

Cykl artykułów

# Lecznica jako biznes

w ramach projektu  DOBRA PRAKTYKA

**EdisonTeam.pl**

dla



**Bayer HealthCare**  
Dział Weterynaryjny

**2009**

## Lecznica jako biznes

### Znaczenie obsługi klienta w lecznicy weterynaryjnej

Każda przedsiębiorcza osoba, prowadząca działalność gospodarczą zachodzi dzisiaj w głowę: czym konkurować? Co powinnam (powiniennem) zrobić, aby przyciągnąć jak największą grupę odpowiednich odbiorców i utrzymać ich lojalność? Stało się, bowiem jasne, że sukces rynkowy ma trwały związek z lojalnością klientów. Ta firma, która potrafi budować trwałe relacje z klientami ma większe szanse przetrwania na silnie konkurencyjnym rynku.

Kim jest „klient”? Z naszych „trenerskich” doświadczeń współpracy w wieloma różnymi firmami wynika, że klient nie jest z natury nielojalny, ale na pewno jest .... wymagający (powiedzmy precyzyjniej i dobitniej - coraz bardziej wymagający). Oczekuje uwagi, chce być dobrze poinformowany i uczciwie potraktowany. Wymogi klienta rosą wraz z jego wiedzą i świadomością jak inni obsługują, sprzedają etc.

A jaki jest klient lecznicy weterynaryjnej? Czy to taka sama osoba? Komercja, biznes, strategia, marketing – czy takie terminy również dotyczą lecznic weterynaryjnych? Z całą pewnością lecznica weterynaryjna jest jednym ze sposobów prowadzenia biznesu. Miejscem gdzie lekarze chcą leczyć jak najlepiej, lecząc jak najlepiej, zdobywać jak najwięcej klientów, zdobywając klientów wypracowywać zysk! Ilekroć rozmawiamy z kimś, mówiąc o lecznicy w kategoriach biznesu, tylekroć słyszymy, że to bardzo *specyficzny biznes*.

I tu nasza dygresja. Przy jednym z projektów restrukturyzacyjnych w pewnej firmie pracowaliśmy z człowiekiem, który jest uznanym specjalistą w dziedzinie projektowania i wdrażania zmian strategicznych i marketingowych. Przemieszcza się on rok rocznie z firmy do firmy z powodzeniem wdrażając kolejne strategie. Opowiedział nam, że każda (sic!) firma uważa, że jej działalność jest *specyficzna*. Przykładowo, pracując kolejno dla trzech banków, w każdym słyszał, że ich działalność jest specyficzna i różni się od pozostałych banków. Jako skrajny przykład, podał firmę w której musiał wprowadzać zmiany w kilku oddziałach. Tam też usłyszał o *specyficie*. W jednym z oddziałów pracownicy przekonywali go, że nie można przenieść do nich rozwiązań z innych oddziałów, ze względu na „specyfikę”.

*„Zacząć od użyteczności dla klienta, od tego, co klient kupuje, od jego realiów i wartości – tego właśnie dotyczy marketing. Nie potrafię jednak określić, dlaczego po czterdziestu latach głoszenia marketingu, nauczania marketingu, wyznawania marketingu, tak niewielu dostawców skłonnych jest go praktykować (...) każdy, kto jest skłonny posłużyć się marketingiem jako podstawą strategii, prawdopodobnie osiągnie wiodącą pozycję na danym rynku” P. Drucker, Innowacje ..*

