

Concurrentievoordeel door marketingflexibiliteit

2007-01 / WhitePaper

Zorgaanbieders krijgen door toenemende marktwerking steeds vaker te maken met concurrentie. Klanten krijgen meer keuzevrijheid en bepalen zelf voor welke zorgaanbieder men kiest. Om het gevecht om de klant te kunnen winnen moeten zorgaanbieders hun aanbod beter afstemmen op de wensen, behoeften en mogelijkheden van verschillende groepen klanten. Dit betekent meer flexibiliteit in de zes P's van de marketingmix; product, plaats, prijs, proces, personeel en promotie. Organisaties kunnen zich hiermee positief onderscheiden van andere aanbieders en een voorkeurspositie creëren bij de klant.

Van aanbodgestuurd naar vraaggericht

Zorgorganisaties hebben tot op heden, net als alle andere organisaties in de publieke sector, vooral aandacht besteed aan communicatie en public relations. In feite het onder de aandacht brengen van het bestaande generieke zorgaanbod onder bestaande en nieuwe klanten en een beperkt aantal verwijzers. Een aanpak die getypeerd kan worden als aanbod- en productgericht (inside-out) in plaats van markt-, klant- en vraaggericht (outside-in). Ontwikkelingen in de zorgsector dwingen zorgaanbieders om meer aandacht te schenken aan marketing in de meest brede zin van het woord.

Definitie Marketing

“Marketing is een ondernemingsfunctie en een continue proces die onvervulde behoeften en wensen opspoorde en definieert en hun omvang en winstpotentieel meet (*marktonderzoek*), bepaalt welke doelmarkten de onderneming het beste kan bedienen (*marktsegmenten en klantgroepen*), vaststelt wat de meest geschikte producten, diensten en programma's zijn om de gekozen doelmarkten te bedienen (*product- en dienstontwikkeling*) en een beroep doet op iedereen in de organisatie om mee te denken met de afnemer en hem van dienst te zijn (*organisatieontwikkeling*).”

Bron: Zorgmarketing in de praktijk, 2007.

Belangrijke elementen van marketing als ondernemingsfunctie en continue proces zijn:

- Volgen van ontwikkelingen en trends, uitvoeren van markt-, klant- en concurrentieonderzoek, herkennen van kansen, bedreigingen en service- en zorgvraagontwikkelingen.
- Vaststellen van meest kansrijke marktsegmenten en nieuwe klantgroepen, zowel gericht op zakelijke klanten als individuele zorgvragers.
- Ontwikkelen en invoeren van nieuwe dienstverleningsconcepten en innovatieve zorgproducten en diensten op het gebied van zorg, wonen en welzijn (zowel locatie als niet-locatie gebonden).
- Realiseren van een markt- en klantgerichte organisatie (structuur, processen, middelen, personeel) en houding bij alle medewerkers en zorgspecialisten (interne marketing).
- Daadwerkelijk doen. Dit betekent ondernemerschap met kordate besluitvorming in alle lagen van de organisatie om vastgestelde plannen snel en succesvol tot uitvoering te brengen.

Strategische en operationele marketing

Bovenstaande elementen hebben enerzijds betrekking op “strategische marketing” en anderzijds op “operationele marketing”. Strategische marketing heeft betrekking op de markt- en concurrentiepositie van de organisatie op langere termijn, terwijl operationele marketing betrekking heeft op het op korte termijn succesvol in de markt zetten van nieuwe producten of diensten, bijvoorbeeld in de vorm van kleinschalige woonzorgvormen voor specifieke doelgroepen, online dienstverlening of vakantie met zorg. Operationele marketing wordt meestal uitgevoerd aan de hand van de zes P's, te weten product, plaats, prijs, proces, personeel en promotie. Deze zes elementen worden samen de “marketingmix” genoemd. Een marketingmix definieert een samenhangend, op de vraag van een klantgroep toegesneden aanbod, waarmee de organisatie klanten denkt te kunnen binden. Door variaties aan te brengen in een of meer

van deze zes P's, ontstaat er een andere en onderscheidende marketingmix en dus ook een ander en onderscheidend zorgaanbod.

