

Marketing bệnh viện thực hành

MARKETING BỆNH VIỆN THỰC HÀNH

3: BÚT PHÁ

Bản quyền tiếng Việt © Nguyễn Anh Hiệp, 2024.

Sách được xuất bản bởi MEDINSIGHTS - Thương hiệu Sách & Tri thức Y học hiện đại thuộc Công ty Cổ phần Sách Omega Việt Nam

MEDINSIGHTS là thương hiệu xuất bản với sứ mệnh cung cấp mọi kiến thức cần thiết để bảo vệ sức khỏe cho cộng đồng. Các sản phẩm của MEDINSIGHTS hiện tập trung vào: sách y dược học thường thức cho người dân, y học chuyên ngành cho các y bác sĩ, giáo trình cho sinh viên và các sản phẩm nội dung số. **MEDINSIGHTS - Tri Thức Vì Sức Khỏe**

Không phần nào trong xuất bản phẩm này được phép sao chép hay phát hành dưới bất kỳ hình thức hoặc phương tiện nào mà không có sự cho phép trước bằng văn bản của Công ty Cổ phần Sách Alpha. Chúng tôi luôn mong muốn nhận được những ý kiến đóng góp của quý vị độc giả để sách ngày càng hoàn thiện hơn.

Góp ý về sách, liên hệ về bản thảo và bản dịch: info@omegaplus.vn

Liên hệ ebooks, hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: hoptac@omegaplus.vn

Liên hệ dịch vụ bản quyền, xuất bản, ký gửi và phát hành: dichvu@omegaplus.vn

BS Nguyễn Anh Hiệp

Marketing bệnh viện thực hành

3

Bút phá

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI MEDINSIGHTS

Phụ trách xuất bản: Ngô Thu Trang

Điều phối sản xuất: Giang Vũ

Thiết kế bìa: Hoàng Duy Khánh

Trình bày: Vũ Lê Thu

Thư ký xuất bản & Chuyên viên Hợp tác: Giang Vũ

Mục lục

Lời mở đầu 7

01

GIÁ DỊCH VỤ

Chương 1 Giá dịch vụ trong Marketing bệnh viện 10

Chương 2 Xây dựng giá dịch vụ bệnh viện 31

Chương 3 Vận dụng giá dịch vụ trong Marketing bệnh viện 58

02

CHIẾN LƯỢC

Chương 4 Bàn về chiến lược 80

Chương 5 Xây dựng và thực thi chiến lược 96

03

TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG Y TẾ

Chương 6 Tại sao cứ phải là trải nghiệm khách hàng? 140

Chương 7 Xây dựng trải nghiệm cho khách hàng tại
khoa khám bệnh 152

Chương 8 Để trải nghiệm thực sự là trải nghiệm 185

Nhấn gửi bạn đọc 262

BS NGUYỄN ANH HIỆP

Lời mở đầu

Cảm ơn bạn rất nhiều vì đã đọc sách của tôi.

Nếu bạn chưa có đủ trọn bộ 3 cuốn thì hãy tìm mua 2 cuốn đã xuất bản là Khởi động (Tập 1) và Tăng tốc (Tập 2) vì cấu trúc nội dung các cuốn trong bộ sách Marketing bệnh viện thực hành của tôi liên kết chặt chẽ với nhau theo một mạch xuyên suốt từ *Khởi động* đến *Tăng tốc* rồi *Bứt phá*.

Như đã chia sẻ với bạn từ cuốn đầu tiên, năm 1998 tôi nộp đơn thôi việc tại trường đại học và bắt đầu chuỗi trải nghiệm khám phá bản thân với nhiều loại công việc và vị trí nghề nghiệp khác nhau. Bắt đầu từ nhân viên phát triển thị trường (trình dợt viên) rồi lên vị trí quản lý khu vực miền Bắc cho các hãng dợt nước ngoài, tự kinh doanh thuốc nhập khẩu về theo từng lô (giới trình dợt viên gọi là “cắt lô”), thành lập doanh nghiệp tư vấn Marketing (ngày nay gọi là start-up), thậm chí mở cả cửa hàng bán giày dép phụ nữ, làm giám đốc điều hành cho doanh nghiệp bán lẻ trong nước, quản lý kinh doanh marketing cho toàn bộ thị trường Việt Nam (Country Manager) cho một công ty dợt phẩm nước ngoài, tư vấn độc lập về Marketing bệnh viện, giảng dạy đào tạo Marketing, huấn luyện Marketing... Những vị trí công việc khác nhau đã cho tôi cơ hội được “nhìn và

chạm vào” hoạt động kinh doanh từ các góc độ khác nhau, các tầng quản trị khác nhau để có góc nhìn bao quát về kinh doanh và Marketing.

Khi học về kinh doanh và marketing, tôi cũng chỉ lựa chọn những chương trình đào tạo mang định hướng thực thi như Quản trị kinh doanh của trường đại học Bách khoa Hà Nội hay các khóa đào tạo chuyên biệt theo kiểu “đặt hàng” về Marketing và Chiến lược tại các trường quốc tế mà giảng viên chính là những CEO và CMO quốc gia của những tập đoàn quốc tế, họ là những người đang thực sự vận hành quản trị công việc liên quan mật thiết với nội dung mà họ giảng dạy. Những kiến thức này càng giúp cho tôi có thể thấy được hoạt động Kinh doanh – Marketing một cách rõ ràng, khúc triết và sống động như sự vận hành của một cỗ máy vậy.