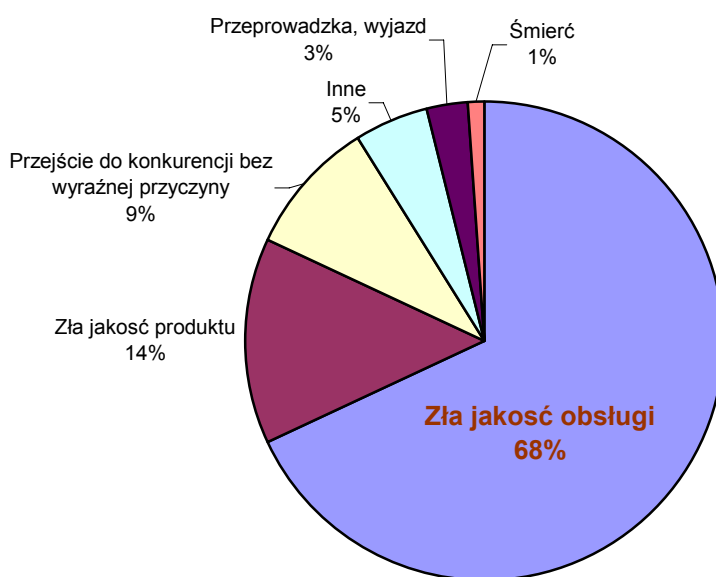
Absolutnie nie sugerujemy, że lecznice weterynaryjne nie są „podmiotem mającym swoją specyfikę”, co więcej jesteśmy skłonni bronić tej tezy. Klienci i rynek - w przypadku lecznicy weterynaryjnej - są jak najbardziej swoiste i niecodzienne – specyficzne! Jednak pamiętając o wszystkich indywidualnych, odrębnych uwarunkowaniach, każdej lecznicy, musimy coraz częściej myśleć o niej jako o działalności gospodarczej funkcjonującej w otoczeniu rynkowym, podlegającym tym samym prawom, co większość form prowadzenia biznesu. Tak, jak owa większość, lecznice będą musiały szukać sposobów, by klienci byli mniej skorzy do korzystania z ofert konkurencji. Nie jest to łatwe, gdyż produkty i rodzaj usługi każdej lecznicy w coraz mniejszym stopniu stają się wyróżnikiem lecznic. Musimy sobie uświadomić, że coraz trudniej konkurować jakością produktów lub rodzajami świadczonych usług. Pole do konkurowania tworzy się w jakości, stylu obsługi.

To prawda, że w przypadku lecznic weterynaryjnych, obecnie mamy do czynienia w znacznym stopniu z „rynkiem cenowym”, jednak oczywistym jest fakt, że w najbliższej przyszłości o konkurencyjności lecznic będzie decydowała **jakość obsługi?**

14 grudnia 2007 roku, grupa 15 lekarzy weterynarii prowadzących własne lecznice, spotkała się na pierwszych warsztatach w ramach projektu „Dobra praktyka”, zorganizowanych przez firmę Bayer. Zadaniem tego pilotażowego projektu jest próba odpowiedzi na pytanie: jak powinna wyglądać modelowo prowadzona lecznica weterynaryjna by wyróżniała się na tle konkurencji? Jakie powinny w niej obowiązywać standardy obsługi klienta? Jak rozwijać marketing lecznicy? Jak radzić sobie ze szczególnym rodzajem klientów w lecznicy? Co ma największy wpływ na rozwój lecznicy? itd.

Spotykający się lekarze wymieniają między sobą doświadczenia z obsługi klienta, rozmawiają zarówno o sprawdzonych pomysłach jak i tych, które ich zdaniem w lecznicy weterynaryjnej nie mają szans powodzenia. Jako trenerzy, koordynujący te prace mamy nadzieję, że uda się wypracować rozwiązania, które w znaczący sposób mogłyby zmienić wizerunek lecznic weterynaryjnych i ułatwić prowadzenie tego „specyficznego biznesu”.

