

Marketing bệnh viện thực hành

MARKETING BỆNH VIỆN THỰC HÀNH

1: KHỞI ĐỘNG

Bản quyền tiếng Việt © Nguyễn Anh Hiệp, 2022.

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

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: publication@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác về nội dung số: ebook@alphabooks.vn

Liên hệ hợp tác xuất bản & truyền thông trên sách: project@alphabooks.vn

Liên hệ dịch vụ tư vấn, đại diện & giao dịch bản quyền: copyright@alphabooks.vn

BS Nguyễn Anh Hiệp

Marketing bệnh viện thực hành

1

Khởi động



NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

ĐỘI NGŨ TRIỂN KHAI MEDINSIGHTS

Phụ trách xuất bản: Ngô Thu Trang

Điều phối viên: Nguyễn Hải Minh

Thiết kế bìa: Hoàng Duy Khánh

Trình bày: Vũ Lê Thư

Thư ký xuất bản: Kim Khuyên

Mục lục

Lời mở đầu..... 7

PHẦN 1

DÀNH CHO BAN GIÁM ĐỐC

VÀ TRƯỞNG KHOA PHÒNG11

Chương 1 Hãy phá bỏ những nhận thức sai lệch 12

Chương 2 Hiểu đúng và lựa chọn
mô hình marketing cho bệnh viện 23

Chương 3 Bắt đầu từ thông tin 44

Chương 4 Tạo lập bộ phận Marketing..... 74

Chương 5 Khởi động Marketing bệnh viện
từ khoa điều trị..... 93

Chương 6 Quản lý chung và Marketing bệnh viện..... 106

PHẦN 2

MARKETING TẠI KHOA ĐIỀU TRỊ.....129

Chương 7 Hiểu khách hàng..... 130

Chương 8 Năm bước marketing tại khoa
điều trị nội trú..... 144

<i>Chương 9</i>	Thủ thuật sử dụng trong kỹ thuật “5 bước marketing”	184
-----------------	--	-----

PHẦN 3

NHỮNG NỘI DUNG TÔI SẼ VIẾT TRONG NHỮNG CUỐN TIẾP THEO.....	193
---	------------

Quà tặng: Câu chuyện để suy ngẫm	201
--	-----

Lời mở đầu

Năm 1990, tôi bước chân vào trường đại học y để trở thành một bác sĩ, một lựa chọn nghề nghiệp theo một cách thật giản dị mà tôi đã nhanh chóng quyết định sau khi trải qua ca mổ cấp cứu viêm ruột thừa cấp hai năm trước đó. Tôi yêu nghề y nên đã thực sự lặn xả học và thực hành để thực hiện được giấc mơ của mình, năm 1997 tôi trở thành bác sĩ điều trị đồng thời là giảng viên lâm sàng của trường y. Năm 2000, tôi đi tiếp bước nữa theo con đường kinh doanh và marketing, sự lựa chọn thay đổi mà tôi chưa từng nghĩ đến mười năm trước đó. Tìm hiểu khám phá marketing chân chính đã làm cho tôi yêu marketing như đã yêu nghề y trước đó, biến tôi thành một kẻ “bắt cá hai tay” và kết quả là tôi trở thành một doctor-marketer như ngày nay, và theo cách đó, tôi đã thực sự dẫn thân theo con đường marketing dịch vụ y tế bằng nghiên cứu, tư vấn Marketing bệnh viện từ năm 2005 và sau này thêm cả việc giảng dạy, đào tạo và huấn luyện từ năm 2011.

Cuốn sách này dành cho những ai thực sự muốn phát triển cơ sở y tế của mình – dù chỉ là một phòng khám nhỏ hay một hệ thống nhiều bệnh viện – theo cách tử tế, bằng tâm thế của một thầy thuốc, góc nhìn của một nhà tiếp thị và tư duy của một nhà quản lý. Từ quan điểm cá nhân tôi, để thực hành marketing cho mình cũng như cơ sở y tế của mình, bạn không cần phải tham dự các khóa học dài hạn về marketing, vì marketing thực ra rất gần gũi với cuộc sống hằng ngày của chúng ta. Bạn không cần phải thực hiện những kỹ thuật truyền thông gì cao siêu vì nghề y là một nghề rất “con người” nên cách thức truyền thông cũng rất “con người”... Hãy thử thực hành theo những gì mà tôi sẽ chia sẻ trong cuốn sách này, và tôi tin rằng bạn sẽ nhận được những kết quả tích cực. Vì mục tiêu thực hành, tôi trình bày nội dung cuốn sách theo hình thức tương tự như một cuốn sổ tay chẩn đoán và điều trị để bạn có thể áp dụng từng bước vào thực tế hoạt động của đơn vị mình. Các nội dung được trình bày thành các ý chính có giải thích ngắn gọn giúp bạn nắm bắt được tổng thể và có thể phác thảo kế hoạch thực hiện nhanh chóng, do đó có thể có những chỗ khó hiểu hoặc chưa thấy phù hợp với bạn. Nếu bạn thấy chưa rõ ở điểm nào, đừng ngần ngại hãy liên hệ với tôi theo thông tin liên hệ có trong cuốn sách này.

