

## نوآوری ارزش در صنعت

## خدمات درمانی

دکتر رضا حسنوی

استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

[r\\_hosnavi@yahoo.com](mailto:r_hosnavi@yahoo.com)

آناهیتا جهانگیری

دانشجوی MBA دانشگاه صنعتی مالک اشتر

[anna\\_jahangiri@yahoo.com](mailto:anna_jahangiri@yahoo.com)

مدت زمان زیادی نیست که مفهوم نوآوری ارزش و حتی ارزیابی‌های مدیریتی به صنعت خدمات درمانی وارد شده است. سال‌ها بود که صنعت خدمات درمانی، به عنوان یکی از صنایع بزرگ بسیاری از کشورهای دنیا، مورد بی‌توجهی علم مدیریت واقع شده بود، چرا که آن را امری مربوط به پزشکان می‌دانستند. امروزه حرکت با تحولات بسیار سریع دنیا در علوم مختلف، امریست که با اتکا به روش‌های اداره خدمات درمانی به سبک سنتی امکان پذیر نیست. حتی بهبودهای تدریجی نیز پاسخگوی این نیاز نبوده و تنها کسب مزیت‌های رقابتی بالا متضمن بقا در این دنیای کسب و کار است. نوآوری ارزش یکی از ابزارهای خلق این مزیت است که در این مقاله به تعریف و تشریح آن پرداخته شده است. کاربرد این تحقیق در خروج مدیران صنعت خدمات درمانی از خواب دراز رکود، در ایجاد تصویر جدیدی از آینده ممکن و استفاده در فرایندهای ارزش‌زا برای بیماران است که همه این موارد بقای این صنعت را به دنبال خواهد داشت.

در ابتدا مفاهیم نوآوری و نوآوری ارزش مطرح شده و به عنوان گام موثر در خلق ارزش، صنعت خدمات درمانی مورد تحلیل استراتژیک قرار می‌گیرد. سپس منحنی ارزش به عنوان ابزاری برای نمایش جایگاه بنگاه‌ها در حرکت نوآورانه خود معرفی شده و در بخش نهایی به معرفی منطق نوآوری در ابعاد استراتژیک پرداخته می‌شود. در این بخش به مطالعه موردی بیمارستان شهیدهاشمی‌نژاد پرداخته می‌شود که نمونه‌ای کوچک اما قابل توجه در صنعت خدمات درمانی ایران به حساب می‌آید.

## کلید واژه:

نوآوری ارزش، خدمات درمانی، منحنی ارزش

## مقدمه

"زمانی که در جاده درست قرار ندارید، دویدن چه فایده‌ای دارد؟"

ضرب‌المثل آلمانی

در یک صنعت، بسیاری از بنگاه‌ها کارهای مشابهی انجام می‌دهند، همه روی یک نوع تکنولوژی سرمایه‌گذاری می‌کنند، همه از یکدیگر

الگو برداری می‌کنند، با هم ادغام می‌شوند، به تامین‌کنندگان مشابه برونسپاری می‌کنند و در کل از سبک رقابتی یکدیگر تقلید می‌کنند [۱]. اگر همه یک کار مشابه را انجام دهند چطور یک بنگاه می‌تواند مدعی داشتن مزیت رقابتی پایدار شود؟ مایکل پورتر مزیت رقابتی را در متمایز بودن از دیگران می‌داند [۲]. هدف، متمایز کردن خود از سایر رقبا است وگرنه چه دلیلی دارد که مشتری یک بنگاه را به سایر بنگاه‌ها ترجیح دهد؟ آینده کاری یک بنگاه به انجام همان کارهایی که دیگران به آن می‌پرداختند نیست، بلکه در متمایز بودن آن است [۳]. در آینده‌ای نه چندان دور این تجارت‌های نوآور هستند که موفق می‌شوند و کرخ‌ها در نهایت ناپدید می‌شوند.

بنگاه‌های بسیاری در سراسر دنیا هستند که تغییرات تدریجی را دنبال می‌کنند؛ یک ریال از هزینه‌هایشان کم می‌کنند، محصولشان را چند هفته زودتر به بازار می‌رسانند یا گوشه دیگری از بازار را سهم خود می‌کنند. امروزه داشتن بهبود تدریجی درحالی که سایر رقبا یک صنعت را از نو می‌سازند درست مانند گشتن به دنبال یک سطل آب است درحالی که شهر رم می‌سوزد! [۳] نوآوری منجر به خلق مزیت بلند مدت شده و باعث جابجایی‌های بزرگ در موقعیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود [۴].

## ۱. نوآوری و نوآوری ارزش

تعاریف کلاسیک متعددی از نوآوری وجود دارد. نظیر:

- معرفی چیزی جدید و یا ایده، ابزار یا شیوه‌ای نو (Merriam-Webster) [۵].

- تغییری که ابعاد جدیدی از عملکرد را معرفی می‌کند (Peter Drucker) [۶].

- یک ایده خلاقانه که مورد درک واقع شود (Frans Johansson) [۷].

- قابلیت درک مستمر موقعیت مورد نظر آتی (John Kao) [۸]. و

- پایه‌گذاری ارزش و/یا ارائه ارزش (Daniel Montano) [۹].

برخی در این بین گاهی نوآوری را با خلاقیت<sup>۱</sup> یکی می‌دانند، در صورتی که دو مفهوم متمایز دارند. خلاقیت، اولین حضور یک ایده برای یک محصول یا یک فرایند است. در حالی که نوآوری اولین تلاش برای عملی کردن این ایده است [۱۰]. برخی نیز نوآوری را با ابداع یکی می‌کنند [۱۱] اما برای به وقوع پیوستن نوآوری چیزی بیش از ابداع مورد نیاز است؛ باید به این بصیرت جامه عمل پوشاند تا مولد تفاوتی فاحش شود.

