

les nouvelles esthétiques

НОВОСТИ ЭСТЕТИКИ


**Старая
крепость**
ОСНОВАНА В 1993

ЖУРНАЛ
ПО ПРИКЛАДНОЙ
ЭСТЕТИКЕ

3 2018
[124]





Максим ЛУКЬЯНОВ
кандидат медицинских наук,
сертифицированный бизнес-тренер
и бизнес-консультант
компания Premium Aesthetics

ИСКУССТВО
БИЗНЕСА



Обучение персонала продажам аппаратных процедур



Покупка нового оборудования всегда вызывает волну положительных эмоций. Но эйфория от приобретения быстро проходит, и возникает вопрос, что делать дальше. К сожалению, многие собственники ограничиваются тем, что отправляют специалистов на обучение, организуемое компанией-дистрибьютором, а оно имеет только одну цель: обучить врачей правильно использовать аппарат в клинической практике.

Между тем освоить техническую и медицинскую стороны работы с прибором – это лишь половина дела. Чтобы аппарат окупился за оптимистичный срок, который озвучивает продавец, а тем более чтобы он начал приносить прибыль, процедур на нем должно проводиться много. Добиться этого за счет одних только первичных клиентов малореально. Выход заключается в том, чтобы повысить число повторных визитов и перевести пациентов с других процедур на аппаратные. Но для этого специалисты должны уметь продавать процедуры, в том числе курсы, а руководство должно четко

представлять, как позиционировать новую методику, как выделить ее среди уже используемых, как определить ее целевую аудиторию.

Умение врачей продавать процедуры в большинстве клиник эстетической медицины оставляет желать лучшего. Чтобы убедиться в этом, достаточно посмотреть на цифры продаж по специалистам. Зачастую у сотрудников отсутствует не только умение, но и желание: многие врачи считают занятие продажами ниже своего профессионального достоинства.

НЕДОСТАТКИ КЛАССИЧЕСКИХ ТРЕНИНГОВ ПРОДАЖ

Осознав проблему, собственники обычно прибегают к такому традиционному способу ее решения, как тренинг по продажам услуг. Однако даже если не брать вариант «один тренинг по всем аппаратам за один день», результаты обычно разочаровывают.

В России широко распространен западный двухдневный тренинг PSS-III (Professional Selling Skills – профессио-

нальные навыки продаж, 3-й уровень). Это добротная программа, которая хорошо работает на многих рынках, например, на фармацевтическом. Однако в случае медицинских или эстетических услуг возникают сложности. Во-первых, данная методика продаж включает 7–8 этапов, которые крайне сложно удержать в памяти. Во-вторых, использование всех этих этапов на практике смотрится достаточно грубо. Такая схема уместна при продаже автомобиля, бытовой техники, даже при продаже фармацевтических препаратов в кабинете врача. Но когда косметолог подобным образом пытается продать процедуру полуодетому, уязвимому человеку, который доверил ему свою внешность и рассчитывает на отсутствие ангажированности с его стороны, это выглядит как минимум неестественно, а как максимум навязчиво. Общение пациента и косметолога представляет собой особый вид коммуникации, в котором очень многое строится на нюансах и деталях. Нарушить хрупкую атмосферу доверия могут даже неправильно подобранные слова или ин-

тонация, а уж исходящая от врача неискрыенность сводит вероятность повторной встречи к нулю.

ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ АППАРАТНЫХ ПРОЦЕДУР

Рассмотрим специфику продаж на конкретных примерах.

На тренинге PSS-III специалистам рассказывают, что вначале надо определить проблему клиента, затем выявить потребность и т.д. Что произойдет, если на основе этого подхода попытаться продать, скажем, курс фототерапии на аппарате M22 фирмы Lumenis? Большинство пациентов не замечают проблем со своим лицом, пока они не станут достаточно выраженными. Соответственно, и потребности в терапии у них нет. В такой ситуации врачу нужно актуализировать проблему, причем очень деликатно, чтобы не выглядеть навязчивым, а затем сформировать потребность, и после этого предложить процедуру. Здесь нет оговорки: не выявить, а именно сформировать. При этом алгоритм продажи должен включать максимум три (как в случае с M22), а еще лучше два этапа: так специалисту будет проще его запомнить.