Tôi không muốn ám thị bạn đọc rằng tôi là một người nào đó tài giỏi qua những bằng cấp, kinh nghiệm

làm việc, những bệnh viện tôi đã tư vấn hay những thành tích trong lĩnh vực này. Bạn không cần để ý tôi là ai, mà hãy đọc kỹ và đặt câu hỏi nếu thấy chưa rõ, hãy cứ phản biện nếu thấy không hợp lý, và thực hành tại bệnh viện của mình nếu thấy tôi có lý. Khi có kết quả tích cực, tôi mong bạn hãy chia sẻ để đồng nghiệp của bạn cùng làm, khi chưa được như mong muốn, hãy liên hệ với tôi để chúng ta cùng nhau điều chỉnh mọi thứ cho phù hợp hơn với thực tế bệnh viện của bạn.

Trân trọng cảm ơn.

Hà Nội, tháng 6 năm 2022

NGUYỄN ANH HIỆP

01

DÀNH CHO
BAN GIÁM ĐỐC
VÀ
TRƯỞNG KHOA
PHÒNG

Hãy phá bỏ những nhận thức sai lệch

Sai lệch thứ nhất: “Marketing không phù hợp với y tế.”

Rất nhiều nhà quản lý bệnh viện tại Việt Nam có suy nghĩ: “Marketing là việc của những người kinh doanh, buôn bán nhằm bán thật nhiều hàng và kiếm lợi từ việc bán hàng đó, nên về cơ bản Marketing không phù hợp với y tế.” Suy nghĩ này không sai, nhưng lạc hậu đã gần 100 năm. Đúng là mục tiêu ban đầu của Marketing là bán hàng kiếm lời (từ những năm 1910), nhưng trong 100 năm qua, các nguyên lý của Marketing đã được ứng dụng thành công trong rất nhiều lĩnh vực để trở thành hoạt động quan trọng đối với bất cứ ai cần có khách hàng:

- Các chính trị gia *marketing* cho lập trường chính trị xã hội của mình để đạt được sự ủng hộ của người dân trong các cuộc bầu cử hay khi ban hành các chính sách.

- Các nghệ sĩ *marketing* cho khả năng nghệ thuật và xu hướng nghệ thuật của mình để đạt được sự ủng hộ của người hâm mộ và cộng đồng.
- Các tôn giáo *marketing* cho sự sáng suốt, đúng đắn về con đường tâm linh của tôn giáo mình nhằm đạt được sự tin tưởng của người dân để có thêm nhiều tín đồ, nhiều sự ủng hộ để phát triển.
- Các tổ chức xã hội thực hiện các chương trình *marketing* xã hội nhằm tác động đến cộng đồng hướng họ tới các hành vi tích cực như tình dục an toàn, không hút thuốc, hạn chế rác thải nhựa, chống bạo lực gia đình...
- Và rất nhiều các hoạt động *marketing* khác cho quốc gia, địa điểm, sự kiện, ý tưởng... đang hằng ngày hằng giờ được các quốc gia, tổ chức và cá nhân thực hiện nhằm thu hút sự quan tâm và tham gia của cộng đồng.

Tất cả các hoạt động Marketing kể trên đều giống nhau ở cùng một logic: *hiểu đối tượng mục tiêu (hiểu khách hàng) để làm sao thu hút và giữ họ theo mình, ủng hộ mình*. Khách hàng có thể là người mua hàng theo đúng nghĩa gốc, nhưng cũng có thể là những người quan tâm, ủng hộ quan điểm, thực hiện theo, đóng góp bằng hành động hoặc các nguồn lực (trong đó có nguồn lực tài chính). Vậy bệnh viện có cần khách hàng không?