از بعد سازمانی، نوآوری را در عملکرد و رشد از طریق بهبود در اثربخشی، کارایی، کیفیت، موقعیت رقابتی، و سهم بازار می‌بینند [۱۲]. اما پرکاربردترین تعریف نوآوری از منظر نوآوری سازمانی توسط Luecke و Katz ارائه شده است [۱۳]:

"نوآوری... معمولاً به عنوان معرفی یک چیز یا یک شیوه جدید شناخته می‌شود... نوآوری تجسم، ترکیب یا سنتز دانش در مورد محصولات، خدمات یا فرایندهای جدید ارزشمند، مرتبط و بدیع است."

در غالب صنایع نوآوری را می‌توان در حداکثر کردن رضایت و ارزش برای مشتری نیز یافت و این بهترین راه کسب یک مزیت رقابتی پایدار است. این فرایند را نوآوری ارزش می‌نامند که یکی از ابزارهای بسیار موثر مدیریتی محسوب می‌شود.

برای اولین بار Kim و Mauborgne نوآوری ارزش را به عنوان یک فرایند استراتژیک کسب و کار معرفی کردند [۱۴]. نمونه‌ای از نوآوری ارزش را می‌توان در صنعت رادیولوژی دید که این صنعت را از یک بازار تکنولوژی محور، که در آن مشتریان به شدت برای استفاده از تجهیزات به تخصص کارشناسان وابسته بودند، به یک صنعت بازار محور تبدیل کرده است [۱۵].

Bower و Christensen در مقاله خود نوآوری را به دو گروه تقسیم کردند: پشتیبانی‌کننده و درهم‌گسیخته [۱۶]. نتیجه اکثر نوآوری‌ها از نوع پشتیبانی‌کننده است. این نوآوری‌ها کیفیت بهتر یا کارایی بیشتر را برای غالب مشتریان یک بنگاه فراهم می‌کنند. از طرف دیگر نوآوری درهم‌گسیخته با کمک محصولات و خدمات جاری به نیازمندی‌های جاری مشتریان پاسخ نمی‌دهند. در نتیجه‌ی این نوع نوآوری، به عنوان مثال، ممکن است ظاهراً یک قابلیت از محصول فعلی کم شده باشد، اما معمولاً این عمل منجر به ساده‌تر شدن، راحت‌تر شدن و ارزان‌تر شدن شده و قابلیت عرضه به مشتریان جدید را نیز دارد.

در صنعت خدمات درمانی سرمایه‌گذاری در نوآوری‌های پشتیبانی‌کننده، سازمان‌ها را قادر می‌سازد با بیماران پرچالش خود با درمان‌ها و تکنولوژی‌های برتر برخورد می‌کردند [۱۷]. مثلاً در گذشته بیشتر سنگ‌های کلیه و مجاری ادراری را با عمل جراحی خارج می‌کردند. امروزه با ورود دستگاه‌های پیشرفته سنگ‌شکن بدون جراحی و تنها با کمک انرژی صوتی سنگ‌ها شکسته می‌شود که این روش بسیار ارزانتر، کم‌ریسک‌تر و ساده‌تر از روش جراحی است و بشدت مورد اقبال مردم قرار گرفته است. در عوض کلینیک‌های سیار، نوآوری درهم‌گسیخته‌ای است که امروزه در بسیاری کیوسک‌های درمانی دیده می‌شود.

مایکل پورتر [۱۸] ابزاری به نام "زنجیره ارزش" را معرفی می‌کند که به سازمان‌ها در شناسایی پیش‌ران‌های ارزش کمک می‌کند (شکل ۱). هر سازمان باید بتواند نه فعالیت تاکتیکی را که برایش ارزش خلق کرده و برای مشتری رضایت می‌آورد

به خوبی شناسایی کند. از این نه فعالیت، پنج فعالیت اصلی و چهار فعالیت پشتیبانی کننده است که ممکن است برای مشتری ارزش بیافریند.

| فعالیت‌های اصلی  | فعالیت‌های پشتیبانی کننده |
|------------------|---------------------------|
| لجستیک داخلی     | زیرساخت‌های سازمان        |
| عملیات           | منابع انسانی              |
| لجستیک خارجی     | توسعه تکنولوژی            |
| فروش و بازاریابی | تامین                     |
| خدمات            |                           |

شکل ۱. پیش‌رانه‌های زنجیره ارزش پورتر



شکل ۲. زنجیره تامین خدمات درمانی در آمریکا [۱۹]

در شکل ۲ یک نمونه زنجیره تامین خدمات درمانی نشان داده شده است. منطق این زنجیره جالب است. تمام پولی که به سیستم خدمات درمانی تزریق می‌شود از قسمت چپ زنجیره (خریداران) در شکل ۲ تامین شده و به کادرهای سمت راست جریان می‌یابد. بیشتر نوآوری‌های صنعت خدمات درمانی در راست‌ترین قسمت شکل آغاز شده و به کادرهای سمت چپ کشیده می‌شوند. این دو جریان در میان راه، بخش تامین‌کنندگان صنعت، با هم تصادم می‌کنند. این گروه همانا پزشکان و بیمارستان‌هایی هستند که باید تشخیص دهند چه میزان از نوآوری که از سمت راست به سوی آنان آمده است را باید در درمان بیماران بکار بگیرند درحالی که مخارج آن را باید از سرمایه جریان یافته از سمت چپ زنجیره تامین کنند.