Onderwerpen Strategische marketing	Onderwerpen Operationele marketing
√ Groeistrategieën (markt-/productontwikkeling)	√ Product- en dienstenaanbod (zorg en overig)
√ Product-Markt-Combinaties (PMC's)	√ Plaats (distributie- en locatiebeleid)
√ Marktsegmenten en (nieuwe) klantgroepen	√ Prijs (kostprijs, verkoopprijs)
√ Concurrentiestrategieën (product, prijs, klant)	√ Proces (zorgproces, dienstverleningsproces)
√ Merkenbeleid en positionering (profiel, imago)	√ Personeel (zorgverlener, dienstverlener)
√ Product- en dienstontwikkeling (assortiment)	√ Promotie (reclame, communicatie, PR)

Tabel 1: Onderscheid tussen strategische marketing en operationele marketing

Zorg in Nederland is als een Trabant, lang wachten, niet mooi, maar hij doet het

"Het grootste probleem in de gezondheidszorg is ons planeconomisch stelsel. Men denkt en handelt procesgericht, en niet outputgericht. Het is het niveau van de Trabant, lang wachten, niet mooi, maar hij doet het." Aldus Loek Winter, ondernemer in de zorg en initiatiefnemer van twee diagnostische centra voor huisartsen.

Bron: Een kwestie van lange adem, 2006.

Flexibiliteit in alle zes P's van de marketingmix

Om snel en adequaat in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en individuele wensen en behoeften van klanten is naast meer ondernemerschap, meer marketingflexibiliteit nodig. Dit betekent snel en goed aanpassen van het:

- Product- en dienstenaanbod; Inspelen op nieuwe zorgvraagontwikkelingen, nieuwe zorgdoelgroepen of specifieke individuele zorg- en servicevragen.
- Plaats; Distributie- en locatiebeleid. Denk aan nieuwe locaties, meer zorgwinkels, nieuwe vormen van ambulante/mobiele zorg, sneller beschikbaar maken van intramurale zorgplaatsen voor nieuwe zorgdoelgroepen of online zorg- en dienstverlening.
- Prijs; Concurrende kostprijs en verkoopprijs met mogelijkheden voor prijsdifferentiatie om kostendekkend en winstgevend te kunnen opereren.
- Proces; Klantgerichte zorg- en dienstverleningsprocessen. Snel en goed, met niet alleen aandacht voor het zorgproces, maar ook aandacht voor dienstverlening in ruimere zin en relatiebeheer gericht op klanttevredenheid en klantbehoud.
- Personeel; Klantgerichte medewerkers die deskundig, proactief en flexibel inspelen op de wensen en behoeften van klanten. Medewerkers en teams die net dat stapje extra doen om te voldoen aan de vraag van de klant en onderscheidend te zijn ten opzichte van andere zorgaanbieders.
- Promotie; Gestructureerd en doelgericht reclamemaken en communiceren naar alle doelgroepen waaronder zakelijke klanten, individuele zorgvragers en andere stakeholders. Door slimme communicatie een voorkeurspositie creëren bij potentiële klanten.

Geen eenpersoonskamer en gemengd verplegen

"Tijdens uw verblijf kunt u op een twee-, vier-, zes- of achtpersoonskamer komen te liggen. Hier worden zowel mannen als vrouwen verpleegd. Heeft u bezwaar tegen gemengd verplegen? Dan kunt u dat kenbaar maken aan de secretaresse van uw behandelend arts. Ook als u tijdens uw opname bedenkingen heeft of krijgt over gemengd verplegen, dan kunt u dit aan de verpleegkundige doorgeven. In beide gevallen zal geprobeerd worden om een oplossing te vinden, maar we kunnen helaas niet garanderen dat een oplossing altijd mogelijk is."

Bron: Isala.nl, augustus 2007.

