации (телефон, безусловно, неподходящий инструмент для составления подробной истории болезни). Сбор анамнеза является основной частью любой консультации и на практике должен проводиться с глазу на глаз сотрудниками клиники и ветеринарным врачом. По телефону выше вероятность недопонимания, которое может привести к конфликтам, и обсуждение с клиентами симптомов отнимает слишком много драгоценного времени! В телефонном разговоре нужно сосредото-

точиться на том, чтобы клиент пришел в клинику для получения высококачественной ветеринарной помощи:

- записывайте как можно больше информации;
- проявляйте чуткость и предлагайте посещение клиники.

### С) Специально выделенный персонал

Поскольку телефонный сервис играет ключевую роль в формировании имиджа клиники и лояльности клиентов, вам необходимо убедиться, что на телефонные звонки отвечают квалифицированные сотрудники. Те, кто находится «на передовой линии» и первыми лично взаимодействуют с

**«Самые распространенные «жалобы» клиентов на качество обслуживания по телефону обычно связаны с недружелюбием персонала, принимающего звонки».**

клиентами, должны идеально подходить на эту роль и получать специальную подготовку. Когда клиент чувствует, что первый контакт связан с некомпетентностью, напряженностью, вспыльчи-

востью или недружелюбием – это плохой стиль. Самые распространенные «жалобы» клиентов на качество обслуживания по телефону обычно связаны с недружелюбностью персонала, принимающего звонки. Если посмотреть ближе, то недружелюбие часто оказывается не реальным или даже преднамеренным недружелюбием, а просто результатом стресса из-за нехватки времени и отсутствия опыта у сотрудников на телефоне.

Чтобы обеспечить хорошее обслуживание по телефону, необходимо помнить следующее:

**1. Будьте осторожны при подборе персонала:** для работы на ресепшн подойдет слегка экстравертные личности, которым нравится общаться

с людьми. Ограничивать талантливых коммуникаторов, склонных заходить слишком далеко, например, тратить слишком много времени на разговоры по телефону, гораздо проще, чем работать с людьми, которые изначально не хотят быть в центре внимания.

**2. Обучайте сотрудников:** стажеры (на первых порах) не подходят для выполнения важных обязанностей по приему телефонных звонков! Новых сотрудников следует обучать этой важной работе в несколько этапов. Полезными инструментами в данном случае являются письменные руководства и ролевые игры под наблюдением опытного персонала.

**3. Оптимизируйте рабочую среду:** даже лучший специалист по телефонным звонкам может испытать сильный стресс, оказавшись на ресепшн один с двумя звонящими телефонами и попутно разбираясь с приходящими и уходящими клиентами!

### D) Лига чемпионов по телефону

Что представляет собой «идеальный телефонный звонок», располагающий клиентов и оставляющий у них на 100% позитивные ожидания от предстоящего визита? Один из важных факторов – правильное обучение сотрудников гибкости в общении с клиентом и умению делать подходящие предложения. Безусловно, самым важным фактором является наличие сотрудника, способного моментально наладить контакт с клиентом, умело и чутко прислушиваясь к нему, считывая посылаемые им сигналы и используя полученную информацию в разговоре. В этом случае клиент будет чувствовать себя принятым, уважаемым и признанным. После звонка полученные данные следует внести в компьютерную систему клиники, чтобы все сотрудники получили доступ к информации и имели возможность профессионально поприветствовать г-жу Грин и сразу наладить с ней контакт.



### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хороший веб-сайт обычно требует поддержки компании, специализирующейся в этой области. Страницей в Facebook легко могут управлять ассистенты ветеринарного врача, предоставив вам возможность установить определенные правила. Наконец, самой важной составляющей коммуникации с клиентом до его визита в клинику является телефонный звонок. Здесь можно как приобрести, так и потерять клиентов. В больших клиниках колл-центр обычно отделяют от стойки регистрации для лучшего качества обслуживания.

# ТОП-10 СОВЕТОВ

## по перевозке кошки в ветеринарную

**1** **Никогда не перевозите кошку в салоне машины без специальной переноски**

**2** **Выберите надежную переноску**

Она должна открываться сверху и спереди, а также разделяться посередине на две части (легко снимаемый верх позволяет осмотреть встревоженную кошку, оставив ее в нижней половине переноски). Обратите внимание на практические и функциональные характеристики и избегайте нестандартных и зачастую дорогих переносок. Не стесняйтесь попросить администратора на ресепшн показать вам одну из рекомендуемых нами моделей переносок и продемонстрировать, как ее использовать.

**3** **Оставьте переноску дома там, где ваша кошка будет воспринимать ее как «предмет мебели»**

Пусть переноска станет для животного знакомым местом.

**4** **Сделайте переноску как можно более удобной и знакомой**

Положите туда что-нибудь из одежды с вашим запахом или запахом вашей кошки (можете осторожно провести мягкой тканью по морде кошки, чтобы перенять ее запах). Не менее чем за 30 минут до выхода распылите на одежду синтетический аналог феромона лицевых желез кошек (Feliway™) – его можно приобрести в клинике. Не забывайте, ваша кошка может быть больна или может испачкать переноску по пути в клинику, поэтому хорошо иметь при себе запасную подстилку для обратного пути.

## ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ

Во время транспортировки важно безопасно разместить переноску в автомобиле, чтобы она оставалась неподвижна и кошка не подвергалась стрессу.

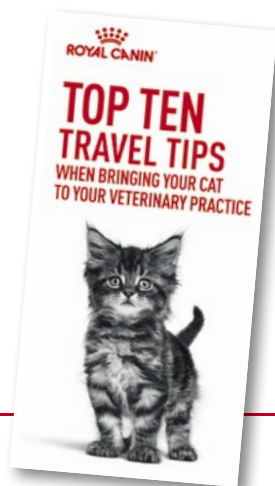


© Youri Xerri/Buena Media Plus

**5** **Чтобы поместить кошку в переноску (если она не залезет туда самостоятельно), нужно спокойно взять животное и опустить в переноску через верхнее отверстие**

Как вариант, можно снять верхнюю половину переноски и присоединить ее обратно, когда кошка окажется в нижней половине переноски. Если ваша кошка действительно не хочет залезать в переноску, вы можете завернуть ее в толстое полотенце (с запахом кошки или запахом распыленного феромона), а затем полотенце опустить в переноску.

# КЛИНИКУ



Чтобы консультация прошла хорошо, важно свести к минимуму стресс от поездки в клинику.

## 6 Оказавшись в машине, не допускайте встряхивания переноски

Во время езды – хорошо зафиксируйте ее либо в ногах за передним сиденьем, либо с помощью ремня безопасности. Ведите машину осторожно, избегайте громкой и агрессивной музыки, тихо разговаривайте с кошкой, чтобы успокоить ее. Чем спокойнее владелец, тем спокойнее кошка. Некоторым кошкам нравится смотреть по сторонам, но большинство из них предпочли бы, чтобы во время поездки переноска оставалась накрытой полотенцем.

## 7 По пути от машины к регистрационной стойке клиники старайтесь, чтобы переноска не тряслась и не ударялась об ваши ноги

## 8 Оказавшись на ресепшн, попросите администратора показать вам, куда можно сесть и где оставить переноску

У нас есть отдельная приемная для владельцев кошек со специальными местами, где можно поставить переноску рядом с собой. Настоятельно рекомендуем в приемной развернуть переноску передней частью к себе (а не к другим кошкам!) и оставить ее накрытой полотенцем.

## 9 Естественно, вы должны соблюдать перечисленные правила и по пути домой

## 10 Если у вас несколько кошек, следует принять ряд дополнительных мер предосторожности, когда одна из них вернется домой

Оставьте вернувшуюся кошку в переноске на несколько минут и посмотрите, как реагируют другие животные. Если все кошки ведут себя спокойно, можно открыть переноску и позволить кошке присоединиться к соседям по комнате. Если вы почувствовали напряжение между кошками, вероятно, это связано с тем, что вернувшаяся кошка принесла с собой запахи клиники. В этом случае подержите вернувшуюся кошку в отдельной комнате (естественно, с туалетным лотком, кормом и питьевой водой!) как минимум 24 часа, чтобы она вновь приобрела более знакомый запах.

## ПОЛЕЗНО ЗНАТЬ

Важно выбрать переноску со съемной верхней частью.



© Yuri Xerri/Buena Media Plus



# КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ОБСЛУЖИВАНИЯ

Основываясь на исследованиях, проведенных в клиниках для людей, в этой статье мы расскажем о различных этапах обслуживания владельцев животных в вашей клинике, в том числе о консультации, которая должна стать для клиента «золотым моментом». Ветеринарный врач и персонал играют решающую роль в опыте посещения клиники владельцами животных, однако процесс и физические аспекты также не следует недооценивать. Наконец, мы рассмотрим ряд советов по улучшению вашей стратегии ведения пациентов.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ



## Правило трех Р

### А) Уроки от лучшей больницы в сфере медицины человека

В 2003 г. профессор Леонард Берри (Texas A & M), один из ведущих экспертов в области управления медицинскими услугами, провел углубленное исследование внутренних операций клиники Мэйо в трех ее основных кампусах в Аризоне, Флориде и Миннесоте (Harvard Business Review, 2003). Клиника Мэйо – пожалуй, самый узнаваемый в мире бренд больниц, и его престиж легендарен. Во время своих исследований Л. Берри и его команда опросили более 1000 врачей, пациентов, медсестер и менеджеров группы. Они наблюдали более 250 медицинских взаимодействий пациентов и врачей, присутствуя на этих встречах, и проанализировали работу 14 различных медицинских отделений (включая неврологическое, онкологическое, ортопедическое, гастроэнтерологическое, урологическое и др.). В выводах этого исследования его авторы определили три столпа, которые служат основой для исключительного уровня

обслуживания в клиниках Мэйо, и как следствие, исключительного опыта пациентов: люди (People), процесс (Process) и то, что они называли «физическим подтверждением» (Physical Evidence). Это правило трех Р.

**Люди.** Кредо основателя клиники Мэйо («отвечать интересам пациента – единственное, о чем следует думать») пронизывает все действия персонала. Опрос клиентов показал, каким образом это происходит: «Мой врач звонит мне лично домой, чтобы узнать, как я себя чувствую» или «Когда мне назначили колоноскопию, врач лично объяснил мне, что у меня полип, поскольку она помнила, что мой муж умер от рака тонкого кишечника, и знала, что боюсь того же диагноза» или «Мой онколог – самый добрый из людей, с которыми мне пришлось общаться. Я был для него не только медицинской проблемой. Он рассказал мне о своей личной жизни. Он относился ко мне, как к человеку».

**Процесс.** Еще в 1910 г. д-р Уильям Мэйо сказал, что «ради больных, получающих пользу от достижений науки, необходимо развивать медицину



© Royal Canin SAS

Безупречный экстерьер предполагает легко различимые и поддерживаемые в хорошем состоянии указатели входа, а также парковку с логотипом и оптимальным освещением.

как совместную науку». Это основополагающее видение преобразуется в интегративный подход к клиническим случаям: у пациентов клиники Мэйо никогда не складывается впечатление, что они проходят нескольких отдельных врачей, выполняющих свою работу изолированно друг от друга. Напротив, все системы и процессы клиники способствуют командной работе профессионалов: например, все врачи получают фиксированную зарплату, чтобы не допустить личных интересов в работе с конкретными случаями и, следовательно, выставления более высоких счетов, что может привести к комиссиям.

**«Физическое подтверждение».** Инфраструктура клиники Мэйо предназначена для минимизации стресса, обеспечения гостеприимной и профессиональной атмосферы, ориентированной на семью... Это ценят не только пациенты и члены их семей, но и сотрудники. И 2800 медицинских работников (если они не находятся в операционной или не проводят специальные медицинские процедуры) носят деловые костюмы, чтобы олицетворять компетентность, уважение и профессионализм.

Большинство ветеринарных клиник во всем мире, безусловно, могут извлечь уроки и почерпнуть идеи из рассмотренного примера, чтобы повысить качество обслуживания своих клиентов... Далее приводится несколько идей для этого.

## Первый момент истины

После того, как клиент с помощью разных источников информации выбрал ветеринарную клинику, наступает момент, когда он приходит туда. Если владелец животного получил положительный опыт благодаря хорошо продуманной интернет-странице и профессиональному ответу на телефонный звонок, смог без проблем найти место для парковки – он, как правило, приходит в хорошем настроении. Конечно, клиенты всегда волнуются при посещении ветеринарного врача, даже предполагая, что

Идеальная зона приемной должна иметь удобный для клиентов дизайн, который дополняется прекрасным административным персоналом.



© Royal Canin SAS



## КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ПЕРСОНАЛ

1. Не используйте стимулирующие выплаты, размер которых зависит от полученного дохода, – это может привести к ненадлежащему поведению, при котором интересы клиента/пациента не ставятся в приоритет.
2. Оценивайте удовлетворенность клиента и отслеживайте результаты сотрудников, которые обслуживали этого клиента. Сообщите результаты в индивидуальном порядке и отметьте заслуги тех, кто получил лучшие показатели (например, NPS).
3. Обучайте, обучайте, и еще раз обучайте!
4. Поощряйте не только техническую подготовку, но и навыки, связанные с обслуживанием клиентов. Снимайте на видео/наблюдайте молодых ветеринарных специалистов во время консультаций и работайте с ними, чтобы выявлять «зоны роста».
5. Подбирайте персонал не только в соответствии с клиническими навыками и рекомендациями, но и в соответствии со способностью общения и взаимодействия с клиентами.
6. Регламентируйте форму одежды и приветствия для встреч ветеринарных специалистов с клиентами.
7. В контексте сложных, угрожающих жизни случаев, которые рассматриваются в крупных центрах, где клиент взаимодействует с более чем одним ветеринарным специалистом, назначайте «врача, ответственного за случай», который сможет позаботиться о ключевых процессах взаимодействия с владельцем животного.
8. Принимайте на работу ветеринарных врачей и вспомогательный персонал, у которых есть кошки, которые любят кошек или, по крайней мере, умеют обращаться с ними.
9. Убедитесь, что владельцы клиники ежедневно подают персоналу хороший пример: вышеперечисленные пункты не имеют смысла, если команда не видит, что руководители применяют на практике пропагандируемые ими принципы.
10. Включите навыки общения с клиентами в систему оценки эффективности ветеринарных специалистов.