## ۲. ارزیابی صنعت خدمات درمانی

در نوآوری ارزش همه فعالیت‌های زنجیره ارزش مورد ارزیابی قرار می‌گیرد تا بتوان بهبودهایی را که به صورت بالقوه، ارزش بیشتری برای مشتری خلق می‌کند شناسایی کند. لذا برای خلق نوآوری ارزش، صنعت خدمات درمانی باید شناخته شود. فرایند شناخت صنعت را می‌توان در آنچه مایکل پورتر به عنوان "پنج نیروی اساسی رقابت" معرفی می‌کند آغاز کرد. این پنج نیرو عبارتند از: رقبا، فعلی، رقبا، بالفعل، قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان، قدرت چانه‌زنی خریدار، و تهدید محصولات جایگزین [۲۰]. شناسایی این پنج نیرو جذابیت یک صنعت را در بلند مدت مشخص می‌کند. این مجموعه نشان می‌دهد چگونه برخی صنایع به وضوح سودآورتر از سایر صنایع هستند و در کل بصیرتی را فراهم می‌کند که طی آن منابع و استراتژی‌های اجرایی به خوبی درک می‌شوند و البته قدرت هر یک از این نیروها صنعت به صنعت، و در طول زمان متفاوت است [۲۱]. در صنعت خدمات درمانی نیروی کلیدی روی رقابت رقبا، فعلی (نظیر بیمارستان‌های زنجیره‌ای، بیمارستان‌های شخص ثالث، مراکز جراحی و غیره)، قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان (نظیر کمبود پرستار یا پزشک متخصص)، و قدرت چانه‌زنی خریداران (نظیر پرداخت کنندگان ثالث)، قرار دارد [۲۲]. رقابت بین تامین‌کنندگان خدمات درمانی زمانی رخ

می‌دهد که خدمت ارائه شده توسط آنان به سادگی قابل جایگزینی باشد، به ویژه زمانی که یک تامین‌کننده روی ثبات موقعیت محصول یا خدمت خود کار می‌کند. این رقابت زمانی چشمگیر می‌شود که میزان سرمایه‌گذاری بالاست، تعداد تامین‌کننده کوچک زیاد و تمایز خدمات بین آنان کم است و در نتیجه برای مشتریان جابجایی از یک تامین‌کننده به تامین‌کننده دیگر ساده است [۲۱].

رقبای جدید به ظرفیت صنعت می‌افزایند و با تلاش اینان در کسب سهم بازار، رقابت شدیدتر نیز می‌شود. البته ورود به این صنعت، زمانی که صرفه‌جویی ناشی از مقیاس وجود داشته باشد، زمانی که سرمایه‌گذاری کلان مورد نیاز باشد، و تمایز شدیدی بین خدمات وجود داشته باشد سخت می‌شود [۲۲]. برای ارزیابی تهدید تازه‌واردان می‌توان یک سوال اساسی پرسید: ارائه یک خدمت مشخص درمانی برای دیگران چقدر راحت است؟ مثلاً چقدر تامین الزامات و تجهیزات انجام عمل لاپاراسکوپی به عنوان مقدمه‌ای برای یک بیمارستان قلب ساده است؟ در کل هرچه موانع ورود بیشتر باشد پتانسیل بیشتری برای سودآوری وجود دارد.

کالای جانشین خدمات بالقوه‌ای است که نتیجه آنان همان خدمت مورد نظر است. با وجود کالای جانشین، روی سقف سودآوری یک صنعت محدودیت وارد می‌شود. هرچه تعداد جانشینان یک صنعت بیشتر باشد، کسب و حفظ سود مشکل‌تر می‌شود [۲۱]. مثلاً در گذشته احداث یک مرکز تناسب اندام می‌توانست فکر خوبی باشد. اما هم اکنون می‌توان به تعداد و انواع مختلف کتاب‌ها، مقالات، تبلیغات تلویزیونی و وب سایتی اشاره کرد که به این مقوله می‌پردازند. پس وجود حق انتخاب بین خدمات جانشین در مشتریان خدمات درمانی بسیار بالاست [۲۲].

از طرف دیگر هرچه قدرت چانه‌زنی تامین‌کنندگان و قدرت چانه‌زنی گروه‌های خریدار یک صنعت بالا باشد جذابیت آن صنعت کاهش می‌یابد. در صنعت خدمات درمانی قدرت چانه‌زنی پرداخت‌کننده ثالث، به عنوان اصلی‌ترین خریدار خدمات، قیمت را مشخص می‌کند [۲۲]. اگر یک بنگاه تنها مرکز ارائه دهنده نوع خاصی از خدمت درمانی است احتمالاً می‌تواند روی نرخ‌های بالاتر برای بازپرداخت به بیمارستان و پزشکان چانه بزند. اما از آنجایی که رقابت رو به افزایش است، قدرت چانه‌زنی پرداخت‌کننده ثالث افزایش می‌یابد و نرخ بازپرداخت‌ها کم می‌شود.

به طور مشابه تامین‌کنندگان خدمات یا تجهیزات می‌توانند بر بازار تاثیر بگذارند. مثلاً اگر کمبود پرستار با تجربه مورد نیاز وجود داشته باشد، این تامین‌کنندگان قدرت چانه‌زنی و توانایی بیشتری برای چانه‌زدن روی قیمتی که بابت خدمتشان دریافت می‌کنند دارند و هرچه قدرت خریداران و تامین‌کنندگان یک صنعت بالا رود حفظ مزیت رقابت در آن بازار سخت‌تر می‌شود [۲۱].

