

door Sjors van Leeuwen

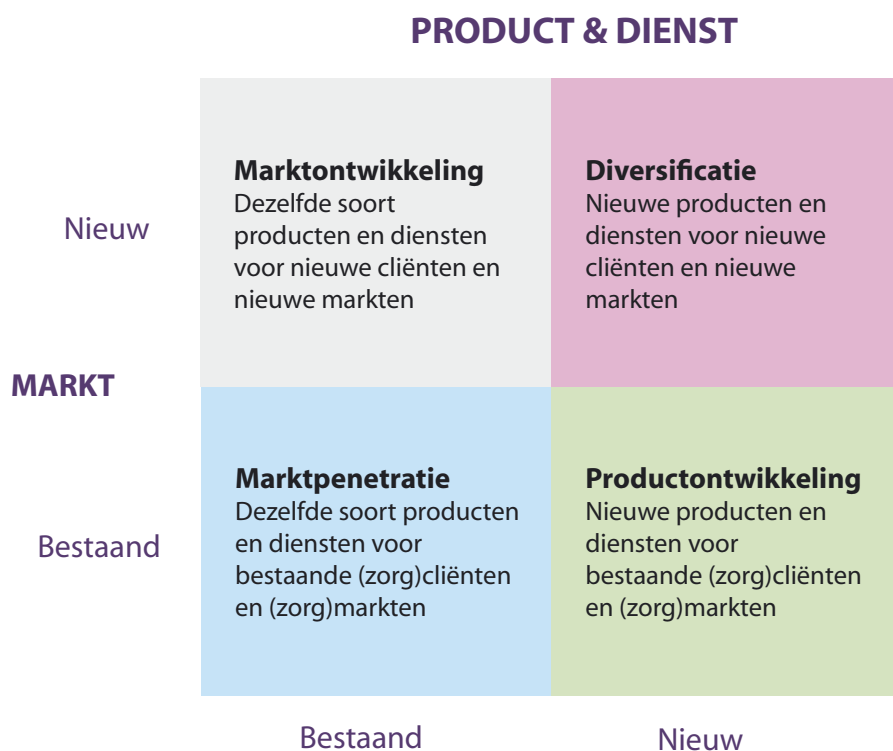
Ontwikkelen van nieuwe zorgproducten en diensten

Toenemende concurrentie dwingt zorgaanbieders om producten en diensten beter af te stemmen op de wensen en behoeften van (potentiële) individuele en zakelijke cliënten. Naast klantbehoud staat ook het aantrekken van nieuwe cliënten en het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen hoog op de agenda van veel zorginstellingen. Daarvoor zijn nieuwe innovatieve producten en diensten onmisbaar. Dit artikel geeft handvatten voor het ontwikkelen van nieuwe zorgproducten en diensten waarmee zorgaanbieders hun concurrentiepositie kunnen versterken.

Welke marktstrategie vormt de basis?

Zorgaanbieders moeten allereerst bepalen welke marktstrategie de voorkeur verdient. Ruim vijftig jaar geleden ontwikkelde Igor Ansoff het bekende strategiemodel waarbij vier strategische groeirichtingen onderkend worden langs de dimensies product en markt (zie figuur 1). Afhankelijk van de huidige situatie en de visie en ambities van de organisatie kan men kiezen voor één van deze vier groeirichtingen. In algemene zin geldt dat marktpenetratie de eenvoudigste strategie is, terwijl diversificatie het

meeste complex is en de meeste onzekerheden en risico's met zich meebrengt. Verder gaan de marktstrategieën productontwikkeling en diversificatie er vanuit dat de organisatie voldoende innovatief is om frequent nieuwe producten en diensten te ontwikkelen waar cliënten daadwerkelijk behoefte aan hebben én waar cliënten voor willen betalen. Iedere strategie stelt zijn eigen eisen op het gebied van marketing en product- en dienstontwikkeling. Eisen waaraan zorginstellingen moeten voldoen om succesvol te kunnen zijn.



