



Zorgmarketing vraagt om Accountmanagement

Inleiding

De gezondheidszorg maakt in navolging van andere overheidssectoren zoals openbaar vervoer, post, telefoon en energie, na jarenlange debatten en talloze onderzoekscommissies nu ook in rap tempo de omslag naar een vrije markt. Het doel is zorgaanbieders te prikkelen goede kwaliteit te leveren tegen een scherpe prijs. Marktwerking in de zorg betekent dat men niet meer automatisch verzekerd is van voldoende cliënten om de zorgproductie op peil te houden. Als klanten kunnen kiezen, kunnen ze ook voor de concurrent kiezen. De tijden zijn definitief veranderd en zorginstellingen moeten ondernemen om te overleven. De invoering van accountmanagement is hierbij een kritieke succesfactor.

Zorgmarkt wordt een vechtmak

De overheid streeft via modernisering van de AWBZ naar meer marktwerking met als belangrijkste doelen kostenbesparing en kwalitatief betere zorg. Steeds meer organisaties, instellingen en bedrijven zien de zorgmarkt als een groeimarkt. Nieuwe commerciële aanbieders betreden de markt en bestaande zorginstellingen krijgen in toenemende mate te maken met concurrentie. Inkomsten staan onder druk en cliënten hebben meer keuzevrijheid. Mensen kunnen kiezen op welke manier men de zorg geleverd wil hebben (in natura of persoonsgebondenbudget) en door welke zorgverlener (reguliere zorgaanbieder, nieuwe commerciële toetreders of particuliere dienstverlener).

Voortaan keuze bij thuiszorg

Nieuwe organisatie in regio Arnhem
ARNHEM – Inwoners van Arnhem en omgeving kunnen gaan kiezen van wie zij thuiszorg krijgen. Het bedrijf Thuiszorg Service Nederland opent een kantoor in de stad. Deze instelling gaat de concurrentie aan met Thuiszorg Midden-Gelderland, de grootste aanbieder van thuiszorg in Arnhem. Mensen die hulp van thuiszorg nodig hebben, kunnen nu kiezen uit twee organisaties.

Bron: De Gelderlander, 28 januari 2004

Door 'ontschotting' van de oude AWBZ-sectoren kunnen zorgaanbieders ook buiten de eigen AWBZ-sector zorg verlenen. Denk aan verzorgings- en verpleeghuizen die ook thuiszorgdiensten aanbieden. Verder is de toetreding van nieuwe aanbieders op de zorgmarkt vereenvoudigd en zijn de regels voor het persoonsgebonden budget sterk vereenvoudigd, wat resulteert in een toenemend aantal particuliere dienstverleners (zie kader).

SCP voorspelt grote groei particuliere zorg

Veel mensen doen geen beroep meer op AWBZ

DEN HAAG - Het gebruik van particuliere zorg zal de komende jaren veel sterker stijgen dan de zorg die verstrekt wordt op grond van de AWBZ. Dat schrijft het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Het aantal ontvangers van AWBZ-zorg, thuis of in een tehuis, zal met 28 procent stijgen van 500.000 in 2000 naar een kleine 650.000 in 2020. De beter opgeleide en meer koopkrachtige ouderen zullen naar verwachting de voorkeur geven aan particuliere zorg. Het gebruik van die zorg zal met 77 procent stijgen van 550.000 mensen in 2000 tot ruim een miljoen in 2020. Nu al doet meer dan de helft van de mensen die in aanmerking komen voor AWBZ-zorg er geen beroep op. Informele zorg door bijvoorbeeld familieleden of particuliere zorg zijn voor hen kennelijk toereikend.

Bron: ANP/Elsevier, 14 oktober 2004

Zorgkantoren kunnen zelfstandig beslissen met welke (nieuwe of bestaande) zorgaanbieders contracten worden afgesloten. Hierbij zullen ongetwijfeld die zorgaanbieders de voorkeur krijgen die de beste prijs/prestatieverhouding (kwalitatief hoogstaande zorg tegen een scherpe

prijs) bieden en dat zijn niet bij voorbaat de bestaande zorginstellingen. De inkoopzijde professionaliseert in snel tempo. Dat blijkt bijvoorbeeld uit een toenemend aantal professionele inkopers, professionalisering van het inkoopproces (aanbestedingsprocedures) en het gecentraliseerd en gecoördineerd inkopen op holdingniveau of door inkoopcombinaties. Deze ontwikkelingen vragen om professionalisering van de verkoopzijde, ook bij zorgorganisaties.

Zorgmarketing vraagt om Accountmanagement!