Deze marketingflexibiliteit bepaalt in sterke mate uw concurrentiepositie. Des te flexibeler zorgaanbieders zijn in de aanpassing van hun marketingmix, des te groter de kans dat potentiële klanten voor die organisatie kiezen. Mocht u bijvoorbeeld opgenomen moeten worden in een ziekenhuis en erg graag (desnoods graag tegen extra betaling) op een eenpersoonskamer willen liggen, dan moet u niet naar de Isala Klinieken in Zwolle gaan, want dat is daar niet mogelijk (zie kader). De zes P's van de marketingmix worden hierna kort toegelicht.

1. Flexibiliteit in “Product”

Zorginstellingen zijn van oudsher werkzaam op het snijvlak van zorg, wonen en welzijn. Rond deze thema's kunnen vanuit de wensen en behoeften van individuele klanten, nieuwe producten en diensten ontwikkeld worden. Denk aan woonhuisautomatisering (domotica), telezorg en telemedicine, ketenzorg, zorgpreventie, vrijetijdsdiensten, gezondheidsdiensten, financiële diensten en woninggebonden diensten. Hierbij is het belangrijk dat men uitgaat van eerder onderkende doelmarkten en klantgroepen. Voor actieve senioren ontwikkelt men andere producten en diensten dan voor de kleine(re) groep minder validen of chronisch zieken. Verder heeft het weinig zin om klanten met een kleine beurs kostbare diensten aan te bieden die men toch niet kan betalen. Nieuwe activiteiten kunnen extra inkomsten opleveren en als breekijzer fungeren naar de markt om nieuwe zorgklanten aan te trekken en zorgproductie voor de toekomst veilig te stellen.

Vakantie met Zorg

Wie op vakantie wil, maar daarbij zorg nodig heeft kan terecht in een van de aangepaste vakantievilla's van Resort Città Romana. Zorgaanbieder Laurens biedt in overleg de benodigde zorg. Naast deze zorg biedt Laurens desgewenst de volgende diensten aan mensen die in het vakantiepark verblijven: welzijnsdienstverlening, dagtrips en avondjes uit, gezelschap en 24 uren alarmering.
Bron: Zorgmarketing in de praktijk, 2007.

2. Flexibiliteit in “Plaats”

De centrale vraag hier is: welke klanten en klantgroepen worden via welke plaatsen (ook wel kanalen genoemd) met welke producten, diensten en services bediend? Denk aan plaatsen als verblijfslocaties, behandellocaties, poliklinieken, thuiszorgwinkels, uitleencentra, accountmanager, verzorger, thuishulp, website en zorgcentrale. Bij het kiezen van de juiste aanpak moet rekening gehouden worden met de wensen van de klant en de (on)mogelijkheden en kosten van de verschillende kanalen. Een belangrijke vraag voor veel zorginstellingen is welke zorg men wel en welke zorg men niet meer extramuraal kan leveren en onder welke voorwaarden. Ontwikkelingen op het gebied van telemedicine spelen hierbij een grote rol. Ook is de toegankelijkheid van de zorg een belangrijk vraagstuk. Zorgaanbieders moeten voldoende capaciteit paraat hebben om zorg te kunnen verlenen op de momenten en plaatsen dat klanten daar behoefte aan hebben. Dit alles binnen nader vast te stellen kaders, want alles heeft zijn prijs. Toegankelijkheid betekent ook dat klanten gemakkelijk via verschillende kanalen contact kunnen leggen met de organisatie en dat vragen snel en goed afgehandeld worden. Dat vraagt om een goed uitgerust “klant contact center” met een prominente rol voor Internet.

Extra poli's in buitengebieden en opkomst ZorgTV

Ziekenhuizen openen steeds meer poliklinieken in buitengebieden. Op die manier wordt getracht de patiënten met betere service te binden en de concurrentiepositie te verbeteren. De zorgverzekeraars stimuleren de ontwikkelingen en nemen de kosten op in de zorgbudgetten. Thuiszorg Sensire is in 2006 gestart met Campower. Met Campower krijgt men thuis via één druk op de knop van de afstandbediening contact met een hulpverlener. Het contact gebeurt via een kleine camera, bovenop de eigen televisie. Dat zorgt voor contact met een medewerker van de zorgcentrale. Doel is om klanten beter, makkelijker en efficiënter te benaderen en direct te helpen met hun zorgvragen.
Bron: Zorgmarketing in de praktijk, 2007.