Возьмем другой пример – эпиляцию на популярном диодном лазере LightSheer DUET, также производства Lumenis. В данном случае для большинства пациентов проблема уже актуализирована и потребность налицо, выявлять или формировать ее не нужно. И если специалист применит тот же алгоритм, который использовал при продаже процедур на M22, то у него ничего не получится. Здесь требуется совсем другой подход, который не вписывается ни в один раздел классического тренинга PSS-III.

Нужно учитывать и еще одну тонкость. Например, сразу после сеанса на LightSheer DUET эффект отсутствует, и, во-первых, данный факт надо уметь обыграть, во-вторых, это не позволяет строить тактику продаж на результате. А вот после процедуры на M22 эффект при многих клинических показаниях виден сразу, но не такой, которого ожидает клиент – и это тоже надо обыгрывать. Или возьмем свежий пример: аппарат geneO+ компании Pollogen, предназначенный для комплексных процедур омоложения, включающих карбокситерапию, RF-лифтинг и ультразвукофорез. В данном случае обычно имеется слабое понимание пациентом наличия проблемы, слабо выраженная потребность, но результат есть после первой же процедуры, даже если она была проведена в формате тест-драйва. В итоге, как показала практика, для продажи

курса процедур на geneO+ достаточно алгоритма из двух этапов, причем диалог с клиентом выглядит совершенно естественно и уместно.

Также нужно помнить, что схема продажи услуг с использованием аппаратов зависит от особенностей конкретного посетителя. Например, если человек делал депиляцию, но ни разу не проходил лазерную эпиляцию, то чтобы продать ему эту услугу, понадобится проведение процедуры на других зонах можно продать всего за 2 шага.

Таким образом, универсального алгоритма продаж не существует, и для каждого аппарата необходима своя схема. Более того: алгоритм продаж курса фракционного фототермолиза на M22 будет отличаться от алгоритма продаж IPL-процедур на том же M22.

Проведенное нами обучение продажам курсов на M22 дало хорошие результаты в клиниках Казани, Санкт-Петербурга, Ростова-на-Дону, Москвы и других городов. Новый образовательный подход к продаже курсов на LightSheer DUET был опробован в ведущей клинике Омска и дал немедленный положительный эффект.

ТРЕНИНГИ ДЛЯ ПЕРСОНАЛА И РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Одной разработки алгоритма продаж для конкретного аппарата, конечно, еще недостаточно. Не менее важно увеличить число лидов, которым можно предложить процедуры.

Чтобы первичный пациент оказался в клинике, необходимо записать его на прием, а до этого – получить от него заявку. Маркетинговая тактика, направленная на поиск и привлечение потенциальных клиентов из определенной целевой группы, получила название лидогенерации. Конвертация заявки (лида) в посещение процедуры является зоной ответственности администраторов или сотрудников call-центра, которых необ-

ходимо обучить правильным алгоритмам ведения разговора.

Затем встает следующая задача, крайне важная для любой клиники: удержать первичных пациентов, на привлечение которых потрачена основная часть маркетингового бюджета. Конвертировать первичного посетителя в клиента, готового приобрести курс аппаратных процедур, можно в процессе первой процедуры или тест-драйва на данном аппарате, а также в процессе другой процедуры – например, человеку, пришедшему на сеанс эпиляции на LightSheer DUET, можно продать IPL-курс на M22. Решение этой задачи находится уже в зоне ответственности специалистов и также требует проведения обучения (рис. 1).

КАЧЕСТВО РЕКЛАМЫ, КОЛИЧЕСТВО ЛИДОВ, ЗАПИСЬ НА ПРИЕМ, ПЕРВИЧНЫЙ ВИЗИТ, ПОВТОРНЫЙ ВИЗИТ, КУРС

Кроме перечисленных выше бизнес-процессов, которые в целом можно назвать внутренним маркетингом, есть и маркетинг внешний: чтобы получить достаточное количество лидов, необходимо подготовить качественные рекламные модули. Для этого требуется четко понимать, что именно рекламируется – на какую процедуру, на каком аппарате, в какую клинику сети нужно привлечь пациентов. Можно рекламировать тест-драйв на M22 или geneO+, можно – различные акции на LightSheer DUET; эффективность лидогенерации в каждом случае будет различна. Большое значение имеет также правильный выбор канала коммуникации с потенциальными клиентами. Это может быть популярный в регионе глянецовый журнал, социальная сеть, SMS-рассылка и многое другое. Данные моменты лежат в сфере компетенции маркетолога или, если брать более узко, – таргетолога.