Pierwszym tematem, któremu się przyglądamy jest obsługa klienta. Wyobraźmy sobie, że wszystkich klientów naszej lecznicy moglibyśmy symbolicznie umieścić w wielkim koszu. Część z tych klientów tracimy, czyli kosz nie jest zbyt solidnie wykonany – ma dziury. Gdzie są największe dziury? Jakie są najczęstsze powody utraty klientów? Nie dysponujemy badaniami opracowanymi w oparciu o klientów lecznic weterynaryjnych, możemy jednak w jakimś zakresie przenieść wyniki ogólnych badań wykonanych przez Marka Michelsona, pierwszego prezesa MSPA (Mystery Shopping Providers Association). Według tych badań podstawową, najczęstszą przyczyną utraty klientów jest nieodpowiednia obsługa. Fakt ten zaskakuje wiele osób, a już zdecydowana większość jest zdumiona liczbami. 68% (!!!) utraconych klientów rezygnuje z usług lub produktów ze względu na złą jakość obsługi.



Zła jakość produktu (usługi) tylko w 14% wpływa na rezygnację klientów z naszych usług. Pozostałe przyczyny są już zupełnie mało znaczące. Badania te w jednoznaczny sposób pokazują, dlaczego tak dużo mówi się o poprawie jakości obsługi klienta i wpływie obsługi na rozwój biznesu.

Dodatkowo, z badań dotyczących zachowań klientów po doświadczeniu złej obsługi wiemy, że – tylko 4% niezadowolonych klientów poinformuje nas o tym. Pozostali, czyli ta „milcząca większość” (96% źle obsłużonych klientów) poinformuje o tym znajomych i rodzinę, a my pozostaniemy w „błogiej” nieświadomości. W niewiedzy dotyczącej naszych błędów popełnionych podczas wizyty klienta. W przeświadczeniu, że to niefortunny przypadek sprawił, że konkurencja rośnie w siłę, podczas gdy my w pismach branżowych czytamy o rozwoju rynku usług w lecznicach weterynaryjnych. Najczęściej ten „niefortunny przypadek” będzie

nazywany przez nas złą lokalizacją lub niższymi cenami konkurencji. W jakimś stopniu to może być nawet prawda, jednak tylko w „jakimś”. Jest również pocieszenie, otucha, jaką dają nam dobrzy stali, lojalni, zadowoleni klienci. Zanim jednak zaczniemy się zbytnio pocieszać tym faktem, zastanówmy się ile razy wychodząc ze sklepu lub restauracji gdzie byliśmy bardzo dobrze obsłużeni mówimy o tym rodzinie i znajomym? Tutaj doświadczenia zebrane z wielu branż, nie pozostawiają złudzeń. W marketingu przyjmuje się zasadę, że zadowolony klient poinformuje o fakcie złej obsługi od 2 do 5 znajomych, a niezadowolony od 5 do 10. Kolejnym, argumentem przemawiającym za zwiększeniem wysiłków do lepszej obsługi klienta jest jednoznaczny rachunek zysków i strat. Oblicza się, że średni koszt pozyskania nowego klienta jest do 5 razy wyższy niż utrzymanie dotychczasowego. Zgoda, że lecznice nie wydają zbyt wiele na reklamę i marketing (choć warto), więc założmy, że w naszym przypadku ten stosunek jest mniej drastyczny, jednak „rachunek ekonomiczny” wciąż pozostaje faktem.

*„Przeciętna firma, co rok traci 10 do 30 % klientów, często jednak nie wie, których klientów utraciła, kiedy to się stało ani też, jak te ubytki wpłynęły na przychód ze sprzedaży i dochód firmy. Większość przedsiębiorstw nie przejmuje się utratą klientów, bo większą wagę przykładają do pozyskiwania nowych.”*

N. Hill, J. Ader

Jeżeli jesteśmy przekonani, że jednym z najważniejszych wyróżników konkurencyjności naszej lecznicy będzie poziom obsługi klienta, to musimy zadbać o narzędzia, które będą pomocne w realizacji tego celu. Założmy, że dzisiaj w naszej lecznicy jest pełna dowolność w sposobie podejścia do klienta. Oznacza to, że ta sama osoba może być różnie potraktowana, uzyskać różne informacje i rozwiązania tej samej „sprawy” w zależności od tego, do kogo trafiła. To decyduje o braku, wspomnianego wcześniej, pozytywnego wyróżnika naszej lecznicy.