животное здорово и что «их» клиника позаботится о нем наилучшим образом. Правда, если бы у клиента был выбор, он, скорее всего, не пошел бы к ветеринарному врачу, а поиграл с животным или отправился с ним на прогулку. Именно по этой причине безупречное оформление клиники столь важно – оно позволяет достойно принять и успокоить владельца и животное.

## А) Наружное оформление

Экстерьер клиники вносит существенный вклад в создание у клиента чувства благополучия и превращает его визит в положительное событие. С годами сотрудники склонны переставать обращать внимание на внешний вид рабочего места, поэтому иногда они могут пренебрегать «наружностью» клиники. Кроме того, сотрудники часто спешат при входе в клинику или на выходе из нее, чтобы добраться до места работы вовремя, либо они пользуются отдельным входом и просто не видят клинику глазами клиента. При таком влиянии на восприятие клиники владельцами животных, этот важный аспект должен находиться в ведении независимой «целевой группы», которая будет оценивать наружное оформление клиники не реже одного раза в день и немедленно фиксировать любые проблемы. Безупречный экстерьер следует обустроить и поддерживать следующим образом:

- Абсолютная чистота и уход за окружающей территорией (например, растениями, дорожками, входом, скамейками на улице);
- Легко различимые и поддерживаемые в хорошем состоянии указатели входа, а также парковка с логотипом и оптимальным освещением;

- Привлекательное оформление окон, например, клейкой фольгой, подчеркивающей логотип клиники и дополняющей корпоративный дизайн;
- Защищенные от солнца/дождя скамейки, урны, пакеты для сбора фекалий животных и приспособления для временного привязывания слишком активных собак, позволяющие владельцам спокойно зарегистрироваться на ресепшн.

Экстерьер – это первая составляющая практики, с которой сталкиваются клиенты, приходят к вам на консультацию со своими животными. Относитесь к ним как к желанным гостям и показывайте себя с лучшей стороны в любое время дня и ночи!

## В) Приемная

От тщательно продуманного экстерьера мы переходим к интерьеру практики, и здесь также необходим единый, удобный для клиентов дизайн, который дополняется прекрасным административным персоналом. Сочетание приятной и интересной обстановки и внимательных, высокопрофессиональных сотрудников, обученных этой важной работе, – вот что делает практику уникальной и глубоко впечатляет клиента. Это включает в себя приветствие клиента сразу же, как только он вошел в клинику: улыбки, зрительного контакта и кивка головой может быть достаточно при их правильном применении (например, когда администратор разговаривает по телефону). Следующим наиболее важным фактором является то, что сотрудники клиники заботятся о владельцах животных, прислушиваются к их запросам, предоставляют им необходимую информацию (о времени ожидания, предстоящей консультации,



## КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ПРОЦЕСС

1. Работайте с пациентами по записи, когда есть такая возможность. При правильной организации прием по записи приводит к сокращению времени ожидания и позволяет врачам активно готовиться к консультациям, что явно улучшает работу с клиентами.
2. Установите стандарты общения с клиентами по телефону и регулярно оценивайте соответствие этим стандартам (с помощью услуги «тайный покупатель»), работая над «зонами роста» сотрудников в ходе обучающих мероприятий.
3. Отводите для приема владельцев кошек определенное время суток и более длительные сроки. Рассказывайте клиентам, как с наименьшим стрессом привезти кошку в ветеринарный центр.
4. Регулярно звоните владельцам госпитализированных пациентов, чтобы объяснить любые изменения в плане лечения и/или его стоимости.
5. Систематически обзванивайте всех владельцев на следующий день после того, как их животному провели хирургическую операцию (даже если в ближайшее время у них запланирован визит в рамках послеоперационного наблюдения), чтобы показать интерес и ответить на вопросы.
6. Всегда предоставляйте письменный отчет о консультации, в котором перечислены наиболее важные моменты визита.
7. В сложных случаях, связанных с работой нескольких специалистов ветеринарного центра, назначьте главного врача, который будет собирать для владельца животного всю ключевую информацию по данному случаю.
8. Поощряйте сотрудников использовать услуги и продукты, предлагаемые клиникой (например, оздоровительные планы, корма, противопаразитарные препараты): то, что хорошо знакомо – лучше продается.
9. Спрашивайте клиентов о предпочтительном способе связи с ними для напоминаний о вакцинации и дегельминтизации (отсутствие такового, электронная почта, телефон, SMS, письмо) и используйте этот способ.
10. Определите официальную политику скидок в клинике: кому вы можете предоставлять скидки, каким клиентам и при каких обстоятельствах. Немногие вещи смущают и огорчают клиентов так, как получение скидок в одном случае и неполучение в другом, в зависимости от того, кто их обслуживает, или без понятной причины.



© Royal Canin SAS

## ОБУСТРОЙСТВО КОМНАТЫ ОЖИДАНИЯ: КАК НЕ СТОИТ ДЕЛАТЬ

На фото показан пример плохо обустроенной комнаты ожидания. Здесь допущено 9 ошибок. Сможете ли вы найти их?

соответствующих предложениях или нововведениях для животных) и сопровождают их к месту в зоне ожидания. Даже если этому невозможно посвятить 100% времени в загруженной клинике, команда все равно должна знать, что встреча клиента открывает путь ко всем остальным видам взаимодействия с ним и имеет важное значение для установления хороших взаимоотношений и формирования долгосрочной лояльности. Всегда помните, что клиенты составляют основу нашего бизнеса – без них не будет ни дохода, ни прибыли, ни роста! Стиль работы приемной оказывает сильное влияние на взаимоотношения с клиентами. К входящим на территорию клиники клиентам следует подходить как можно более быстро и профессионально, помогая им почувствовать надежность, признание и уважение.

### С) Внутреннее оформление

Чтобы убедиться, что клиент чувствует себя комфортно (помимо личного, полного энтузиазма приветствия), инфраструктуру клиники необходимо превратить в удобную и ориентированную на клиента среду. Это означает, что мебель и дизайн должны учитывать потребности клиентов и домашних животных. Вот конкретные советы о том, что должен включать успешный базовый дизайн:

- Приемная с хорошим освещением, приятным запахом и кондиционером;
- Удобные кресла или стулья (рекомендация: оцените удобство, посидев в них около десяти минут);
- Интересные и свежие материалы для чтения о здоровье животных и сопутствующих проблемах;
- Стойки и небольшие столики для переносок (кошек, мелких млекопитающих, птиц);
- Информация об услугах клиники (ветеринар-

ных и других), таких как методы обследования, осмотр и консультирование по вопросам питания;

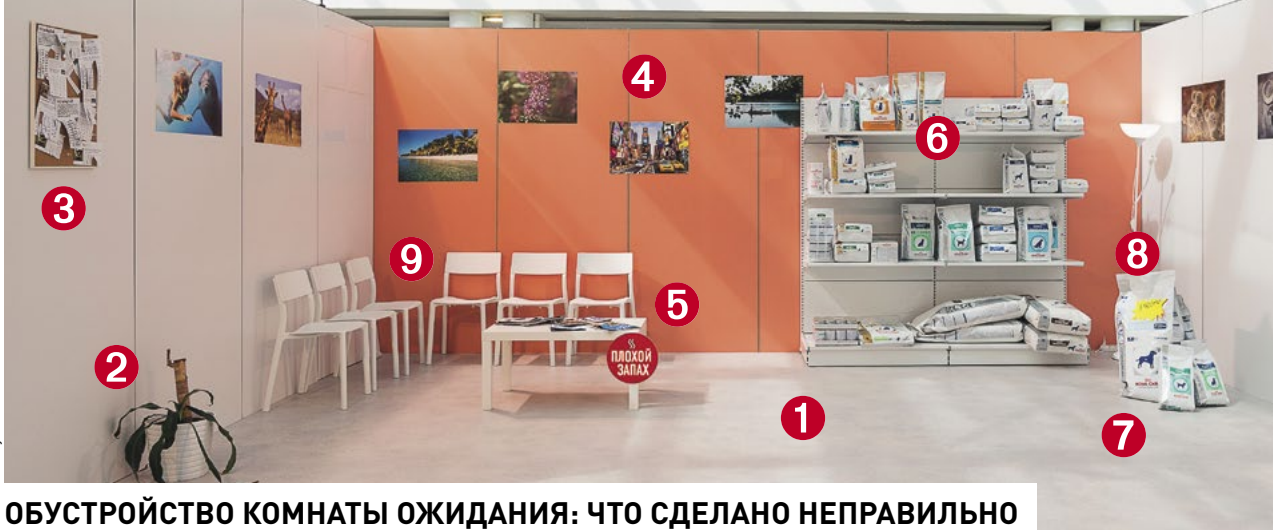
- Выборочно представленный ассортимент кормов и аксессуаров для животных (например, переносок, игрушек);
- Презентация команды специалистов с профессиональными фотографиями, указанием набора навыков и особых интересов.

Если вы хотите сделать для комфорта клиентов что-то еще и подчеркнуть свой ориентированный на клиента имидж, рекомендуем следующее:

- Напитки для клиентов и их домашних животных, т. е. краны с водой и миски или кофемашины и минеральная вода;
- Информационные материалы о сезонных проблемах, таких как профилактика паразитозов весной и осенью, здоровье суставов зимой, профилактика в летних поездках (препараты, питание);
- «Детский уголок» с невысокой мебелью, книгами о животных, карандашами и бумагой;
- Телевизионный экран в комнате ожидания с информативными видеороликами о различных видах животных и интересных услугах практики – всегда включенных и представляющих команду клиники.

### D) Больше внимания кошкам!

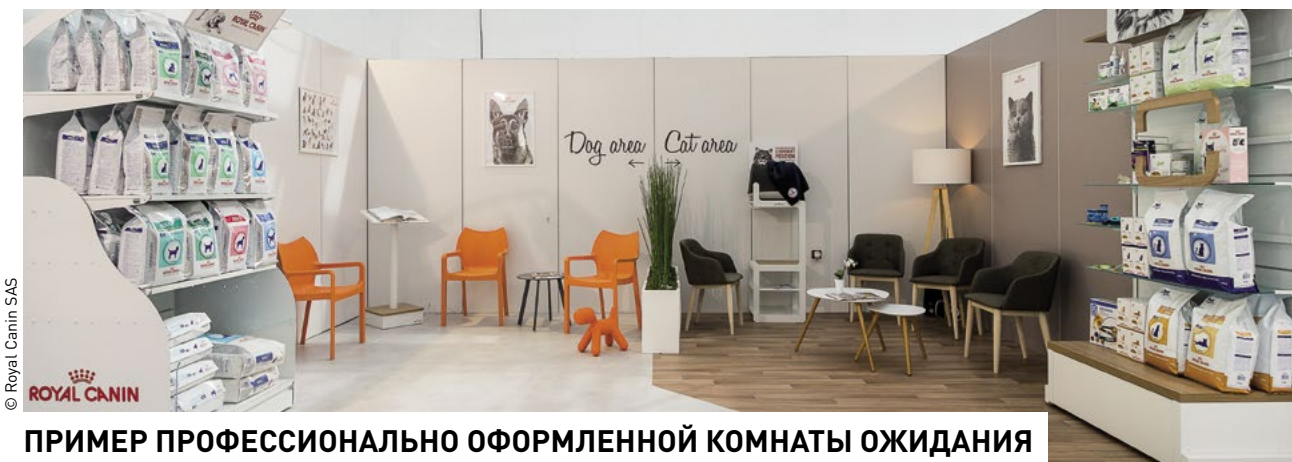
Кошки становятся все более популярными домашними животными – об этом свидетельствует их растущее число по всему миру. Хорошая новость состоит в том, что эти кошки нуждаются в ветеринарной помощи. Как поставщики услуг, мы должны делать больше, чтобы удовлетворять потребности владельцев кошек и адаптироваться



## ОБУСТРОЙСТВО КОМНАТЫ ОЖИДАНИЯ: ЧТО СДЕЛАНО НЕПРАВИЛЬНО

### Перечислим ошибки, допущенные клиникой:

1. Неприятный запах
2. Плохо ухоженные растения
3. Беспорядок на доске объявлений
4. Плакаты на стене не имеют отношения к животным
5. Старые выпуски журналов
6. Беспорядок на стеллаже (пакеты лежат горизонтально, лучшие места пустуют и т. д.)
7. На полу лежат нераспределенные упаковки с кормом
8. Демонстрируются продукты, которые можно найти в магазине
9. Ничего не предусмотрено для кошек и их владельцев



## ПРИМЕР ПРОФЕССИОНАЛЬНО ОФОРМЛЕННОЙ КОМНАТЫ ОЖИДАНИЯ

Все перечисленные выше ошибки были исправлены и добавлены следующие элементы:

1. Отдельные зоны ожидания для владельцев собак и кошек со специальными подставками для размещения переносок (кошки предпочитают находиться на возвышенности)
2. Диспенсеры с феромоном
3. Аксессуары, отвечающие поведенческим потребностям кошек

к этим потребностям с позиции нашей стратегии коммуникации (см. раздел об обслуживании по телефону) и дизайна клиники.

