

Marketing bệnh viện thực hành

MARKETING BỆNH VIỆN THỰC HÀNH

2: TĂNG TỐC

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 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

2

Tăng tốc

Medinsights[®]
Knowledge for Health



**NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI**

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 Thư

Thư ký xuất bản: Giang Vũ

Mục lục

Lời mở đầu.....	7
-----------------	---

01

MARKETING BẰNG DỊCH VỤ

Chương 1	Dịch vụ trong marketing bệnh viện.....	10
Chương 2	Xây dựng dịch vụ như một hàng hóa để bán.....	21
Chương 3	Quản lý các dịch vụ của bệnh viện	66

02

PHÁT TRIỂN KÊNH CUNG CẤP DỊCH VỤ

Chương 4	Kênh cung cấp dịch vụ trong marketing bệnh viện.....	92
Chương 5	Xây dựng và quản lý khai thác kênh	114

03

TRUYỀN THÔNG MARKETING BỆNH VIỆN

Chương 6	Hiểu về truyền thông trong marketing bệnh viện.....	140
Chương 7	Các hoạt động truyền thông trong marketing bệnh viện.....	152
Chương 8	Sử dụng truyền thông hiệu quả	195

Lời mở đầu

Cảm ơn bạn đã chọn mua cuốn sách này của tôi.

Nếu bạn đã mua cuốn *Marketing bệnh viện thực hành, Tập 1 - Khởi động* (phát hành năm 2022) và giờ đây bạn mua tiếp cuốn này thì tôi xin cảm ơn bạn rất nhiều. Tôi cảm ơn bạn không phải vì tôi vừa bán thêm được một cuốn sách, mà vì việc bạn mua tiếp cuốn *Tập 2 - Tăng tốc* này đã gửi đến tôi một thông điệp rõ ràng: *nội dung cuốn Khởi động của tôi là hữu ích đối với bạn.*

Nhưng cũng có thể đây là cuốn đầu tiên mà bạn mua vì lý do nào đó dù bạn chưa đọc cuốn *Khởi động*, vậy tôi xin được khuyên bạn nên tìm mua ngay cuốn đó 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*.

Trong cuốn đầu, tôi đã xây dựng nền móng cấu trúc cho hoạt động Marketing bệnh viện bằng mô hình tổ chức, vai trò và nhiệm vụ của Marketing, cách khởi động xây dựng hoạt động Marketing... để hướng dẫn bạn khởi động

BS Nguyễn Anh Hiệp

cho bệnh viện của mình. Trong cuốn tiếp theo này, tôi sẽ cùng với bạn bắt tay xây những trụ cột căn bản quan trọng nhất cho Marketing bệnh viện của bạn. Cuốn sách này cũng được trình bày tương tự như cuốn *Khởi động* để bạn có thể áp dụng từng bước vào thực tế của đơn vị mình, và tôi luôn sẵn sàng hỗ trợ bạn trong những nội dung hoặc tình huống mà bạn thấy chưa rõ hoặc khó áp dụng với đơn vị mình. Vì thế, nếu bạn có bất kỳ câu hỏi nào, hãy liên hệ với tôi theo thông tin liên hệ của tôi có trong cuốn sách này.

Hy vọng bạn sẽ thấy nội dung hữu ích cho công việc của bạn và đón mua các cuốn tiếp theo của tôi.

Trân trọng cảm ơn!

Hà Nội, tháng 5 năm 2023

NGUYỄN ANH HIỆP

01

MARKETING
BẰNG
DỊCH VỤ

Dịch vụ trong marketing bệnh viện

Bạn có thể đã đọc ở đâu đó câu nói rằng “Steve Jobs là một trong những Marketer giỏi nhất thế giới” và nhiều nhà nghiên cứu – bình luận còn viết các bài nêu lên 5 bài học, 7 bài học hay 10 bài học Marketing từ ông. Nếu đọc các bài viết này, bạn sẽ nhanh chóng nhận ra ít nhất một nửa trong số các bài học đều đề cập đến sản phẩm/giá trị/trải nghiệm mà Steve đã mang lại cho hệ sinh thái Apple của mình. Tôi vốn là người dùng Thinkpad và Blackberry (bạn nào từng dùng hai thứ “ác hiểm” này rồi thì sẽ hiểu sự “gây nghiện” của chúng) mà cuối cùng cũng thành “fan cứng” của Apple từ lúc nào không hay: tôi đã dùng Mac và iPhone/iPad với iCloud gần 10 năm trở lại đây. Điều thú vị ở đây là tôi “nghiện” hệ sinh thái Apple từ chính bản thân các sản phẩm chứ không vì bất kỳ một hoạt động truyền thông nào của Apple hay nhà phân phối cả. Cá nhân tôi thấy sản phẩm của Apple có chất lượng phần cứng tốt, có giao diện trực quan dễ dùng và bảo mật đủ