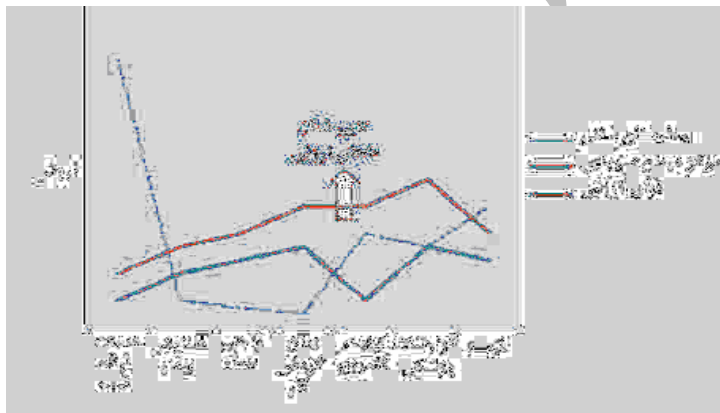
هر پنج نیروی رقابتی ذکر شده با مرور زمان خود را نشان داده و مستعد ضعیف شدن در دوره‌های رشد هستند. این موضوع به ویژه برای تامین‌کنندگانی که ارتباط زیادی با موقعیت سهم بازار ندارند و کسانی که یک مزیت رقابتی پایدار را در بازار ایجاد کرده‌اند صحت دارد [۲۲].

### ۳. منحنی ارزش

نوآوران ارزش، تمام فرایندهای تجاری یک سازمان را مورد توجه قرار داده و مشخص می‌کنند کدامیک از فعالیت‌ها باید کاهش یافته یا حذف شوند و کدام فعالیت باید توسعه یابد. همچنین نوآوران ارزش باید بتوانند فعالیت‌هایی را که ارزش جدیدی برای مشتری خلق می‌کند، معرفی کنند. بدین منظور نوآور، منحنی ارزش<sup>۴</sup> حاکم بر صنعت را مطالعه کرده و فعالیت‌های تجاری را به‌گونه‌ای تغییر داده و یا اصلاح می‌کند که این منحنی را به سوی ایجاد ارزش بیشتر برای مشتری هدایت کند [۲۳].

برای درک بهتر نحوه شناسایی و سپس تدبیر یک استراتژی برای تشکیل منحنی ارزش یک صنعت، می‌توان به زنجیره فرانسوی هتل‌های اعتباری، فرمول یک<sup>۱۰</sup> اشاره کرد. Accor در این ارزیابی با چهار سوال به شناسایی صنعت خود پرداخت [۲۳]:

- ۱- چه فاکتورهایی توسط صنعت فرض شده که باید حذف شوند؟
  - ۲- چه فاکتورهایی ارزش کمتری به مشتری می‌افزاید و باید آنها را کاهش داد؟
  - ۳- چه فاکتورهایی ارزش ویژه‌ای به مشتری داده و باید آنها را افزایش داد؟ و
  - ۴- چه فاکتورهایی باید ارائه شوند که اکنون در بازار وجود ندارند؟
- وسعت حرکت یک کسب و کار از منطق عرف حاکم بر یک صنعت، چیزیست که در منحنی ارزش نشان داده می‌شود. یک منحنی ارزش یک نمایش گرافیکی از راهی است که یک کسب و کار نحوه ارائه خدمت خود را به مشتریانش شکل می‌دهد و به ارزش مورد نظر مشتری مرتبط می‌سازد [۲۴]. یک منحنی ارزش محتمل برای یک بیمارستان سنتی، یک مرکز درمان سرپایی، و یک نوآور ارزش فرضی را می‌توان در شکل ۳ دید [۲۳]. همانطور که دیده می‌شود یک مرکز درمان سرپایی سهم بازار بیشتری نسبت به بیمارستان‌های سنتی بدست آورده و این به دلیل ارائه گردش کار سریع توسط پزشکان و افزایش راحتی بیماران بدست آمده است.



شکل ۳. منحنی ارزش محتمل برای صنعت خدمات درمانی

طبق شناخت عرف از رقابت، یک منحنی ارزش می‌بایست شکل مشخصی را دنبال کند. رقبا سعی می‌کنند ارزش ارائه شده را با کم و زیاد کردن فعالیت‌هایشان بهبود دهند اما غالباً با شکل منحنی مبارزه نمی‌کنند [۲۲]. یک نوآور ارزش می‌تواند این صنعت را بسیار متفاوت تغییر دهد. مثلاً از آنجایی که خدمات کمتری توسط مراکز درمان سرپایی ارائه می‌شود، این مراکز می‌توانند روی توسعه فعالیت‌هایی که ارزش واقعی را به مشتری می‌افزاید نظیر زمان فرایند گردش کار، راحتی بیمار و آسایش او کار کنند. به طور تجربی راحتی بیمار و زمان فرایند گردش کار یکی از دو پیش‌رانه مهم این صنعت به شمار می‌آیند [۲۳]. ایجاد راه حل‌های جدید، منحصر به فرد و متفاوت برای بیماران کلید تغییر شکل منحنی ارزش در صنعت خدمات درمانی است [۲۲].

پایش منحنی‌های ارزش هم ممکن است یک شرکت را از دنبال کردن نوآوری باز دارد و این هنگامی است که از محصول موجود خود سود سرشاری دارد [۲۴]. در برخی صنایع به سرعت در حال ظهور، شرکت‌ها ناگزیر از نوآوری هستند. اما در بسیاری صنایع دیگر، شرکت‌ها می‌توانند مدت‌های مدیدی از موفقیت‌های خود بهره‌برداری کنند. تقلید از یک منحنی ارزش بسیار متمایز اربابان بازار، بسیار مشکل است و مزیت ناشی از نوآوری ارزش، تقلید را بسیار پرهزینه می‌سازد. وقتی منحنی ارزش یک شرکت به طور بنیادین با بقیه صنعت متفاوت باشد (و این تفاوت از سوی مشتریان ارزشمند تلقی شود) مدیران باید از نوآوری اجتناب کنند. در عوض، آنها باید روی گسترش جغرافیایی و بهینه‌سازی عملیات برای رسیدن

به حداکثر سود ممکن تمرکز کنند. چنین رویکردی تقلید را نفی کرده و به شرکت‌ها امکان می‌دهد از قابلیت‌های منحی ارزش خود حداکثر استفاده را کنند [۲۴].