Как показывают различные исследования (например, Bayer Veterinary Care Usage Study, 2011), владельцы кошек становятся особенно чувствительны, когда дело касается посещения клиники, и для многих из них визит к ветеринарному врачу – это чистый стресс, вынуждающий избегать походов в клинику, связанных с низким уровнем оказания ветеринарной помощи кошкам. Тем не менее, эти клиенты чрезвычайно благодарны за каждый шаг, сделанный командой клиники для того, чтобы они чувствовали себя более комфортно:

### 1. Зона ожидания для владельцев кошек

По возможности клиника должна располагать отдельной комнатой ожидания для владельцев кошек, либо специально отведенной для них зоной. Эту зону можно легко отделить от зоны для владельцев собак и приемной с помощью перегород-

ки (полок, вешалок для одежды, дисплея и т. д.). Таким образом создается специальное и уединенное пространство, которое понравится кошкам, поскольку они любят прятаться. Зона также может быть маркирована (настенными/напольными) наклейками и изображениями, облегчающими клиентам поиск.

### 2. Специальная мебель

В зоне для владельцев кошек следует разместить стойки или небольшие столики для переносок. Цвета в «пространстве кошек» должны быть мягкими, а освещение умеренным и непрямым, поскольку кошки предпочитают достаточно «уютную» обстановку. Приятные фотографии кошек и работающих в клинике «специалистов по кошкам» на стенах добавляют пространству индивидуальности.

### 3. Специализированные услуги

Зона для владельцев кошек также является идеальным местом для продвижения услуг и продуктов, предлагаемых клиникой для кошек, например

специальных ветеринарных осмотров, программ ухода, питания и аксессуаров. Не беритесь сразу за все, что можете показать, а сфокусируйте внимание, используя плакаты и брошюры. Если у вас достаточно места, то большим плюсом будут выборочно представленный ассортимент кормов премиум-класса для кошек, продуманные игрушки и «подходящие» переноски. Таким образом, во время ожидания клиенты в приятной обстановке смогут узнать больше об услугах клиники. Приемная и зона ожидания должны заставлять клиентов сразу же почувствовать себя как дома, избавляя их от стресса и беспокойства за животное. Клиентам нужно удобное место в интересной обстановке, где можно подождать встречи с ветеринарным врачом, а также внимательная поддержка команды клиники.

## Е) Команда клиники

Клиника настолько хороша, насколько хороша ее команда. И хотя оптимальный дизайн пространства необходим для хорошего имиджа, без заботливой, внимательной и ориентированной на клиента команды, которая активно заботится о клиентах, даже самый совершенный дизайн будет неэффективным. Но если к высококлассному дизайну интерьера добавляется команда исключительных сотрудников, сочетание этих двух элементов оказывает на клиента огромное влияние.

### Определение разницы

В чем разница между средней и исключительной командой клиники? Что делает клиента настолько лояльным, что он даже не думает о посещении другой практики, не говоря уже о смене ветеринарного врача? Ответ одновременно прост

и сложен: общение! Прост потому, что каждый знает – общение важно и играет решающую роль. Сложен потому, что ветеринарным клиникам по-прежнему не хватает подготовки и опыта для внедрения клиентоориентированной коммуникации. Приведем примеры важных характеристик, ожидаемых от сотрудников приемной, которые ответственны за экстренную помощь клиентам:

**«Предоставляйте как можно лучшее обслуживание владельцам животных и их питомцам».**

- Естественное дружелюбие и удовольствие от общения с людьми и животными;
- Стрессоустойчивость и способность сохранять ясность ума в сложных ситуациях;
- Готовность делать больше, чем «просто» выполнять задачи;
- Ориентация на клиента или возможность смотреть на мир глазами клиента и предоставлять как можно лучшее обслуживание владельцам животных и их питомцам;
- Умение общаться, информировать и консультировать на понятном и простом языке, чтобы клиент понимал каждое слово.

Это идеальные характеристики «команды мечты», которые редко встречаются в подобной комбинации в реальной жизни, но их следует учитывать при поиске «пятизвездочной» команды для работы в приемной.

Исключительная команда приемной делает все возможное – выстраивает взаимосвязь с клиентами и побуждает их возвращаться снова и снова. Но: ее нужно найти, обучить и ежедневно поддерживать!

В Royal Canin разработали специальные подставки для переносок с кошками, чтобы владельцам животных не пришлось ставить их на пол.



© Royal Canin SAS



© Manuel Fontègne

Администратор открывает на компьютере календарь записей на прием и видит, что благодаря отличному взаимодействию по телефону запись Китти на прием и другие детали уже внесены в файл клиента.

### Получение исключительных результатов

А теперь, как выглядит идеальное взаимодействие между сотрудниками приемной и клиентами? Предположим, команда отвечает всем необходимым требованиям. Тогда оптимальное взаимодействие с новым клиентом, владелицей кошки, и ее заранее назначенный по телефону визит будут выглядеть следующим образом:

Администратор приветствует клиента, приближается к ней, представляется и спрашивает, каковы ее пожелания:

**Администратор:** Здравствуйте, добро пожаловать в нашу клинику, меня зовут Энн Робертс. Чем я могу вам помочь?

**Клиент:** У меня назначен прием для вакцинации Китти.

**Администратор:** Тогда вы, должно быть, г-жа Грин? Рады встрече с вами. Вам пригодились наши советы по перевозке Китти?

**Клиент:** Они великолепны и очень здорово помогли мне.

Положительная реакция клиента показывает, что упоминание перевозки – правильный шаг и позволяет команде еще раз подчеркнуть специальную услугу в виде советов по перевозке кошек.

**Администратор:** Прекрасно! Я только попрошу вас заполнить эту приемную форму. Предлагаю пройти в нашу зону ожидания для владельцев кошек, чтобы сделать это.

(В данном случае с новым клиентом администратор ждет, пока владелец животного заполнит приемную форму, чтобы проверить и обновить данные на компьютере. При обслуживании постоянных клиентов данные следует проверять не реже двух раз в год, на ресепшн, по прибытии клиента).

**Клиент:** Хорошая идея!

**Администратор:** Тогда, пожалуйста, следуйте за мной, я провожу вас туда.

Здесь администратор совмещает необходимую «бюрократическую» процедуру и упоминание специального места ожидания для владельцев кошек, а также лично сопровождает клиента, который чувствует себя как VIP-гость. С помощью формы приема она также проверяет данные клиента (электронную почту и телефон), чтобы клиника имела точную и обновляемую базу данных клиентов.

**Клиент:** Здесь приятно и комфортно, и я могу наблюдать за Китти.

**Администратор:** Спасибо, г-жа Грин, я вернусь к вам, чтобы забрать форму, и буду рада ответить на все ваши вопросы.

**Клиент:** Отлично, большое спасибо!

Как только формальности улажены, администратор забирает форму и сообщает клиенту о предполагаемом времени ожидания, предлагает напиток и спрашивает, нужно ли клиенту что-то еще. При таком стиле взаимодействия клиника создает положительное впечатление при первом личном контакте. Владельцы животных на личном опыте ощущают себя VIP-персонами и видят, что обслуживание и ориентированность на клиента – не просто слова, а реальность. Это лучший способ заполнить и удержать клиента.



## Консультация

Встреча с ветеринарным врачом должна стать основным моментом посещения клиники. Она усиливает положительные впечатления от звонка по телефону и общения с администратором в приемной. Четкое, структурированное и ориентированное на клиента общение во время консультации крайне необходимо для взаимопонимания. Исследования показали, что врачи часто прилагают большие усилия, чтобы дать пациентам подходящие объяснения по диагностике и терапии, но пациенты иногда не понимают их. Недопонимание между ветеринарными специалистами и владель-



## 7 ПРАВИЛ ЭФФЕКТИВНОГО ОФОРМЛЕНИЯ СТЕЛЛАЖА С КОРМАМИ

1. Используйте стеллаж, а не витрину – так у владельцев животных будет возможность брать упаковки с кормом в руки.
2. Не оставляйте полки пустыми, особенно на уровне глаз (понятие «золотой бриллиант» – см. Рисунок).
3. Выкладывайте упаковки лицевой стороной к клиенту, а не боком или горизонтально (за исключением больших упаковок).
4. Размещайте рядом с сухими кормами влажные, чтобы напоминать о них владельцам животных и ассистентам врачей.
5. Укажите цены, а еще лучше – стоимость в день.
6. Занимайте полки в соответствии с пространством и в соотношении с оборотом продаж каждого продукта.
7. Естественно, держите стеллаж в чистоте и уважайте концепцию «первым поступил - первым продан».





© Shutterstock

Перед проведением консультации особо рекомендуется просмотреть файл с информацией о клиенте, поскольку это замедляет темп особо напряженных дней, помогает врачу подготовиться к консультации и положительно влияет на общение.

цами животных часто возникает из-за того, что научный мир ветеринарии очень мало перекрывается с миром клиентов, а врачи зачастую плохо обучены коммуникации с клиентами. Однако сегодня ветеринарной специальности недостаточно для удовлетворения потребностей клиента – владельцы животных хотят большего!

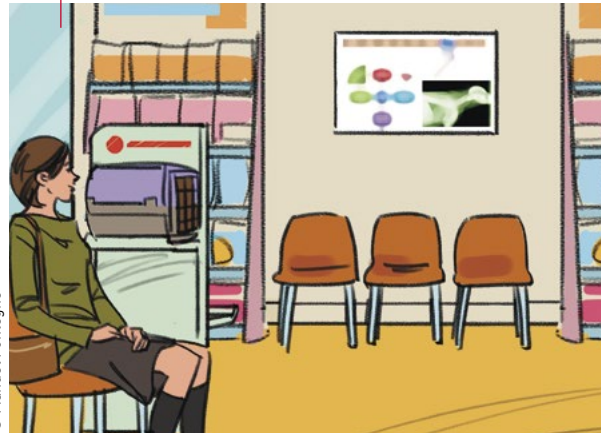
## A) Создайте структуру для поддержки коммуникации

**1. Подготовка:** Подготовка жизненно важна для консультации! Ветеринарный специалист должен просмотреть файл клиента и вкратце ознакомиться с данными последних 2-3 посещений до того, как клиент будет приглашен в кабинет: каковы причины последних визитов; какими были результаты обследования и терапия; какие продукты были назначены и куплены; какие записи о консультации сделал врач (например, предпочтения владельца и его животного, обстоятельства и т. д.)? Эта информация позволяет врачу подготовиться к индивидуальной консультации прежде, чем клиент войдет в смотровой кабинет. Этот процесс имеет 2 преимущества:

- Клиент осознает, что он не просто очередной потребитель услуг клиники, а что ветеринарный врач уделяет ему и его животному максимум внимания.
- Перед консультацией у врача есть возможность подумать, как связать предыдущий визит клиента с (предстоящей) диагностикой, продуктами, рекомендациями или информацией, которые не были использованы в ходе предыдущего визита.

**2. Начало консультации:** После того, как клиент вошел в кабинет и полностью сосредоточился на ветеринарном враче, можно начинать консультацию. Сначала врачу следует оставить переноску с кошкой или собаку на полу, чтобы обеспечить полную концентрацию внимания клиента. Многозадачность, при которой ветеринарный специалист спрашивает об истории болезни и одновременно

90% инвестиций в ветеринарную практику обеспечивают кабинеты сопутствующих услуг (хирургия, рентгенография, ультразвуковые исследования, лабораторные анализы) и всего 10% – зал ожидания, где владельцы животных проводят большую часть времени. Важно показывать клиентам другие кабинеты, используя, к примеру, слайд-шоу или видео.



© Manuel Fontègne

осматривает животное – не идеальный вариант. Клиент заслуживает полного внимания, потому что он платит за это. Если мы, как ветеринарные специалисты, пытаемся одновременно выполнить несколько задач, мы упускаем из виду важные детали, о которых говорит клиент, и (что еще хуже) создаем впечатление, что занимаемся чем-то совершенно обыденным, что можно сделать «попутно», и тем самым резко снижаем ценность наших услуг. Как мы можем ожидать, что по завершении консультации владелец животного заплатит нужную сумму, если будем действовать так, будто задача не является чем-то особенным?

Для начала консультации после приветствия клиента и его животного идеальны следующие фразы:

- Чем я могу помочь вам сегодня? Этот вопрос нужен, если врач не располагает достаточной информацией, например при встрече с новым клиентом или для проверки деталей, полученных в ходе телефонного разговора (нередко случаются расхождения).
- Как Макс себя чувствует с момента последнего лечения?
- Как Тоби воспринял новую диету?
- Как прошел ваш отпуск в Испании с Мило?

Эти вопросы связаны с консультациями и информацией из прошлого. Показывая интерес к здоровью и потребностям животного, они посылают сообщение: «Я хочу предоставить вам как можно более качественное обслуживание!» Они также выстраивают связь с уже прошедшими консультациями и «освежают» память клиента.

**3. Слушание:** Важно действительно слушать клиента, задавая вопросы лишь тогда, когда что-то непонятно, и делая записи, чтобы не упустить информацию. Как только клиент закончит рассказывать, врач может и должен задать целенаправ-



ленные вопросы о симптомах, наблюдаемых у животного, а также спросить, заметил ли владелец животного еще что-то важное для общей картины. Таким образом врач обычно получает гораздо больше информации о фактическом состоянии животного, чем если бы он сразу начал с осмотра пациента – эта информация часто приводит к последующим консультациям и диагностике.