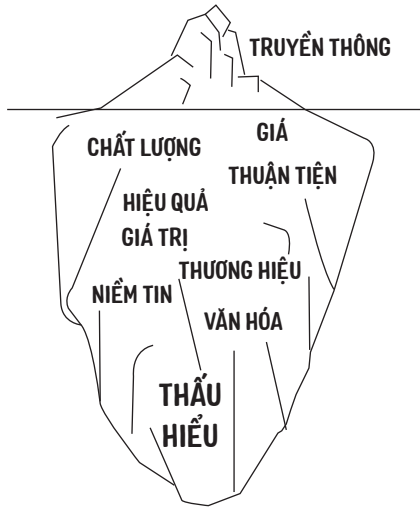
- Về khía cạnh Tài chính, các bệnh viện tự hạch toán (bệnh viện tư nhân, bệnh viện công lập tự chủ) cần duy trì được lượng bệnh nhân để có nguồn thu đảm bảo hoạt động thường xuyên trong hiện tại, cần có lãi để có thể tái đầu tư và phát triển trong tương lai.
- Về khía cạnh phát triển kỹ thuật y khoa, bệnh viện cần có lượng bệnh nhân đủ lớn để duy trì và phát triển các chuyên khoa, nghiên cứu và ứng dụng các tiến bộ kỹ thuật mới vào điều trị, phát triển tay nghề cho đội ngũ chuyên môn các thế hệ...
- Về khía cạnh mục tiêu nhân văn và xã hội của nghề y, ngay cả khi bệnh viện chữa bệnh hoàn toàn miễn phí vì mục tiêu thiện nguyện hay an sinh xã hội thì bệnh viện vẫn luôn cần có một lượng người bệnh nhất định để duy trì mục tiêu hoạt động, nếu không sẽ phải thu nhỏ/sáp nhập/đóng cửa vì không ai duy trì hoạt động một cơ sở y tế không có người bệnh (khách hàng).

Bệnh viện cần người bệnh/khách hàng thì việc thực hiện các hoạt động marketing là tất yếu vì bản chất hoạt động marketing là để thu hút và giữ chân được khách hàng.

Sai lệch thứ hai: “Marketing là truyền thông.”

Truyền thông là phần hoạt động bề nổi của Marketing, truyền thông giống như vây lưng của con cá mập, giống như phần nổi của tảng băng Marketing chứ truyền thông không phải là Marketing. Tại sao tôi nói truyền thông là phần nổi của tảng băng Marketing?

- Bởi vì phần chìm của tảng băng chính là chất lượng chuyên môn, chất lượng dịch vụ, hiệu quả, sự thuận tiện và rất nhiều các giá trị khác mà khách hàng nhận được từ dịch vụ của bệnh viện... và phần chìm chính là phần tạo ra lực đẩy Archimedes nâng tảng băng nổi lên trên mặt nước. Truyền thông sẽ đề cập đến vấn đề gì nếu chất lượng chuyên môn và dịch vụ không tốt, chi phí cao, bất tiện, phiền phức và gây khó chịu... đối với khách hàng.
- Truyền thông thu hút khách hàng đến bệnh viện bằng những hình ảnh và câu chuyện hấp dẫn, nhưng chính khách hàng sẽ cảm nhận và đánh giá về mọi mặt dịch vụ của bệnh viện khi trực tiếp trải nghiệm dịch vụ tại đây. Họ sẽ phần nào đánh giá được chất lượng chuyên môn, chất lượng dịch vụ, cảm nhận được những giá trị mà nhân viên bệnh viện mang lại cho mình và so sánh với kỳ vọng của bản thân để rút ra một đánh giá tổng thể về bệnh viện.



Hình 1. Tầng bệng marketing

Truyền thông không thể giữ chân khách hàng nếu thực tế dịch vụ mà khách hàng nhận được tại bệnh viện không đúng như kỳ vọng, thậm chí xu hướng phóng đại trong truyền thông còn phản tác dụng, làm cho khách hàng có cảm giác bị lừa gạt khi họ đến bệnh viện. Một bệnh viện có chất lượng dịch vụ tổng thể ở mức khá có thể bị đánh giá là “tệ, kém, không ra gì” nếu như họ tạo ra một kỳ vọng quá cao cho khách hàng thông qua những quảng cáo phóng đại như “bệnh viện hàng đầu, tầm cỡ quốc tế, chất lượng cao” hay “dịch vụ năm sao”. Tóm lại, truyền thông chỉ làm được một phần việc của Marketing là *thu hút* còn trải nghiệm thực tế của khách hàng tại bệnh viện mới đảm bảo việc *giữ chân* được khách hàng cho bệnh viện.