Figuur 1 Verschillende marktstrategieën

Niveaus van product- en dienstontwikkeling

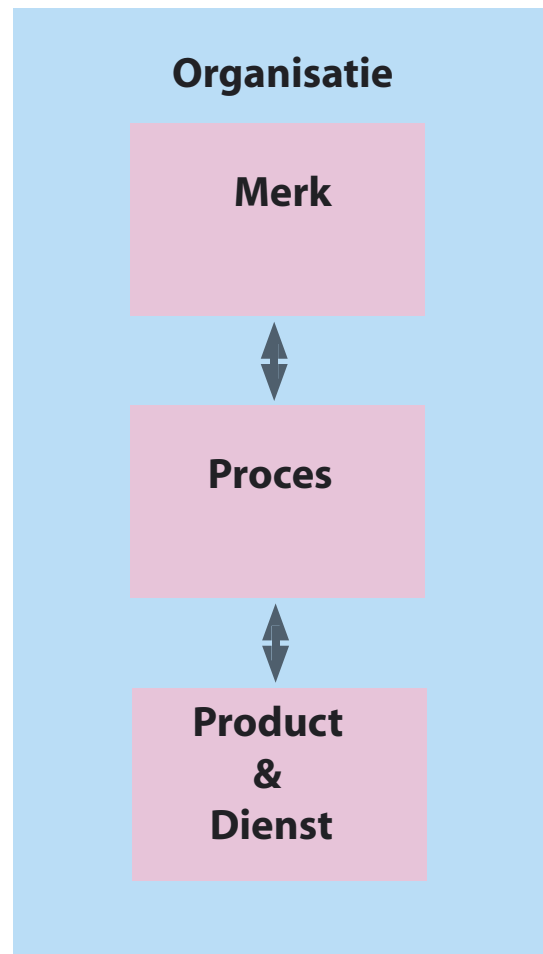
Het bepalen van de marktstrategie is de eerste stap. Vervolgens kunnen vier niveaus onderscheiden worden waarop het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten kan plaatsvinden, namelijk op het niveau van de organisatie, het merk, het dienstverleningsproces of op het niveau van het product of de dienst zelf (zie figuur 2). Hierna worden voor deze vier niveau's verschillende mogelijkheden aangestipt op het gebied van product- en dienstontwikkeling. Met behulp van een gestructureerde aanpak kunt u in korte tijd alle mogelijkheden in kaart brengen en analyseren welke kansen voor uw organisatie het meest interessant zijn.

Organisatieontwikkeling

Product- en dienstontwikkeling op organisatieniveau wordt vaak aangeduid met de term 'business development'. Het gaat in dit geval om het ontwikkelen en in de markt zetten van compleet nieuwe bedrijfsactiviteiten, producten en diensten. Dit kan op verschillende manieren plaatsvinden. Men kan het volledig zelf doen zoals Stad Rotterdam Verzekeringen in de hoogtijdagen van Internet. Onder de naam 'Basic-Life' startte men vanuit het niets een nieuwe internetverzekeraar. Het succes was van korte duur want de activiteiten zijn alweer enige tijd gestaakt. Beter verging het verzekeraar Aegon die door een slimme marketingaanpak dochteronderneming Spaarbeleg tot een succes maakte. Samenwerking met andere partners biedt vaak meer kans op succes, denk aan samenwerking op het gebied van 'joint development' en 'co-makership' (zie kader). Deze vorm van organisatieontwikkeling staat op dit moment sterk in de belangstelling, vooral door het succes van bedrijven als Philips, Heineken en Nike. Wat echter niet vergeten moet worden, is dat het uiteindelijke succes vaak het eindresultaat is van vele jaren intensieve voorbereiding, samenwerking en volharding.

Alliantievorming sleutel tot succes

Product- en dienstinnovaties zijn steeds vaker het resultaat van samenwerking tussen verschillende organisaties. Soms uit dezelfde, maar steeds vaker ook uit verschillende branches. Succesvolle voorbeelden zijn Philips met Douwe Egberts (Senseo), Philips met Robijn (Perfective), Heineken met Krups (Beertender) en Mercedes met Swatch (Smart). Een ander voorbeeld zien wij bij De Telegraaf, Dagblad van het Noorden en de Leeuwarder Courant. Gezamenlijk is men onlangs gestart met Fitclub, een interactief afslankprogramma dat met gezond eten en verantwoord bewegen deelnemers helpt om overtollige kilo's blijvend te verliezen. In de zorgsector heeft Icare veel succes met haar afslankprogramma Happy Weight, een programma dat samen met het blad Gezondheid is ontwikkeld.