#### **4. Классификация и расстановка приоритетов:**

Во время следующей части консультации ветеринарный врач и клиент должны совместно решить, какие симптомы или заболевания необходимо лечить срочно, а какие можно оставить до следующего визита. Это помогает использовать запланированное и доступное время наилучшим образом, а не создавать напряжение, выходя за отведенные временные рамки и заставляя других клиентов ждать.

**5. Полное физикальное обследование с комментариями, резюме, назначениями и договоренностями относительно терапии и диагностики:** Ветеринарному врачу всегда следует сначала проводить осмотр, начиная с кончика носа и заканчивая кончиком хвоста, а затем переходить к специальным обследованиям отдельных органов. Проходить этот путь он должен вместе с клиентом, объясняя результаты обследования отдельных участков тела и органов так, чтобы владелец животного всегда знал, что делает врач. Завершив обследование,

врач должен подвести итоги, озвучить диагноз и объяснить клиенту суть планируемого лечения и/или дополнительных диагностических процедур. Во время объяснения жизненно важно использовать вспомогательные материалы, такие как листовки, плакаты и модели, чтобы у клиента в сознании сложилась картина, помогающая понять факты. Эффективные материалы для этих целей можно найти на портале [vetacademia.royalcanin.ru](http://vetacademia.royalcanin.ru). В случае дальнейшей диагностики и комплексной терапии имеет смысл четко обсудить с владельцем животного стоимость и возможные результаты. В этом случае получить согласие клиента на предлагаемую терапию и диагностику следует, спросив: «Скажите, я могу вас записать на рентгенографию?». Если владелец животного колеблется или имеет возражения, можно разработать «план Б» с более подходящими для клиента вариантами.

**6. Связывание одной консультации с другой консультацией (или контактом):** Если ветеринарный специалист и владелец животного пришли к согласию и лечение или диагностика будут проводиться, хорошая идея для завершения консультации – связать текущий момент и следующий контакт с клиентом. В числе возможных вариантов – повторная консультация, запись на следующий осмотр или напоминание о следующей обработке против внутренних или внешних паразитов. Поддержание контакта с клиентом жизненно важно, напоминания о конкретных консультациях можно отправлять по e-mail, текстовым сообщением на телефон или по почте. Регулярные напоминания об осмотрах при хронических заболеваниях, таких как атопия, заболевания почек, сердца или суставов, способствуют соблюдению рекомендаций и показывают клиенту, что клиника заботится и о нем, и о его домашнем животном!

**7. Проверка:** Заключительный этап консультации предусматривает краткое повторение договоренностей, предложение попрощаться, а затем направление клиента на ресепшн для выставления счета и записи на следующий прием.

## **В) Работа с записями на прием**

У современных людей все меньше свободного времени, а жизнь проходит в стремительном темпе, поэтому прием клиентов по записи имеет явные преимущества по сравнению с приемом в «часы работы»:

- Время – деньги, и планируя и сохраняя запись на прием, клиника показывает уважение к ситуации владельца животного. Никто не любит сидеть и ждать, не зная, когда что-нибудь произойдет, и произойдет ли.
- Можно более точно планировать время ветеринарного специалиста, чтобы его график не был слишком плотным или слишком свободным.



## **КАК ПОВЫСИТЬ КАЧЕСТВО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ ЧЕРЕЗ ПОМЕЩЕНИЯ И «ФИЗИЧЕСКОЕ ПОДТВЕРЖДЕНИЕ»**

1. Парковка (собственная или по договоренности с ближайшей автостоянкой)
2. Туалеты всегда должны быть чистыми
3. В кабинетах врачей следует проводить уборку после каждого приема
4. Коммутатор, по возможности, лучше расположить отдельно от стойки регистрации, чтобы обеспечить пристальное внимание клиентов
5. Хорошо читаемые и профессионально оформленные вывески во всех частях клиники
6. Справочник с информацией об услугах и сотрудниках клиники, выложенный на видном месте в приемной
7. Мебель и расслабляющие детали интерьера в немедицинских зонах клиники (диваны, кофемашина, фотографии счастливых домашних животных)
8. Отдельный консультационный кабинет для владельцев кошек
9. Отдельная приемная (или хотя бы выделенная зона) для владельцев кошек, со специальными местами и мебелью
10. Отдельный стационар (или хотя бы выделенная зона) для кошек

«Обычный» диалог	
Врач	Г-жа Браун, вы пришли на вакцинацию. Как дела у Тоби?
Клиент	Да, все в порядке.
Врач	Это хорошо, тогда я могу сделать ему прививку прямо сейчас. (Врач внимательно осматривает Тоби и делает ему прививку).
Клиент	О, еще один момент... вы не могли бы посмотреть его когти?
Врач	ОК. Да, они длинные. Я подстригу их быстро. (Врач уже чувствует, что время поджимает).
Клиент	Спасибо! И теперь по поводу ушей. Тоби сильно встряхивает ими, а затем трется ими об пол.
Врач	Я ничего не обнаружил во время осмотра, но я посмотрю еще раз с помощью отоскопа. Ага, похоже на двусторонний отит, необходимо лечение! (25 минут уже прошли). Я назначу очень сильное лекарство, пожалуйста, закапывайте его один раз в день в оба уха и приходите на осмотр через три дня, хорошо?
Клиент	Хорошо, тогда увидимся через три дня.

Структурированный диалог	
Врач	Чем я могу вам помочь сегодня, г-жа Браун? Пристальное внимание, записная книжка и ручка наготове.
Клиент	На самом деле, Тоби здесь для прививки, и заодно я надеялась, что вы посмотрите его уши. Врач получает дополнительную информацию!
Врач	Хорошо, вакцинация и осмотр ушей. У вас есть еще вопросы или пожелания?
Клиент	Мне кажется, его когти слишком длинные.
Врач	Я заметил. Ежегодный общий осмотр с вакцинацией, обследованием ушей и стрижкой когтей. Кстати, г-жа Браун, мы предпочитаем называть это общим осмотром, потому что это, как вы сейчас увидите, намного больше, чем просто «укол»!
Клиент	Точно!
Врач	Осматривает Тоби «с головы до пят», в том числе уши, и сопровождает комментариями процесс обследования, позволяя г-же Браун почувствовать себя участницей процесса. Г-жа Браун, в целом Тоби в достаточно хорошей форме, но вы правы: уши болят и нуждаются в лечении. Предлагаю взять мазок из обоих ушей, а затем отправить на анализ в лабораторию. Это поможет убедиться в том, что мы назначили правильное лекарство для успешного лечения (забота о пользе для клиента и животного). Мой ассистент осторожно почистит уши, и я покажу вам, как правильно применять ушные капли. Чтобы у нас хватило времени на уши, я хотел бы отложить вакцинацию и стрижку когтей до следующего осмотра ушей через три дня. Что скажете?
Клиент	Хорошая идея, Тоби и так уже достаточно понервничал.
Врач	Я возьму мазок, и мой ассистент почистит уши вместе с вами, чтобы подготовить их к закапыванию лекарства. Я вернусь, когда придут результаты из лаборатории – это займет примерно 5-10 минут. (Спустя около 15 минут врач направляется к следующему пациенту, а затем проводит еще 5-10 минут с г-жей Браун и Тоби, объясняя суть лечения. В это время мазки уже исследованы, а уши очищены – этими задачами в клинике занимается ассистент врача).

Пример обычного диалога из практики, когда г-жа Браун записалась на прием с Тоби по телефону (как обычно, на прием было запланировано 20 минут). Врач использует в общении со своим клиентом, г-жей Браун структурированный диалог: в начале консультации спрашивает о ее потребностях и может эффективно использовать отведенное время. Он также следует наилучшей практике, начиная терапию лишь после того, как был поставлен правильный диагноз, а также представляет это как пользу для клиента. Определите для себя, кто более профессионален и убедителен?

- Врачи имеют возможность готовиться к визиту клиента – они знают, кто придет и когда. Таким образом, они могут подумать о наиболее подходящих предложениях для животных и их владельцев до того, как они окажутся в консультационном кабинете.
- Прием по записи избавляет повседневную ветеринарную практику от стресса, поскольку гораздо меньше домашних животных и клиентов ждут в очереди, входят и выходят, а уровень шума значительно снижается.

полученное лечение), детали которой часто определяются в ходе консультации. Эта неопределенность вызывает беспокойство у клиента и часто у сотрудников клиники, особенно у врачей. Работа с этим беспокойством частично ведется во время получения оплаты, но также (и в особенности) до или во время предоставления услуги.

## А) Четкое ценообразование и прозрачность

Момент между указанием цены и оплатой счета позволяет клиенту мысленно оценить – сознательно или нет – соответствие полученной услуги ее стоимости. Действительно, понятия «дорого» или «дешево» всегда не абсолютны, а относительны. В ресторане каждый понимает, что заплатит больше за закуску, основное блюдо, десерт, два бокала вина и кофе, а не просто за основное блюдо и кувшин с водой. Поэтому важно предоставить достаточно подробный счет, напоминающий владельцу животного обо всех услугах и продуктах, полученных за сумму, которую он должен заплатить: перечень выставленных счетов, введенных препаратов, лекарств, выданных после консуль-

## Выставление счета

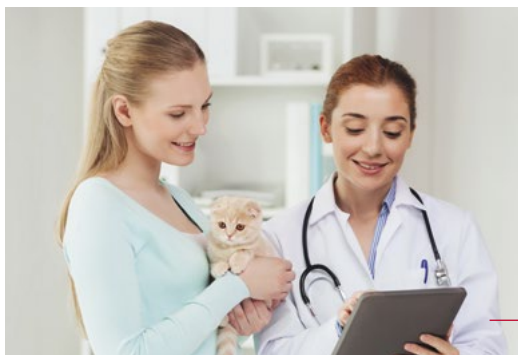
В каждой транзакции очень важным шагом является момент оплаты клиентом. Особенно это касается сферы услуг, где цена зачастую менее предсказуема для клиента, нежели при покупке продукта. Это особенно актуально для ветеринарной клиники, большинство клиентов которой платят за услугу, включающую в себя несколько элементов (например, консультацию, ультразвуковое исследование, анализы крови, биохимический анализ, инъекции) и продуктов (например, введенное лекарство и



Полный осмотр включает комментарии, краткие рекомендации и договоренности по поводу лечения и диагностики. Его всегда следует проводить, начиная с кончика носа и заканчивая кончиком хвоста, а затем переходить к специальным обследованиям отдельных органов.



Удобство оплаты положительно влияет на впечатления клиента и подразумевает готовность принять основные распространенные в данной стране способы оплаты.



Ветеринарный врач всегда должен подробно разъяснять диагноз и методы лечения, используя по мере возможности визуальные средства для демонстрации отдельных моментов.

тации, и других потенциальных продуктов. Если цены отображаются и указываются с учетом всех налогов, рекомендуется предоставить счет-фактуру, где цены указаны с налогами и без. Действительно, налоги взимаются клиниками от имени государства или местных властей, которые их ввели.

Счет-фактура не только предоставляется клиенту, но и разъясняется сотрудником, ответственным за получение оплаты, как правило, администратором. Нет необходимости тратить на это время ветеринарного специалиста. С другой стороны, в случае возникновения неразрешимых трудно-

стей администратор может позвонить врачу. Некоторые клиники предлагают создавать счет-фактуру и выдавать ее только тем клиентам, которые просят об этом. Мы настоятельно рекомендуем создавать счет-фактуру автоматически. Снабженная комментариями счет-фактура позволяет разъяснять

предоставляемые услуги и цены и быстро выявлять возможные проблемы (трудности с выставлением счетов имеют тенденцию усугубляться, если их не устранять сразу же). Кроме того, подробная счет-фактура может пригодиться клиенту по возвращении домой, чтобы понять и обосновать выплаченную сумму во время разговора с супругом (супругой), другом или другим человеком.

Удобство оплаты положительно влияет на впечатления клиента и подразумевает готовность принять основные распространенные в данной стране способы оплаты, а также поддержание современных технологий в этой области, например оплаты

с помощью электронного кошелька или смартфона клиента (этап развития этих технологий зависит от страны и банковских партнеров клиники. Идея не в том, чтобы быть абсолютным пионером, а скорее, не отставать).

Особое внимание следует уделять застрахованным домашним животным. Клиника должна максимально облегчить жизнь клиента при оформлении документов и взыскании страховой выплаты.



**Г-н Бен Джонс:** *Моя кошка застрахована, поэтому перед отъездом я передал администратору приемной заполненную форму страхового возмещения. Я отметил галочкой вариант, что моя страховая компания должна заплатить мне, и даже предоставил конверт с написанным адресом. Клинике оставалось только добавить свою информацию и отправить его. Однако они отправили письмо моей страховой компании в электронном виде, с инструкцией по оплате счета им, а не мне. Соответственно, моя страховая компания оказалась должна. Я подал жалобу менеджеру клиники. Я получил устное извинение и, через несколько дней, компенсацию за их некорректное взыскание выплаты. Тем не менее, я не приду сюда больше.*

## В) Осознанное согласие

Какие бы усилия ни предпринимались в момент оплаты, зачастую трудно исправить ошибки или упущения, сделанные в процессе ранее. Ситуация, желательная для каждой из сторон, – та, при которой платеж не составляет проблемы, поскольку

**«Осознанное согласие владельца животного является этическим и юридическим требованием».**

владелец животного уже знает, сколько он заплатит, или по крайней мере имеет хорошее представление об этом. Для этого полезно сосредоточиться на двух моментах: осознанном согласии и детализации предоставляемой услуги.

