

26 **MARKETING**

Tekst Sjors van Leeuwen Beeld

Marketing in de gezondheidszorg

ACCOUNTMANAGEMENT BELANGRIJKE SUCCESFACTOR

De zorgmarkt wordt een vechtm Markt, waar zorginstellingen in toenemende mate te maken krijgen met concurrentie.

De inkoopzijde professionaliseert in rap tempo. Onvermijdelijk is dan dat ook de verkoopkant snel moet professionaliseren, ook bij zorgorganisaties.

De zorgmarkt wordt een vechtm Markt, waar zorginstellingen in toenemende mate te maken krijgen met concurrentie. De inkoopzijde professionaliseert in rap tempo. Onvermijdelijk is dan dat ook de verkoopkant snel moet professionaliseren, ook bij zorgorganisaties.

Recente ervaringen met de WMO laten zien wat er gebeurt als zorginstellingen de verkoopkant laten voor wat het is. Veel thuiszorgorganisaties hebben de aanbesteding voor het leveren van huishoudelijke hulp verloren, met honderden ontslagen tot gevolg. Goed ingericht accountmanagement zorgt ervoor dat zorgorganisaties beter beslagen ten ijs komen, waardoor de kans op zakelijk succes aanzienlijk wordt vergroot.

Accountmanagement komt vrij vertaald neer op 'klantmanagement' of 'opdrachtgevermanagement'. Het is in dat verband belangrijk om vast te stellen wie de klant of opdrachtgever van een zorginstelling is. Er kunnen namelijk verschillende doelmarkten onderkend worden: cliënten, maar ook potentiële opdrachtgevers, zoals zorgkantoren, gemeenten, huisartsen, verzekeraars en wellicht woningcorporaties, projectontwikkelaars en werkgevers.

Bij de cliënten kun je ook verschillende soorten onderscheiden. Door modernisering van de AWBZ hoeven zorginstellingen zich bijvoorbeeld niet meer te beperken tot de traditionele doelgroepen. Misschien biedt de doelgroep 55-plus bijvoorbeeld ook nieuwe commerciële mogelijkheden, of kan men producten en diensten ontwikkelen voor werknemers van bedrijven. Al deze doelmarkten vergen een verschillende marketingaanpak, waarbij accountmanagement voor de zakelijke markt een belangrijke rol speelt.

Samenwerking

Accountmanagement is in de zeventiger jaren van de vorige eeuw ontwikkeld door fabrikanten van consumentengoederen en was toen specifiek gericht op grote distributeurs. Op dit moment wordt accountmanagement in vrijwel alle bedrijfstakken toegepast, in zowel de profit als non-profit sector.

Accountmanagement kan beschouwd worden als een specifieke marktbenadering, gericht op zakelijke afnemers. In de traditionele marketingmix van de zes P's (product, prijs, plaats, promotie, proces, personeel) maakt accountmanagement deel uit van de derde P: de plaats waar vraag en aanbod bij elkaar komen.

Naast eisen op het gebied van kwaliteit en prijs vragen afnemers om een steeds intensievere samenwerking op het gebied van marketing, product- en dienstontwikkeling en distributie en logistiek. Dit is bijvoorbeeld terug te lezen in de WMO-beleidsplannen van veel gemeenten. Door het aanstellen van accountmanagers kunnen zorgorganisaties hierop inspelen. Het doel van accountmanagement is immers: het tot stand brengen van winstgevende duurzame zakelijke relaties met zakelijke afnemers.

Goed uitgevoerd accountmanagement kan ervoor zorgen dat zorgorganisaties niet op prijs hoeven te concurreren, maar klanten aan zich binden door te opereren op basis van partnership. Door goed ingericht accountmanagement weet men wat er speelt bij de klant, waar kansen en bedreigingen liggen, hoe de besluitvorming plaatsvindt en welke concurrenten er toe doen.

Een accountmanager is al lang geen 'verkoper' meer in de traditionele zin van het woord. De rol van accountmanager heeft zich de laatste dertig jaar drastisch gewijzigd. Hij is steeds meer

”GOED UITGEVOERD ACCOUNTMANAGEMENT KAN ERVOOR ZORGEN DAT ZORGORGANISATIES NIET OP PRIJS HOEVEN TE CONCURREREN”

partner van de klant geworden, waarbij de twee partijen samen zoeken naar toegevoegde waarde voor de klant (bijvoorbeeld een gemeente) en/of een toevoeging voor de afnemers (bijvoorbeeld de inwoners). Belangrijk is wel dat de accountmanager een eigen visie heeft op de ontwikkelingen in de zorgsector, de problematiek van de klant en het aanbod van de eigen organisatie.

Duidelijke doelstellingen

Accountmanagement is niet een op zichzelf staand fenomeen. Het maakt deel uit van de integrale marketingstrategie van een organisatie. De accountmanager zal bijvoorbeeld zijn klantbenadering moeten afstemmen op beschikbare resources (mensen, middelen, producten, diensten, budgetten) en op de primaire concurrentiestrategie van de organisatie: de laagste prijs (operational excellence), het beste product (product leadership) of het meest complete en meest klantgerichte aanbod (CRM: customer relationship management).