Sai lệch thứ ba: “Marketing là việc của phòng Marketing.”

Vì Marketing không chỉ là hoạt động truyền thông mà còn là một hệ thống các hoạt động chuyên sâu về chuyên môn, phục vụ, tài chính, vận hành... nên Marketing không chỉ là hoạt động của phòng Marketing mà là một hệ thống các hoạt động của toàn bộ bệnh viện dưới sự chỉ đạo điều hành của ban giám đốc. Vì thế trách nhiệm Marketing cho bệnh viện trước tiên thuộc về ban giám đốc: Lãnh đạo cần phải có tầm nhìn, khả năng xác định mục tiêu và chiến lược, điều phối toàn bộ hệ thống chuyên môn và phi chuyên môn cùng phối hợp mang lại dịch vụ tổng thể chất lượng...

Vậy trách nhiệm của phòng Marketing là gì? Phòng Marketing đảm nhiệm các vai trò sau:

- Giống như tai mắt của bệnh viện, đảm bảo liên tục cập nhật thông tin về khách hàng, đối thủ cạnh tranh và môi trường vĩ mô để giúp bệnh viện phân tích và hoạch định phương án hoạt động phù hợp.
- Tham vấn cho ban giám đốc về các mục tiêu và định hướng chiến lược phát triển khách hàng cho bệnh viện.
- Điều phối, thực hiện và hỗ trợ các nhóm nhân lực khác trong bệnh viện thực hiện các hoạt động truyền thông, chăm sóc khách hàng.

Tại bệnh viện công lập thì trách nhiệm này có thể giao cho Phòng Công tác Xã hội hoặc Kế hoạch Tổng hợp tùy theo quy mô và thực tế của bệnh viện.

Sai lệch thứ tư: “Bệnh viện mình đang làm tốt, không ai hiểu bệnh viện này hơn mình.”

Đây là một xu hướng suy nghĩ sai lầm khá phổ biến tại các bệnh viện, rất nhiều ban giám đốc đã rất tự tin khi nói về bệnh viện của mình vì họ nghĩ không ai hiểu bệnh viện hơn họ, cho đến khi tôi hỏi họ những câu hỏi khá đơn giản về chất lượng dịch vụ, thực tế khách hàng, đánh giá của khách hàng về bệnh viện và làm cho họ thực sự lúng túng. Ban giám đốc đang tự đánh giá bằng góc nhìn chủ quan và thiên kiến nên việc ngộ nhận và phiến diện là hiển nhiên. Hãy liên tưởng đến một việc rất đơn giản trong cuộc sống: Khi viết một đoạn văn rồi tự mình soát lỗi chính tả, chúng ta thường lướt qua các lỗi của chính mình một cách rất tự nhiên trong khi người khác sẽ có thể phát hiện ra các lỗi đó dễ dàng và nhanh hơn.

Thực tế, không ít bệnh viện ban đầu khi gặp tôi rất tự tin về chuyên môn và chất lượng phục vụ của mình, để rồi sau đó, khi thực hiện khảo sát khách hàng theo năm nhóm tiêu chí của SERVQUAL/SERVPERF và trình bày kết quả, thì cả ban giám đốc và các trưởng khoa phòng cùng ngỡ ngàng, ngạc nhiên là sao còn nhiều điều mà họ chưa nghĩ

tới và chưa làm được so với kỳ vọng và mong muốn chính đáng của khách hàng.

Nếu nhìn rộng ra các lĩnh vực dịch vụ khác, ta sẽ thấy các tập đoàn dịch vụ lớn luôn thuê các đơn vị tư vấn, khảo sát độc lập trong khi họ có cả hệ thống quản lý và giám sát nội bộ? Đó là để có cái nhìn khách quan, số liệu minh bạch, các góc nhìn mới... những điều rất cần để hoàn thiện và phát triển dịch vụ trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Sai lệch thứ năm: “Bệnh viện thuê hẳn một công ty chuyên nghiệp để họ Marketing cho bệnh viện.”