- Осознанное согласие владельца животного является этическим и юридическим требованием с точки зрения медицины, а также необходимым условием удовлетворенности клиента. Мы не будем рассматривать технические детали этого, но важно четко понимать, что согласие не может быть полностью осознанным, если владелец животного не знает стоимость услуги.
- Иногда сложно полностью объяснить владельцу животного суть всех услуг. Важно дать подробное разъяснение методов диагностики и лечения, особенно если результат неопределенный.

Давайте комментарии по ходу работы (например, объясняйте, что происходит во время клинического обследования) и по мере возможности используйте документы или визуальные средства для демонстрации отдельных моментов, таких как отчет по результатам обследования или хирургической операции, объяснение результатов дополнительного обследования на изображении и т. п. Фактически, речь идет о том, чтобы сделать три ключевых шага:

**1.** Когда это возможно и целесообразно, полезно подготовить для клиента письменную смету с комментариями. В отличие от счет-фактуры, комментарии к смете чаще всего относятся к работе ветеринарного специалиста, который обладает компетенцией и полномочиями, достаточными для объяснения своих технических возможностей и их финансовых последствий. Это позволяет врачу подробно описывать услуги, показывает его компетентность и помогает получить реально осознанное согласие.

**«Смета важна и всегда необходима в сфере хирургии».**

- Смета важна и всегда необходима в сфере хирургии. Для хирургических случаев мы рекомендуем смету с перечнем позиций и точной ценой, а не «диапазоном». В случаях, когда существует неопределенность, мы рекомендуем клиникам справляться с этим риском, добавляя в смету определенную сумму поверх средней стоимости. Ограничивая ценовой диапазон в исключительных случаях, мы обеспечиваем ясность и эффективность. В этом случае счет-фактура, как правило, будет идентична смете. Если сотрудник, составлявший смету, забыл включить ту или иную позицию – это не вина владельца животного.
- Составление сметы очень помогает в медицине внутренних органов, однако не всегда технически возможно определить объем необходимых

услуг до решения проблемы, особенно в наиболее серьезных случаях, таких как госпитализация животного. В этом случае можно рекомендовать смету, определяющую бюджет для первой части лечения и позволяющую получить первоначальное осознанное согласие. Если первоначальное лечение составляет 80% исходной сметы, ответственный врач сделает переоценку случая и при вероятности того, что бюджет превысит запланированную сумму, составит новую смету и свяжется с владельцем животного для получения повторного согласия.

**2.** Если в ходе консультации возникла потребность в другой услуге, для уточнения результатов клинического обследования или диагностики (рентгенография, ультразвуковое исследование, взятие образцов на анализ и т. п.), необходимо объяснить это, сообщив ожидаемые результаты и стоимость для получения осознанного согласия. Это требует времени, но избавляет от множества недоразумений и даже последующих конфликтов. Очевидно, что подробность объяснения должна быть пропорциональна стоимости услуги: для представления деталей МРТ и получения согласия клиента потребуется немного больше времени, чем для рентгенографии. Любая дополнительная услуга, полученная клиентом, требует полноценного разъяснения. Например, «результат сделанного нами общего анализа крови показал нормальный уровень лейкоцитов, что позволяет исключить гипотезу об инфекции».

**3.** Наконец, в конце консультации и до возвращения клиента в приемную, где сотрудник клиники позаботится о выставлении счета, мы рекомендуем врачу резюмировать предпринятые действия и их стоимость, а также озвучить общую сумму, которая, по логике, будет равна сумме всех позиций, ранее согласованных с владельцем животного.

## ●●●○ Последующее взаимодействие

После того, как клиент со своим домашним животным вышел из клиники, нужно постараться продолжить успешное взаимодействие, благодаря которому он останется «активным клиентом» и не станет «упущенным клиентом».

### А) Информирование

Более информированные владельцы животных являются клиентами более высокого уровня, которые лучше заботятся о благополучии животных. Информирование и обучение владельцев животных – общий интерес. Очень важно, чтобы ветеринарная клиника взяла на себя роль «обучающего эксперта». В то время как большинство ветеринарных практик неосознанно выполняют эту функцию оф-

флайн, далеко не многие из них стремятся занять позицию «обучающего эксперта» в интернете. Это не только лишает их возможности доводить важную информацию до владельцев животных, но и создает пустоту, которая будет заполнена другими, менее квалифицированными людьми.

На сайте клиники должен быть ресурс, к которому владельцы животных могут обратиться за дополнительной информацией о заболеваниях и лечении. Поддержание его актуальности может отнимать много времени, поэтому клинике стоит рассмотреть коммерчески доступные варианты подключаемых модулей – некоторые из них очень обширны и постоянно обновляются. Полезно иметь на сайте интерактивное руководство по симптомам, с помощью которого клиент, переживающий за своего питомца, сможет узнать, насколько срочно ему нужна ветеринарная помощь, успокоиться, если можно подождать до утра, и обеспечить своевременную ветеринарную помощь в экстренной ситуации.

Блоги полезны для описания текущих событий из практики и сезонных проблем. Здесь особенно хорошо работают конкретные примеры – владельцы животных обычно больше интересуются частью историй, связанная с людьми, животными и эмоциональным аспектом, нежели клинические данные, и таким образом можно передавать им важную информацию.

Посты должны быть написаны в менее официальном стиле, чем на сайте, и должны быть составлены таким образом, чтобы предлагать обсуждение, а не быть односторонней трансляцией.

**«Публикации с изображениями обычно привлекают больше внимания, чем простой текст».**

Публикации с изображениями обычно привлекают больше внимания, чем простой текст. Подумайте над использованием программ для редактирования фотографий, чтобы добавлять текст в изображения. Можно добавлять логотип клиники, например, чтобы за счет перепостов он получил более широкое распространение.

Видеоролики пользуются спросом на Facebook, они не должны иметь высокое разрешение, быть постановочными или длинными. Очень короткие видеоролики пациентов или сотрудников работают блестяще и легко создаются. Эксперименты с использованием короткого видеоролика вместо фотографии могут привести к интересным результатам.

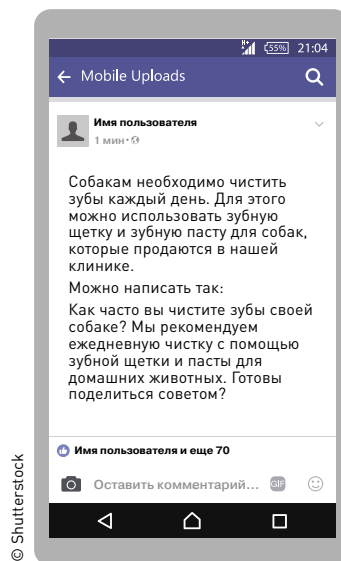
Квизы (интеллектуальные игры) можно создавать самостоятельно с помощью программного обеспечения, такого как Quizizz, или с помощью внешнего агентства. Квизы позволяют тренировать тех, кто принимает в них участие, так что они

обучаются по мере продвижения вперед, а затем могут поделиться результатами на своей странице в социальной сети, расширяя аудиторию и, таким образом, повышая популярность квиза. Квизы могут быть серьезными или забавными, начиная с темы «Вещества, ядовитые для животных» и заканчивая темой «Ваша идеальная собака: какая порода вам ближе всего?». При разработке квиза важно учитывать заинтересованную аудиторию и адаптировать игру к интересам этой аудитории.

## **В) Не допускать сравнения цен**

Клиенты со здоровыми животными могут проводить без посещения ветеринарной практики период между ежегодными плановыми осмотрами. Это опасно тем, что лояльность имеет тенденцию снижаться в течение года, и у владельца животного может возникнуть соблазн сравнить цены или взглянуть на альтернативы, когда придет время следующего планового осмотра или вакцинации. Постоянное общение с клиентами помогает снизить этот риск и может означать, что клиенты будут приходить в клинику чаще.

В этом плане может быть полезен Facebook: регулярные посты о работе персонала, включающие новости и события, позволяет владельцам животных лучше поддерживать связь с практикой. Если привлекать клиентов к участию в происходящем на странице Facebook, клиника может стать частью их повседневной жизни. Публикация новостей об уходе одних специалистов и приходе других, о сотрудниках в декретном отпуске и их временных заместителях означает, что когда клиент приходит в клинику после длительного перерыва, он уже знает всех людей, с которыми встречается, даже если в реальной жизни они не пересекались ранее. Осведомленность о происходящем в практике, например об участии сотрудни-



Пример публикации в неофициальном стиле на Facebook

ков в благотворительных мероприятиях, о необычных случаях или новом оборудовании, может стать для клиента поводом к началу диалога, когда он придет в клинику, и поможет ему чувствовать себя более расслабленно, как будто в кругу друзей.

E-mail-маркетинг – это эффективный способ общения с клиентами. Для многих клиник ограничивающим фактором становится количество адресов электронной почты клиентов в Системе управления практикой (Practice Management System – PMS). Вся команда должна осознавать важность сбора этих адресов и чувствовать себя комфортно, спрашивая их у клиентов. При отправке электронных писем используйте одну из e-mail-платформ для рассылки – они создают профессионально выглядящие электронные письма и предоставляют статистику. E-mail-программы, такие как MailChimp и Campaign Monitor, стоят относительно недорого и удобны в использовании. Достаточно аутентифицировать ваш сервер, и учетная запись получателя будет распознавать отправителя как легитимного – этот процесс называется DKIM и снижает вероятность попадания писем в SPAM.

E-mail-платформы также предоставляют подробную статистику о том, сколько человек открыли ваши электронные письма и сколько писем не дошло до адресата. Статистика, которую вы можете отслеживать, включает:

- «Ошибка сервера» (Bounce) – недоставленные письма.
- «Мягкая ошибка» (Soft Bounce) – письма, недоставленные из-за проблем с электронной почтой получателя, например переполненного почтового ящика. Это невозможно контролировать, и большинство платформ электронной почты будут пытаться отправить письмо в течение 72 часов, а затем пришлют отказ.
- «Жесткая ошибка» (Hard Bounce) – письма, недоставленные из-за неправильного адреса. Большое количество «жестких ошибок» может указывать на проблему с точностью адресов электронной почты в вашей системе.
- «Показатель открытий» (Open Rate) – процент пользователей, открывших письмо. На него влияет привлекательность темы, а также отношение людей к вашему бренду.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ветеринарные клиники оцениваются клиентами по качеству взаимодействия с ветеринарным врачом и другими сотрудниками. В больших практиках рекомендуется регламентировать процессы, чтобы обеспечить единый стандарт обслуживания владельцев животных. Например, консультации должны проводиться в соответствии с четкой структурой, чтобы обеспечить «удержание» клиентов. Наконец, физические аспекты клиники играют очень важную роль и требуют инвестиций.



## Думаете, что ваша кошка набрала лишние килограммы?

Вот на что стоит обратить внимание:

- Нет видимой впадины в области «тали»
- Трудно нащупать ребра, позвоночник и т. д.

© Shutterstock

Пример публикации на Facebook с фотографией и логотипом

- «Процент кликов» (Click through Rate) – процент людей, нажавших на ссылки в письме. Высокий процент кликов – хороший показатель того, что контент интересен и привлекателен для пользователей.

Хорошая практика – сегментирование базы данных, которая отправляет электронную почту только определенным людям. Например, письмо о промоакции на корм для кошек должно быть отправлено только владельцам кошек. Электронная почта может использоваться в более коммерческом ключе, как Facebook; информацию о предложениях и промоакциях обычно лучше отправлять по e-mail. Рассмотрите возможность комбинирования обновлений и новостей из практики с предложениями и рекламными акциями, чтобы как можно чаще привлекать владельцев животных в клинику.

Электронная почта – высокоэффективный инструмент для создания интернет-отзывов. Используйте PMS для загрузки e-mail-адресов клиентов, посетивших ветеринарную клинику за последний месяц, отфильтруйте тех, кому уже было предложено оставить отзыв, и отправьте по электронной почте простую ссылку на форму отзыва для заполнения. При сборе отзывов многие клиники предпочитают отфильтровывать тех владельцев, чьи животные были усыплены, и вместо электронной формы отправляют им форму для заполнения от руки.

# СТРАТЕГИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ

В этой статье вы найдете практические советы (что делать, чего не делать, основные подводные камни и т. д.) по работе с блогами, сайтами и социальными сетями, а также о том, как побуждать клиентов писать в интернете положительные отзывы, для создания синергии между разными инструментами. Мы также рассмотрим основные вопросы коммуникации, включая брендинг и согласованность.

## КЛЮЧЕВЫЕ МОМЕНТЫ



## Стратегия веб-маркетинга

Первый шаг в разработке стратегии интернет-маркетинга – понимание аудитории: каков возраст ваших клиентов, каков их пол, являются ли они профессионалами, есть ли у них семья, или они вышли на пенсию, какие виды домашних животных у них есть, сколько лет этим животным? Некоторые из этих данных можно найти в системе управления практикой (Practice Management System – PMS), однако такая информация, как возраст и статус владельца животного, вряд ли будет доступна. Facebook предоставляет подробную демографическую информацию об аудитории страницы, однако часто имеет смысл запустить опрос клиентов, чтобы подробнее узнать об их симпатиях, антипатиях и демографических данных. Имейте в виду, что демографические характеристики вашей целевой аудитории (людей, которых вы хотите видеть в числе новых клиентов) может отличаться от вашей существующей клиентской базы. «Персонажи» – полезный инструмент, используемый в интернет-маркетинге для визуализации статистических данных. Они вымышленные люди, выбранные для представления значительной части клиентской базы (это не научный процесс, и представлены будут не все клиенты, однако инструмент очень полезен).