#### ۴. توسعه صنعت خدمات درمانی

قبل از پرداختن به موضوع نوآوری ارزش، رهبران صنعت خدمات درمانی باید این سه نکته را مد نظر داشته باشند [۲۵]: خدمات درمانی اشباع شده است، متخصصان بسیار حرفه‌ای در حال کار روی مسائل ساده‌اند. خدمات درمانی پر از موانع بوده و پیچیده است. فرایندها و مشکلات پیچیده مشتریان را خسته کرده و هزینه‌ها را افزایش داده است.

خدمات درمانی از وضع موجود حمایت می‌کند، در برابر تغییر مقاومت کرده و با نوآوری که برای مشتری ارزش بیافریند مخالف است: سازمان‌های قدیمی معمولاً در قفس "ما می‌دانیم چه چیز بهتر است" قرار گرفته‌اند. یک نوآوری ارزش موفق نیازمند مدیریت قوی است و این مستلزم داشتن درک صحیح از مواردی است که سیستم درمانی آن را به خوبی انجام می‌دهد و مهمتر از آن اینکه آیا مشتری متوجه تفاوت این سازمان بابت خدماتش می‌شود یا نه [۲۵]. این چالش بسیار بزرگی است که یک سازمان به طور سیستماتیک نداند در چه کاری خیره است. بدتر از آن این است که یک سازمان خدماتی را عالی ارائه دهد اما مشتریانش متوجه این تمایز نشوند.

اولین قدم برای نوآوری ارزش در یک صنعت خدمات درمانی شناسایی گروه‌های مشتریان آنان و شناسایی ارزش‌های هر گروه است. با اطلاعات بدست آمده از موضوع کار و بازار یک سازمان بهتر می‌تواند ارزش را از دیدگاه خود و مشتریانش تعریف کند. اجرای این مرحله به یک سیستم درمانی کمک می‌کند تا انتظارات مشتریان، خدمات ارائه شده توسط این سازمان و عملکرد مالی هر کدام را بشناسد. بعلاوه این کار فرصتی برای ایجاد قابلیت و استراتژی‌های ارتباطی درباره موارد ارزش‌افزا و جذاب برای مشتری فراهم می‌کند. سیستم‌های خدمات درمانی باید اطلاعات را از نیروهای تکنیکی، پرستاری، ارائه خدمات و حتی به طور مستقیم از مشتریان دریافت کنند تا بتوانند نیازهای آنان را شناسایی کنند.

یک روش برای توسعه کسب و کار خدمات درمانی گسترش قابلیت‌ها و بخش‌ها برای خدمت‌دهی به مشتریان جدید یا خدمت‌دهی به مشتریان فعلی به روش جدید است. در حال حاضر کیوسک‌های کلینیکی در بقالی‌ها و مراکز خرید نمونه‌های مشهوری از اینگونه خدمات‌اند. با این وجود شواهد بسیاری برای بسته شدن این مراکز به دلیل عدم استقبال از آنان وجود دارد. کلید شناسایی هر قابلیت یا توسعه هر بخشی درک نیازهای بازار و دینامیک‌های آن است [۲۵].

سیستم‌های درمانی همچنین از افزودن روش‌های نوآورانه در افزایش دسترسی مشتریان بیمه نشده یا پزشکان به خدمات درمانی سود می‌برند. تعداد رو به افزایشی از بیمارستان‌ها وجود دارند که برای برخی اقشار مختلف برنامه‌های آموزشی، سیستم‌های پیشرفته پذیرش بیماران و خدمات ارزان قیمت ارائه می‌دهند.

غالباً فرصت‌های جدید شامل تغییرات ساده در محدودیت‌هایی است که سازمان‌های خدمات درمانی هم‌اکنون درگیر آندند [۲۵]. برای صنعت خدمات درمانی فرصت در کشف گروه‌های مشتریان و قابلیت‌های جدید گسترده است. چرا که مشتریان فعلی، خدمات درمانی را بسیار پیچیده، سخت، گران و با نتیجه‌گیری ضعیف می‌دانند.

#### ۵. ابعاد استراتژیک منطق نوآوری (مورد بیمارستان شهید هاشمی نژاد)

منطق استراتژیک متعارف و منطق نوآوری ارزش در پنج بعد اساسی استراتژی با یکدیگر تفاوت دارند.

جدول ۱. دو منطق استراتژیک متعارف و نوآوری ارزش در ابعاد اساسی استراتژی [۲۴]

| دو منطق استراتژیک     |   |  |
|-----------------------|---|--|
| پنج بعد استراتژی      | منطق متعارف   | منطق نوآوری ارزش   |
| انگاشت‌های صنعت       | شرایط صنعت بدیهی و بی‌تغییر هستند.  | می‌توان شرایط صنعت را شکل داد.   |
| تمرکز استراتژیک       | یک شرکت باید به دنبال ایجاد مزیت رقابتی باشد. هدف برد در رقابت است.   | رقابت به معنای الگوبرداری نیست. برای سلطه در بازار شرکت باید به دنبال بهبود جهشی باشد.   |
| مشتریان               | شرکت باید بانک مشتریان خود را از طریق تقسیم‌بندی هرچه بیشتر بازار و سفارشی‌سازی حفظ کند و گسترش دهد. باید بر تفاوت بین مشتریان تمرکز کرد. | نوآور ارزش، توده مشتریان را هدف قرار داده و مشتاقانه از برخی از مشتریان موجود چشم‌پوشی می‌کند و بر مشترکات کلیدی تمرکز می‌کند که از نظر مشتریان ارزش محسوب می‌شود. |
| دارایی‌ها و قابلیت‌ها | شرکت باید از اهرم دارایی‌ها و قابلیت‌های موجود خود بهره‌گیرد.   | شرکت نباید به وضعیت موجود دست و پایش بسته شود و باید از خود سؤال کند اگر تازه کار را شروع کرده بودیم، چه می‌کردیم؟   |
| محصولات و خدمات       | مرزهای سنتی یک صنعت نوع محصولات و خدمات یک شرکت را تعیین می‌کند.  | اندیشه نوآوری ارزش مبتنی بر راه‌حل جامعی است که مشتری جستجو می‌کند. حتی اگر این کار شرکت را به فراسوی مرزهای سنتی محصولات صنعتش سوق دهد.                           |