3. Flexibiliteit in “Prijs”

Een andere manier om onderscheid te creëren is differentiëren in prijs. Zorginstellingen zijn van oudsher niet gewend te werken met het prijsinstrument, maar door modernisering van de AWBZ komt daar snel verandering in. Zorginstellingen moeten weten wat de exacte kostprijs is van hun producten en diensten. Op basis van de kostprijs, de vraag uit de markt, de eigen concurrentiepositie en het vereiste rendement dienen aantrekkelijke verkoopprijzen vastgesteld te worden. Hierbij kunnen verschillende prijsmodellen gehanteerd worden al naar gelang de doelmarkt en klantgroep. Naast de verkoopprijs spelen ook andere “kosten” een rol voor de klant, zoals de tijd en inspanning die men kwijt is om een product of dienst af te nemen. Klanten kiezen waar voor hun geld en prijs/kwaliteitverhouding wordt een belangrijk aspect in het aantrekken en behouden van klanten. Een nieuwe zorgaanbieder die hier op inspeelt is het bedrijf Majordomus dat zich “met hulp op niveau” in de Randstad richt op ouderen met een vermogen van minimaal 350.000 euro. Voor 35 euro per uur levert men een persoonlijke zorgassistent. Thuiszorg Thebe daarentegen kiest voor prijsdifferentiatie om trouwe klanten te belonen (zie kader).

Extra voordeel voor trouwe leden bij Thebe

“Het lidmaatschap van Thebe Extra kost ook voor 2007 weer gewoon € 20,00. A, B of C leden? Trouwe leden willen we graag belonen en daar hebben we het volgende voor bedacht. Hoe langer u lid bent, hoe meer rechten en voordelen u gaat genieten. Onze leden zijn verdeeld over de categorieën: A-, B- en C met de volgende criteria: A-leden: korter dan 5 jaar lid, B-leden: 5 tot 10 jaar lid en C-leden: langer dan 10 jaar lid. Hebben de leden de C-status bereikt, dan profiteert men maximaal!”.
Bron: Zorgmarketing in de praktijk, 2007.

4. Flexibiliteit in “Proces”

Zorginstellingen kunnen ook zoeken naar onderscheidend vermogen door flexibilisering van het zorg- en dienstverleningsproces. Verbeterprojecten als “SnellerBeter” van het ministerie van VWS proberen door aanpassingen van de logistieke zorgketen te komen tot betere (lees efficiëntere en goedkopere) dienstverlening. Andere en eenvoudiger oplossingen liggen bijvoorbeeld in het uitbreiden van openingstijden, spreekuren op verschillende locaties of bij de klant thuis (“dichtbij”) en het instellen van integrale zorgteams (“one stop shop”). De luchtvaartindustrie laat al langer zien wat er gebeurt als nieuwkomers zoals EasyJet en Ryanair de markt betreden en de concurrentieverhoudingen op scherp stellen. Bij traditionele spelers als KLM en British Airways was innovatie in dienstverlening decennia lang ver te zoeken. Maar sinds kort kan men vanuit de luie stoel ook bij deze aanbieders online e-tickets kopen, zelf de zitplaats in het vliegtuig uitzoeken en zelf met behulp van een handterminal de bagage inchecken. Hoelang duurt het nog voordat men zelf online een afspraak voor een ziekenhuisopname kan inplannen, zelf de kamer en het voorzieningsniveau kan uitkiezen, zelf online de operatiekamer kan bekijken, zelf met medische specialisten kan chatten en tegelijkertijd ook het vervoer, de revalidatie en de thuiszorg regelen? Het Martini Ziekenhuis in Groningen houdt met deze flexibiliteitszoveel mogelijk rekening bij de nieuwbouw. Zo kunnen operatiekamers binnen een week omgebouwd worden tot een verpleegunit en een kantoor tot een wachtruimte. Omdat de vraag van de toekomst absoluut niet is in te schatten, is voor deze opzet gekozen. Een mooi voorbeeld van marketingflexibiliteit.