mức cho người dùng thông thường như tôi (đặc tính của sản phẩm), thực tế sử dụng sản phẩm rất ổn định và thuận tiện với Apple ID và iCloud (trải nghiệm). Tóm lại là, bộ ba chất lượng - đặc tính - trải nghiệm của sản phẩm Apple đã chinh phục tôi.

Trong lĩnh vực y tế cũng vậy, chất lượng và các đặc tính của dịch vụ bệnh viện là mối quan tâm lớn nhất của khách hàng; còn trải nghiệm dịch vụ thực tế sẽ quyết định khả năng chinh phục họ, “giữ chân” họ và cũng là động lực lớn nhất cho Marketing truyền miệng để thu hút thêm khách hàng khác.

1. Vai trò của dịch vụ trong Marketing bệnh viện

Dịch vụ có vai trò quan trọng nhất trong Marketing bệnh viện. Nếu một bệnh viện có dịch vụ và chất lượng ưu việt, dù giá cao, đi lại vất vả xa xôi hay truyền thông chưa được đầy mạnh thì bệnh viện đó cũng vẫn sẽ phát triển theo thời gian (dù có thể hơi chậm). Trái lại, một bệnh viện có dịch vụ lạc hậu, chất lượng không đảm bảo thì dù giá có rẻ cũng vẫn là đắt (so với kết quả mang lại) và mọi nỗ lực truyền thông sẽ dần trở nên không hiệu quả (thậm chí phản tác dụng), theo thời gian bệnh viện đó sẽ không đảm bảo được nguồn khách hàng cần thiết nếu không có thay đổi. Dịch vụ đóng vai trò quyết định trong Marketing bệnh viện.

1.1. Thu hút khách hàng bằng đặc tính của dịch vụ

Các đặc tính của dịch vụ do bệnh viện cung cấp đều được khách hàng quan tâm để làm cơ sở cho việc ra quyết định chọn bệnh viện khi cần chăm sóc sức khỏe:

- Dịch vụ được đảm nhiệm bởi các bác sĩ giỏi và uy tín sẽ được khách hàng tin tưởng lựa chọn.
- Dịch vụ có tính công nghệ hiện đại (dịch vụ kỹ thuật cao) sẽ nhận được nhiều kỳ vọng của khách hàng về khả năng tác động can thiệp.
- Dịch vụ có nhiều yếu tố tiện nghi sẽ được quan tâm bởi những khách hàng ưa thích và quen với điều kiện sống tiện nghi trong cuộc sống hàng ngày.
- Dịch vụ có thủ tục đơn giản và thuận tiện sẽ làm khách hàng bớt e ngại trong việc tiếp cận, sử dụng dịch vụ.
- Dịch vụ được nhiều khách hàng sử dụng và khen ngợi sẽ được cộng đồng tin tưởng và mong muốn được sử dụng.
- Dịch vụ có tính phổ biến sẽ nhận được nhiều sự quan tâm và tìm kiếm của cộng đồng.
- Dịch vụ của bệnh viện có uy tín nhiều năm sẽ được khách hàng ưa chuộng hơn so với dịch vụ của các bệnh viện khác.

- Dịch vụ có được sự đảm bảo cam kết về kết quả thành công sẽ được nhiều khách hàng quan tâm và kỳ vọng.