Vì thế, dù tôi viết về Marketing nhưng bạn có thể thấy góc nhìn quản lý bao quát trong các luận điểm và cách thức thực hiện mà tôi đã hướng dẫn. Và tôi tin rằng những hướng dẫn này thực sự hữu ích cho bạn, giúp bạn quản lý và phát triển hoạt động Marketing cho bệnh viện mình hiệu quả nếu bạn thực sự hiểu và sẵn sàng hành động vì bệnh viện. Chúc bạn thành công!

Trân trọng cảm ơn!

BS. Nguyễn Anh Hiệp

01

GIÁ DỊCH VỤ

Giá dịch vụ trong Marketing bệnh viện

Bạn có thắc mắc vì sao mà tôi lại để phần viết về Giá dịch vụ này đến tận cuốn cuối cùng trong bộ sách *Marketing bệnh viện thực hành* của mình: vì Giá quan trọng ngang tầm với Chiến lược hay vì viết về Giá rất khó? Câu trả lời là cả hai, và hơn thế nữa, giá còn là yếu tố rất khác biệt về sự chủ động xây dựng và khai thác giữa bệnh viện công và tư.

1. Bản chất của Giá dịch vụ

Trước hết, bạn cần hiểu đúng về khái niệm Giá thì mới có thể vận dụng yếu tố này trong hoạt động Marketing cho dịch vụ bệnh viện mình. *Giá dịch vụ bao gồm tất cả những gì mà khách hàng phải đánh đổi để có thể sử dụng dịch vụ mà không chỉ giới hạn trong phạm vi các khoản chi phí bằng tiền.* Theo cách hiểu này, giá dịch vụ của bệnh viện sẽ bao gồm:

- Chi phí trả cho bệnh viện bao gồm: chi phí khám bệnh, phẫu thuật thủ thuật can thiệp, thuốc, vật tư y tế, giường bệnh...

- Chi phí di chuyển của người bệnh, chi phí di chuyển và lưu trú của người nhà đi theo chăm sóc trong quá trình khám chữa bệnh.
- Các chi phí “lót tay” với mong muốn người bệnh được ưu tiên, được tận tâm trong quá trình khám chữa bệnh.
- Các chi phí cơ hội liên quan đến thời gian bị mất đi của người bệnh và người nhà chăm sóc; có thể quy đổi ra bằng tiền hoặc không thể quy đổi vì liên quan đến cơ hội trong tương lai.
- Các giá trị mà khách hàng phải hy sinh khi sử dụng dịch vụ của bệnh viện như bảo mật thông tin cá nhân, sự tự tôn cá nhân, sự quan trọng của cá nhân...

Trong các nhóm kể trên, chắc hẳn mọi người đều đã nắm rõ nhóm đầu tiên (và đa số mọi người coi giá dịch vụ chỉ bao gồm nhóm chi phí này mà thôi), nhóm thứ hai có chút mơ hồ về con số và tùy biến trong từng trường hợp nhưng ai cũng hình dung ra, nhóm thứ ba đã từng rất phổ biến trước đây và đến giờ vẫn còn tồn tại nhưng về cơ bản đã giảm đi nhiều. Ở đây, tôi thấy chỉ cần phân tích về hai nhóm cuối là *Chi phí cơ hội* và *Các giá trị* để bạn có thể hiểu rõ hơn về bản chất của giá dịch vụ bệnh viện và vận dụng vào thực tiễn Marketing cho dịch vụ bệnh viện mình.

Chi phí cơ hội

Khi bạn làm việc A thì không thể làm được việc B, mà nếu việc B đó mang lại cho bạn thu nhập thì khoản thu nhập ấy là chi phí cơ hội khi bạn quyết định làm việc A; cụ thể ở đây là khi người bệnh đi khám chữa bệnh thì họ phải nghỉ làm, nghỉ buôn bán nên mất đi khoản thu nhập tương ứng trong thời gian đi khám chữa bệnh, và khoản thu nhập bị mất đi này chính là chi phí cơ hội cần được tính vào giá khám chữa bệnh đối với họ. Ví dụ mô phỏng sau đây về tình huống một người đi khám bệnh sẽ giúp bạn hiểu thêm về loại chi phí này:

Trường hợp 1: Người bệnh đi khám ở bệnh viện công. Đến bệnh viện từ 7 giờ, bắt đầu với các thủ tục để được khám rồi làm cận lâm sàng, rồi khám lại lấy đơn, rồi mua thuốc với rất nhiều thời gian dành cho chờ đợi (thực tế thường gặp và nhiều khách hàng phàn nàn là chờ thì lâu mà khám thì siêu tốc) để cuối cùng thì 11 giờ 30 phút cũng xong, mất một nửa ngày làm việc. Tổng chi phí khám bệnh hết khoảng 550 nghìn đồng (40 nghìn đồng tiền khám, khoảng 250 nghìn đồng cho cận lâm sàng, khoảng 250 nghìn đồng tiền thuốc).

Trường hợp 2: Người bệnh đi khám ở bệnh viện tư. Cũng đến bệnh viện từ 7 giờ, nhưng tất cả thủ tục nhanh gọn nên chỉ đến 8 giờ 30 phút là xong, người bệnh có thể tiếp tục làm việc nếu sức khỏe cho phép. Tổng chi phí

khám bệnh hết cỡ 750 nghìn đồng (150 nghìn đồng tiền khám, 300 nghìn đồng cho cận lâm sàng, 300 nghìn đồng tiền đơn thuốc).