Figuur 2 Niveaus van product- en dienstontwikkeling

Merkontwikkeling

Op merkniveau kan product- en dienstontwikkeling op verschillende manieren plaatsvinden. Zo kan een organisatie 'brandextension' toepassen door onder dezelfde merknaam nieuwe activiteiten te ontplooiën. Denk aan Virgin die onder dezelfde naam actief is in verschillende markten zoals luchtvaart, treinvervoer, muziek en wijn. Deze merkstrategie heeft een directe relatie met de eerder genoemde diversificatiestrategie. Daarnaast kan men samen met andere partijen producten en diensten onder een gezamenlijke merknaam introduceren. Dit wordt 'co-branding' genoemd en heeft vaak direct te maken met business development. Een voorbeeld hiervan in de zakelijke dienstverlening vinden we bij 'De Officemanager'. Daarin werken accountants, juristen, administratiekantoren en computerleveranciers nauw samen om ondernemers in het midden- en kleinbedrijf een 'one stop shop' te bieden. Verder kan men een bestaand merk opnieuw positioneren. Zo heeft ING Bank de oude slagzin 'de ING (NMB) denkt met u mee' weer van stal gehaald om zich te positioneren als een bank die echt met de klant meedenkt.

Procesontwikkeling

Zorginstellingen kunnen ook zoeken naar vernieuwing en verbetering van het dienstverleningsproces. Een praktisch model hiervoor is de waardeketen van strategiegroer Michael Porter zoals in figuur 2 afgebeeld. In dit model worden alle handelingen gezien als een keten van activiteiten die tot doel hebben om toegevoegde waarde te creëren voor de cliënt. Bij al deze opeenvolgende activiteiten kan de inzet van met name ICT, Internet en E-mail vele mogelijkheden bieden voor:

- Het verminderen van de kosten per activiteit, wat leidt tot een lagere kostprijs van de geleverde producten of diensten;
- Het verhogen van de waarde per activiteit, wat leidt tot een hogere toegevoegde waarde voor de cliënt van de uiteindelijke producten of diensten;
- Het beter laten aansluiten van de activiteiten op elkaar, wat kan leiden tot zowel lagere kosten als een hogere toegevoegde waarde.



Figuur 3 Waardeketenmodel

De luchtvaartindustrie laat 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 decenia 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 zou het nog du-

ren 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? Voor zorgorganisaties die de omslag willen maken van een product- en aanbodgerichte organisatie naar een vraaggestuurde en klantgerichte organisatie zijn aanpassingen in het primaire proces on-

ontbeerlijk. De vele initiatieven en praktijkvoorbeelden op het gebied van telezorg (zie kader), zorgdomotica, elektronische patiëntendossiers en online afspraken- en reserveringsystemen hebben dan ook alles te maken met vernieuwing en verbetering door procesinnovatie.

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 huidaanandoening en stuurt deze per email 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 cliënt zelf.

Product- en dienstontwikkeling

Het vernieuwen en verbeteren van producten en diensten kan op vele manieren plaatsvinden. De meest toegepaste methoden zijn:

- Productverbetering
- Productverbreding
- Productvereenvoudiging
- Productherontwerp
- Productherpositionering

Productverbetering

Dit is in feite een continu proces waarmee fabrikanten en dienstverleners, onder druk van toenemende concurrentie en steeds kritischer wordende cliënten, dagelijks bezig zijn. Doel is het verbeteren van de kwaliteit van producten en diensten in de meest brede zin van het woord. Unilever brengt waspoeder op de markt dat nog witter wast. Bij energieleverancier Eneco kan de consument sinds kort zelf bepalen op welke dag het geld wordt afgeschreven. ABN-AMRO is al enige tijd ook op zaterdag geopend, daar waar men voorheen vooral druk was met het sluiten van wijkkantoren. Carglass komt de autoruit bij u voor de deur repareren en thuiszorgorganisaties breiden voortdurend hun ledenservice uit met nieuwe gemaksdiensten, cursussen en kortingsregelingen. Sneller, beter, goedkoper, flexibeler en 'op maat' zijn bij productverbetering belangrijke speerpunten.

Productverbreding

Bij productverbreding introduceert men nieuwe varianten van bestaande producten en diensten. Denk aan 'light' versies van frisdranken, 'special edition' modellen van apparatuur en auto's of verschillende abonnementsvormen bij uitgeverijen, kabelmaatschappijen en thuiszorginstellingen. Dit wordt ook wel 'line extension' genoemd omdat men binnen een bestaande productcategorie (én merk) een nieuwe productvariant toevoegt. Al deze productvarianten worden speciaal ontwikkeld om aan de behoefte van specifieke groepen cliënten te kunnen voldoen zoals bij dieetproducten of gemaksdiensten (horizontale productverbreding) of zijn gericht op groepen cliënten die een bepaalde waarde vertegenwoordigen zoals bij goedkope, gemiddeld geprijsde of duurdere verzekeringspakketten of serviceabbonementen (verticale productverbreding). Productverbreding heeft ook een keerzijde. Bij teveel productvarianten ontstaat al snel het gevaar van overaanbod en dat gaat meestal ten koste van het basis product (kannibalisatie-effect) en de winstgevendheid van de onderneming.