Zorginstellingen zullen zich bezig moeten houden met 'marketing', een belangrijke bedrijfsfunctie voor iedere organisatie die actief is in een vrije markt. Voor de meeste zorginstellingen is zorgmarketing een nieuwe



Management

Veiling van kraamzorg op Internet

RIJSWIJK (ANP) - Aanbieders van kraamzorg kunnen binnenkort tegen elkaar bieden op internet. Zorgverzekeraars Achmea en Menzis gaan verzoeken van verzekerden op de website www.zorgveiling.nl plaatsen. Kraamzorgbureaus die een contract met deze verzekeraars hebben, moeten op die site tegen elkaar bieden. Menzis begint volgende week, Achmea op 1 april. Dat heeft M. Willems van Achmea zaterdag bevestigd. Zij benadrukt dat aanstaande ouders die zelf al een voorkeur voor een kraamverzorging hebben, deze gewoon krijgen. Mits dat kraambureau een contract met de verzekeraar heeft. Volgens Achmea heeft echter 60 procent van de toekomstige ouders geen voorkeur. De veiling is vooral bedoeld betere prijzen en een breder aanbod te krijgen in de regio's waar Achmea geen marktleider is. Bron: De Gelderlander, 15 maart 2005

uitdaging waarvoor op dit moment de juiste deskundigheid ontbreekt. Veel zorginstellingen proberen zorgmanagers en zelfsturende teams verantwoordelijk te maken voor nieuwe marketing- en verkooptaken. Gezien de grote verschillen tussen marketing en zorg wat betreft de aard van de werkzaamheden en de benodigde deskundigheid, is deze oplossing-richting de eerstkomende jaren een doodlopende straat. Zorgmedewerkers kunnen en willen zich nu eenmaal niet bezig houden met commerciële activiteiten. Daarin zijn ze niet opgeleid en daarvoor zijn ze niet in de zorg gaan werken. Het decentraliseren en laag in de organisatie beleggen van zorgwerkzaamheden en dito verantwoordelijkheden is vanuit kostenefficiëntie en zorgoogpunt wellicht een goede zaak, maar dit geldt niet voor marketing en verkoop! Voor deze activiteiten zijn andere competenties én een bedrijfsbrede aanpak en afstemming noodzakelijk is. De oplossing voor dit vraagstuk ligt in de invoering van zorgmarketing waarbij accountmanagement één van de kritieke succesfactoren is.

Accountmanagement in de Zorg

Het Engelse 'account' betekent 'klant' of 'opdrachtgever'. Accountmanagement komt vrij vertaald neer op 'klantmanagement' of 'opdrachtgevermanagement'. In dit verband is het belangrijk om vast te stellen wie de klant of opdrachtgever is van de zorginstelling. Er kunnen namelijk verschillende doelmarkten onderkend worden zoals een zakelijke markt en een particuliere markt. In de zakelijke markt bevinden zich cliënten en potentiële opdrachtgevers zoals zorgkantoren, gemeenten, huisartsen, verzekeraars en wellicht wooncorporaties, projectontwikkelaars en werkgevers. In de particuliere markt kunnen ook verschillende soorten cliënten onderscheiden worden. Door modernisering van de AWBZ hoeven zorginstellingen zich bijvoorbeeld niet meer te beperken tot de traditionele doelgroepen. Misschien biedt de doelgroep '55+' ook nieuwe commerciële mogelijkheden of kunnen 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. Onder accountmanagement wordt het volgende verstaan:

'Het op doelgerichte en gestructureerde wijze aangaan, onderhouden en ontwikkelen van duurzame profijtelijke relaties met zakelijke afnemers.'

Periode	Rol accountmanager	Indicator voor succes
30 jaar geleden	Verkoper	Omzet
20 jaar geleden	Relatiebeheerder	Relatie
10 jaar geleden	Consultant	Advies
Nu	Business Partner	Toegevoegde waarde

Accountmanagement is in de zeventiger jaren van de vorige eeuw ontwikkeld door fabrikanten van consumentengoederen en was specifiek gericht op de grote distributeurs (accounts). 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 marktbenader-

ing gericht op zakelijke afnemers. In de traditionele marketingmix met de 4 P's (product, prijs, plaats, promotie) maakt accountmanagement deel uit van de derde 'P', de plaats waar vraag en aanbod bij elkaar komen.

Naast eisen over kwaliteit en prijs vragen afnemers om een steeds intensievere samenwerking op het gebied van marketing, product- en dienstontwikkeling en distributie en logistiek. Door het aanstellen van accountmanagers kunnen zorgorganisaties hierop inspelen. Het doel van accountmanagement is dus het tot stand brengen van winstgevend duurzame zakelijke relaties met zakelijke afnemers. Accountmanagement heeft dan ook alles te maken met 'Customer Relationship Management (CRM)' en het winnen en houden van klanten in zorg.