«Персонажи» могут использоваться в рамках стратегии интернет-маркетинга, например при

тестировании сайта: «Будет ли Максим заходить на сайт с мобильного устройства?». Их также можно использовать при разработке рекламных акций, например: «Как мы можем «достучаться» до Морин, чтобы объяснить важность стоматологических осмотров для ее кошки?». Примеры см. на следующей странице.

Следующий шаг – определение целей стратегии интернет-маркетинга и ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки успеха. Интернет-маркетинг прекрасен тем, что его эффективность можно оценить – выразить успех в количественных показателях и быстро получить обратную связь о том, что работает, а что нет.

На KPI верхнего уровня, такие как «привлечение новых клиентов», влияет слишком много других факторов, чтобы применять их в качестве единственной меры успеха интернет-маркетинговой кампании. Эти KPI верхнего уровня можно перевести в ряд более целевых KPI, которые удобнее применять в ежедневном управлении цифровым маркетингом. При улучшении этих KPI нижнего уровня вместе с ними будут улучшаться и показатели верхнего уровня.

### Примеры KPI верхнего уровня, переведенных в цифровые KPI

- Привлечение новых клиентов
- Новые посетители сайта (Google Analytics)

- Количество отметок «Нравится» на странице Facebook (Facebook Insights)
- Охват Facebook-страницы (Facebook Insights)
- Количество просмотров в Google Мой бизнес Insights (Google Мой бизнес)
- Количество интернет-отзывов, оставленных за месяц
- Удовлетворенность клиентов онлайн
- Время пребывания на сайте (Google Analytics)
- Вовлеченность страницы Facebook (Facebook Insights)
- Показатель открытий электронных писем (платформы для e-mail-маркетинга)
- Процент кликов электронных писем (платформы для e-mail-маркетинга)

### Бренд

«Бренд» – это дизайн, стиль коммуникации, видение и ценности, характеризующие клинику и отличающие ее от остальных. Бренд должен быть одинаково представлен во всех информационных материалах и на всех интернет-платформах.

### Бренд – области определения

- Определение миссии – краткое заявление, в котором сформулирована цель клиники и ее роль, которую она стремится играть
- Слоган – короткий лозунг, отражающий ценности практики
- Логотип
- Шрифт
- Цвета и формы
- Тон голоса – например, дружелюбный, профессиональный, неофициальный и т. д.

### Календарь публикаций

Информация, которую вы распространяете путем интернет-маркетинга, более эффективна, если она появляется на всех интернет-платформах. Достичь этого позволяет календарь публикаций. С этим уровнем планирования также проще поддерживать вашу стратегию интернет-маркетинга, когда клиника переживает сложный период или в ней

### ТИПИЧНЫЙ КАЛЕНДАРЬ НА МЕСЯЦ

	Июль
<b>Призыв к действию</b>	Пройдите в клинике стоматологический осмотр вашего животного
<b>Ключевые темы</b>	<b>Признаки стоматологических проблем, как чистить зубы</b>
<b>Блог</b>	Стоматологический осмотр: что он включает Сравнение «до» и «после»
<b>Facebook</b>	Блог, стимулирование обсуждения в сообществе чистки зубов, признаков стоматологических проблем
<b>E-mail</b>	Бесплатный стоматологический осмотр
<b>Видео</b>	Видео, показывающее, как осматривать полость рта собаки на наличие признаков стоматологических проблем

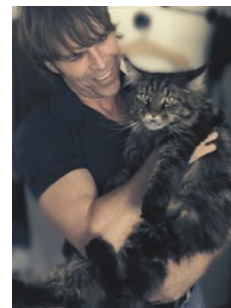


### Морин

- 65–75 лет
- Клиент
- На пенсии
- Живет одна
- Единственное домашнее животное – кошка
- Кошка регулярно проходит вакцинацию, но не проходит регулярную обработку против блох или глистов
- Не пользуется смартфоном
- Есть профиль на Facebook, чтобы поддерживать связь с внуками
- Пользуется электронной почтой



© Shutterstock



### Максим

- 25–40 лет
- Недавно женился
- Кошка застрахована
- Необходимые прививки сделаны
- Недавно переехал в этот район
- Единственное домашнее животное – мейн-кун
- Кошке 3 года и у нее дисплазия тазобедренного сустава
- Пользователь смартфона



© All Rights Reserved

© Shutterstock

Примеры «персонажей»

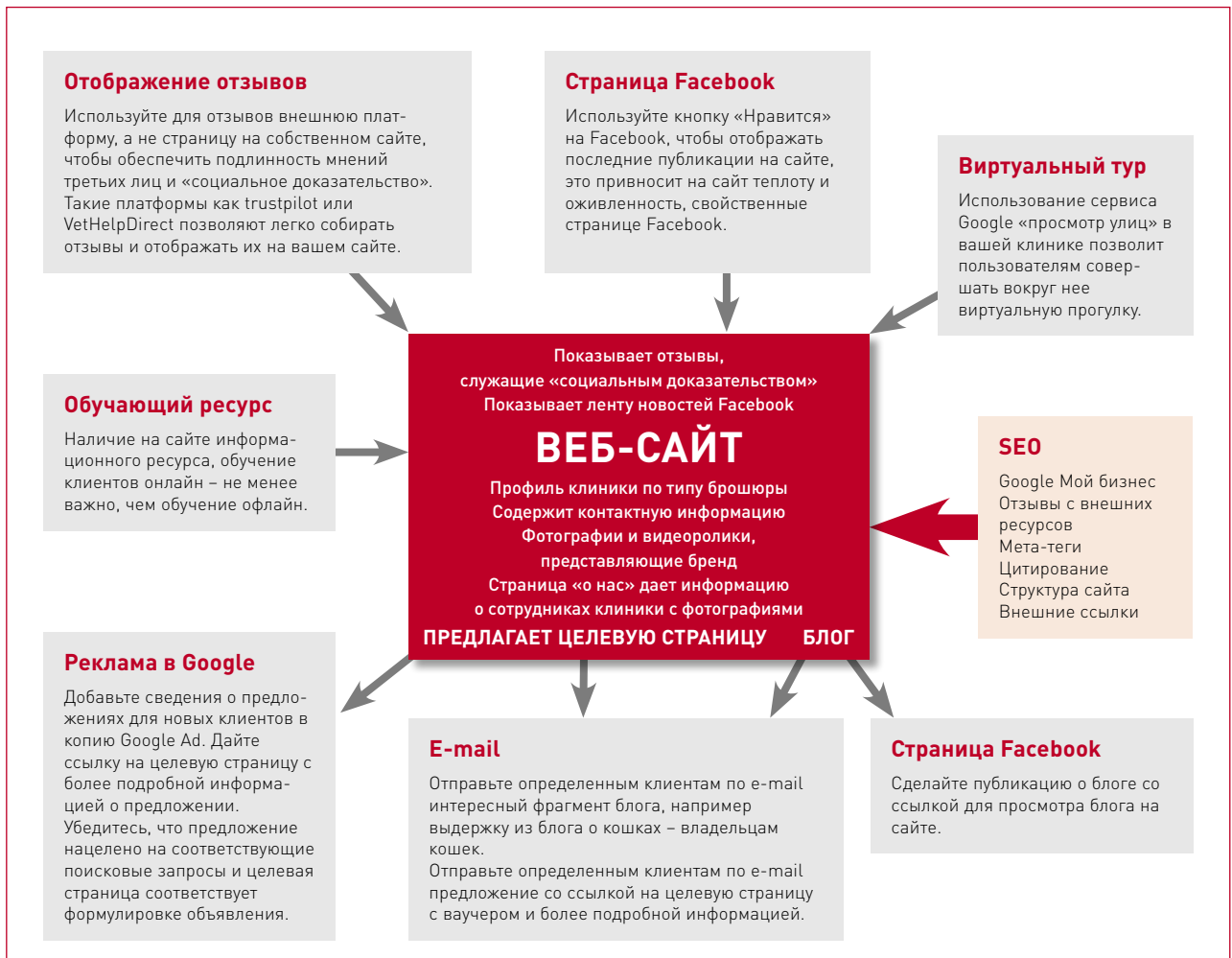
происходят кадровые изменения. В календаре публикаций должны быть темы или заголовки рекламных кампаний для каждого месяца и далее – подробные сведения об особенностях их реализации на каждой из платформ.

### Многоканальный маркетинг

Сайт, социальные сети, поисковая и платная реклама работают наиболее эффективно вместе, это называется «многоканальный маркетинг». Бренд и календарь публикаций являются инструментами достижения этого, а сайт – неотъемлемой частью этого, поскольку он выступает в качестве центра стратегии многоканального маркетинга. Контент можно разместить либо в блоге на сайте, либо на специально разработанной целевой странице, а ссылку на него дать в социальных сетях, e-mail-рассылке или платных рекламных объявлениях.

Например, продвижение бесплатного стоматологического осмотра для кошек может быть построено вокруг блога, посвященного вопросам стоматологии кошек. Обсуждение трудностей





Инфографика, показывающая роль интернет-сайта

определения того, испытывает ли кошка боль, наглядные примеры и фотографии, возможно, создадут для этого более привлекательное обрамление. Затем можно сделать публикацию на Facebook с ключевой информацией из блога и ссылкой на блог на сайте для получения дополнительной информации. Фотографии из блога можно опубликовать в Instagram с соответствующими хэштегами, а электронные письма с привлекательным заголовком и ссылкой на блог – разослать владельцам кошек. На сайте создается целевая страница с возможностью скачивания ваучера на бесплатную стоматологическую проверку, который можно взять с собой в клинику или отдать другу. На Facebook можно разместить пост об акции со ссылкой на целевую страницу. В течение месяца могут появляться следующие публикации, рассказывающие о кошках, прошедших бесплатный стоматологический осмотр. Можно использовать платную рекламу на Facebook, чтобы ваучер увидело максимальное число пользователей, а платную рекламу в Google можно изменить под

описание бесплатного стоматологического осмотра, настроив сервисы так, чтобы видеть, ищет ли кто-то информацию о зубах кошек или ветеринарных услугах для кошек. Блог и ваучер также должны способствовать поисковой оптимизации, поскольку сайты могут ссылаться на страницу, если воспринимают контент как ценный.



## Бренд и брендинг

Когда ветеринарный врач занимается индивидуальной практикой, ему не нужен бренд, а точнее, его единственным брендом является собственное имя. Сегодня, когда врачи работают в основном в команде, и все чаще – в большой команде, бренд и различные атрибуты клиники составляют ее главный инструментарий. Бренд, часто ассоциируемый с логотипом, условия использования которого определены в графической таблице, создает идентичность, по которой клиенты будут узнавать клинику и отличать ее от других. Бла-

годаря развитию больших групп клиник и интенсивному маркетингу уровень влияния брендов в ветеринарном секторе вырос, и важно, чтобы независимые клиники или локальные кластеры не оставались позади. Подробные рекомендации по определению бренда и идентичности выходят за рамки темы статьи, однако очевидно, что систематическое и последовательное использование бренда и идентичности, называемое «брендингом», позволяет оптимизировать обслуживание клиентов.

Целью в данном случае является максимальное воздействие бренда на клиентов, в согласованной структуре и в соответствии с уставом, определенным клиникой. В частности:

- Разработка бренда и идентичности имеет смысл. Например, если для клиентов важно идентифицировать имя ветеринарного врача, ассистента врача или администратора, с которыми они ранее обращались, эта идентификация не должна быть в ущерб клинике. Таким образом, все средства коммуникации (бейджи, рецепты, подписи и т. д.) будут указывать на имя человека и при этом напомнить об идентичности клиники.
- В целом, название клиники и ее логотип будут постоянно присутствовать на всех инструментах коммуникации, а также на знаках, используемых клиникой: вне помещений (вывески, таблички, знаки отличия и т. д.), внутри помещений (на стенах, мебели, элементах внутренних вывесок и т. д.), на всех документах (листовки, рецепты, сметы, счет-фактуры и т. д.), на бейджах, униформе и транспортных средствах (особенно если ветеринарные врачи оказывают амбулаторную помощь). Каждое из этих графических изображений и логотипов, естественно, будет соответствовать рекомендациям по использованию бренда (отсюда и важность наличия цветной и черно-белой версий).
- Брендинг распространяется на различные информационные ресурсы: сайт, страницу Facebook, подписи электронных писем. Это включает в себя общение по телефону, будь то входящие звонки (гарантия того, что все люди, отвечающие на звонки, правильно указывают название клиники) или предварительно записанные сообщения, например для ожидания вызова или автоответчика. Если клиника размещает информацию в приемной или зоне ожидания в виде печатных или видеоматериалов, то формат, интегрирующий визуальную идентичность клиники, всегда предпочтительнее другому, представляющему только третью сторону, например партнера- поставщика.

Как это часто бывает, систематическое, сдержанное, последовательное и со вкусом оформленное присутствие лучше, чем разрозненные, непоследовательные и/или показные элементы.



## ОСОБЫЙ СЛУЧАЙ ТЕХНИКА «3-R»

Американский консультант Том Катанзаро популяризировал так называемое «правило трех R». Основная идея заключается в том, что клиника всегда должна проявлять инициативу в отношениях с клиентом и активно использовать следующую модель взаимодействия:

**Повторный контакт (Recall)**



**Пере проверка (Recheck)**



**Напоминание (Reminder)**

Катанзаро утверждал, что если в определенный момент проанализировать все клиентские записи клиники, то клиенты, для которых не запланировано ни одно из этих трех действий (повторный контакт, пере проверка, напоминание), скорее всего будут потеряны... То есть если мы, как ветеринарные специалисты, не решили, когда мы хотим снова связаться с клиентом (чтобы сообщить ему что-то по телефону, узнать о состоянии животного или напомнить о необходимости выполнить профилактические процедуры), – клиент, вероятно, забудет это сделать.