Productvereenvoudiging

Door continue productuitbreiding hebben veel producten en diensten steeds meer toeters en bellen gekregen. Vaak vanuit de hoop om de concurrentie de loef af te steken, klantopbrengsten te maximaliseren en de levenscyclus van producten en diensten te verlengen. Het betreffende product of dienst kan echter weer vernieuwd worden door alle extra's te verwijderen om het daarna opnieuw te lanceren. Voorbeelden hiervan zijn RouteMobiel (autopechhulp zonder franje), EasyJet (vliegen zonder franje), Tango (tanken zonder franje), Anbofoon (eenvoudig senioren mobieltje) en SimPC (eenvoudige internet-PC). Organisaties kunnen zichzelf op deze manier weer terugzetten in de groeifase, vaak in een door zichzelf nieuw gecreëerd marktsegment.

Productherontwerp

Bestaande producten en diensten zijn ooit ontwikkeld op basis van toenmalige kennis, inzichten en beschikbare technologieën en productiemethoden. Door de jaren heen zijn echter nieuwe klantwensen en behoeften ontstaan, zijn nieuwe inzichten ontstaan en zijn nieuwe technologieën beschikbaar gekomen. Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van chiptechnologie, medische technologie, digitale camera's, breedband en Internet. Door bestaande producten en diensten op basis van actuele kennis van zaken en nieuwe denkpatronen ('creativity templates') opnieuw te ontwerpen kunnen succesvolle

innovaties, zoals nierdialyseapparatuur voor thuisgebruik, gerealiseerd worden. Dat deze ontwikkeling sterk in beweging is, bewijzen de vele medische producten voor thuisgebruik die dagelijks op de markt komen (zie kader).

Thuis gewicht en bloeddruk meten

Philips lanceerde in Amerika in oktober samen met kabelaanbieder Comcast het nieuwe systeem 'Motiva'. Zestig chronisch patiënten krijgen een snelle breedband internetverbinding met het ziekenhuis en apparatuur waarmee zij zelf hun gewicht en bloeddruk kunnen meten. De resultaten seinen ze door aan de dokter, waarbij de TV dienst doet als monitor en de gebruiker op weg helpt. Ook kan de patiënt voorlichtingsfilms bekijken of berichten versturen naar de dokter. Naast dit initiatief ziet Philips ook de consument als rechtstreekse klant. Daarvoor wordt een nieuw bedrijfsonderdeel uit de grond gestampt met de naam 'Consumer Health & Wellness'. Met als eerste commerciële product de Heartstart, een defibrillator voor thuisgebruik.

Bron: FEM Business, 2004

Productherpositionering

Net als een merk kan ook een product geherpositioneerd worden. Een voorbeeld hiervan is Apple, dat begin dit jaar de Apple Mini introduceerde. In feite niets anders dan een scherp geprijsde kleine PC voor de onderkant van de markt. Veel consumenten zijn trouwe Microsoft gebruikers en vinden een Apple computer 'duur'. Daarom noemt Apple in reclamecampagnes zijn Mini geen PC, maar een soort muziek- en internetserver voor in de auto, studeerkamer of keuken. Op deze manier omzeilt Apple zijn dure imago en versterkt het zijn innovatieve uitstraling. Horlogemaker Swatch is een ander voorbeeld. Met de introductie van goedkope, hippe horloges creëerden zij twintig jaar geleden een compleet nieuwe productcategorie dat dicht tegen de modewereld aan zit. Het Horlogehuis levert niet alleen normale horloge's, maar ook een 'medicatie herinnering horloge' met twaalf instelbare alarms. Dit helpt de drager met het tijdig innemen van medicijnen en geeft aan wanneer en welke medicatie gebruikt moet worden. Geen gewoon horloge dus, maar een speciaal alarmhorloge. Voor thuiszorginstellingen biedt bijvoorbeeld het herpositioneren van de traditionele ledenservice nieuwe kansen. Herpositionering van producten en diensten heeft altijd te maken met vinden van een betere communicatieve en emotionele aansluiting op hedendaagse wensen, behoeften, normen en waarden.