De invoering van accountmanagement start bij het formuleren van heldere doelstellingen. Deze doelen kunnen betrekking hebben op verschillende onderwerpen, zoals het aantrekken van nieuwe klanten, vergroten van klanttevredenheid, verhogen van omzet en winst per cliënt of invoering van gezamenlijke producten en dienstontwikkeling.

In een accountmanagementplan wordt vervolgens vastgelegd welke zakelijke doelmarkten en klantgroepen prioriteit hebben. Zijn dat gemeenten in het kader van de WMO, of richt de zorginstelling zich vooral op woningcorporaties en projectontwikkelaars? Daarna worden de doelstellingen 'SMART' (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) vastgesteld, net als de wijze waarop en de middelen waarmee deze doelstellingen worden nagestreefd. Een doelstelling kan bijvoorbeeld zijn om komend jaar met minimaal één woningcorporatie een collectief contract af te sluiten. Dit kan bijvoorbeeld voor het gezamenlijk aanbieden van producten en zorgdiensten aan huurders van die woningcorporatie zijn. Natuurlijk komen ook financiële doelstellingen met betrekking tot omzet, winst en marktaandeel aan de orde.

Denkwerk

Op basis van het accountmanagementplan wordt per prospect (potentiële klant) of cliënt een individueel accountplan opgesteld. Een prospect of klant is hier een specifiek zorgkantoor, verzekeraar, woningcorporatie, gemeente, welzijnsorganisatie, projectontwikkelaar of bedrijf. Het accountplan hoeft geen dik boekwerk te worden, vaak volstaat een notitie van enkele pagina's. Bedenk wel dat het opstellen van een accountplan denkwerk en tijd vergt en dat het een dynamisch proces is.

Op basis van ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht moet het accountplan regelmatig bijgesteld worden. Aandachtspunt bij accountmanagement is de wetenschap dat niet bedrijven, maar mensen kopen. Dat houdt in dat je je moet verdiepen in het koop-

proces bij (potentiële) klanten en de functionarissen die op een of andere manier bij de koop betrokken zijn. Deze groep mensen wordt ook wel het 'koopcentrum' of de 'Decision Making Unit' (DMU) genoemd. In een DMU kunnen mensen allerlei rollen innemen. Zo zie je in de praktijk vaak de rollen van 'koper', 'besliser', 'beïnvloeder', 'gebruiker' en 'adviseur' door verschillende functionarissen ingevuld worden. Het accountplan moet hierop inspelen, aangezien al deze rollen een andere benadering vragen.

Proactief handelen

Accountmanagement is een veelomvattende functie waarvoor verschillende vaardigheden noodzakelijk zijn: zelfsturing, doorzettingsvermogen, nieuwsgierigheid, creativiteit, flexibiliteit, commercieel inzicht en visie. Een accountmanager moet actief kunnen luisteren en goed kunnen overtuigen, onderhandelen en samenwerken. Hij dient in staat te zijn om op directie en managementniveau relatiebeheer en verkoopgesprekken zelfstandig op te zetten en met succes af te ronden. Belangrijk is verder dat een accountmanager proactief kan handelen, terwijl reactief reageren tot op heden voor veel zorgorganisaties de norm is. Zorginstellingen moeten verder hun P&O-beleid aanpassen op de komst van accountmanagers. Accountmanagement is een proces dat invloed heeft op grote delen van de organisatie, zowel binnenshuis als in de organisatie van de klant. Dat betekent dat de instelling duidelijk moet zijn over de accountmanagementdoelstellingen. Ook moet er worden gezorgd voor acceptatie van de aanpak en werkwijze bij de managers, medewerkers en samenwerkingspartners. Wellicht dienen zij een stapje terug te doen op het gebied van rechtstreeks klantcontact, wat in de praktijk nogal eens weerstanden oplevert. Het is raadzaam om frequent een accountmanagementoverleg in te stellen, zodat alle interne en externe managers, afdelingen en belangpartijen op de hoogte zijn van de jongste ontwikkelingen en gemaakte afspraken.

Snelheid gewenst

Accountmanagement is een nieuwe tak van sport met zijn eigen spelregels, die de meeste zorginstellingen onvoldoende kennen. In de praktijk ontstaat vaak een aarzelende houding, waardoor organisaties de invoering van accountmanagement voor zich uit schuiven of over laten aan communicatiemedewerkers of zorgmanagers, die voor deze nieuwe taak niet goed uitgerust zijn. De zorgorganisaties die accountmanagement wél snel goed invoeren, nemen een voorsprong op de concurrentie. Zij hebben immers de beste klantrelatie, weten als eerste wat er speelt en kunnen dan ook het beste anticiperen op nieuwe omstandigheden en gewijzigde klantbehoeften. [einde]

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Informatisering, partner van KlantfoQus en initiatiefnemer van het zorgmarketingplatform