Tele-consult is snel, goed en goedkoop

Vroeger ging men met een probleem naar de specialist in het ziekenhuis. Een patiënt moest vaak maanden wachten tot hij of zij aan de beurt was. Tegenwoordig gaat men naar de huisarts. Die maakt een foto van de huidandoening en stuurt deze per E-mail naar een aangesloten dermatoloog. Binnen 48 uur krijgt de huisarts en patiënt antwoord, voorzien van een recept en een filmpje over hoe de huisarts of patiënt het medicijn moet aanbrengen. De kosten van een ziekenhuisconsult bedragen gemiddeld € 275,- terwijl een tele-consult maar € 70,- kost. In 80% van de gevallen is er sprake van een standaard behandeling waarvoor een tele-consult volstaat. Bij het huidige aantal van 750.000 dermatologische consulten per jaar, zijn de potentiële kostenbesparingen aanzienlijk, nog afgezien van de vele voordelen voor de klant zelf.
Bron: Zorgmarketing in de praktijk, 2007.

5. Flexibiliteit in “Personeel”

Dienstverlening en zorgverlening in het bijzonder, is vooral mensenwerk. Medewerkers moeten, op alle niveaus in de organisatie, over de juiste kennis, vaardigheden en houding beschikken anders zal het effect van alle marketing- en communicatie-inspanningen gering zijn. Medewerkers op de werkvloer bepalen misschien wel voor meer dan vijftig procent het succes van alle commerciële inspanningen. De belangrijkste eigenschap van medewerkers in een klantgerichte organisatie is dat zij bereid en in staat moeten zijn om hun verantwoordelijkheid te dragen voor het zelfstandig functioneren en nemen van besluiten. Dit geldt voor zowel managers, teamleiders, zorgverleners als stafmedewerkers. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden moeten laag in de organisatie belegd zijn. Medewerkers moeten resultaatgericht zijn, kunnen samenwerken (teamwork), kennis delen (lerende organisatie) en elkaar durven aanspreken op gemaakte afspraken en gewenst gedrag (normen en waarden). Zorgaanbieders moeten hun werving-, selectie- en opleidingsbeleid hierop afstemmen en dat is niet eenvoudig in een steeds kraker wordende arbeidsmarkt. Steeds meer zorgaanbieders kiezen dan ook voor het werken met Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP), omdat dit naast kostenvoordelen, veel meer flexibiliteit met zich meebrengt. De zorgsector kan wat dit betreft zeker leren van ervaringen in andere branches zoals de horeca- en hotelbranche.

Medewerkers als topmarketeers

Hotel De Bilderberg is een viersterren hotel en conferentieoord dat meerdere instrumenten inzet om van medewerkers topmarketeers te maken. Het doel is om het verwachtingspatroon van klanten structureel met 20% te overtreffen. Zo kent men de tien “kroonwaarden” variërend van een verzorgd uiterlijk tot een professionele instelling. Alle medewerkers hebben een kaartje op zak waar alle kroonwaarden op staan. Verder kent men de “MOVE” standaard waarbij de letters staan voor meeverten (meedenken met de klant), open staan (actief luisteren naar de klant), verantwoording nemen (initiatief tonen) en enthousiasme (verras de klant). Verder hangt men de “FISH” filosofie aan, wat zoveel betekent als iedere dag opnieuw samen met collega's een feest maken van het werk en dat ook uitstralen. Sterk leiderschap zorgt ervoor dat medewerkers op eigen initiatief direct alles uit de kast mogen halen om problemen en klachten snel en naar tevredenheid van de gast op te lossen. Alle medewerkers leren de kroonwaarden en standaards en worden daarin regelmatig getraind. Met klantenquêtes en periodieke “mystery visits” wordt voortdurend de klantervaring gemeten. Deze instrumenten maken samen met de prestaties van medewerkers deel uit van periodieke functionering- en beoordelingsgesprekken.