Hai trường hợp trên có giả định là tình trạng bệnh lý tương tự nhau, nên các chỉ định cận lâm sàng như nhau, đơn thuốc kê như nhau, chỉ khác mức giá dịch vụ (giá khám cao hơn, cận lâm sàng và thuốc cao hơn khoảng 20%) và thời gian sử dụng cho việc khám bệnh là khác nhau. Câu hỏi đặt ra là: Khám ở đâu rẻ hơn? Nếu chỉ tính số tiền trả cho bệnh viện thì học sinh tiểu học cũng biết là trường hợp 1 rẻ hơn. Nhưng nếu tính theo chi phí cơ hội thì phát sinh các khả năng khác biệt tùy theo đối tượng như sau:

- Người bệnh là người nghỉ hưu hoặc là người sống bằng thu nhập thụ động nên không phải lao động kiếm sống... thì trường hợp 1 chắc chắn rẻ hơn.

	Chi phí thực	Chi phí cơ hội	Tổng chi phí
Trường hợp 1	550.000 đ	Mất 1/2 ngày thu nhập = 0	550.000 đ
Trường hợp 2	750.000 đ	Mất 1/5 ngày thu nhập = 0	750.000 đ

- Với người bệnh là đối tượng có tiền công lao động trung bình 600 nghìn đồng/ngày thì 2 trường hợp tương tự nhau về chi phí bằng tiền, trường hợp 2 có lợi thế hơn về các giá trị hữu ích và tiện dụng của dịch vụ mà người bệnh được thụ hưởng nên có thể coi là rẻ hơn.

	Chi phí thực	Chi phí cơ hội	Tổng chi phí
Trường hợp 1	550.000 đ	Mất 1/2 ngày thu nhập = 300.000 đ	850.000 đ
Trường hợp 2	750.000 đ	Mất 1/5 ngày thu nhập = 120.000 đ	870.000 đ

- Đối với những người có tiền công lao động hoặc lời lãi buôn bán kinh doanh trực tiếp từ 800 nghìn đồng/ngày trở lên, khi tính chi phí cơ hội vào giá dịch vụ sẽ làm cho trường hợp 2 trở nên rẻ hơn trường hợp 1 chỉ tính riêng bằng tiền; nếu tính đến cả các giá trị hữu ích và tiện dụng của dịch vụ mà người bệnh được thụ hưởng trong trường hợp 2 thì người bệnh lại thấy giá của trường hợp này còn rẻ hơn nữa khi so sánh.

	Chi phí thực	Chi phí cơ hội	Tổng chi phí
Trường hợp 1	550.000 đ	Mất 1/2 ngày thu nhập = 400.000 đ	950.000 đ
Trường hợp 2	750.000 đ	Mất 1/5 ngày thu nhập = 160.000 đ	910.000 đ

Mức thu nhập 800 nghìn đồng/ngày nếu tính theo tháng chỉ tương đương 20 triệu đồng/tháng mà thôi (26 ngày công/tháng), và ở các thành phố lớn hiện nay thì mức thu nhập này là trung bình đối với người làm công, là thấp đối với người buôn bán kinh doanh. Vậy thì với những khách hàng có thu nhập từ 20 triệu đồng trở lên, trường hợp 2 chắc chắn là lựa chọn có giá bằng tiền rẻ hơn và về

tổng thể sẽ là rẻ hơn rất nhiều khi tính thêm các giá trị khác ngoài tiền.

Lưu ý:

- Ví dụ kể trên chỉ nhằm minh họa cho thực tế này nên có tính đúng tương đối, mong rằng bạn không quá xét nét các chi tiết được giả định. Nếu bạn tính đến trường hợp người bệnh ốm nặng không thể đi làm/buôn bán được nữa thì sẽ không thể tính được chi phí cơ hội như trên, khi đó vui lòng tính chi phí cơ hội cho người nhà phải nghỉ làm/buôn bán để đưa người bệnh đi khám vì người bệnh nặng thì không thể tự đi được.
- Ví dụ kể trên cũng không nhằm chỉ trích/đả kích bệnh viện công về thời gian khám bệnh vì thực tế số lượng khách hàng tiếp nhận quá lớn so với khả năng thì chậm trễ là phổ biến, tôi buộc phải nêu rõ công-tư trong ví dụ vì liên quan đến giá tiền dịch vụ lấy ra để so sánh giúp bạn đọc hiểu được nội hàm của thông điệp.

Tóm lại, đừng căn cứ vào giá tiền của một dịch vụ bệnh viện để kết luận là rẻ hơn hay đắt hơn dịch vụ tương tự của bệnh viện khác; bạn cần tính thêm chi phí cơ hội liên quan tới thời gian mà khách hàng phải sử dụng cho dịch vụ đó thì mới có thể đưa ra đánh giá là rẻ/đắt đối với từng nhóm đối tượng khách hàng nhất định. Thời gian là vàng, hãy quy đổi vàng thành tiền rồi cộng vào giá khi so sánh.