1.2. “Giữ chân” khách hàng bằng trải nghiệm dịch vụ

Thực tế sử dụng dịch vụ của bệnh viện (trải nghiệm dịch vụ) là cơ hội để khách hàng kiểm chứng về những gì bệnh viện đã truyền thông, so sánh với kỳ vọng của họ và đưa ra đánh giá chung về bệnh viện. Trải nghiệm dịch vụ sẽ “giữ chân” được khách hàng và thu hút thêm khách hàng khác nếu như các tiêu chí cơ bản dưới đây được khách hàng ghi nhận trong quá trình họ khám chữa bệnh tại bệnh viện:

- Tỷ lệ điều trị can thiệp thành công cao sẽ làm cho khách hàng tin tưởng chất lượng chuyên môn của bệnh viện.
- Sự tận tâm của nhân viên y tế sẽ làm cho khách hàng trân trọng công việc của họ và có xu hướng hàm ơn đội ngũ chuyên môn dù khách hàng đang trả tiền cho dịch vụ y tế đó.
- Sự thân thiện, chu đáo của nhân viên bệnh viện sẽ làm cho khách hàng cảm thấy được chia sẻ, được giúp đỡ trong hoàn cảnh bệnh tật phải nằm viện.

- Dịch vụ được quản lý vận hành chuyên nghiệp sẽ làm cho khách hàng cảm thấy thuận tiện trong thủ tục, minh bạch trong thông tin nên sẽ thêm tin tưởng vào bệnh viện.
- Việc thực hiện kịch bản dịch vụ tích cực (5 bước Marketing đã được trình bày trong cuốn *Khởi động*) làm cho khách hàng thấy mình được cả đội ngũ nhân viên y tế tập trung can thiệp và cảm thấy mình quan trọng.
- Bệnh viện lắng nghe ý kiến phản hồi từ khách hàng và tích cực sửa đổi hoàn thiện dịch vụ làm cho khách hàng cảm thấy họ được tôn trọng.
- Cơ sở vật chất sạch sẽ, tiện dụng làm cho khách hàng đỡ có cảm giác bất tiện khi đến khám hay lưu trú chữa bệnh.
- Trang thiết bị y tế hiện đại làm cho khách hàng tin tưởng hơn vào kết quả chẩn đoán và điều trị.
- Trang thiết bị sinh hoạt cần thiết đầy đủ và hữu dụng giúp khách hàng có điều kiện sinh hoạt gần giống với thường ngày làm cho họ bớt cảm thấy bất tiện khi lưu trú chữa bệnh.
- Môi trường cảnh quan xanh sạch làm cho khách hàng bớt căng thẳng lo lắng, giúp họ cân bằng tâm lý trong quá trình chữa bệnh.

2. Sự phát triển của dịch vụ y tế

Để thể hiện được sự phát triển của dịch vụ y tế tại Việt Nam những năm qua, tôi sẽ nói về một dịch vụ y tế phổ biến nhất mà ai trong chúng ta cũng đã từng trải nghiệm với vai trò là chủ thể hoặc là người thân, người quen: *dịch vụ hộ sinh*. Quay về bốn mươi đến năm mươi năm trước, khi người phụ nữ phát hiện mình có thai, nếu không có gì bất thường thì họ sẽ tự chăm sóc sức khỏe của mình và con theo kinh nghiệm dân gian rồi chờ đến tháng thứ chín chuẩn bị sẵn sàng quần áo tã lót cho con, đợi cơn đau đẻ xuất hiện rồi đến nhà hộ sinh của khu phố (khu phố là cách gọi cũ của đơn vị hành chính cấp quận ngày nay) hoặc của xã/huyện nếu ở vùng nông thôn. Tại nhà hộ sinh, các bà đỡ (nữ hộ sinh) sẽ giúp người phụ nữ sinh con, sẽ hỗ trợ bằng các thủ thuật nếu sinh khó. Sau sinh nở, hai mẹ con sẽ được nằm theo dõi trong ngày và được gia đình đón về nếu bà đỡ đánh giá là không có gì bất thường sau sinh.

Thế ngày nay thì sao? Người phụ nữ phát hiện mang thai sẽ có rất nhiều các lựa chọn dịch vụ như sau:

- Chương trình quản lý thai sản trọn gói cho đến khi sinh con với nhiều lần khám thai, siêu âm thai (đánh giá sức khỏe thai, phát hiện sớm các bất thường, xác định ngôi thai ở cuối thai kỳ...), xét nghiệm máu cho thai phụ để hướng dẫn chăm sóc thai và phòng ngừa bệnh lý có thể lây sang con khi

sinh, các bài tập thở chuẩn bị cho việc rặn để khi sinh thường, thậm chí cả CT scanner khung chậu nếu bác sĩ chuyên khoa có nghi ngờ về khung chậu hẹp...