## بیمارستان شهید هاشمی نژاد

مرکز فوق تخصصی کلیه و مجاری ادرار شهید هاشمی نژاد در سال ۱۳۳۷ تاسیس شد. این مرکز در سال ۱۳۶۲ تحت پوشش دانشگاه علوم پزشکی ایران درآمد و به یک مرکز آموزشی- درمانی تبدیل شد. این مرکز در دو بخش تخصصی نفرولوژی و ارولوژی طیف وسیعی از بیماران دارای امراض کلیوی و بیماری‌های مرتبط را در بر می‌گیرد. همچنین این مرکز یکی از مهمترین مراکز دیالیز و پیوند کلیه در سطح کشور می‌باشد. با تحولات رخ داده از سال ۱۳۸۱ تا اکنون این بیمارستان با روش‌های نوین مدیریتی توانسته است در چارچوب تعرفه‌های دولتی به یکی از بهترین مراکز درمانی (فوق تخصص کلیه و مجاری ادراری) تبدیل شود، به نحوی که در ارزیابی سال ۸۶ وزارت بهداشت و درمان کشور، به عنوان یکی از ۵ بیمارستان برتر و تنها بیمارستان آموزشی کشور، رتبه درجه یک ممتاز را از آن خود نماید.

انگاشت‌های صنعت: اولین تصویری که با شنیدن نام صنعت خدمات درمانی به ذهن‌ها خطور می‌کند یک بنگاه دولتی خفته است. این همان انگاشتی است که از این صنعت برداشت می‌شود. ولی آیا همیشه اینگونه است؟ در اوایل دهه هفتاد با تغییر سیاست وزارت بهداشت و درمان، مراکز درمانی که تا آن زمان هیچگونه وجهی را از بیماران خود دریافت نمی‌کردند ناچار شدند برای تامین هزینه‌های خود از درآمدهای خود صرف‌کنند. تغییر دیدگاهی که همه نسبت به یک بیمارستان دولتی داشتند برای چند سال مراکز دولتی را با رکود مواجه کرد. چرا که تصور بیماران اینگونه بود که اگر زیر نظر دانشجویان (انترن‌ها) درمان می‌شوند حداقل وجهی برای آن نمی‌پردازند. بیمارانی که به دنبال کسب خدمت برتر بودند ناچار می‌بایست بهای آن را پرداخته و به یک مرکز درمانی خصوصی مراجعه می‌کردند. با وجود اینکه بیمارستان شهید هاشمی

نژاد یک مرکز دولتی-آموزشی است خود را محصور در قالب شناخته شده از یک مرکز دولتی نکرده و با بینش قوی مدیران خود و تحولات ایجاد شده در این مرکز موفق به ارائه خدمات در سطح خدمات مراکز خصوصی ولی با تعرفه دولتی شده است. درحالی که غالباً تصور می‌شود باید هزینه بیشتری از بیمار گرفت تا بتوان ساختمان آراسته، تجهیزات مناسب، برخورد مطلوب و درمان خوب داشت، این مرکز با دریافت وجه مشابه سایر مراکز دولتی، به ارائه خدمات بسیار متفاوت می‌پردازد.

تمرکز استراتژیک: ضرب المثلی می‌گوید: "چرخ را از اول اختراع نکنید، از همانجایی شروع کنید که بقیه متوقف شده‌اند". برخی مصداق این تصور را در الگوبرداری از چرخ‌هایی می‌دانند که دیگران ساخته‌اند، چرا که قصد اختراع دوباره چرخ را ندارند. اما مفهوم اصلی این است که نباید بدون توجه به محیط حرکت کرد ولی باید راه جدید را پیمود. بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد از هیچ مرکز دولتی تقلید نکرد. گرچه الگوبرداری‌های بسیار از مراکز پیشرفته انجام داد تا بتواند با شیوه‌های جدید آشنا شود اما به جرئت می‌توان گفت این بیمارستان شبیه هیچ مرکز درمانی دولتی نیست. مصداق این عمل را می‌توان در احداث بخش محب (موسسه غیر انتفاعی حمایت از بیماران) در این مرکز دید. بخش محب یک بخش خصوصی در دل یک بخش دولتی است که به ارائه خدمات درمانی به بیماران خصوصی با کیفیت بیمارستان شهید هاشمی نژاد می‌پردازد. به این ترتیب بیمارانی که تحت پوشش دولت نیستند و یا خواهان ارائه خدمت بیشتر هستند نیز می‌توانند از این خدمات به خوبی بهره بگیرند. بیمارستان شهید هاشمی نژاد اولین و تنها بیمارستان دولتی در ایران است که توانسته با ارائه شرایط مطلوب خدمات، به طور قانونی مجوز تاسیس بخش VIP<sup>6</sup> (محب) خود را از وزارت بهداشت و درمان بگیرد. مشتریان: از مشتریان اصلی این مرکز می‌توان بیماران کلیوی و دیالیزی را نام برد. این مرکز درمانی با تکیه بر تکمیل مسیر درمانی کلیه واحدهای پاراکلینیک خود را تکمیل کرده است، به گونه‌ای که اکنون هیچ بیماری برای ارزیابی‌های پاراکلینیک خود ناچار به خروج از این بیمارستان و مراجعه به مراکز دیگر نیست. برای مثال، بسیاری از بیماران کلیوی در کنار این درد، مشکل بیماری قلبی نیز داشته و برای تکمیل مدارک خود ناچار به انجام آزمایشاتی نظیر تست ورزش یا اکوکاردیوگرافی هستند که برای اینگونه آزمایشات ناچار به مراجعه به مراکز دیگر و بازگشت به این بیمارستان بودند. این مرکز با تمرکز بر اصل درمان بیماری‌های کلیوی این واحدها را مستقر کرده و نیاز مشتریان خود را مرتفع ساخته است. بعلاوه از آنجایی که بسیاری از بیماران جراحی کلیوی به دلیل مشکلات قلبی خود ناچار به جراحی قلب قبل از جراحی یا درمان کلیه خود دارند این مرکز یک سانتر جراحی قلب باز تدارک دیده است که عمل‌های جراحی خود را با کیفیت بالا و با هزینه مناسب صورت می‌دهد.