Bạn là nhà quản lý bệnh viện, bạn là người làm Marketing cho bệnh viện mình thì bạn có trách nhiệm phải xác định được nhóm khách hàng đích phù hợp với dịch vụ bệnh viện của bạn: đó là nhóm thấy rằng dịch vụ bệnh viện của bạn rẻ hơn các lựa chọn khác có cùng mức chất lượng (sự so sánh chỉ là tương đối nhưng khách hàng vẫn luôn so sánh như thế khi ra quyết định hàng ngày). Nếu đã thấy là mức chất lượng như nhau thì không ai lại không muốn rẻ cả, kể cả người siêu giàu. Xác định đúng nhóm đích này sẽ giúp bạn phát triển kênh phù hợp và thực hiện truyền thông chọn lọc đến họ nhằm thu hút khách hàng về cho bệnh viện theo cách hiệu quả.

Các Giá trị cho khách hàng

Trong cuốn 1 và cuốn 2, khi phân tích về khách hàng và các đặc tính của dịch vụ, tôi đã nhắc đến các giá trị này. Các giá trị thường được khách hàng quan tâm và coi trọng gồm:

- *Giá trị là sự bảo mật thông tin.* Với những người bình thường, việc ốm đau bệnh tật chẳng có gì phải giấu kín, thậm chí có người còn thích “khoe” ốm để được mọi người quan tâm thăm hỏi động viên nữa. Nhưng với những người nổi tiếng, những người quan trọng/tâm cỡ, hình ảnh và tình trạng bệnh lý của cá nhân khi bị tiết lộ có thể làm ảnh hưởng đến sự nghiệp hay giá trị cổ phiếu

doanh nghiệp của họ. Vì thế, việc lặn lội ra nước ngoài chữa bệnh dù với chi phí cao gấp nhiều lần nhưng được bảo mật lại là một lựa chọn đáng giá với không ít các nhân vật quan trọng/tâm cỡ này.

- *Giá trị là sự quan trọng của mỗi người.* Rất nhiều câu chuyện có thật mà tôi được người trong cuộc trực tiếp kể lại về trải nghiệm không tốt với dịch vụ y tế trong nước rồi phải đưa người nhà ra nước ngoài chữa bệnh dù chính họ là cán bộ y tế, quản lý bệnh viện, chủ đầu tư bệnh viện tại Việt Nam và họ có thể tiếp cận đội ngũ chuyên môn cao cấp chứ không phải là người dân bình thường.

Ông chủ của một bệnh viện tư nhân nọ nghi mắc ung thư hạch đã mời mấy chuyên gia trong nước hội chẩn và bị các vị chuyên gia cấp cao này khẳng định là ung thư không chút đắn đo. Sau đó, để yên tâm hơn, anh ấy đã chọn đến một bệnh viện ở nước ngoài để khám lại. Tại đây, điều mà anh ấy ấn tượng là sự trăn trở của các chuyên gia nước ngoài khi hội chẩn lần đầu cho anh ấy: họ là những chuyên gia tâm cỡ nhưng đã không giấu sự phân vân khi đưa ra quyết định vì họ thấy chưa chắc chắn với chẩn đoán, vì các triệu chứng và kết quả cận lâm sàng có những mâu thuẫn. Cuối cùng, họ đã đề nghị bệnh viện mời một chuyên

gia khác mà họ nghĩ là giỏi hơn họ trong bệnh lý đặc thù của anh ấy để hội chẩn lần hai. May mắn là trong lần mời chuyên gia hội chẩn sau đó, anh ấy được xác định là không phải mắc ung thư và được điều trị theo hướng khác, sau đó phục hồi hoàn toàn (thời điểm anh ấy kể chuyện cho tôi là đã tầm 10 năm kể từ lần trải nghiệm đó). Điều mà anh ấy trân trọng chính là thái độ với công việc của các chuyên gia đó, họ thực sự hành xử vì người bệnh chứ không phải vì cái oai của cá nhân họ. Với anh ấy, chi phí phải trả cho chuyến đi đó là đáng giá.

Vị giám đốc của một bệnh viện công lập tuyến tỉnh đưa con bị bệnh máu ác tính về bệnh viện tuyến cuối điều trị một tuần mà bệnh còn diễn biến xấu đi, tìm gặp được một vị chuyên gia đầu ngành để nhờ xem giúp thì nhận được lời từ chối vì còn “bận dự hội thảo” và “bận ngồi hội đồng” và lời khuyên “cứ tuân thủ theo kíp chuyên môn điều trị hiện tại”. Xót con nên anh ấy lập tức đưa con mình ra nước ngoài, sau 3-4 ngày điều trị can thiệp thì bệnh diễn biến theo hướng tích cực hơn và có thể đưa về tiếp tục điều trị từng đợt. Kết quả điều trị tiếp theo sau này thế nào thì nói thực là tôi không theo tìm hiểu thêm nữa nên không thể kể tiếp cho bạn, nhưng trong câu chuyện của

anh ấy thì việc trả tiền cho chuyến xuất ngoại chữa bệnh đó là xứng đáng.

Một anh quản lý của một bệnh viện tư nhân nọ đã đưa vợ đi khắp các bệnh viện da liễu trong nước với đủ loại chẩn đoán và điều trị nhưng không khỏi, mọi kết luận chẩn đoán đều có vẻ hơi khiên cưỡng (vì tồn tại các triệu chứng và xét nghiệm mâu thuẫn nhau) nhưng các bác sĩ đều ép chẩn đoán theo hướng tư duy của mình để điều trị. Nhưng ngặt một nỗi là không bác sĩ nào có thể điều trị khỏi được bệnh cho chị ấy cả. Sau đó, cũng lại là nhờ bác sĩ bệnh viện nước ngoài đã mày mò tìm ra cho được căn nguyên và chẩn đoán ra một căn bệnh hiếm gặp thuộc nhóm ký sinh trùng, điều trị bằng một loại thuốc đặc trị và khỏi hẳn dù tốn không ít thời gian.