Нужно понимать, что без четких количественных целей невозможно получить ▷

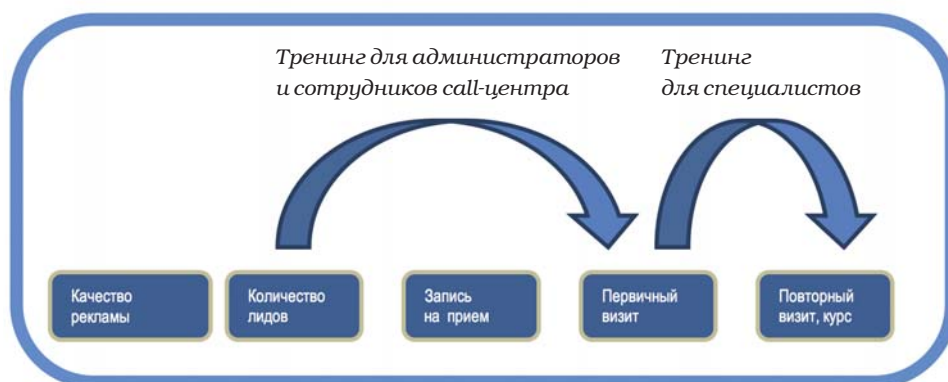


РИС. 1. Каскад тренингов по увеличению продаж услуг

ожидаемый результат. Если собственник хочет окупить новый M22 за минимально короткий срок, придется ставить цели:

- для маркетологов – по достаточному количеству качественных лидов;
- для администраторов – по конвертациям заявок в посещение процедур или консультаций с целью диагностики кожи (например, с использованием аппарата Antera 3D);
- для врачей – по продаже курсов и т.д.

В теории это выглядит просто, но на практике нередко вызывает трудности. Во-первых, нужны как минимум три отлаженные бизнес-системы: отчетности, контроля и мотивации. Во-вторых, руководитель клиники должен уметь формулировать цели, мотивировать сотрудников и грамотно предоставлять им обратную связь по результатам достижения целей. При этом наш опыт работы с косметологическими клиниками показал, что управляющие нередко боятся ставить перед работниками серьезные задачи, ссылаясь на вероятные риски, связанные с мотивацией. В связи с этим кроме тренингов для специалистов необходимы также тренинги для топ-менеджеров по управлению персоналом и коммуникационным инструментам руководителя. Мы разработали такие тренинги, полностью адаптировав их под особенности бизнеса в сфере эстетической медицины, и провели для руководства ряда организаций.

КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ

В процессе работы с клиниками появилось понимание, что для успешных продаж не-

обходимо совершенствование некоторых навыков врачей. Речь идет об оптимальном медицинском позиционировании различных аппаратов, формировании целевых потоков пациентов на каждую процедуру, составлении комплексных программ терапии. Теоретически решать такие задачи должен главный врач, но далеко не в каждом заведении в штате есть подобная позиция. В связи с этим мы предложили своим партнерам новую программу – «Повышение финансовой эффективности клиник через систему переобучения специалистов». Эта комплексная схема лишена недостатков более ранних образовательных подходов и позволяет решить сразу несколько важных задач (рис. 2):

- выявить проблемы собственника и понять их истинные причины;
- выявить опасения и заблуждения врачей и других специалистов, а также их проблемы в медицинских знаниях и в знаниях по технике продаж;
- подготовить специальное учебное пособие для каждой конкретной клиники;
- разработать для руководства клиники план внедрения изменений;
- проконтролировать внедрение изменений.

Изюминкой программы является печатное учебное пособие, которое готовится для каждой клиники индивидуально. Такая книга – не просто массив информации, подобранной с учетом стандартов работы предприятия; это эффективный инструмент обучения, самоконтроля и контроля. Работавшие с этой книгой партнеры отметили следующие важные моменты:

- информация адаптирована под запрос собственника и выявленные особенности клиники;

• небольшая, хорошо структурированная книга удобна в использовании, позволяет легко найти все необходимые сведения;

- для чтения не требуется компьютер;
- пособие содержит исключительно практическую информацию, являясь своеобразной шпаргалкой;
- книга включает индивидуализированный тест-контроль, рекомендованные протоколы лечения, библиографию и глоссарий.