دارایی‌ها و قابلیت‌های شرکت: تا سال ۸۱ بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد وضعیتی بسیار نامطلوب داشت، امروز با تحولات رخ داده طی این چند سال تفاوت بسیار فاحشی بین موقعیت این مرکز با سال‌های قبل آن وجود دارد. زمانی که مسئولان این مرکز متوجه ناکارآمدی موجود در مراکز دولتی شدند به ارزیابی قابلیت‌های خود پرداختند و متوجه شدند اگر خواهان رسیدن به نتیجه مطلوب هستند باید همه چیز را تغییر دهند. حتی ساختمان این مرکز به طور کامل تغییر کرد و با هدف تامین نیازهای یک مرکز استاندارد درمانی به طراحی اصولی مجدد زیرساخت‌های خود پرداختند. نمونه دیگری از تغییر دارایی‌ها و قابلیت‌ها را می‌توان در احداث مراکز سنگ‌شکن، پزشکی هسته‌ای و سی‌تی اسکن دید، بخش‌هایی که نیاز آن‌ها برای یک مرکز فوق تخصص کلیه ضروری می‌نمود اما وجود نداشت. از دیگر مصادیق دارایی‌های نرم<sup>۷</sup> می‌توان به بکارگیری مشاوران و متخصصان ویژه در کادر مدیریت این مرکز اشاره کرد. بیمارستان شهید هاشمی‌نژاد با هدف اداره اصولی یک مرکز درمانی در کنار ریاست خود از مشاوران مدیریتی خود به جد بهره می‌گیرد.

محصولات و خدمات: آیا یک بیمار فقط به یک عمل موفقیت آمیز نیاز دارد؟ این سوالی است که مسئولان این بیمارستان در آغاز برنامه‌های تحول از خود می‌پرسیدند. پاسخ این است: یک بیمار از بدو ورود خود به کارمندان خوش برخوردی نیاز دارد که او را راهنمایی کند، به برنامه پذیرش سریع و صحیح نیاز دارد، به محیط فیزیکی بهداشتی و درخور، شرایط بستری



مطلوب، خدمات پرستاری باکفایت، ویزیت پزشک مطلوب، جراحی موفق، دیالیز با کفایت، ترخیص سریع و به موقع، آزمایشات صحیح و با دقت و بسیاری موارد دیگر نیاز دارد. این مرکز علاوه بر تلاش در تامین مطلوب این موارد به ارائه خدمات ویژه نیز می‌پردازد. یکی از این خدمات برنامه‌های پیگیری پس از ترخیص است. وضعیت بیماری که از این مرکز مرخص می‌شوند تا دو هفته بعد از خروجشان از بیمارستان تلفنی پیگیری شده و در صورت نیاز، مشاوره‌های پزشکی و پرستاری داده می‌شود. از دیگر نمونه‌های خدمات ویژه ارائه شده برنامه‌ریزی و هماهنگی بیماران بستری با بخش‌های مختلف این مرکز است به گونه‌ای که خود بیمار کمتر ناچار به حرکت و جابجایی بین بخش‌ها برای تکمیل فرایندهای کاری خود باشد.

## نتیجه‌گیری

امروزه معالجات درمانی نتایج شگفت‌انگیزی را نمایان ساخته است، اما ارائه خدمات درمانی غالباً بی کفایت، و بی نتیجه بوده و برای کاربرانش نامساعد است. در این میان مشکلات مالی بسیاری بروز کرده و اشتباهات درمانی نیز رخ می‌دهند و همه نیاز به سرمایه‌گذاری برای نوآوری را افزایش می‌دهد. بعلاوه طی دو دهه آینده، اینگونه سازمان‌ها با محیط‌های جدید و تقاضاهای رقابتی روبرو می‌شوند که برای پاسخگویی به آن، داشتن یک تفکر استراتژیک مورد نیاز است [۲۶].

" این قوی ترین‌ها نیستند که نجات پیدا می‌کنند، حتی باهوش ترین‌ها نیز نیستند، کسانی بقا می‌یابند که به بهترین شکل به تغییرات پاسخ می‌دهند" چارلز داروین [۲۷]

در فرایند نوآوری ارزش تنها به پیش‌ران‌هایی نگاه می‌شود که یک ارزش منحصر به فرد را برای مشتری خلق می‌کند. در نتیجه محصول یا خدمت حاصله از آنچه رقبا ارائه می‌دهند از منظر کیفیت، برتری، منحصر به فردی و راحتی مشتری متمایز است. همچنین نوآوری ارزش به دنبال کاهش منطقی هزینه‌های مشتری و سازمان است. لذا نوآوری ارزش روی هر چیزی که ارزش بیشتری را برای مشتری خلق کند متمرکز می‌شود [۲۳]. نوآوری ارزش درباره عرضه ارزش‌های بی‌سابقه است [۲۴].

