

THS ĐẶNG QUỐC THÁI

GIẢI MÃ NGHỀ
SALES
TRONG MÔI TRƯỜNG
BỆNH VIỆN

TƯ DUY MỚI
CHO THỜI ĐẠI SỐ



Medinsights®
Knowledge For Health



NHÀ XUẤT BẢN
THẾ GIỚI

MỤC LỤC

Lời tác giả.....	7
Lời nói đầu	10

01

TƯ DUY MỚI – SALES LÀ CỦA TOÀN BỆNH VIỆN

Chương 1	Bệnh viện không còn chờ người bệnh/ khách hàng tự đến	14
Chương 2	Sales không phải là một bộ phận mà là cách cả hệ thống vận hành	23
Chương 3	Tư duy trải nghiệm người bệnh: từ dịch vụ đến doanh thu	32
Chương 4	Công và tư – hai hệ thống, một cuộc chơi tăng trưởng	51

02

ĐA KÊNH TĂNG TRƯỞNG DOANH THU TRONG BỆNH VIỆN

Chương 5	Kênh trung gian và đối tác chiến lược	77
Chương 6	Hợp tác chuyên môn – bắt tay đúng người để cùng vươn xa	103
Chương 7	Hội thảo và sự kiện y tế – cánh cửa gia tăng doanh thu từ hệ sinh thái đào tạo y khoa và sức khỏe cộng đồng	119

Chương 8	Chăm sóc khách hàng sau khám – điểm chạm gây thương nhớ	131
Chương 9	Truyền thông và digital marketing y tế: gieo lòng tin, nuôi dưỡng tăng trưởng.....	141
Chương 10	Kênh khách hàng tổ chức doanh nghiệp, cơ quan, bảo hiểm và tổ chức phi chính phủ: mảnh đất vàng nuôi doanh thu ổn định	164

03

VẬN HÀNH HỆ THỐNG SALES TOÀN DIỆN

Chương 11	Cấu trúc hệ thống sales-marketing trong bệnh viện	196
Chương 12	Đào tạo toàn bộ nhân sự thành người làm doanh thu.....	205
Chương 13	KPI và OKR trong hành trình giữ chân người bệnh.....	217
Chương 14	Văn hóa tăng trưởng trong bệnh viện hiện đại.....	229
Chương 15	Chuyển đổi số từ phần mềm đến hành động thực tiễn	243
Chương phụ lục: 10 Bước triển khai sales toàn viện.....		253
Phụ lục: Bản tóm tắt hành động cuối mỗi chương.....		256
Lời kết		261
Lời nhắn của tác giả.....		263

LỜI TÁC GIẢ

*(Viết từ trái tim một người làm Sales tử tế
trong ngành Y)*

Tôi vốn xuất thân từ dân Marketing, nhưng từ khi còn nhỏ, tôi đã mê kinh doanh, mê đến mức luôn tự đặt cho mình một câu hỏi tưởng chừng đơn giản: “Làm sao để kiếm được tiền?” Vì tôi hiểu, có tiền mới duy trì được những nhu cầu cơ bản nhất của cuộc sống và cũng là điều kiện để nuôi dưỡng những đam mê khác sâu hơn bên trong.

Trong suốt hành trình tìm kiếm câu trả lời ấy, tôi luôn thấy ngành Y tế và Giáo dục là hai lĩnh vực an sinh cốt lõi nhất của một xã hội văn minh. Riêng với Y tế, tôi có một mối liên kết rất cá nhân, rất đặc biệt: Vào năm 2000, mẹ tôi là bệnh nhân đầu tiên ở miền Bắc phẫu thuật thay van tim hai lá và ba lá; trong bối cảnh lúc ấy, tỷ lệ thành công của ca mổ chỉ còn đâu đó 10%.

Gia đình tôi rơi vào trạng thái hoang mang tột độ. Mọi người trong nhà ai cũng lo sợ không phải vì sợ phẫu thuật, mà là sợ đánh mất hy vọng cuối cùng. Các bạn biết lý do tại sao không? Vì trước lịch phẫu thuật của mẹ tôi chỉ một ngày là đến lượt một anh thanh niên nằm giường bên. Anh ấy mới 26 tuổi, quê ở Tuyên Quang, với vóc dáng cao to, khỏe

manh, khoảng 1m76, nhìn rất tràn đầy sức sống. Anh chỉ đi khám sức khỏe định kỳ ở công ty, siêu âm tim mới phát hiện có u nhú ở tim, bác sĩ khuyên nên phẫu thuật để loại bỏ.

Lúc đó, tôi mới 18 tuổi. Tôi chẳng nhớ được nhiều, chỉ nghe mẹ tôi và người nhà anh ấy kể lại đủ để thấy nỗi sợ của chúng tôi là có thật. Thời điểm đó, phẫu thuật tim 99% là mổ phanh lồng ngực, chưa có mổ nội soi như bây giờ. Và rất tiếc, khi các bác sĩ vừa mở lồng ngực anh ấy thì không hiểu chuyện gì đã xảy ra mà ca mổ phải dừng lại, lồng ngực được khâu lại, và gia đình được thông báo đưa anh về Tuyên Quang để lo hậu sự.