Markt- en klantgericht vernieuwen

Voor zorgorganisaties lijkt het ontwikkelen van nieuwe zorgproducten en diensten op basis van organisatieontwikkeling (business development), merkpositionering, procesinnovatie of productverbreding het meest voor de hand te liggen. De aanpak daarvan kan vanuit twee verschillende invalshoeken plaatsvinden. Zo kan men vernieuwen vanuit een interne, competentie of technologie gedreven aanpak (inside-out) of vanuit een externe, vraaggestuurde en marktgedreven aanpak (outside-in). Hoewel zorginstellingen van nature intern gericht zijn, biedt een externe focus en 'outside-in' aanpak de meeste kans op succes. Belangrijke voorwaarde is dat men voortdurend interactie heeft met cliënten, samenwerkingspartners en andere belangengroeperingen. Dit kan bijvoorbeeld door middel van structureel markt- en klantonderzoek, alliantievorming met andere partijen en het betrekken van cliënten bij productontwikkeling ('co-creation'). Bedenk wel dat de consument van nature geen uitvinder is!

Consument is geen uitvinder

In hun ijver om het de klant naar de zin te maken, doen de meeste bedrijven uitgebreid navraag naar de wensen van de consument. Maar ze gaan nogal eens de mist in wanneer het erop aankomt die wensen om te zetten in productinnovatie. Een nieuwe methode biedt uitkomst. Iedereen die zich bezighoudt met onderzoek naar klantenbehoeften zou het volgende motto boven zijn bed moeten spijkeren: wensen formuleren is één ding, oplossingen bedenken is iets heel anders. Met andere woorden: vraag nooit aan een klant wat voor product of dienst hij precies voor ogen heeft, want dan zal hij iets opnoemen wat al bestaat. De gemiddelde consument is tenslotte geen uitvinder; daarom is het veel beter om te vragen aan welke eisen het nieuwe artikel voor hem moet voldoen. Laat het vervolgens aan de R&D-afdeling over om bij die eisen een nieuw en concreet product te bedenken. Deze werkwijze, door de bedenkers ervan het 'outcome based interview' genoemd, kan in vijf stappen worden uitgevoerd.

- Doe onderzoek naar klantbehoeften, met het bovenstaande als uitgangspunt. Bedenk welke klanten hierover het beste kunnen worden ondervraagd.
- 'Zeef' de uitkomsten: verwijder vage en irrelevante uitspraken en commentaren.
- Sorteer de onderzoeksresultaten in werkbare categorieën.
- Rangschik de categorieën naar mate van belangrijkheid en voldoening voor de klant.
- Gebruik de verkregen uitkomsten zo snel mogelijk voor productinnovatie, marktsegmentatie en concurrentieanalyse.

Bron: CRM in de praktijk, 2004

Verder zijn klantwaardenanalyse, strategieworkshops, benchmarking en best-practice onderzoek nuttige instrumenten om de klantgerichtheid van de organisatie te vergroten. Door op alle niveaus in de organisatie intensief met cliënten te communiceren komen latente klantbehoeften en nieuwe invalshoeken eerder naar voren, waardoor kansen op succesvolle vernieuwingen aanzienlijk stijgen. Het inschakelen van extern advies kan daarbij zorgen voor de noodzakelijke versnelling (zie kader). Recent onderzoek wijst namelijk uit dat naar mate een organisatie zich openstelt voor extern advies, het innovatief adoptievermogen toeneemt en men beter in staat is om vernieuwingen met succes door te voeren.

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.

E-mail: sjors.van.leeuwen@indora.nl

Externe focus en extern advies basis voor succes

In het proefschrift 'De adoptie van elektronisch zakendoen in het Midden- en Kleinbedrijf' is het gedrag van bedrijven op het gebied van innovatie en vernieuwing geanalyseerd. Houding en gedrag van de onderneming blijken uiteindelijk bepalend te zijn voor de realisering van innovaties, die leiden tot hogere omzetten. Wetenschappelijk onderzoek leert dat vooral bedrijven die investeren in het delen en vergaren van kennis, zich significant innovatiever onderscheiden. Cruciaal hierbij is het inwilligen van extern advies, variërend van adviseurs, leveranciers tot collega-ondernemers, en de bereidheid tijd en geld beschikbaar te stellen. De representatieve steekproef van 614 ondernemers leert dat 15% van de bedrijven in de categorie tot 100 werknemers geen enkel extern advies inwilligt. Het gros (55%) raadpleegt tussen de een en drie netwerkpartijen. Naarmate een organisatie zich openstelt voor extern advies neemt het innovatief adoptievermogen toe.

Bron: www.uttwente.nl, 2005