

المحاضرة السادسة:

إستراتيجية تسويق الخدمات الصحية

أولاً- مفهوم الإستراتيجية التسويقية:

المعنى الحرفي لكلمة "إستراتيجية Strategy" هو فن عمل الجنرالات، لكونها كلمة مشتقة من الكلمة اليونانية القديمة "Strategos"، والتي كانت لقباً عسكرياً يطلق على من يمنح رتبة "جنرال"، ومن ثم يكون معناها فن ما يقوم به الجنرالات أو قادة الجيوش. ومنذ عصر القائد "نابليون Napoleon" أصبحت الكلمة تعني فن وعلم تخطيط الحركات السياسية والاقتصادية والعسكرية، والتي تهدف إلى تحسين فرصة تحقيق النصر على الأعداء.

وقد توسع مفهوم الإستراتيجية ليشمل مجال الأعمال منذ بداية الستينيات، وقد عرفها "تشاندلر Chandler" على أنها: الإستراتيجية هي تحديد الأهداف طويلة الأجل للمنظمة وتخصيص الموارد لتحقيق تلك الأهداف . وقد عُرِفَت الإستراتيجية كذلك على أنها : الإستراتيجية هي الصورة الكبرى التي يتم إنتاجها على المدى الطويل، بعكس التكتيكات التي هي أنشطة قصيرة الأجل، وأن اختيار الإستراتيجية يتأثر أولاً بالأهداف، وثانياً بالموارد المتاحة لدى المؤسسة.

أما "أنصوف" فيرى أن الإستراتيجية يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار بجزء من عدم المعرفة وعدم التأكد، ومن هنا يقع على عاتق الإدارة عبء تحقيق تكيف المنظمة لهذه التغيرات.

وفيما يخص الإستراتيجية التسويقية فيقصد بها تحديد الأسواق المستهدفة وإعداد المزيج التسويقي المناسب لها، وبالتالي تعتبر هذه الإستراتيجية قلب خطة التسويق النابض التي تقوم إدارة التسويق بإعدادها وتتبعها المؤسسة الصحية، وتعتمد الإستراتيجية التسويقية على تحليل المواقف وتحديد أهداف المؤسسة الصحية، كما تُغني إستراتيجية التسويق بعلاج وتطويع المتغيرات التي تستطيع المؤسسة الصحية التحكم فيها مع المتغيرات التي لا تستطيع التحكم فيها والتي تمثل متغيرات البيئة الخارجية.

ثانياً- مراحل إعداد الإستراتيجية التسويقية:

تتضمن عملية إعداد الإستراتيجية التسويقية للمنظمة الصحية خمسة مراحل أو مستويات كمايلي:

1- تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها:

تعكس الرؤيا تصور الإدارة العليا لما ستكون عليه المؤسسة الصحية في المدى الطويل وعادة ما تتمحور حول العمل بحيث تعكس قيم المؤسسة وفلسفتها ، أما الرسالة فإن السؤال الأول الذي يجب على المؤسسة الصحية أن تجيب عليه قبل تحديد إستراتيجيتها التسويقية، ويتعلق حول سبب وجودها (مهمتها)، أي ماذا تخدم المؤسسة الصحية في سوق الرعاية الصحية؟، وما هي مهمتها الأساسية؟. ويمكن تعريف رسالة المؤسسة الصحية على أنها تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، أي أن رسالة المؤسسة عبارة عن صياغة لفظية مكتوبة أو شفوية تعكس التوجهات الأساسية للمؤسسة الصحية. إذن فرسالة المؤسسة الصحية تحاول الإجابة عن التساؤلات التالية :

✓ لماذا نتواجد ؟

✓ ما هو مجال أعمالنا؟

✓ ما هي أهم خدمة لنا؟

✓ من هم عملاؤنا ؟

✓ لماذا يأتون إلينا؟

✓ كيف تغيرنا خلال الخمس سنوات الماضية؟

✓ ما هي أهم نقاط قوتنا ونقاط ضعفنا؟

✓ ما هي القضايا الفلسفية المهمة لنا ؟

✓ ماذا سنفقد إذا انقطعنا عن العمل؟

كما أن تحديد رسالة المنظمة يركز على خمسة عناصر:

➤ الأول يخص تاريخ المؤسسة الصحية؛

➤ الثاني يتمثل في طموحات وأمال المؤسسة الصحية.

➤ الثالث يتعلق بموارد المؤسسة الصحية وقيمها التنظيمية التي تساهم في تحديد مهمتها.

➤ الرابع يعكس مستقبل المحيط الخارجي المحتمل وما يعكسه من فرص وتهديدات.

➤ الخامس يتعلق بكفاءات المؤسسة المميّزة الداعمة لرسالتها .

وتجدر الإشارة أن رسالة المؤسسة الصحية ليست ثابتة، وقد لا تستمر على وضعها، وقد ينالها التغيير نتيجة التغير في حاجات ورغبات المستهلك من جهة والتطور التكنولوجي من جهة أخرى.