Nhìn sang mẹ tôi, một người phụ nữ gầy nhom, da xanh xao vì van tim đã hẹp khít từ năm 1998, mọi thứ đều báo hiệu bà không đủ sức để trải qua một ca phẫu thuật kéo dài từ 8 đến 10 tiếng đồng hồ. Nỗi lo chồng tiếp nỗi lo.

Nhưng kỳ diệu thay, mẹ tôi đã vượt qua được cửa tử. Dĩ nhiên, sau ca mổ đầu tiên là rất nhiều ca mổ tiếp theo. Nhưng điều quan trọng nhất là: bà vẫn ở đây đến tận hôm nay cùng tôi.

Từ thời khắc đó, tôi biết mình sẽ gắn bó với ngành Y. Không phải vì chuyên môn của tôi không phải bác sĩ, mà là vì tôi muốn trở thành một phần giúp bệnh viện phát triển, giúp người bệnh/khách hàng tìm đến đúng nơi họ cần một cách tử tế.

Năm 2005, khi “Marketing bệnh viện” còn là một khái niệm xa lạ, thì “Sales bệnh viện” gần như chưa ai gọi tên. Tôi bắt đầu dấn thân vào nghề này với rất nhiều ánh nhìn ngờ vực, thậm chí là giễu cợt. Nhiều người đùa vui gọi nghề tôi làm bằng một từ: “cò”.

Xét về nghĩa đen, cũng chẳng sai. Nhưng nó “nhạy cảm”, dễ khiến người ta hiểu sai bản chất công việc. Tôi vẫn đi tiếp. Không phải để thanh minh, mà để chứng minh bằng triết lý làm nghề rõ ràng: Sales làm thật, tư vấn thật, chia sẻ thật. Không nói quá, không chém gió. Bởi vì đây là khám và điều trị, không phải mua bán hàng hóa.

Từ đó đến nay, tôi đã có hơn 20 năm kinh nghiệm thực chiến trong lĩnh vực này tại một số bệnh viện chuyên khoa, đa khoa từ Bắc tới Nam nơi tôi công tác hoặc tư vấn. Tôi đi nhiều làm thật, trải nghiệm đủ. Và tôi tin, đến một lúc nào đó, chia sẻ lại là điều quan trọng hơn giữ cho riêng mình.

Tôi viết cuốn sách này không để kể chuyện mình. Tôi viết để tất cả những ai đang làm trong môi trường Y tế có thể nhìn nghề Sales bệnh viện bằng một góc nhìn hệ thống, chiến lược, và đầy nhân văn. Và tôi không viết để thuyết phục. Tôi viết để mời bạn đi cùng trên hành trình tử tế mang lại doanh thu bền vững.

LỜI NÓI ĐẦU

Bệnh viện bây giờ không còn chờ người bệnh/khách hàng nữa. Họ không còn đơn thuần “đi khám vì có bệnh”. Họ chủ động lựa chọn, tìm hiểu trước, so sánh dịch vụ. Và nếu không hài lòng họ sẽ rời đi, không báo trước.

Ngành Y tế Việt Nam cũng đang chuyển mình mạnh mẽ: công lập bước vào giai đoạn tự chủ tài chính được nhiều năm, tư nhân đầu tư mạnh nhưng bắt đầu chững lại, còn người bệnh/khách hàng ngày càng thông minh hơn và có nhiều lựa chọn hơn bao giờ hết.

Tăng trưởng doanh thu không còn là điều xa xỉ mà là điều sống còn của lĩnh vực Y tế. Và “Sales bệnh viện” không còn là việc riêng của một phòng ban. Sales là cả hệ thống cùng tạo ra giá trị.

Những câu hỏi đang hiện diện mỗi ngày: Làm sao để người bệnh/khách hàng quay lại sau lần khám đầu tiên? Làm sao để giá trị chuyên môn được lan tỏa không chỉ nằm trong một khoa, một cá nhân? Làm sao để chuyển đổi số không nửa vời, không đeo cà giữa đường, không bị chặn bởi tâm lý ngại thay đổi, hoặc thiếu quyết tâm của Chủ đầu tư, Ban Giám đốc?

Bởi nếu chuyển đổi số chỉ dừng ở phần mềm đó là bề nổi. Chuyển đổi số thật sự là thay đổi cách tổ chức vận hành từ tư duy, con người đến hành động.

Cuốn sách này không viết theo khuynh hướng hàn lâm, nặng về lý thuyết. Nó được đúc kết từ thực chiến, từ hơn 20 năm kinh nghiệm “đi, làm, ngãm và chia sẻ” của tôi, dành tặng cho những bệnh viện đang muốn phát triển và bền vững.

Bạn có thể chọn thay đổi ngay. Hoặc chờ thêm 6 tháng, 12 tháng hoặc 18 tháng để thấy người bệnh/khách hàng quen thuộc... đã chọn nơi khác.