- Các xét nghiệm sàng lọc trước sinh để phát hiện những bất thường di truyền, đánh giá nguy cơ dị tật bẩm sinh như chọc ối, double/triple test, NIPT.
- Các kỹ thuật can thiệp bào thai để điều trị các bệnh lý bào thai (truyền máu song thai, dải xơ buồng ối...).
- Ngày nay cũng có rất nhiều phương pháp đẻ khác nhau: đẻ thường tự nhiên, “đẻ không đau” hay mổ lấy thai. Đặc biệt là phương pháp mổ lấy thai, do có ưu điểm là chủ động được thời điểm cho con chào đời nên phương pháp đẻ này thường phát sinh những dịch vụ đi kèm như chọn ngày giờ mổ, chọn mời bác sĩ mổ (thậm chí còn có cả dịch vụ chọn mời bác sĩ “hợp phong thủy” cho đứa trẻ).
- Các gói dịch vụ cho mẹ và bé sau sinh: nằm lưu viện theo dõi chăm sóc cả mẹ và con, sàng lọc sơ sinh và tiêm vaccine cho con, các gói chăm sóc bà mẹ sau sinh, theo dõi sức khỏe bé cho đến hết 2 tuổi...

Qua ví dụ trên, bạn có thể thấy một dịch vụ thông thường và phổ biến như hộ sinh đã thay đổi phát triển

nhiều thế nào theo thời gian. Còn có rất nhiều các dịch vụ ứng dụng kỹ thuật công nghệ mới như tế bào gốc hay can thiệp gen, có nhiều sự nâng cấp phát triển các dịch vụ y tế truyền thống trong các chuyên khoa với sự phát triển của khoa học công nghệ và trí tuệ nhân tạo... Những thay đổi phát triển này là hệ quả của nhiều yếu tố: khoa học y học phát triển, kinh tế phát triển, cuộc cách mạng về công nghệ thông tin và công nghệ sinh học, sự thay đổi về nhận thức và thói quen sống của con người.

Tuy nhiên, từ góc nhìn của nhà quản lý, bạn sẽ thấy tất cả những thay đổi phát triển của dịch vụ y tế cũng chỉ trong phạm vi của hai nhóm yếu tố: nhóm yếu tố kỹ thuật chuyên môn y khoa (dịch vụ cốt lõi) và nhóm yếu tố dịch vụ phục vụ (dịch vụ phụ trợ). Đây chính là nền tảng để bệnh viện thiết kế và xây dựng dịch vụ của mình nhằm mục đích thu hút và “giữ chân” khách hàng trong một môi trường phát triển và ngày càng cạnh tranh.

3. “Bẫy nhận thức” về Dịch vụ trong lĩnh vực y tế

Nhận thức chung về dịch vụ bệnh viện trong Marketing có vai trò rất quan trọng, ảnh hưởng đến định hướng phát triển dịch vụ cũng như quản lý dịch vụ trong hoạt động Marketing cho bệnh viện mình. Tôi thường thấy có một vài sự sai lệch mà tôi hay nói vui là “bẫy nhận thức” của các nhà quản lý bệnh viện như sau.

3.1. Sự thụ động

Trong các tình huống trao đổi với đại diện bệnh viện về các dịch vụ/kỹ thuật mũi nhọn, tôi thường nhận được những câu trả lời có hàm ý giống nhau là “ở đây chúng tôi có đầy đủ các kỹ thuật, sẵn sàng phục vụ theo nhu cầu người bệnh”, mới nghe thì có vẻ rất tích cực nhưng cá nhân tôi lại hiểu câu trả lời trên là “chúng tôi làm cái gì cũng tốt, chỉ chờ người bệnh đến thôi”. Đây chính là một trong những sai lầm lớn nhất để phát triển bệnh viện, theo quan điểm của tôi. Bệnh viện có thể phản biện rằng “chúng tôi không thể bắt người không có bệnh đến đây được, phải chờ họ có bệnh thì mới tới chứ, và khi đó chúng tôi khám chữa bệnh cho họ”, nghe thì có vẻ có lý nhưng đó chính là sự “ru ngủ” đối với bệnh viện và kìm hãm sự phát triển của bệnh viện. Bạn có trách nhiệm phải tìm hiểu xem cộng đồng dân cư quanh bạn cần gì, mong muốn gì để nỗ lực tạo ra dịch vụ phù hợp và thu hút họ, làm sao cho họ biết rằng bạn đang cung cấp những gì họ cần và khuyến khích họ tìm đến bệnh viện của bạn ngay khi có nhu cầu; nếu không, họ sẽ tìm đến nơi khác làm tốt những điều này hơn hẳn bạn.