Все сотрудники – врачи, главный врач, управляющий – максимально вовлечены в подготовку учебных материалов и процесс обучения. Использование методики глубокого интервью позволяет сформулировать главные цели и задачи переобучения. Привлечение двух тренеров (клинического и бизнес-тренера) повышает эффективность консалтинга, давая возможность успешно решить проблему повышения продаж.

РАСШИРЕНИЕ КОММУНИКАТИВНЫХ НАВЫКОВ

В заключение хочется остановиться на такой актуальной теме, как способность к социальным коммуникациям. Компетенции, которые необходимы для успешного взаимодействия с людьми и при этом связаны не со спецификой конкретной профессии, а с личностными особенностями человека, в западной литературе называют soft skills, в отечественной – «гибкими» или «мягкими» навыками. В soft skills входят ответственность, самодисциплина, общительность, умение договариваться, способность к работе в команде, эмоциональный интеллект и т.д.

Многие руководители сталкиваются с ситуацией, когда клиенты не спешат второй раз прийти в клинику, несмотря на грамотную рекламу и качественную работу специалистов. Более того, и сами сотрудники ходят на работу с неохотой, в коллективе некомфортная атмосфера, часто возникают конфликты. Можно ли исправить такое положение дел? Да, можно, и сделать это позволяет как раз овладение soft skills. Есть определенные методики освоения таких навыков, поведенческие индикаторы правильности действий, ориентиры принятия решений, инструменты личностного развития, критерии прогресса. Весь этот достаточно сложный материал мы адаптировали для условий клиник красоты, подготовив учебную программу «Управление интуицией». В апреле она вместе с другими нашими курсами была представлена на Всероссийском форуме лидеров медицинского бизнеса MICS-2018, проходившем в Казани (micsforum.com, раздел «Полная программа», Лукьянов).

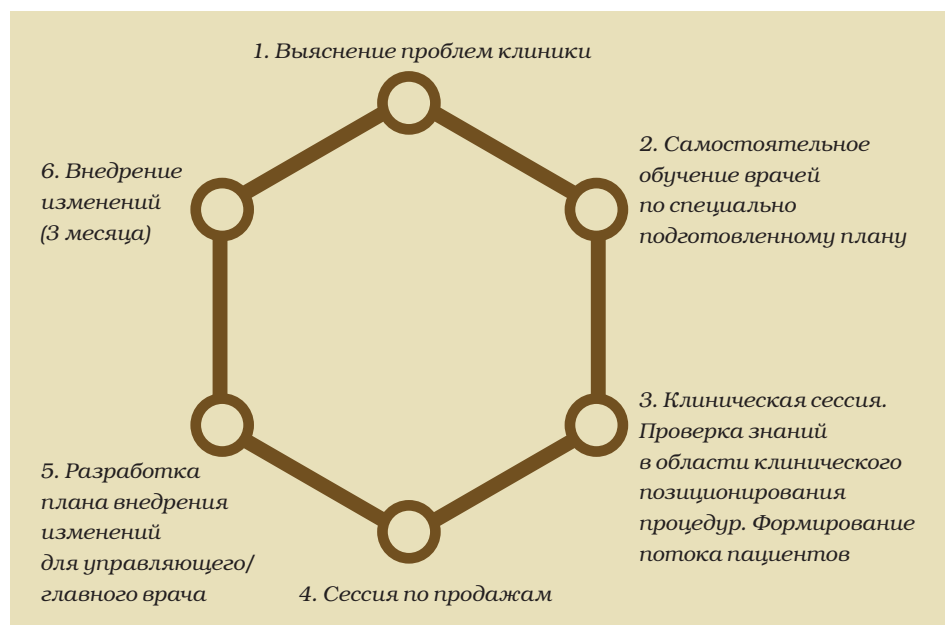


РИС. 2. Основные этапы комплексной программы обучения персонала продажам услуг в области аппаратной косметологии