ويقول إسماعيل محمد السيد بأن درجة اتساع الرسالة الخاصة بالمؤسسة تعتمد على تقدير الإدارة العليا، وحتى تكون رسالة المؤسسة الصحية مفيدة يجب أن تتضمن المعلومات التالية:

✓ الخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة الصحية؛

✓ العملاء المستهدفين؛

✓ البعد الجغرافي لنشاط المنظمة الصحية؛

✓ الصورة الذهنية بعد الطابع المستهدف بناءها أو تكوينها لدى العملاء؛

بعد تحديد المؤسسة الصحية لرسالتها يتم تحويلها إلى عدد من الأهداف المحددة والملموسة. والهدف هو ما تريد المؤسسة الصحية تحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأمثل والأفضل للموارد المتاحة لها، وبالتالي فالأهداف ما هي إلا خطوات محددة لكيفية تحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة الصحية، والذي يفرق بين الرسالة والهدف هو أن الأولى فلسفية ولا يمكن قياسها، أما الأهداف فهي محددة وملموسة ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى نجاح المؤسسة الصحية في الوصول إليها.

وتعد الأهداف أداة لتوجيه إستراتيجية وسياسة المؤسسة الصحية، أو أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها، لذلك ينبغي أن تتوفر في الأهداف الشروط التالية حتى تصبح أهدافا بالمعنى السليم، حيث أصطلح على تسمية هذه الشروط بمصطلح S.M.A.R.T وهي الأحرف الأولى لهذه الشروط المفروض توافرها :

1- أن تكون الأهداف محددة Specific: فالأهداف يجب تحديدها بدقة وينبغي أن تكتب بوضوح بهدف الرقابة عليها والمقارنة.

2- أن تكون الأهداف قابلة للقياس Measurable: إما على أساس وحدات أو قيم أو غير ذلك من المقاييس، وحتى الأهداف غير الملموسة كالرضا الوظيفي والمعنوية يمكن قياسها.

3- أن تكون واقعية وقابلة للتحقيق Achievable: حيث أن تحديد الأهداف بعيدة المنال قد يؤدي إلى آثار عكسية على معنويات الأفراد ويثبط من عزيمتهم، وبالتالي يجب أن لا تكون الأهداف صعبة المنال.

4- أن تكون متعلقة بنفس الموضوع Relative: أي المجال الذي تنشط فيه المنظمة.

5- ضمن إطار زمني Time frame: ينبغي تحديد الأهداف من الناحية الزمنية، كأن يحدد إطار زمني لمدة شهر أو سنة أو سنتين لتحقيق الأهداف.

ثالثاً- التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة الصحية:

تعد بيئة المؤسسة الصحية (الداخلية والخارجية) من العوامل الهامة التي تحدد نجاح المؤسسة الصحية وتواجه نظم الرعاية الصحية بصفة عامة والمؤسسات الصحية بوجه خاص بيئة على درجة عالية من التركيب والتغير والتعقيد، لما يحدث في هذه البيئات من تغيرات وتعديلات في القواعد والقيم والأساليب، هذا بجانب العديد من العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليل فرص الاستقرار والنجاح لأي مؤسسة صحية.

إلا أنه رغم تزايد درجة التعقيد والتغير في البيئة الخارجية، فهناك اتجاه قوي ومتزايد في الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص للبيئة الداخلية والخارجية بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية للمؤسسة الصحية والمتطلبات الخارجية. ومن هنا فإن دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية تعتبر أحد النقاط الهامة عند إعداد الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة الصحية، حيث يتوقف نجاح هذه الإستراتيجية التسويقية على مدى نجاعة التحليل والتشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة الصحية.

رابعاً- تحديد الاختيارات الأساسية للإستراتيجية:

وهذا يعني على المؤسسة الصحية اختيار جزء أو أجزاء من سوق الرعاية الصحية الذي ترغب المؤسسة الصحية في التوجه إليه وخدمته، وهذا بعد القيام بتجزئة (تقسيم) هذا السوق، ثم تقوم بعدها باختيار الموقع التنافسي لخدماتها.

خامساً- صياغة المزيج التسويقي للخدمات الصحية:

انطلاقاً من الاختيارات المأخوذة سابقاً تقوم المؤسسة الصحية بإعداد مزيج تسويقي للخدمات الصحية، وهذا معناه وجود سياسات جيدة لكل من الخدمات الصحية، تسعيرها، كيفية تقديمها، وكذلك مزيج العلاقات الاتصالية للخدمات الصحية ومواءمتها مع الحاجات والرغبات لدى المراجعين (المرضى) لهذه الخدمات بشكل يحقق الفعالية والفاعلية لأداء المؤسسة الصحية ورضا المراجع (المريض)، مما يعزز من استمرارية هذه العلاقة القائمة بين المؤسسة الصحية وزبائنها.

سادساً- تقييم الإستراتيجية التسويقية:

وتتضمن هذه المرحلة قياس الأداء التسويقي مقارنة بالأهداف المحددة، والتعرف على نواحي القصور، وبالتالي تصحيحها، وكذلك التعرف على الإيجابيات ونقاط القوة والبناء عليها.