## Как оптимально использовать вашу PMS

Большинство ветеринарных практик не используют все возможности своих автоматизированных систем управления. Наиболее часто используемая в клиниках функция – «терминал точки продаж», то есть запись совершенных клиентами транзакций, как для услуг, так и для продуктов, в целях оплаты, контроля наличных средств и расчета налогов. Другая составляющая PMS, которую ветеринарные врачи привыкли использовать на регулярной основе, – это файлы клиентов и пациентов, в которых фиксируется ключевая медицинская и административная информация. В клиниках также часто используется функция напоминания о вакцинации – автоматизированные персональные уведомления для клиентов, напоминающие о необходимости прийти с животным на ревакцинацию.



Однако существует еще целый ряд других «полезных практик», связанных с использованием PMS, которые во многих ветеринарных клиниках, как правило, не в ходу. Приведем несколько примеров:

- Периодическая запись оценки упитанности и состояние зубов пациента. Если этого не делать, то как мы поймем, обсуждали мы эти проблемы с нашими клиентами, или еще нет?
- Систематическое указание в клинических записях или в файлах пациентов ситуаций, когда рекомендуемое лечение отклонено или отложено. Не делая этого, мы лишаем себя будущих возможностей продаж и можем вызвать у клиентов разочарование и ощущение незаинтересованности, поскольку будем повторно предлагать им то, что уже обсуждалось ранее.
- Определение всех транзакций по клиентам и пациентам. Иногда в розничных транзакциях (в области продаж продуктов) с целью ускорения процесса создается фиктивный клиент. Этот клиент получает название «разные клиенты» или «розничные продажи», и большинство розничных продаж без разбора записывают на него. Результатом подобной привычки становится потеря ценной информации о поведенческом поведении клиентов (когда они пришли, что приобрели). Кроме того, это может исказить значимые KPI, такие как «количество активных пациентов» или «ежегодные расходы на пациента».
- Постоянное заполнение диагностических полей, связанных с посещениями/случаями, в идеале со стандартизованным списком терминов. Без этого мы теряем возможность устанавливать распространенность различных заболеваний и состояний в нашем центре (на 1000 посещений), чтобы обнаруживать возможные диагностические пробелы. Мы также теряем возможность генерировать списки пациентов, классифицированные по диагностическим группам, что может быть очень полезно для создания сегментированных информационных материалов, предоставления им определенных услуг или продуктов и т. д.

- Создание списков задач, таких как звонки с напоминанием о вакцинации или дегельминтизации, звонки с напоминанием о записи к специалисту, послеоперационные звонки и т. д. Большинство систем управления позволяют настраивать автоматические напоминания и соотносить их с конкретными списками задач. Многие ветеринарные специалисты имеют неправильное представление о том, что функция «напоминания» в их PMS нужна только для создания напоминаний о вакцинации... Это сильно ограничивает диапазон использования напоминаний. Напоминания полезны для каждой профилактической услуги (включая кастрирование или чистку зубов) и каждого продукта (препараты против блох и клещей, глистов ...), а также при наблюдении пациентов с хроническими заболеваниями (остеоартрит, атопия, заболевания сердца...)

## ●●● Существует ли оптимальное соотношение?

Численное соотношение ветеринарных специалистов и вспомогательного персонала (ассистенты, администраторы приемной, административный персонал) в разных странах значительно варьируется.

В странах с относительной нехваткой ветеринарных специалистов обычно встречается соотношение высококвалифицированного поддерживающего персонала и ветеринарных специалистов, равное 3:1, 4:1. Это результат экономической логики оптимизации самого дорогостоящего ресурса компании: если ветеринарный врач «стоит» в 3-4 раза больше ассистента, врачу имеет смысл сосредоточиться на задачах, придающих его центру максимальную финансовую и профессиональную ценность (диагностика, комплексные клинические процедуры и предлагаемые клиентам лекарственные препараты). Между тем, поддерживающий персонал сосредотачивается на смежных задачах, освобождая время ветеринарного врача (встреча клиентов, сбор историй болезни, простые анализы, прием телефонных звонков и т. д.).

В странах с избытком ветеринарных специалистов происходит обратное. Поскольку наем

Поскольку наем молодого ветеринарного врача обходится клинике во столько же (а иногда и дешевле), что и наем хорошо подготовленного ассистента, численное соотношение поддерживающего персонала и ветеринарных специалистов существенно снижается, а иногда даже изменяется в противоположную сторону.

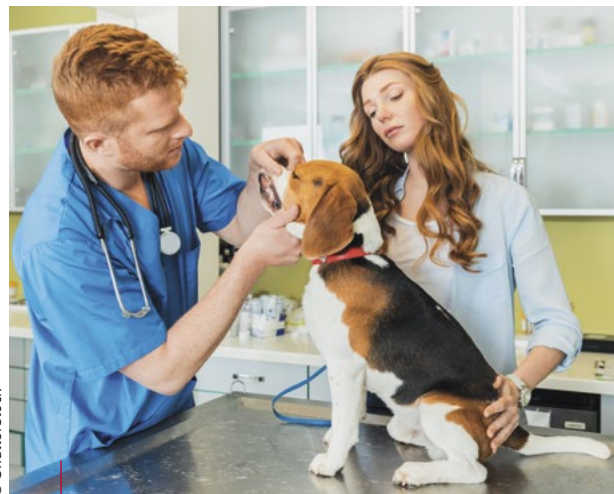


© Shutterstock

молодого ветеринарного врача обходится клинике во столько же (а иногда и дешевле), что и наем хорошо подготовленного ассистента, численное соотношение поддерживающего персонала и ветеринарных специалистов существенно снижается, а иногда даже изменяется в противоположную сторону (нередко встречаются клиники с 4-5 ветеринарными врачами, 1 ассистентом и 1 администратором). Очевидно, что в этих странах ветеринарные врачи в конечном счете выполняют практически все задачи центра (как клинические, так и неклинические).

Тем не менее, нет эмпирических доказательств того, что одна модель неизбежно приводит к лучшему или худшему обслуживанию клиентов, чем другая. Во всех этих странах встречаются клиники, в которых с любовью относятся к своим клиентам, а также непривлекательные для клиентов клиники, независимо от соотношения персонала разного профиля. Тип модели – скорее, результат экономической структуры рынка, а не спланированного решения владельца ветеринарной практики. Очевидно, что эти две модели создают очень разные задачи управления:

- Ключом к «модели недостатка ветеринарных специалистов» (очень хорошая поддержка нескольких ветеринарных врачей) является то, что клиент не воспринимает врача как очень занятого профессионала высокого уровня, максимально ориентированного на задачи (ориентация на клинический случай) и в меньшей степени – на взаимоотношения (ориентация на клиентов и пациентов).
- Высококачественное взаимодействие с клиентами, которым должен управлять ветеринарный врач независимо от того, насколько дорого стоит его время:
  - предоставление смет на сложные (дорогостоящие) процедуры;
  - сообщение результатов важных анализов;
  - согласование с владельцем животного изменения ранее согласованного плана лечения;
  - рекомендация владельцам животных узких специалистов;
  - сообщение неожиданно отрицательного результата медицинской процедуры.
- При «избытке ветеринарных специалистов» (многофункциональный ветеринарный специалист, который интенсивно взаимодействует с клиентом, поскольку лично занимается почти всеми делами), идея заключается в том, чтобы заставить клиента сохранить профессиональное уважение и доверие к врачу. Непросто убедить клиента, что ветеринарный специалист, который открывает ему дверь, отвечает на телефонные



© Shutterstock

Наблюдение клинических случаев в динамике имеет важное значение для успешной работы команды клиники. Например: «В прошлом году мы рекомендовали вам чистку зубов, вы подумали над этим?»

звонки, принимает оплату в приемной и собирает фекалии его кошки, одновременно является авторитетным хирургом в своей отрасли.



## Долгосрочная перспектива взаимоотношений с клиентами

Клиники общей практики не могут развиваться, основываясь исключительно на разовых контактах: клиент приводит свое животное в клинику, клиника заботится о нем, клиент остается удовлетворен превосходным обслуживанием. Лучше всего, когда врач первой помощи активно взаимодействует с клиентом длительный период времени – на протяжении всей жизни животного. Для достижения этой цели задача управления удовлетворенностью клиента не должна ограничиваться оптимизацией каждого контакта – не менее важно давать клиенту перспективы на будущее и подтвержденную выгоду, чтобы он возвращался в ту же клинику при любой потребности, связанной со здоровьем животного.

Обслуживание владельцев животных можно разделить на три категории: профилактическая медицина, общая медицина и хирургия, а также специализированные услуги, в том числе скорая помощь.

Профилактическая медицина позволяет интегрировать уход за здоровьем животного по временным периодам. Она состоит из цепочки



**Перспектива профилактического медицинского сопровождения на протяжении всей жизни животного – важный аспект улучшения качества обслуживания клиентов**

последовательно запланированных услуг, которые составляют комплексный уход, адаптированный к различным этапам жизни животного: педиатрия, половое созревание, взрослое животное, старение и гериатрия. Процесс профилактической медицины по своей сути очень способствует лояльности и позволяет ветеринарному врачу создавать положительный опыт обслуживания клиента, описывая предоставляемый клиникой профилактический уход и организуя ряд различных услуг. Для повышения удовлетворенности клиентов профилактическими услугами можно использовать два метода.

- Традиционный подход заключается в том, чтобы продавать услуги одну за другой с относительно краткосрочной перспективой. Таким образом, работа клиники заключается в том, чтобы каждая услуга была хорошо рекомендована в завершении предыдущей, в форме «презентации следующего этапа, его целей и содержания», а затем в напоминании об этом следующем этапе за две-три недели до крайнего срока, по почте (все реже и реже), e-mail или SMS. Например, в конце заключительной педиатрической консультации с владельцем щенка врач рекомендует, в зависимости от предлагаемых клиникой профилактических услуг, консультацию относительно полового созревания, кастрацию или первое ежегодное медицинское обследование. В каждом из этих трех случаев врач будет делать напоминание, помогая клиенту избежать пропущенных сроков и как следствие – ущерба для здоровья животного. Даже при этом традиционном подходе ветеринарные клиники должны давать общее представление о профилактических мероприятиях на протяжении жизни животного, например в виде брошюры, которую владельцы животных получают при первом визите в клинику. Кроме того, сотрудники клиники также должны следовать рекомендациям этой брошюры в каждой точке профилактического пути, например, во время первого ежегодного осмотра

взрослого животного или первого ежегодного осмотра стареющего животного.

- Разработка планов профилактики заключается в коммерциализации пакетов услуг (и некоторых продуктов, в частности противопаразитарных препаратов), которые покрывают потребности животных в профилактике на определенный период времени, как правило, год, и оплачиваются чаще всего ежемесячными банковскими переводами. Этот метод позволяет клиникам с высоким уровнем профилактических услуг повышать лояльность клиентов, предоставляя им животным оптимальный уровень профилактики за предсказуемый ежемесячный бюджет. Этот метод маркетинговой профилактической медицины также формирует положительный опыт клиентов, показывая, что клиника прилагает все усилия для улучшения здоровья животного. Тем не менее, необходимо предлагать более широкие перспективы профилактики на протяжении жизни животного, например, путем введения различных оздоровительных планов, предлагаемых клиникой в соответствии с периодом жизни животного (растущее, взрослое, стареющее). Заболевания или несчастные случаи являются разовыми и непредсказуемыми событиями, и трудно оптимизировать обслуживание клиента, переведя их на долгосрочную основу. Однако это можно сделать двумя способами: когда случай требует не только разовой консультации, а консультации и одного или нескольких повторных осмотров, и просто путем сохранения истории болезни животного и, таким образом, позиционирования себя как семейного ветеринарного врача, который по-настоящему знает это животное.
- Наблюдение случаев в динамике имеет большое оперативное значение для успешной работы команды клиники. Оно основано на непрерывной заботе о животном, как силами одного врача, так и силами нескольких специалистов, но всегда посредством полного обмена нужной информацией

за счет электронной ветеринарной карты в системе управления практикой (PMS). Все PMS предлагают программы, включающие эту функцию, однако следует обучить пользованию программой всех членов команды и проинструктировать их о том, какую информацию необходимо добавлять в карту пациента. Если владелец животного вынужден переходить от одного ветеринарного врача к другому и объяснять второму, что сказал или сделал первый, клиника рискует испортить опыт клиента и создать впечатление, что с тем же успехом можно было обратиться в две разные клиники. С другой стороны, если информация о пациенте эффективно распределяется между сотрудниками и каждый ветеринарный врач может понять историю болезни, – владелец животного увидит преимущество углубления взаимоотношений с клиникой.

- Это замечание применимо ко всем внутренним контактам клиники, от профилактических услуг до ситуаций, когда животное заболело или травмировано: предлагайте у стойки в приемной простые покупки, например корма для животных. Крайне важно, чтобы клиент ассоциировал каждый положительный момент не просто с любой ветеринарной клиникой, а со своей клиникой – с той, в которой хорошо знают его животное. Это достигается определенным порядком проведения консультации, помогающим совместно с владельцем выявить тот или иной момент в истории болезни животного: «как вы вылечили бронхит в феврале?» или «в прошлом году мы рекомендовали вам чистку зубов, вы подумали над этим?» или «я вижу, что Флаффи поправился на два килограмма с прошлого года...». Аналогичным образом, обобщение основных моментов и их запись в медицинский файл в конце консультации в очевидной форме показывает клиенту преимущества постоянного наблюдения животного.