Đây là một trong những suy nghĩ sai lệch phổ biến nhất mà tôi thường gặp khi tiếp xúc với các bệnh viện công lập. Nguồn gốc của suy nghĩ này xuất phát từ quan điểm Marketing là quảng cáo truyền thông đã đề cập đến ở trên. Và cũng chính vì sự không phù hợp này mà không có công ty nào có thể đáp ứng được cho bệnh viện trong lĩnh vực này. Tại sao lại như vậy?

- Khi bệnh viện bỏ tiền thuê một công ty “làm marketing” cho mình, họ luôn đòi hỏi công ty đó cam kết những kết quả mang lại cho bệnh viện tương xứng với chi phí, thời gian và công sức mà bệnh viện phải bỏ ra cho việc hợp tác này. Bệnh viện sẽ đặt câu hỏi: Nếu bệnh viện trả cho công ty một

khoản tiền để làm marketing thì công ty sẽ mang lại cho bệnh viện bao nhiêu bệnh nhân mới, tăng được số lượng bệnh nhân khám và điều trị trung bình/tháng lên bao nhiêu... Và theo tôi, đây là một đòi hỏi chính đáng.

- Tuy nhiên, công ty dịch vụ sẽ không thể có câu trả lời thỏa đáng cho câu hỏi trên bởi vì họ không thể can thiệp sâu vào các hoạt động dịch vụ bệnh viện, không thể đảm bảo chất lượng chuyên môn, không thể đảm bảo chất lượng phục vụ, không thể cải thiện sự thuận tiện hay mang lại những giá trị khác cho khách hàng... Họ chỉ có thể viết bài, chạy quảng cáo hay thực hiện các hoạt động truyền thông đại chúng khác (hay nói cách khác là phần nổi của tảng băng Marketing thôi) nên không thể cam kết các mục tiêu trung hạn và dài hạn cho bệnh viện được. Và kết quả là hai bên không thể đi đến thống nhất một phương án hợp tác phù hợp với mục tiêu và năng lực của mình.
- Trong trường hợp kết hợp cả hai bên, bệnh viện lo chất lượng còn công ty lo truyền thông, phương án nghe có vẻ hợp lý nhưng lại rất khó thực hiện vì hai bên sẽ phải hợp tác với nhau rất lâu để hiểu nhau và phối hợp (trên thực tế, việc này không khả thi). Đơn giản là vì việc hiểu nhau và phối hợp ngay

chính giữa các khoa phòng của bệnh viện còn là bài toán nan giải của không ít bệnh viện, hướng chỉ là giữa bệnh viện và công ty. Hơn nữa, việc hợp tác lâu dài cũng tiêu tốn một khoản ngân sách lớn của bệnh viện kể cả là bệnh viện tư nhân. Thôi, bỏ qua đi.

Trên thực tế, bệnh viện chỉ có thể thuê các agency (công ty truyền thông) thực hiện các chương trình truyền thông đại chúng (mass media) với các mục tiêu cam kết giữa hai bên về số lượng, độ phủ, thông điệp, tần suất... hay thực hiện khảo sát để xem người ta nói gì về bệnh viện trên không gian mạng sau các sự cố truyền thông của bệnh viện. Và xin nhớ, việc này cũng tiêu tốn không ít tiền, nên các bệnh viện công xin hãy cân nhắc vì các bạn không có nhiều tiền và không có cơ chế chi tiêu cho khoản này đâu (tôi biết).

Tóm lại, hãy hiểu về Marketing bệnh viện như sau:

- Marketing là hoạt động thiết yếu đối với bệnh viện nhằm thu hút và giữ được khách hàng cho bệnh viện trong hiện tại và tương lai.
- Marketing bệnh viện là làm tốt (chất lượng chuyên môn, chất lượng dịch vụ, hiệu quả, thuận tiện...) và truyền thông để cộng đồng biết về những điểm tốt đó.

- Marketing bệnh viện là trách nhiệm của tất cả các khoa phòng và nhân viên bệnh viện mà giám đốc là người chịu trách nhiệm đầu tiên và cao nhất.
- Marketing là việc mà bệnh viện phải tự làm, nên thuê tư vấn để có góc nhìn khách quan và thuê dịch vụ truyền thông khi cần (nếu có đủ tài chính và năng lực thực hiện dịch vụ).