Podstawowe narzędzie zapewniające dobry, jednolity standard w zakresie obsługi klienta to „znormalizowane” procedury obsługi (procedura powinna być spisana). Waga takich procedur rośnie wraz z wielkością lecznicy i liczbą pracowników mających bezpośredni kontakt z klientem. Słowo „procedura” nie kojarzy się zbyt szczęśliwie. Zanim wprowadzimy je w obieg, powinniśmy zastanowić się nad tym, co rozumiemy przez pojęcie „dobra obsługa klienta”. Jakie wartości się za tym kryją? Jakie zachowania jednoznacznie promują wysoką kulturę obsługi? Po odpowiedzi na te pytania, możemy zabrać się za przełożenie owych wartości na konkretne działania i zachowania – tak właśnie zbudujemy standardy obsługi. Pamiętajmy by były dopasowane do pracowników, zarówno, jeżeli chodzi o ich charakter i temperament, jak również uwzględniające ich wykształcenie i wiedzę. Standardy powinny być otwarte i jednocześnie subtelne. Chodzi o to by klient w żadnym momencie nie miał wrażenia sztuczności, a obsługujące go osoby odbierał jako naturalne i spontaniczne.

Kompetencje merytoryczne naszych pracowników z całą pewnością są na wysokim poziomie. Jednak nie one w decydujący sposób wpływają na jakość obsługi klienta. Tutaj oddziaływanie będą miały kompetencje *miękkie*. Umiejętności społeczne odpowiedzialne za tworzenie trwałych relacji z naszymi klientami. Możemy tu mówić o: „nastawienie na klienta” czy „komunikatywność”. W mniejszym lub większym stopniu wszyscy pracownicy zdają sobie sprawę, że klient oczekuje partnerskiego traktowania, niemniej jednak między uświadomieniem sobie pewnych zasad, a wprowadzeniem ich w życie jest często daleka droga. Początkiem tej drogi, według nas może być wprowadzenie standardów obsługi.

Jaki powinien być standard obsługi by spełniał swoje zadanie? Jakich zasad powinniśmy się trzymać by zapewnić wysoką jakość obsługi? Proponujemy trzymanie się pięciu zasad profesjonalnej obsługi klienta opracowanych przez EdisonTeam.pl.

### **Zasada 1. „Bądź życzliwy w stosunku do klienta”**

Okaż zainteresowanie klientowi. Daj mu do zrozumienia, że jest mile widziany w twojej firmie, że może liczyć na twoją pomoc i profesjonalną obsługę. Bądź gotowy do udzielania informacji, odpowiadania na pytania. Pamiętaj, że życzliwość lub jej brak, odbierana jest przez klienta na płaszczyźnie odczuć. (*Chcę być mile widziany i przyjaźnie traktowany. Nie znoszę, jak mnie ktoś traktuje jak intruza.*)

Przypadek z lecznicy: Pewna klientka musiała zostawić psa na zabieg, bała się, wiedziała, że ma przyjść za 3 lub 4 godziny. Przed wyjściem stała w drzwiach i wyraźnie widać było, bała się wyjść. Po dłuższym wahaniu z dużym niepokojem wyszła. Ze strony lekarza wystarczyło tylko podejść i powiedzieć: „wszystko jest pod kontrolą, zadzwonię do Pani zaraz po zabiegu”.