Наконец, за специализированными услугами чаще всего обращаются в клиники или больницы, непосредственно занимающиеся этим направлением, поэтому трудно понять, как клиника общей практики может повысить удовлетворенность клиента подобными услугами. Но даже не предоставляя специализированных услуг, можно укрепить свои взаимоотношения с клиентами. В частности, если реферальный процесс проводится клиникой первой помощи, то хороший выбор специалиста, передача медицинской информации, скоординированное со специалистом управление наблюдением и т. д. – задачи врача первой помощи, которому владелец животного выразит благодарность и удовлетворение! Это касается и экстренных ситуаций, требующих интенсивной терапии либо стандартного обслуживания, но вне рабочего времени клиники первой помощи. Повторим: если клиника

решила вопрос на высоком уровне и работа врача общей практики и центра неотложной помощи была хорошо скоординирована, клиника первая получит выгоду в виде признательности клиента.

В общей сложности мы видим, что клиника первой помощи может удовлетворить все потребности клиентов в медицинских услугах, большинство из которых предоставляются клиникой, а некоторые – профильными специалистами, но всегда по инициативе и под эгидой «семейного врача». Наличие перспективы пожизненного ветеринарного сопровождения животных – важный аспект повышения качества обслуживания клиентов.



## Работа с жалобами

### А) Решение вопросов в индивидуальном порядке

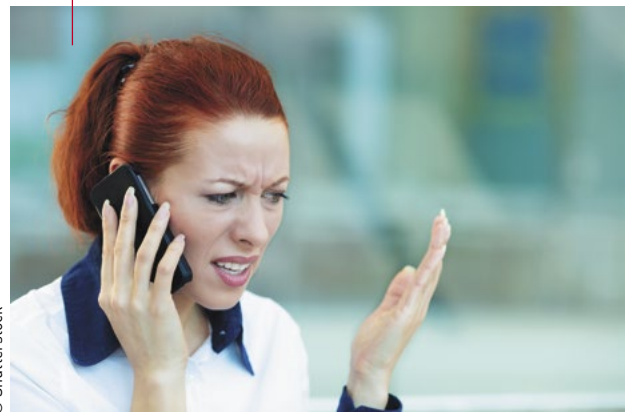
Даже если вы – «магистр» коммуникации с клиентами, всегда найдется тот, кому кажется, что его животному назначили неправильное лечение, что его неверно поняли, что его не уважают, или тот, кто найдет иную причину для недовольства. Не волнуйтесь – все мы люди, и способов общения, полностью исключающих отрицательные эмоции, просто не существует.

**«Никогда не принимайте жалобы на свой счет!»**

Предлагаем стандартную процедуру разрешения сложных ситуаций с клиентами:

- Выслушайте клиента и сосредоточьтесь на слушании, не прерывайте его, пока он не закончит (вы можете делать заметки).
- Выразите понимание, сказав: «Я могу понять, вы рассержены [разочарованы, огорчены и т. д.]. Если бы это случилось со мной, я бы тоже рассердился!»

Если вам звонит расстроенный клиент, постарайтесь пригласить его в клинику для разговора с глазу на глаз



© Shutterstock

# 7

по некоторым данным, именно с таким количеством человек делится недовольством расстроенный клиент.



- Возьмите контроль над ситуацией: «Я предлагаю сесть и разобраться в том, что произошло, и найти решение, хорошо?»
  - Если клиент звонит по телефону, попробуйте пригласить его в офис, чтобы поговорить с глазу на глаз, это всегда лучше телефонного разговора.
- Проводите клиента в отдельную комнату без посторонних слушателей, чтобы проанализировать ситуацию.
- Потратьте время, сядьте, изучите вопрос и выясните, что пошло не так.
  - Если клиент сердится без причины, вопрос уже решен.
  - Если проблема возникла из-за клиники – извинитесь и сделайте клиенту небольшой подарок.

Никогда не принимайте жалобы на свой счет! Подумайте: «Это не обо мне. Что-то пошло не так, и сейчас у меня есть шанс исправить это». Большинство затруднительных ситуаций, возникающих в повседневной практике, основаны на недоразумениях из-за нечетко выстроенной коммуникации. Если вы чувствуете, что у вас много «происшествий» с расстроенными клиентами, возможно, пришло время более внимательно посмотреть, как выстроено ваше общение с ними и как его улучшить.

## В) Работа с отрицательными интернет-отзывами

Если вы руководите ветеринарной практикой, то в какой-то момент станете жертвой негативных комментариев в интернете. Это может быть очень огорчительно как для персонала, так и для владельцев животных, и важно, чтобы политика реагирования была разработана до того, как это произойдет, и сотрудники были готовы справиться с проблемой спокойно и без лишних эмоций.

Из некоторых отрицательных отзывов можно получить полезную обратную связь, и если негативный комментарий разумен и не оскорбителен, его стоит рассмотреть как можно более открыто

и прозрачно. Часто негативные ситуации можно преобразовать в позитивные, показав, что вы достаточно внимательны, чтобы реагировать и принимать меры.

### Явные проблемы

- Постарайтесь решить проблему как можно быстрее.
- Дайте публичный ответ там, где это необходимо.

### Конструктивная критика

- Не забудьте поблагодарить клиента за предложение.
- Выслушайте излагаемую проблему.
- При необходимости действуйте и на своей странице сообщайте клиенту об изменениях.
- Если вы не можете ничего сделать или изменить вашу процедуру, объясните, почему.

### Обоснованная жалоба

- Не забудьте поблагодарить людей за то, что они привлекли внимание к этому вопросу.
- Будьте позитивны, избегайте ассоциирования плохих слов и комментариев с названием вашей клиники.
- Опишите шаги, предпринятые для устранения проблемы.
- Вы можете обнаружить, что лояльные клиенты в конце концов бросят вас защищать в социальных сетях, это ваши «поклонники» и «последователи».

### Необоснованные жалобы, неконструктивная критика либо спам-сообщения

- Если возможно, свяжитесь с клиентом лично.
- Если комментарий опубликован на вашей странице в Facebook – удалите его как можно скорее.
- Не отвечайте публично на комментарии в Twitter. Используйте функцию личных сообщений или свяжитесь с клиентом традиционными способами.
- Попросите клиента не публиковать подобные комментарии.

### Если вам нужно предпринять дальнейшие действия, вы можете:

- Запретить людям размещать публикации на вашей странице в Facebook (инструкцию см. ниже).
- Пожаловаться администраторам на страницы Facebook, которые находятся вне зоны вашего контроля
- Нажать «Пожаловаться» под их сообщением.
- Блокировать их подписку на ваш блог в Twitter. Они по-прежнему смогут упоминать вас, но не смогут читать ваши публикации в этой соцсети.
- Если вы считаете, что комментарий на внешнем сайте дискредитирует вас, можно пожаловаться на сайт, содержащий этот комментарий.
- Если вас не удовлетворил ответ с внешнего

сайта, вы можете подать жалобу своему интернет-провайдеру. Узнайте, кто это, с помощью сервиса WhoIS (<http://www.whois.net>). Интернет-провайдеры часто закрывают сайты или просят их удалить информацию во избежание судебного иска против них.

#### Управление комментариями/блокировка пользователей

- Если вы хотите удалить комментарий к публикации на вашей странице, наведите курсор на комментарий и нажмите «х» (скрыть). Появится небольшое меню, и вы сможете удалить сообщение, пожаловаться на него или заблокировать доступ пользователя к вашей странице.
- Если кто-то опубликовал на вашей стене комментарий (его можно найти в поле «сообщения пользователей» в правой части вашей страницы под обложкой), который вы хотите удалить, наведите курсор на сообщение и нажмите «х», а затем нажмите «удалить» или «пожаловаться/ пометить как спам».



### Важность согласованности

Как видите, для повышения качества обслуживания в клинике необходимо предпринимать большое количество действий в разных направлениях, редактировать документы, использовать разные СМИ и внедрять множество процедур или протоколов. В реальной жизни важно не упускать из виду важность согласованности всех этих элементов и фактического поведения разных членов команды.

Проще говоря, один из результатов коммуникации – повышение планки ожиданий клиентов. Тем не менее, удовлетворенность – это чувство, которое возникает из-за предполагаемого разрыва

**«Если вы что-то обещаете, то должны сдерживать обещание».**

между ожиданиями и реальностью. Иными словами, каждый раз, когда удовлетворенность клиента повышается, повышается и планка ожиданий от следующего раза. Это явно не означает, что мы должны довольствоваться посредственными результатами, чтобы избежать разочарования клиента в следующий раз!



### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ведение вашего сайта и страниц в социальных сетях рекомендуется поручить агентству, которое специализируется на интернет-коммуникации по ветеринарной тематике. Программное обеспечение для управления практикой (PMS) дает все больше возможностей обмена информацией с вашими клиентами. Наконец, эти два наиболее важных момента должны быть последовательными в вашей коммуникации с клиентами и владельцами щенков или котят, чтобы открыть перед ними долгосрочную перспективу ветеринарного обслуживания, необходимого на протяжении всей жизни животного.

Основное, что следует вынести из этого требования согласованности: если вы что-то обещаете, то должны сдерживать обещание. Поэтому речь идет о том, чтобы обещать лишь то, что вы можете выполнить в долгосрочной перспективе, стремясь к высокому стандарту. Полезно учитывать некоторые распространенные ошибки:

- Когда клиника только открылась и ее деятельность пока ограничена, или если в определенный день нагрузка снижается, у команды появляется тенденция уделять много времени каждому клиенту. Это может улучшить качество обслуживания клиентов, приходящих в этот период, но если вы не можете поддерживать подобный уровень обслуживания при растущей или просто «нормальной» активности, изначальное преимущество может быстро обернуться неудовлетворенностью клиентов.
- Точно так же заявления, направленные на видение, миссию или ценности компании, полезны лишь в том случае, если они эффективно подтверждаются повседневной практикой, иначе они могут иметь неприятные последствия. Поэтому важно уделять особое внимание адаптации новых сотрудников (будь то администратор приемной, ассистент врача или ветеринарный врач) путем вводных тренингов и пристального наставничества на стадии присоединения к команде, гарантирующих соответствие требованиям, установленным клиникой.
- В целом, клиника взаимодействует с клиентами гораздо больше, чем кажется: через поведение (пунктуальность, порядок, ясность и т. д.), через ежедневную документацию (смета или счет-фактура могут иметь гораздо больший эффект, чем профессионально изготовленная рекламная листовка), через состояние технического обслуживания, чистоту помещений или отсутствие неприятного запаха.

Наконец, наиболее серьезные разногласия – те, которые влияют на информацию, получаемую клиентом от разных сотрудников клиники: например, когда администратор разъясняет клиенту счет за несколько минут до того, как ветеринарный врач или даже владелец клиники предоставит «разовую» скидку, или когда врач назначает ежеквартальную дегельминтизацию животного, а его партнер объясняет, что достаточно проводить ее «два раза в год»...



# ЛИТЕРАТУРА

## ГЛАВА 1

McKinsey & Company, May 2017, When the customer experience starts at home by Sylvie Bardaune, Sébastien Lacroix, and Nicolas Maechler.

## ГЛАВА 2

Winning the Zero Moment of Truth, Jim Lecinski 2011: <https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-resources/micro-moments/2011-winning-zmot-ebook/>

Revoo, 2012 <http://whatusersdo.com/blog/how-brands-are-increasing-sales-with-customer-reviews/>

Moz 2017 Local Search Ranking Factors <https://moz.com/local-search-ranking-factors>

Ofcom 2016 [https://www.ofcom.org.uk/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf](https://www.ofcom.org.uk/__data/assets/pdf_file/0026/80828/2016-adults-media-use-and-attitudes.pdf)

Tony Haile, Chartbeat 2014 <http://time.com/12933/what-you-think-you-know-about-the-web-is-wrong/>

## ГЛАВА 3

Harvard Business Review, February 2003. Leonard L. Berry & Neeli Bendapudi].

## ГЛАВА 4

Thomas E. Catanzaro, Thom Haig, Peter Weinstein, Judi Leake, Heather Howell. August 2000, Wiley-Blackwell

Координаторы издания: Laurent Cathalan  
Верстка: Pierre Ménard  
Техническое руководство: Buena Media Plus  
Пиктограммы: Shutterstock  
Фото: Royal Canin SAS

Impression : UE  
Origine du papier : Allemagne  
Taux de fibres recyclés : 0%  
Certification : 70% PEFC  
Impact sur l'eau : 0,032 P tot kg/tonne



© 2018 Royal Canin SAS  
BP4  
650, Avenue de la Petite Camargue  
30470 Aimargues, France  
Tél. : + 33 (0) 4 66 73 03 00 - Fax : + 33 (0) 4 66 73 07 00  
<https://vetacademia.royalcanin.ru>

Русская версия издания подготовлена ООО «Индустрия рекламы».

Воспроизведение настоящего издания, как полное, так и частичное, возможно только с согласия авторов, их преемников или правопреемников в соответствии с Законом об интеллектуальной собственности (Статья I. 112-4). Воспроизведение материалов издания без такого согласия считается незаконным и влечет за собой уголовную ответственность.

Журнал *Veterinary Focus* Специальное Издание издается на английском, французском, немецком, китайском, итальянском, польском, испанском, японском и русском языках.

Все права по печати и распространению в России принадлежат ЗАО «Рускан». Продажа журнала *Veterinary Focus* запрещена.