مدیران صنعت خدمات درمانی که به استقبال ارائه خدمات برتر به مشتریان خود رفته‌اند دریافته‌اند که راه کسب مزیت رقابتی، نوآوری است. نوآوری ارزش در صنعت خدمات درمانی پشتوانه‌های فرهنگی، ساختاری و محصولی داشته و رهبرانی که سازمان خود را برای این تحول آماده می‌کردند مدل‌های تجاری، عملیات، خدمات و بازار جاری خود را با هدف بهبود ارزیابی می‌کردند.

هدف اصلی این مقاله القای بصیرتی جدید درباره نوآوری و خلق ارزش در صنعت خدمات درمانی است. بصیرتی که به مدیران این قابلیت را می‌بخشد تا با تحلیل صحیح محیط سازمانی، فرصت‌ها را به موقع شناسایی و استفاده کنند و تبعات منفی تهدیدات محیط را بر صنعت خود به حداقل برسانند. امید اصلی نویسندگان این مقاله جلب توجه مسئولان این صنعت به رویکردهای جدید مدیریتی و برتر از آن جدا کردن این صنعت از قالب حاکم و عرف و رسیدن به ارزش‌های مطلوب‌تر مشتری است، موضوعی که راز بقای سازمان‌ها در محیط‌های کسب و کار امروزی است.

## منابع

1. Procter Alan R., Oliver A. Schlake; *Innovation strategy, a new basis for competitiveness in business and technology; Foresight insights; july; ۲۰۰۴.*
2. Michael Porter; *What is Strategy; Harvard Business Review; Nov-Dec ۱۹۹۶.*
3. *Innovation – Getting out of your box;*  
<http://www.smallbiz.uk.com/content/helpadvice/entrepreneur/images/innovation.pdf>.
4. Hamel Gary; *The why, what and how of management innovation; Harvard business review; feb; ۲۰۰۶.*



۲. <http://www.m-w.com/dictionary/innovation>.
۳. In Hesselbein, Frances; Marshall Goldsmith, and Iain Sommerville; *Leading for Innovation: And organizing for results*; Jossey-Bass; ۲۰۰۲.
۴. Frans Johansson; *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*; Harvard Business School Press; sep; ۲۰۰۴.
۵. John Kao; *The Innovation Manifesto*; ۲۰۰۵.
۶. Montano, Daniel; *Innovation Strategies of the World's Most Innovative Companies*; ۲۰۰۶.
۷. Fagerberg, Jan; *Innovation: A Guide to the Literature*; David C. Mowery and Richard R. Nelson; *The Oxford Handbook of Innovations*; Oxford University Press; ۲۰۰۴.
۸. Amabile, Teresa, Regina Conti, Heather Coon, et al.; *Assessing the work environment for creativity*; *Academy of Management Journal*; vol. ۳۹ (۵); p ۱۱۵۴-۱۱۸۴; ۱۹۹۶.
۹. Tidd Joe; *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*; ۳rd Edition; *Science and Technology Policy Research (SPRU)*; ۲۰۰۵.
۱۰. Luecke, Richard, Ralph Katz; *Managing Creativity and Innovation*; Harvard Business School Press; Boston, MA; p ۲; ۲۰۰۳.
۱۱. Kim WC, Mauborgne R.; *Value innovation: the strategic logic of high growth*; *Harvard Business Review*; ۱۹۹۷.
۱۲. Enzmann DR; *Surviving in health care St Louis, Mo*; Mosby; p ۷-۸; ۱۹۹۷.
۱۳. Christensen and Joseph L. Bower; *Disruptive Technologies: Catching the Wave*; *Harvard Business Review*; Jan-Feb; ۱۹۹۵.
۱۴. Clayton M. Christensen et. Al.; *Disruptive Innovation for Social Change*; *Harvard Business Review*; Dec; ۲۰۰۶.
۱۵. Porter ME.; *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*; NY: Free Press; New York; ۱۹۸۵.
۱۶. Burns Lawton R.; *The Health Care Value Chain*; Jossey-Bass; San Francisco, CA; ۲۰۰۲.
۱۷. Porter ME.; *How competitive forces shape strategy*; *Harvard Business Review*; Mar-April; ۱۹۷۹.
۱۸. Porter's five forces, <http://www.quickmba.com/strategy/porter.shtml>.
۱۹. David P. Tarantino; *Using value innovation to create competitive advantage*; *Physician Executive*; May-June; ۲۰۰۵.
۲۰. Schomer Donald F.; *Value Innovation in the Radiology Practice*; *Radiographics*; ۲۰۰۱.
۲۱. Chan KW, Mauborgne R.; *Value innovation: the strategic logic of high growth*; *Harvard Business Review*; Jan-Feb; ۱۹۹۷.
۲۲. McDonald Brian, Greg Bonofiglio; *Value Innovation to Win in Healthcare*; *HealthLeaders News*; Oct; ۲۰۰۶; <http://www.healthleadersmedia.com/viewfeature/۸۴۳۰۹.html>.
۲۳. Young, David W.; *Strategic Decision Making: It's Time for Healthcare Organizations to Get Serious*; [http://www.redorbit.com/news/health/۳۰۶۶۴۶/strategic\\_decision\\_making\\_its\\_time\\_for\\_healthcare\\_organizations\\_to\\_get/index.html?source=r\\_health](http://www.redorbit.com/news/health/۳۰۶۶۴۶/strategic_decision_making_its_time_for_healthcare_organizations_to_get/index.html?source=r_health).
۲۴. <http://ezinearticles.com/?Change-Management&id=۲۸۰۱۵>.

پی نوشت

<sup>۱</sup> Michael Porter

<sup>۲</sup> Invention

<sup>۳</sup> Sustaining and disruptive

<sup>۴</sup> Value curve

<sup>۵</sup> French chain of budget hotels, Formulae

<sup>۶</sup> Very Important People

<sup>۷</sup> Soft