3.2. Sự phân mảnh, rời rạc và lệch pha của dịch vụ

Tôi ghét uống cà phê của Highlands Coffee từ khi họ cho cà phê vào cốc nhựa và cắm vào đó cái ống hút. Người ta thưởng thức một cốc cà phê không chỉ bằng vị giác mà còn bằng khứu giác khi ngậm vào miệng cốc để uống, vậy mà

họ cho tôi hút cà phê qua ống nhựa. Việc phải chịu đựng nhiều khổ sở, bất tiện và bị đối xử tệ khi chữa bệnh làm cho khách hàng/người bệnh không còn mặn mà với nhiều bệnh viện công dù chuyên môn tại đó vẫn đảm bảo. Bệnh viện coi rằng việc can thiệp chuyên môn mới là quan trọng, còn yếu tố dịch vụ được đến đâu tốt đến đó chứ không phải là thiết yếu thì cũng giống như Highland Coffee đã cho tôi hút cà phê thôi. Trong bức tranh ngược lại, có không ít bệnh viện tư nhân lại dùng truyền thông kiểu “bảo tố” để cuốn khách hàng vào cỗ máy của mình dù thực lực chuyên môn và quản lý chất lượng không đảm bảo như họ nói; họ chấp nhận tỷ lệ sai sót và thất bại cao hơn bình thường, đồng thời sẵn lòng trích một khoản từ doanh thu theo tỷ lệ nhất định để “bù đắp” cho những sai sót đó giống như chấp nhận tỷ lệ sai lỗi trong sản xuất công nghiệp. Đây không phải là con đường phát triển bền vững và xây dựng thương hiệu bệnh viện.

3.3. Sự “tốt hơn”

Trong một lớp học, có bốn nhóm học sinh có điểm tổng kết như sau:

HS-1: Toán = 10 điểm còn các môn khác đều 7 điểm.

HS-2: Ngoại ngữ = 10 điểm còn các môn khác đều 7 điểm.

HS-3: Tất cả các môn đều 7 điểm.

HS-4: Tất cả các môn đều 8 điểm.

Giáo viên sẽ nhớ đến nhóm HS-1 khi cần đội tuyển Toán, nhớ nhóm HS-2 khi cần đội tuyển Ngoại ngữ, nhưng sẽ gom hai nhóm HS-3 và HS-4 với nhau thành chung một nhóm mặc dù nỗ lực để đạt cao hơn 1 điểm tổng kết của nhóm HS-4 so với nhóm HS-3 là không nhỏ.

Khách hàng cũng vậy, họ sẽ nhớ đến những bệnh viện có điểm vượt trội hơn hẳn nơi khác chứ hơn đều một chút trong mọi tiêu chí thì họ không nhận ra đâu và nỗ lực của bệnh viện khó được ghi nhận trong tâm trí họ. Hãy tránh sự phân mảnh/lệch pha (như mục 3.2 ở trên) nhưng đừng “dàn hàng ngang” các đặc tính của dịch vụ vì như thế sẽ không hiệu quả trong Marketing; nếu bạn tinh ý thì sẽ thấy trong ví dụ trên tôi có đề cập điểm các môn khác của nhóm HS-1 và HS-2 là 7 điểm cũng có ý là “đừng để lệch pha”.

Nhiều nhà quản lý bệnh viện, bao gồm cả công lập và tư nhân, vẫn còn mang nặng tư tưởng này nên đã theo đuổi chiến lược “dàn hàng ngang” (mà thực chất là không có chiến lược) để mọi thứ cùng tốt hơn một chút. Điều này không sai đối với việc nâng cao chất lượng bệnh viện, nhưng nếu để tạo điểm nhấn thu hút, để cạnh tranh hay để có bước đột phá tăng trưởng cho bệnh viện thì đó lại là một lựa chọn kém hiệu quả.