Accountmanager is Business Partner

Een accountmanager is al lang geen 'verkoper' meer in de traditionele zin van het woord zoals nog vaak gedacht wordt. De rol van accountmanager heeft zich de laatste dertig jaar drastisch gewijzigd, vooral de indicator voor zijn succes. De accountmanager is steeds meer partner van de klant geworden waarbij men samen op zoek gaat naar het creëren van win-win situaties en toegevoegde waarde voor de klant zelf (bijvoorbeeld een gemeente) en/of de afnemers van die klant (bijvoor-

beeld de inwoners). In dit verband wordt ook vaak gesproken over 'Customer Centric Selling'. In deze visie staan de wensen en behoeften van de klant centraal. Pas in het allerlaatste stadium van het contact of verkoopgesprek wordt gesproken over de producten en diensten van de aanbieder en de mate waarin deze gebruikt kunnen worden om de gevraagde toegevoegde waarde (sneller, beter,



goedkoper, uitgebreider, op maat, gebruiksvriendelijker, etc.) te kunnen realiseren. 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, anders wordt het moeilijk om een goede oplossingsrichting te bedenken en een concrete overeenkomst te sluiten.

Rol van Accountmanagement binnen Zorgmarketing

Accountmanagement is niet een op zichzelf staand fenomeen maar maakt integraal deel uit van de marketingstrategie van een organisatie. In onderstaand schema staat de plaats

ment start bij het formuleren van heldere doelstellingen. Deze doelstellingen kunnen betrekking hebben op verschillende onderwerpen zoals het aantrekken van nieuwe klanten, vergroten van klanttevredenheid, vergroten van omzet en winst per klant of invoering van gezamenlijke product- en dienstontwikkeling (co-makership)

In het accountmanagementplan wordt vastgelegd welke zakelijke doelmarkten en klantgroepen prioriteit hebben. Zijn dat gemeenten in het kader van de WMO of richt de zorginstelling zich vooral op wooncorporaties en projectontwikkelaars? Daarna worden de doelstellingen

Klant: Organisatie of bedrijf dat een of meer producten en diensten van de eigen organisatie heeft afgenomen gedurende een bepaalde periode.

Prospect: Organisatie of bedrijf waarvan bekend is dat men geïnteresseerd is in de producten en diensten van de eigen organisatie.

Suspect: Organisatie of bedrijf dat mogelijk geïnteresseerd is in de producten en diensten van de eigen organisatie.

Op basis van het accountmanagementplan wordt per prospect of klant een individueel accountplan op maat opgesteld. Een prospect of klant is in dit geval dus een specifiek zorgkantoor, verzekeraar, wooncorporatie, 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 enig 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 men zich moet verdiepen in het koopproces bij (potentiële) klanten en de functionarissen en mensen die bij de koop op een of andere manier betrokken zijn. Deze groep mensen wordt ook wel het 'koopcentrum' of de 'Decision Making Unit' (DMU) genoemd. In een koopcentrum of DMU nemen mensen vaak een verschillende rol in. Zo ziet men in de praktijk vaak de rollen van 'koper', 'beslisser', 'beïnvloeder', 'gebruiker' en 'coach' door verschillende functionarissen ingevuld worden. Het accountplan moet hierop inspelen, aangezien al deze rollen een andere benadering vragen.

Accountmanagement is strategisch hulpmiddel

Accountmanagement is een hulpmiddel om de commerciële doelstellingen van de organisatie in de zakelijke markt te kunnen realiseren. De basis voor succesvol accountmanagement



van accountmanagement in het marketingproces aangegeven. Het accountmanagementplan en de afzonderlijke accountplannen worden afgeleid van de bedrijfsstrategie op concernniveau en de marketingstrategie op business unit niveau. De accountmanager zal bijvoorbeeld zijn klantbenadering moeten afstemmen op beschikbare interne en externe resources (mensen, middelen, producten, diensten, budgetten) en 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).

Accountmanagement start met duidelijke doelstellingen

De invoering van accountmanage-

'SMART' (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden)

vastgesteld evenals de wijze waarop en de middelen waarmee deze doelstellingen nagestreefd worden. Een doelstelling kan bijvoorbeeld zijn om komend jaar met minimaal één wooncorporatie een collectief contract af te sluiten voor het gezamenlijk aanbieden van producten en zorgdiensten aan huurders van die wooncorporatie. Natuurlijk komen ook financiële doelstellingen met betrekking tot omzet, winst en marktaandeel aan de orde.



