

Een stappenplan voor zorgmarketing

In een speelveld met bestaande en nieuwe concurrenten kan de zorginstelling niet heen om een planmatige benadering van vraag en aanbod. Marketing is het geijkte instrument om producten en diensten op economisch verantwoorde wijze in de markt te zetten. Het doel van marketing is het creëren van een voorkeurspositie bij zakelijke en particuliere cliënten door het leveren van producten en diensten die echt toegevoegde waarde bieden. Veel zorginstellingen worstelen echter met de vraag hoe te komen tot een goede marketingaanpak. In dit artikel biedt de auteur u een plan van aanpak om te komen tot professionele zorgmarketing.

Het spreekt vanzelf dat zorgmarketing pas nut heeft als u een duidelijke strategie heeft uitgestippeld ten aanzien van uw bedrijfsdoelstelling en de wijze waarop u dat wilt bereiken. In Zorgspecial 7.4 (pag. 21-24) heb ik uitvoerig de rol van accountmanagement beschreven in relatie tot zorgmarketing. Maar hoe zet je zorgmarketing in, wat komt daar bij kijken en op welke valkuilen moet u letten?

Het stappenplan voor zorgmarketing bestaat uit de volgende acht stappen:

1. Bepalen van de concurrentiestrategie
2. Selecteren van doelmarkten
3. Samenstellen van klantgroepen
4. Ontwikkelen van dienstverleningsconcepten
5. Ontwerpen de klantbenadering
6. Vaststellen van prijsmodellen en prijzen
7. Ontwikkelen van communicatiebeleid
8. Aantrekken van marketingexpertise

1. Bepaal de concurrentiestrategie

De eerste stap is het bepalen uw concurrentiestrategie. Concurrenieren 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. In de particuliere markt hoeft men zich door de modernisering van de AWBZ niet meer te beperken tot de traditionele doelgroep. Misschien biedt ook de doelgroep '55+' nieuwe commerciële mogelijkheden en gaat u ook 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 kunnen verschillende soorten cliënten onderkend worden, 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 vermo-

gende en minder vermogende personen, waarbij de ene groep voorkeur heeft 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 belangrijkste 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 diensten ontwikkeld worden. Denk aan woonhuisautomatisering (domotica), thuiszorg-online, 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 cliënten 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 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 kan men prijsconcurrentie tegen gaan.

5. Ontwerp de klantbenadering

De centrale vraag bij deze vijfde stap is: welke cliënten (klantgroepen) worden via welke kanalen (accountmanager, zorgcoördinator, verzorger, uitleencentra, website, callcenter) met welke producten, diensten en services bediend? Bij het kiezen van de juiste aanpak moet rekening gehouden worden 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 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. Zorginstellingen moeten voldoende capaciteit paraat heb-

ben 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 kunnen verschillende prijsmodellen gehanteerd worden 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/kwaliteit-verhouding wordt een belangrijk aspect in de onderhandelingen met zakelijke en particuliere cliënten.

7. Ontwikkel doelgericht communicatiebeleid

Marketing is meer dan het uitbrengen van een ledenmagazine of productbrochure. In feite hebben we het dan 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 gebied van nieuwe cliënten, klantbehoud of klanttevredenheid. Afhankelijk van de doelstellingen gebruikt u verschillende communicatiemiddelen die op verschillende momenten en manieren inzet. Het ontwikkelen en implementeren van een doelgericht communicatiebeleid is de zevende stap.

8. Trek marketing expertise 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. Zorginstellingen moeten dit specialisme dan ook in huis halen als men 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 effect op de hele organisatie. 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 zorginstellingen geen ervaring mee hebben. 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. Bestuurders en directieleden moeten daarom snel hun verantwoordelijk nemen. De transformatie naar een markt- en cliëntgerichte organisatie dient namelijk vanuit de top van de organisatie 'geregisseerd' te worden, anders zal de kans op succes gering blijven. 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.

Over de auteur:

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Informatisering en actief op het snijvlak van organisatie, marketing en ICT. Als onafhankelijk adviseur is hij betrokken bij projecten in de thuiszorg op het gebied van klantgericht ondernemen, elektronische dienstverlening en ICT.

sjors.van.leeuwen@indora.nl
info@zorgspecial.com

[Eerdere artikelen van Sjors van Leeuwen over zorgmarketing:](#)

Zorgmarketing vraagt om accountmanagement
(Zorgspecial 7.4, pag. 21-24)

Klantsegmentatie biedt nieuwe mogelijkheden voor de zorg
(Zorgspecial 7.5, pag. 17-20)