

*Zorgmarketing in vogelvlucht***EEN VOORSPRONG OP DE CONCURRENTIE**

Zorginstellingen krijgen noodgedwongen te maken met marketing. Gezien het belang van dit onderwerp, en de cultuuromslag die aan de gang is, is het cruciaal dat bestuur en directie zich nadrukkelijk met marketing gaan bezighouden. Het doel van marketing is namelijk het creëren van een voorkeurspositie bij zakelijke en particuliere cliënten door het leveren van producten en diensten die toegevoegde waarde bieden. Een korte handleiding.

1. Bepaal de concurrentiestrategie

De eerste stap is het bepalen uw concurrentiestrategie. Concurren- ren op basis van kostprijs (operational excellence) of op basis van innovatie (productleadership) lijkt op lange termijn voor de meeste instellingen niet haalbaar. Simpel gesteld kan er maar één de goedkoopste en één de beste zijn, terwijl er op het gebied van klantgerichtheid talloze manieren zijn om differentiatie in producten, diensten en services aan te brengen, en onderscheidend vermogen te creëren in de markt. Voor veel zorginstellingen ligt een cliëntgerichte bedrijfsstrategie (customer relationship management) dan ook voor de hand. Zorginstellingen hebben veel contact met cliënten, familie, mantelzorgers en verwijzers. Hierdoor bouwt men min of meer vanzelf veel klantkennis op, waarmee men snel en flexibel kan inspelen op nieuwe wensen en behoeften. Deze klantkennis is het concurrentiewapen bij uitstek.

2. Selecteer de juiste doelmarkten

De tweede stap bestaat uit het kiezen van de markten waarop u actief wilt zijn. De eerste vraag die iedere organisatie moet beantwoorden is 'wie is onze cliënt?'. Vanuit deze vraagstelling kunnen verschillende doelmarkten onderkend worden, zoals een zakelijke markt en een particuliere markt. In de zakelijke markt bevinden zich cliënten zoals zorgkantoor, gemeenten, huisartsen, verzekeraars en wellicht wooncorporaties, projectontwikkelaars en werkgevers. Op het particuliere vlak hoeft men zich door de modernise-

ring van de AWBZ niet meer te beperken tot de traditionele doelgroep. Misschien biedt ook de doelgroep '55+' nieuwe commerciële mogelijkheden en gaat u tevens speciale producten en diensten ontwikkelen voor huurders van wooncorporaties. Al deze product/markt-combinaties en doelmarkten vergen een verschillende marketingaanpak.

3. Stel klantgroepen samen

Binnen de hiervoor geschetste doelmarkten kunt u verschillende soorten cliënten onderkennen, ieder met zijn eigen wensen, behoeften en commerciële waarde voor de organisatie. In de zakelijke markt hebben huisartsen andere wensen en behoeften dan gemeenten of wooncorporaties. In de particuliere markt hebben actieve senioren andere interesses en behoeften dan jonge ouders of minder validen. Binnen de groep 55+ zijn er vermogende en minder vermogende personen. Daarbij heeft de ene groep voorkeur voor gemaksdiensten, terwijl de andere groep juist kiest voor vrije tijd en veiligheid. De sleutel voor succes ligt in een slimme benadering met behulp van klantgroepen, de derde en meest belangrijke stap van zorgmarketing.

4. Ontwikkel nieuwe dienstverleningsconcepten

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 cliënten, nieuwe producten en

“UW ZORGMEDEWERKERS ZIJN DÉ KRITIEKE SUCCESFACTOR”

diensten ontwikkeld worden. Denk aan woonhuisautomatisering (domotica), thuiszorg online, vrijetijdsdiensten, gezondheidsdiensten, financiële 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 cliënten met een kleine beurs kostbare diensten aan te bieden die men niet kan betalen. Nieuwe activiteiten kunnen extra inkomsten opleveren en als breekijzer fungeren naar de markt. Dit om nieuwe zorgcliënten aan te trekken en zorgproductie voor de toekomst veilig te stellen. Het is raadzaam om deze producten en diensten vanuit een integraal ‘dienstverleningsconcept’ op de markt te brengen, al dan niet onder een eigen merk of label. Hiermee kan men zich onderscheiden van de concurrent en prijsconcurrentie tegengaan.

5. Ontwerp de klantbenadering

De centrale vraag bij deze vijfde stap is: welke cliënten (klantgroepen) bedient u via welke kanalen (accountmanager, zorgcoördinator, verzorger, uitleencentra, website, callcenter) met welke producten, diensten en services? Bij het kiezen van de juiste aanpak moet u rekening houden met de wensen van cliënten en de (on)mogelijkheden en kosten van de verschillende kanalen.