Management

wordt gevormd door een goed uitgewerkt marketingplan op bedrijfsniveau. Vandaar uit moeten concrete accountmanagement doelstellingen vastgesteld worden evenals het kiezen van een goede strategie en het inzetten van de juiste kennis en middelen op het juiste niveau. Het tijdig begroten en reserveren van de juiste mensen en (financiële) middelen blijkt in de praktijk een lastig punt voor veel zorginstellingen.

Goed uitgevoerd accountmanagement kan er voor zorgen dat zorgorganisaties niet op prijs hoeven te concurreren, maar klanten aan zich binden door te opereren op basis van partnership (co-makership)!

Accountmanagement en Accountteams

Accountmanagement wordt vaak ingevuld door min of meer zelfstandig opererende medewerkers. Het risico van deze oplossingsrichting is dat er 'muren' ontstaan tussen de accountmanager en de rest van de organisatie. Het is mogelijk dat medewerkers en afdelingen zonder directe klantcontacten zich minder betrokken voelen bij de klant en het eindresultaat met alle nadelige gevolgen van dien. Een andere oplossing is het werken met zogeheten 'accountteams' waarin alle benodigde commerciële en zorgexpertise op effectieve wijze gebundeld is. Dit wordt ook wel 'Customer Based Accounting' of 'Team Based Accounting' genoemd. Accountteams kunnen bijvoorbeeld per klant(groep), deelproces of per product of dienst ingericht worden. Het voordeel van deze werkwijze is dat er minder snel muren ontstaan tussen de verschillende afdelingen. Zorginstellingen kunnen dus, afhankelijk van de omstandigheden, klantsituatie of ordergrootte, besluiten om met zelfstandig werkende accountmanagers of met accountteams te werken. Over de rolverdeling in een accountteam moeten op voorhand goede werkafspraken gemaakt worden.

Competenties van accountmanager in de Zorg

Zoals eerder aangegeven vraagt zorgmarketing en accountmanagement

in het bijzonder om nieuwe kennis en vaardigheden. Het is een veel omvattende functie waarvoor verschillende vaardigheden noodzakelijk zijn. Competenties waarover accountmanagers moeten beschikken zijn onder andere zelfsturing, doorzettingsvermogen, nieuwsgierigheid, creativiteit, flexibiliteit, actief luisteren, overtuigen, onderhandelen, commercieel inzicht, visie en samenwerken. Accountmanagers moeten in staat zijn om op directie en managementniveau relatiebeheer en verkoopgesprekken zelfstandig op te zetten en met succes af te ronden. Belangrijk hierbij is dat een accountmanager pro-actief reageert, daar waar reactief reageren top op heden voor veel zorgorganisaties de norm is. Zorginstellingen moeten hun P&O-beleid (werving, selectie, beloning, functie- en taakbeschrijvingen) aanpassen op de komst van marketingmanagers en accountmanagers.

Communicatie belangrijk succesvoorwaarde

Accountmanagement is een proces dat invloed heeft op grote delen van de organisatie, zowel in uw eigen organisatie als in de organisatie van uw klant. Zorginstellingen moeten daarom veel aandacht besteden aan hun interne communicatie en onderlinge afstemming. Het gevaar is anders dat de linker hand niet weet wat de rechter hand doet en dat iedereen toch weer op eigen wijze (potentiële) klanten benaderd. Dat betekent dat u helder moet communiceren over uw accountmanagementdoelstellingen en klantdoelstellingen. Ook moet u zorgen voor acceptatie bij uw managers, medewerkers en samenwerkingspartners over uw aanpak en werkwijze en het feit dat zij wellicht een stapje terug moeten doen op het gebied van rechtstreeks klantcontact. In de praktijk levert dat vaak weerstanden op, dus u moet daar zeker rekening mee houden. Het is ook raadzaam om frequent een intern accountmanagementoverleg in te stellen zodat alle interne en externe managers, afdelingen en belangenpartijen op de hoogte zijn van de jongste ontwikkelingen en gemaakte afspraken.

Ontwikkelingen in de Zorg vragen om snelle invoering accountmanagement!

Accountmanagement is een nieuwe tak van sport met zijn eigen spelregels. Het vraagt om kennis, kunde en activiteiten waar de meeste zorginstellingen geen ervaring mee hebben. In de praktijk ontstaat daardoor een aarzelende houding waardoor organisaties de invoering van accountmanagement voor zich uitschuiven of over laten aan communicatiemedewerkers of zorgmanagers die voor deze nieuwe taak niet goed uitgerust zijn. Gezien alle ontwikkelingen is snel handelen echter noodzakelijk. Instellingen die accountmanagement als eerste goed ingevoerd hebben 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 gewijzigde omstandigheden en klantbehoeften.

De auteur 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.

Hij is bereikbaar via sjors.van.leeuwen@indora.nl of via info@zorgspecial.com