Bron: Zorgmarketing in de praktijk, 2007.

6. Flexibiliteit in “Promotie”

Van oudsher bestond promotie vooral uit reclame, persoonlijke verkoop en gratis publiciteit. Later werd al snel gesproken over “communicatie” en het beïnvloeden van kennis, houding en gedrag van klanten en stakeholders zoals overheid, publiek en belangenverenigingen. Door toenemende concurrentie worden naamsbekendheid, imago en merkvoorkeur steeds belangrijker voor zorgaanbieders. Maar het beeld dat klanten en stakeholders hebben van een zorgorganisatie wordt niet alleen bepaald door promotie of communicatie. Ook zaken als het product of de dienst zelf (kwaliteit), de plaats (locatie), de prijs (hoogte), het dienstverleningsproces (efficiënt) en het personeel (bejegening) hebben invloed op de kennis, houding en het (aankoop)gedrag van klanten en stakeholders. Vaak komen potentiële klanten niet eens in beeld bij een zorgaanbieder omdat men vooraf al is afgehaakt wegens de mindere reputatie, weinig professionele uitstraling of het beperkte zorgaanbod. Vandaar dat steeds vaker gesproken wordt over geïntegreerde marketingcommunicatie waarbij alle marketing- en communicatieactiviteiten op gestructureerde en consistente wijze worden gepland en uitgevoerd. Het doel is dan om de organisatie met één stem, één uitstraling en één imago in alle uitingen en contacten naar buiten te laten treden. Dit vraagt om een gemeenschappelijk thema, een gemeenschappelijke positionering, een centrale regie en flexibiliteit en creativiteit in de uitvoering. Zorgaanbieders die dit als eerste onder de knie hebben, nemen een voorsprong op de concurrentie.

Buiten winnen, is binnen beginnen

Zorgaanbieders kunnen concurrentievoordeel opbouwen door meer flexibiliteit in te bouwen in de zes P's van de marketingmix. Belangrijke voorwaarde is wel dat men een heldere en inspirerende bedrijfsstrategie heeft in de vorm van een concreet vastgestelde missie, visie, kernwaarden, strategische doelen en strategische marsroute. Dat zijn immers belangrijke uitgangspunten voor het uitwerken van strategisch en operationeel beleid op het gebied van marketing, communicatie en relatiebeheer. Verder is het vaststellen van de gewenste en huidige organisatie-identiteit, imago/reputatie en cultuur een belangrijke onderwerp bij de invoering van marketing in de organisatie. Men spreekt in dit verband niet voor niets over "buiten winnen, is binnen beginnen".

Zorggroep Noord-Limburg wint reclameprijs

De tv-commercial over Groene Kruis Zorg van de Zorggroep Noord-Limburg heeft de Reclame Award 2006 van de regionale omroep L1 gewonnen. Het spotje, met dialectmuziek, was onderdeel van een brede campagne in oktober vorig jaar. "Het medium tv leent zich bij uitstek voor het overbrengen van gevoel en emotie", stelt Rob van Lee, hoofd communicatie. "Met name ouderen zien door de bomen het bos niet meer en voelen zich onzeker. Vandaar onze boodschap: 'U kent het Groene Kruis van de wijkzuster al bijna honderd jaar. Wat er ook gebeurt, u kunt altijd op ons rekenen.' In vakjargon: wij wilden de naamsbekendheid en het merkvertrouwen vergroten. Met als uiteindelijk doel een groter marktaandeel." De campagne werd tevens gevoerd via advertenties in regionale en lokale bladen, reclame op streekbussen, beletterde auto's en draagtassen. De totale kosten lagen in de orde van honderdduizend euro.

Bron: Zorgmarketing in de praktijk, 2007.