Trong tất cả các trường hợp trên, tôi không nghĩ rằng năng lực chuyên môn của các chuyên gia trong nước là không đủ giỏi, tôi chỉ cảm thấy rằng họ chưa thực sự tận tâm với người bệnh mà kết quả là những kết luận chẩn đoán và can thiệp mang tính khiên cưỡng, thiếu tính phân biệt khoa học và có tinh thần bẽ trên đối với khách hàng. Ai cũng muốn mình là quan trọng, khi là người bệnh thì lại càng mong muốn được lưu tâm

nhiều hơn nên họ sẵn sàng chi trả để đạt được sự quan trọng đó trong khả năng có thể. Với họ, những chi phí tương xứng với sự quan trọng của họ trong quá trình sử dụng dịch vụ bệnh viện là đáng giá, và họ sẵn lòng chi trả cho giá trị này.

- *Giá trị là sự tự tôn cá nhân.* Nhiều người có tri thức, từng có vị trí trong lĩnh vực nào đó nhất là những lĩnh vực về khoa học nghệ thuật hay giáo dục, có thành tựu đóng góp cho xã hội nên họ có sự đề cao nhất định đối với bản thân mình. Với họ, việc phải đi khám bệnh ở những bệnh viện thiếu sự tôn trọng khách hàng làm họ cảm thấy tổn thương, nên họ sẵn lòng trả nhiều tiền hơn để được tôn trọng, để được chăm sóc không chỉ sức khỏe thể chất mà còn tinh thần tự tôn cá nhân của họ. Hình dung một giáo sư của trường đại học đã nghỉ hưu, một nhà văn lớn tuổi, một nghệ sĩ già... sẽ cảm thấy thế nào khi đến bệnh viện được các nhân viên y tế tầm tuổi con cháu gọi tên tuổi vào khám như thể gọi học sinh vào lớp, bị đối xử như thể họ đang đi xin xỏ, nhờ cậy. Họ sẵn lòng dành dụm tiền để đến khám bệnh ở những nơi trân trọng họ, dù họ biết là sẽ phải tiết kiệm hơn trong các khoản chi tiêu khác hằng ngày.
- Và rất nhiều các giá trị khác nữa mà bạn có thể vận dụng bộ ba Nhu cầu – Ước muốn – Giá trị

trong “Động cơ ẩn giấu” mà tôi đã chia sẻ trong tập 1 (Khởi động) để phân tích thêm về các giá trị có ý nghĩa đối với khách hàng. Các giá trị này ảnh hưởng rất nhiều đến quyết định của khách hàng khi sử dụng dịch vụ bệnh viện, nếu thấy việc trả thêm các khoản tiền phù hợp với những giá trị hữu ích mà họ được thụ hưởng tại bệnh viện thì họ sẵn lòng lựa chọn và coi là đáng giá.

Những giá trị kể trên là quan trọng đối với không ít các nhóm người trong xã hội. Vì thế, nếu dịch vụ bệnh viện của bạn không thể đáp ứng các giá trị này cho họ thì dù có mức giá thấp vẫn sẽ bị coi là đắt; vì họ đã phải hy sinh những thứ quý giá hơn tiền hoặc những giá trị được quy đổi ra rất nhiều tiền và khả năng rất cao là họ sẽ tìm cơ sở y tế khác nơi có thể đáp ứng cho họ những giá trị này. Nếu bạn còn nhớ trong những tập trước tôi có đề cập đến việc một tập đoàn y khoa của Việt Nam đã từng có kế hoạch thu hút giành lại những khách hàng ra nước ngoài chữa bệnh mà chưa thành công, theo tôi một phần lý do là họ chưa thể đảm bảo được việc mang lại cho nhóm khách hàng đó những giá trị mà tôi vừa đề cập ở trên. Việc thu hút khách hàng không chỉ đơn thuần về chuyên môn y tế mà còn là các yếu tố liên quan đến cảm nhận của họ về giá trị bản thân, giá trị tinh thần và nhiều yếu tố mang tính xã hội khác.

2. Những điều thú vị về Giá dịch vụ

Giá có tác động đến tâm lý chúng ta mạnh mẽ hơn chúng ta nghĩ. Những con số thông thường sẽ làm cho tư duy logic (đại diện cho lý tính thuần túy) được kích hoạt, nhưng những con số thể hiện giá tiền thì lại đánh động cảm xúc (đại diện cho cảm tính) của chúng ta, để rồi cảm xúc sẽ chi phối và làm sai lệch tư duy logic bằng những sự so sánh rất phi lý trí. Để chứng minh cho điều này, tôi sẽ lấy một câu chuyện rất đời thực như sau:

Bạn cùng tôi đi dạo phố và ghé vào một cửa hàng văn phòng phẩm, bạn thấy rất ưng 1 cây bút có giá 200 nghìn đồng và định mua nó thì tôi mách với bạn rằng cửa hàng cách đó 100 mét đang bán đúng cây bút đó với giá 150 nghìn đồng. Bạn quyết định thế nào? Khả năng cao là bạn sẽ vui mừng và bắt tôi dẫn ngay đến đó để mua cây bút bạn đang thích mà lại tiết kiệm được 50 nghìn đồng. Sau đó, bạn và tôi lại đến một cửa hàng điện thoại vì bạn muốn thay chiếc điện thoại cũ của mình. Bạn ngắm thử vài chiếc và quyết định mua một chiếc iPhone với giá 20 triệu; nhưng đúng lúc ấy tôi cũng lại ghé tai mách rằng cửa hàng điện thoại cách đó 100 mét có bán cái điện thoại đó với giá rẻ hơn 50 nghìn đồng. Bạn quyết định thế nào? Bạn sẽ lại vui mừng bắt tôi dẫn bạn đến đó mua điện thoại chứ? Không bao giờ! Bạn sẽ nhìn tôi theo kiểu “Ông bị hâm à?” vì ai lại đi mua cái điện

thoại 20 triệu còn tính chuyện tiết kiệm có 50 nghìn đồng. Bạn thấy không, cùng là đi thêm 100 mét để tiết kiệm được 50 nghìn đồng nhưng bạn lại có hai quyết định trái ngược nhau chỉ vì sự so sánh đây tính cảm xúc giữa số tiền tiết kiệm được với giá của đồ vật định mua, nếu dùng lý tính đơn thuần thì hai trường hợp này sẽ được bạn quyết định giống nhau: đều là CÓ hoặc đều là KHÔNG.

Nguyên gốc câu chuyện trên là của Dan Ariely, một nhà kinh tế học hành vi, mà tôi chỉ kể lại với chút thay đổi bằng các tình tiết cây bút và chiếc iPhone cho gần gũi với cuộc sống của chúng ta mà thôi. Sau đây mới là những điều thú vị về giá liên quan đến tâm lý khách hàng và cách hạch toán chi phí mà tôi nhận thấy qua kinh nghiệm thực tế cá nhân:

Giá cao hơn một chút bị coi là đắt, cao hơn thật nhiều lại được coi là dấu hiệu của chất lượng

Nếu giá khám tại bệnh viện của bạn là 110 nghìn đồng/lượt trong khi các bệnh viện khác cùng địa bàn là 100 nghìn đồng thì khách hàng sẽ coi giá khám của bạn là đắt hơn vì người ta có xu hướng suy nghĩ rằng với 10% chi phí cao hơn không thể mang lại gì đó tốt hơn đáng để thử.

Nhưng nếu giá khám của bạn là 200 nghìn đồng/lượt thì ý nghĩ đầu tiên của khách hàng sẽ là câu hỏi “Sao giá cao hẳn thế nhỉ?” và sau đó sẽ là một số suy diễn theo hướng

“chắc phải có gì đó tốt hơn hẳn thì họ mới thu giá cao đến thế”. Mức giá cao hơn từ 30% trở lên sẽ tấn công vào xúc cảm của chúng ta bằng câu hỏi “Tại sao?” để rồi trí tuệ xúc cảm “ra lệnh” cho hệ tư duy logic tìm kiếm câu trả lời mà cơ bản là những suy diễn giả định về những thứ tốt hơn hẳn.

Có khi giảm giá bán lại làm tăng lợi nhuận trên mỗi đơn vị dịch vụ

Thông thường, với hàng hóa, việc giảm giá để tăng tổng lợi nhuận vì bán được nhiều hàng hơn là chuyện dễ hiểu, nhưng lợi nhuận tính trên mỗi đơn vị hàng hóa bán ra sẽ giảm. Với dịch vụ, khi chất lượng dịch vụ được đảm bảo, giá dịch vụ càng giảm thì bạn càng tăng khả năng thu hút được nhiều khách hàng chọn bệnh viện của bạn thay vì đến nơi khác. Khi đó, những khoản chi mang tính cố định sẽ được phân bổ cho nhiều đơn vị dịch vụ hơn nên dù giá bán giảm nhưng chi phí phân bổ cho từng đơn vị dịch vụ lại giảm nhiều hơn nên kết quả là lợi nhuận trên mỗi đơn vị sẽ tăng. Để tôi kể với bạn về một trường hợp mà tôi đã tư vấn cách đây hơn 10 năm thì bạn sẽ hiểu rõ ngay:

Một bệnh viện mắt quốc tế (hợp tác chuyên môn quốc tế thực sự chứ không phải lấy tên cho oai) thuê chuyên gia laser quốc tế với giá 6.000 USD/tháng và đầu tư máy MEL80 của Zeiss với máy tạo vật Moria 3 để tham dự vào cuộc cạnh tranh phẫu thuật Lasik đang khá sôi động lúc đó. Với các lợi thế trên, bệnh viện đặt một mức giá là 20 triệu

đồng/ca so với mức phổ biến của thị trường lúc đó là 15-16 triệu đồng và theo cá nhân tôi mức giá này đang là trở ngại với nhiều người quan tâm. Sau gần 6 tháng triển khai, bệnh viện chỉ thực hiện được trung bình 40-50 ca/tháng và không có dấu hiệu tăng trưởng dù đẩy mạnh truyền thông và được nhiều người quan tâm (trong khi các bệnh viện khác cùng khu vực đang đạt 100-300 ca/tháng). Khi được mời tư vấn, tôi đã tìm hiểu, phân tích bài toán chi phí và giá để rồi đưa ra khuyến nghị thực hiện khuyến mại sao cho giá thực thu là 17 triệu đồng/ca (đăng ký theo nhóm) và 18 triệu đồng/ca (đăng ký đơn lẻ) với các luận cứ sau:

- Với khuyến mại, giá của bệnh viện chỉ còn cao hơn đối thủ khác là 2 triệu đồng/ca sẽ giúp nhiều khách hàng lựa chọn bệnh viện này hơn vì các yếu tố hấp dẫn về chuyên gia và máy móc kể trên có thể bù đắp cho khoảng chênh giá cao hơn khoảng 10% này, và khi đó tôi đảm bảo việc thu hút khách hàng sẽ đạt được trên 100 ca/tháng.
- Với việc thực hiện 100 ca/tháng thì phân bổ chi phí trả công chuyên gia giảm từ 120-150 USD/ca về mức 60 USD/ca. Như thế giảm được 60-90 USD/ca cho chi phí chuyên gia (quy ra tiền Việt là khoảng 1,3-2 triệu đồng/ca với tỷ giá khoảng 21.000 đ/USD).
- Vì mổ trung bình 4-5 ca/ngày nhất là những ngày mổ theo nhóm (áp dụng cho giá 17 triệu đồng/ca) thì tiết kiệm được bình gas dùng khởi động máy. Theo tôi nhớ, bình gas này có giá khoảng 60 USD và mổ 1 ca hay 5-6

ca thì cũng phải dùng 1 bình. Khi giá cao, bệnh viện chỉ mổ 1-2 ca/ngày thì mỗi ca tốn 30-60 USD, còn khi giảm giá có thể mổ 4-5 ca/ngày thì mỗi ca chỉ tốn có 12-15 USD thôi, vậy là tiết kiệm được 18-35 USD/ca (quy ra tiền Việt là khoảng 380.000-730.000 đồng/ca).

- Do số ca tăng gấp đôi nên các khoản chi phí truyền thông được phân bổ trên mỗi ca sẽ giảm 50%; các khoản chi phí chung khác cho đội ngũ hỗ trợ, cơ sở vật chất... được hạch toán trên mỗi ca cũng sẽ giảm 50%.

Cộng mấy khoản giảm đó thôi đã thấy dư sức bù cho khoản giảm giá 2 triệu đồng/ca, và lợi nhuận trên từng ca phẫu thuật đã tăng lên khi giảm giá (và tổng lợi nhuận càng tăng vì tăng cả số lượng ca/tháng). Tất nhiên, điều này chỉ đúng khi thực trạng hoạt động lúc đó là đang dưới công suất khả thi (khi tiến gần đến công suất cực đại thì sẽ dừng lại và có thể đảo ngược). Ở trường hợp này, một chuyên gia có thể làm được 10 ca/ngày một cách nhẹ nhàng và không khó thu dung được hơn 100 khách hàng/tháng tại thị trường lúc đó nên tôi mới đề nghị phương án này.

Nhưng hơn thế nữa, ngoài lợi nhuận nho nhỏ kể trên thì bệnh viện sẽ đạt được 2 lợi ích lớn hơn rất nhiều: lợi ích thứ nhất là tăng được số lượng khách hàng thực sự trải nghiệm dịch vụ của bệnh viện, đây sẽ là minh chứng và tuyên truyền viên mạnh mẽ cho bệnh viện; lợi ích thứ hai là số lượng ca tăng gấp đôi sẽ giúp chủ đầu tư thu hồi vốn nhanh gấp đôi (vì khấu hao giá trị máy phân bổ theo số ca thực hiện) nghĩa

là giảm rủi ro và rút ngắn thời gian khấu hao để hạn chế hao mòn vô hình của hệ thống máy đã đầu tư thuộc hàng khá hiện đại tại thời điểm đó (hao mòn vô hình là sự mất giá theo thời gian do yếu tố công nghệ bị lạc hậu mà không liên quan đến việc có sử dụng hay không).

Việc thuê chuyên gia về khám bệnh để nâng cao chất lượng dịch vụ, nâng cao hình ảnh và uy tín của bệnh viện mình là khá phổ biến, và bệnh viện thường trả công cho họ theo ngày làm việc. Nếu bệnh viện của bạn cũng làm như thế thì hãy nhớ bài toán phân bổ chi phí như trên, giá cao quá sẽ làm tăng chi phí trên từng ca và làm giảm lợi nhuận chứ không riêng gì giá thấp. Hãy làm một file Excel với các cột tính cho từng mức giá dự kiến từ thấp đến cao, sau đó tương ứng với mỗi mức giá hãy dự toán các khoản thu và chi theo từng ca và theo tổng số rồi lựa chọn mức giá nào mang lại sự tối ưu về khách hàng/doanh thu/lợi nhuận trong các giá dự kiến đó tùy theo mục tiêu chiến lược của bạn.