Een belangrijke vraag voor veel zorginstellingen is welke zorg men extramuraal kan leveren. Ontwikkelingen op het gebied van telemedicine spelen hierbij een grote rol. Ook is de toegankelijkheid van de zorg een belangrijk vraagstuk. Zorginstellingen moeten voldoende capaciteit paraat hebben om zorg te kunnen verlenen op de momenten en plaatsen dat cliënten daar behoefte aan hebben. Dit alles binnen nader vast te stellen kaders, want alles heeft zijn prijs. Toegankelijkheid betekent ook dat cliënten gemakkelijk via verschillende kanalen contact kunnen leggen met de organisatie en dat vragen snel en goed afgehandeld worden. Dat vraagt om een goed uitgerust ‘cliënt contact center’ met een prominente rol voor Internet.

6. Stel prijsmodellen en prijzen vast

Het vaststellen van het verdienmodel is de zesde stap. Zorginstellingen zijn niet gewend te werken met het prijsinstrument. 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 kunt u verschillende prijsmodellen hanteren, al naar gelang de doelmarkt en klantgroep.

Naast de verkoopprijs spelen ook andere ‘kosten’ een rol voor de cliënt, zoals de tijd en inspanning die men kwijt is om een product of dienst af te nemen. Cliënten kiezen waar voor hun geld en de prijs-kwaliteitverhouding wordt een belangrijk aspect in de onderhandelingen met zakelijke en particuliere cliënten.

7. Ontwikkel doelgericht communicatiebeleid

Realiseer u dat marketing meer is dan het uitbrengen van een ledenmagazine of productbrochure. In feite hebben we het over ‘productgerichte promotie’ en niet over ‘cliëntgerichte communicatie’. Marketing betekent dat u, mede afhankelijk van eerder vastgestelde doelmarkten en klantgroepen, gericht communiceert met cliënten om vooraf vastgestelde doelen te bereiken. Denk aan doelstellingen op het gebied van naamsbekendheid, imago en voorkeurspositie, maar ook aan doelstellingen op het terrein van nieuwe cliënten, klantbehoud of klanttevredenheid. Afhankelijk van de doelstellingen gebruikt u verschillende communicatiemiddelen die u op verschillende momenten en manieren inzet. Het ontwikkelen en implementeren van een doelgericht communicatiebeleid is de zevende stap.

8. Trek marketingexpertise aan

De laatste stap omvat het aantrekken van de vereiste marketingexpertise. Bij veel zorginstellingen ontbreekt op dit moment de kennis en ervaring om zorgmarketing succesvol in de praktijk te brengen. U dient dit specialisme dan ook in huis te halen als u daar zelf niet over beschikt.

Gezien het belang van marketing en de benodigde cultuuromslag, is het van cruciaal belang dat bestuur en directie zich nadrukkelijk met zorgmarketing gaan bezighouden. Zorgmarketing heeft namelijk effect op de hele organisatie. Niet alleen u, maar ook telefonistes, consultants, verplegers, verzorgers, administrateurs en servicemedewerkers moeten nog klantgerichter gaan denken en handelen, waarbij de kosten en baten in de gaten moeten worden gehouden. Uw zorgmedewerkers zijn dé kritieke succesfactor. Zij moeten immers dagelijks waarmaken wat de organisatie belooft.

Start nu met zorgmarketing!

Veel zorgorganisaties aarzelen op marketinggebied, maar gezien alle ontwikkelingen is snel handelen noodzakelijk. Denk alleen al aan de grote impact die de invoering van de WMO zal hebben op de inkomsten en het budget van thuiszorginstellingen. Zorgmarketing vraagt echter om nieuwe activiteiten waar u geen ervaring mee heeft. Bedenk ook dat de invoering van marketing binnen uw organisatie een veranderingsproces op zich is. Een proces dat de nodige tijd in beslag zal nemen.

Als bestuurder of directielid moet u daarom snel uw verantwoordelijkheid nemen. De transformatie naar een markt- en cliëntgerichte organisatie dient namelijk vanuit de top van de organisatie geregisseerd te worden, anders is de kans op succes gering. De beloning is echter naar; instellingen die zorgmarketing als eerste onder de knie hebben, kunnen hun bestaansrecht en continuïteit zeker stellen en een voorsprong nemen op de concurrentie. **[einde]**

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