### **Zasada 2. „Działaj uczciwie w stosunku do klienta”**

Bądź uczciwy w kontaktach z klientem. Podawaj pełne i rzetelne informacje. W sytuacji, gdy masz do wyboru, by zaoferować klientowi coś, co jest niekorzystne dla niego (a ty możesz to zataić), wybierz korzyść klienta. *(Chcę, by obsługiwano mnie uczciwie. Chcę być informowany o tym, co mnie dotyczy. Nie toleruję oszustwa i zatajania ważnych informacji. Nienawidzę łamania danego słowa, niedotrzymywania obietnic.)*

### **Zasada 3. „Okaz zrozumienie dla stanowiska klienta”**

Okaz zrozumienie dla oczekiwań, pytań, czy niewiedzy klienta. Gdy klient nie potrafi się na coś zdecydować lub ma jakieś obawy, podejmij próbę zrozumienia go i pomocy. *(Uważam, że osoba, która mnie obsługuje powinna się dostosować do mojego poziomu rozumienia problemu, do mojego stylu pracy i myślenia. Denerwują mnie ludzie, którzy lekceważą mój poziom wiedzy).*

Przypadek z lecznicy: Osoba bardzo mocno emocjonalnie związana ze zwierzęciem pyta lekarza: „Czy da mi Pan 100% gwarancji, że zabieg się powiedzie?”. Lekarz, prócz zwykłego zapewnienia, powinien posłużyć się przykładem ostatniego zabiegu która zakończył się powodzeniem (oczywiście przykład ten odnosi się do sytuacji, gdy mamy względną pewność sukcesu w leczeniu).

### **Zasada 4 „Spraw by klient czuł, że kontroluje sytuację”.**

Pracuj tak, by klient wiedział, że jesteś tu dla niego, a on ma kontrolę nad sytuacją. Wychodź naprzeciw jego oczekiwaniom, bądź gotowy do pomocy. Pytaj o opinię klienta, wyjaśniaj swoje działanie *(Chcę mieć wpływ na rzeczy, które mnie dotyczą, tzn. na przykład na sposób załatwienia mojej sprawy. Czuję się traktowany przedmiotowo, gdy ktoś nie liczy się z moim zdaniem)*

Przypadek z lecznicy: Po zdjęciu rentgenowskim, klient siedzi sam ze zwierzęciem przez kilkanaście minut bez żadnych informacji, co się będzie działo dalej. A przecież wystarczy powiedzieć: *Proszę poczekać 5 minut przygotowuje tylko ... i zaczniemy zabieg który potrwa 20 minut.* W innym przypadku lekarz po badaniu rzuca do klienta proste zdanie: *no to będziemy otwierać pieska i wychodzi coś sobie przygotować ...*, a klient zupełnie nie wie, co się dzieje!

### **Zasada nr 5 - „Daj klientowi możliwość wyboru”**

Pamiętaj, by w rozmowie z klientem budować atmosferę wolności. Bądź gospodarzem, który odsłania możliwości wyboru, jakie stoją przed klientem. Gdy klient chce, abyś np. pokazał jakiś towar, to wychodź naprzeciw jego oczekiwaniom. *(Chcę mieć możliwość wyboru produktu, usługi. Nie znoszę, gdy mi ktoś coś wciska lub ogranicza możliwość dokonania wyboru.)*

Celem tego artykułu było przekonanie Państwa, że istnieje pewna grupa osób uprzywilejowanych – to „klienci”. Są uprzywilejowani, bo toczy się o nich ustawiczna walka. Jesteśmy przekonani, że walkę tą w ciągu najbliższych lat wygrają nie tylko ci, których stać będzie na zaproponowanie najniższych cen, ale przede wszystkim ci, którzy wyróżnią się jakością w zakresie obsługi klienta. To prawda, że mamy wciąż do czynienia z rynkiem cenowym, że klienci skoncentrowani są na cenie. Niemniej warto wiedzieć, że jednym z kluczowych czynników w rozwoju każdej firmy i pozyskaniu klienta jest jakość jego obsługi.

W następnych dwóch artykułach chcemy: opisać jak rozwiązywać sytuacje trudne w kontakcie z klientem oraz przedstawić sposób - jak krok po kroku opracować standard obsługi klienta.

Grzegorz Nakoneczny  
Marek Stączek  
**EdisonTeam.pl**