Giá cao thì ngại đắt, giá thấp thì ngại chất lượng không đảm bảo

Điều này phổ biến đến mức mà tất cả chúng ta đều đã từng trải qua, thường thấy nhất là khi chúng ta mơ hồ về những gì mà mình sẽ nhận được trong một giao dịch mua bán hàng hóa, dịch vụ. Trong dịch vụ y tế, khách hàng thường

roi vào tình trạng mơ hồ như thế vì can thiệp y khoa quá phức tạp với họ về kỹ thuật, không có sự đảm bảo về kết quả, có nhiều rủi ro không lường trước được và khó đánh giá so sánh sự tương xứng giữa chi phí và chất lượng dịch vụ cốt lõi (can thiệp y khoa). Khách hàng y tế rất khó đánh giá về những gì mà họ sẽ nhận được từ bệnh viện có cần thiết, hữu ích, tối ưu và hiệu quả cho họ hay không, nên họ thường hay phân vân khi phải lựa chọn giữa các giải pháp kỹ thuật khác nhau với các mức giá khác nhau.

3. Vai trò của Giá trong Marketing

Chúng ta tiếp xúc với giá hàng hóa/dịch vụ hàng chục lần mỗi ngày và liên tục ra quyết định mua tùy thuộc vào đánh giá của mình xem mức giá đó có phù hợp với hàng hóa/dịch vụ mà chúng ta muốn mua hay không. Có khi chúng ta quyết định rất nhanh vì đã biết và chấp nhận từ trước hoặc giá trị chi tiêu nhỏ như một cốc cà phê, một suất cơm văn phòng hay một chiếc vé xe bus; nhưng có những lúc chúng ta phải suy nghĩ một chút khi mức giá là một khoản không nhỏ để mua điện thoại thông minh, máy tính hay đồng hồ; và chắc chắn bạn phải cân nhắc khá nhiều khi có ý định mua xe, mua nhà. Giá càng cao thì bạn càng phải suy nghĩ nhiều về những lợi ích mà bạn có thể sẽ nhận được khi mua hàng hóa/dịch vụ.

Giá là điều kiện để đảm bảo chất lượng dịch vụ

Giá cao không đảm bảo rằng dịch vụ sẽ tốt, nhưng để có dịch vụ chất lượng tốt thì chắc chắn là giá không thể thấp. Tôi sẽ không bao giờ có niềm tin với những bệnh viện cạnh tranh bằng giá thấp (hoặc các chương trình giảm giá mạnh tay) vì chắc chắn sau hậu trường sẽ là sự cắt giảm chi phí để có được mức giá đó, hoặc họ đã nói quá về các tiêu chuẩn dịch vụ của mình trong truyền thông. Bạn và tôi đều biết khó có thể có được cái gì ngon-bổ-rẻ trong một xã hội ngày càng khan hiếm các nguồn lực như hiện nay, nhất là trong lĩnh vực y tế, và khách hàng cũng hiểu điều đó.

Giá tạo ra sức cạnh tranh

Giá dịch vụ là chi phí của khách hàng, họ sẽ luôn so sánh những gì mà họ phải hy sinh (mất) để nhận được các giá trị từ dịch vụ của bệnh viện (được) trong mối tương quan so sánh với các cơ sở y tế khác để đưa ra quyết định.

Về lý tính, nhóm khách hàng có khả năng chi tiêu cao sẽ ưu tiên các giá trị của dịch vụ để rồi so sánh giữa các bệnh viện có cùng mức đáp ứng và chọn nơi mà họ nghĩ là hiệu quả nhất (được nhiều hơn mất), còn nhóm khách hàng có khả năng chi tiêu thấp thì ưu tiên các dịch vụ có mức giá phù hợp và chọn nơi mà họ nghĩ là có thể mang đến cho họ chất lượng tốt nhất trong tầm mức giá ấy. Về cảm tính, khách hàng sẽ chọn bệnh viện mà họ thấy tin tưởng và/

hoặc có thiện cảm nhưng với điều kiện là họ cảm thấy giá không quá đắt so với những nơi khác có cùng mức dịch vụ.

Giá định vị bệnh viện - khách hàng

Giá chính là hàng rào ngăn cản giữa khách hàng với nhu cầu của họ, giá càng thấp thì càng nhiều khách hàng có thể tiếp cận dịch vụ mà họ mong muốn. Tuy nhiên, như tôi đã viết, tâm lý “*giá cao thì ngại đắt, giá thấp thì ngại chất lượng*” của khách hàng là rất phổ biến, nhất là với những gì mà họ không dễ thẩm định/đánh giá như dịch vụ y tế. Vì thế, việc xác định nhóm dân cư nào trong địa bàn là nhóm khách hàng mục tiêu (về bệnh lý và nhu cầu, về khả năng chi trả) để xây dựng được một mức giá đủ để họ tin tưởng về chất lượng, đủ để họ thấy vừa với khả năng của mình, và để họ thấy rằng dịch vụ của bạn là sự lựa chọn tối ưu mà họ có được là vô cùng quan trọng (và không hề dễ). Làm được điều này, bạn đã định vị được dịch vụ của bạn trong thị trường và gắn nó với nhóm khách hàng mục tiêu (định vị khách hàng) để thu hút và giữ chân được đúng khách hàng cho mình. Bạn định vị tốt thì câu chuyện còn lại chỉ còn là khi nào khách hàng có nhu cầu can thiệp y tế nữa thôi, vì khi đó họ sẽ không do dự khi chọn bệnh viện của bạn. Giá dịch vụ sẽ xác lập vị thế của bệnh viện và dịch vụ bệnh viện trong tâm trí của khách hàng nên sẽ ảnh hưởng đến quyết định sử dụng dịch vụ của họ (nói theo ngôn ngữ Marketing là định vị).