



### Stap 3 Formuleer het marketingdoel

Zoals bekend moeten doelen “smart” geformuleerd worden: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Strategische marketingdoelen gaan in de regel over het verbeteren van marktaandeel en marktpositie, concurrentiepositie en voorkeurspositie bij zorgverzekeraars en gemeenten, prioriteren van product/marktcombinaties en medische specialismen (portfoliostategie), nieuwe groeimarkten of aanpassing van het merkenbeleid. Operationele marketingdoelen gaan meer over het vergroten van de productafname (meer klanten, patiënten en verrichtingen), verhogen van de klanttevredenheid, optimaliseren van prijsbeleid en winstgevendheid, invoeren van nieuwe producten en diensten, efficiëntere en klantgerichtere dienstverleningsprocessen en het verbeteren van promotie in termen van naamsbekendheid, merkimago en productkennis. Het is mogelijk dat u start met een concreet doel, bijvoorbeeld komend jaar minstens drieduizend nieuwe leden voor de ledendienst of een toename van vijfhonderd orthopedische verrichtingen, maar het is ook mogelijk dat men pas een concreet marketingdoel vaststelt na de zesde stap, dus na het uitvoeren van de SWOT-analyse en het bepalen van de marketing-speerpunten. Via marktonderzoek, deskresearch en benchmarking kunt u nagaan of het marketingdoel een realistisch doel is.

### Stap 4 Maak een SWOT-analyse

Deze stap bestaat uit twee delen, namelijk het uitvoeren van een externe en interne analyse. Bij de externe analyse kan men denken aan een omgevingsanalyse (politiek, economie, sociaal en technologisch), bedrijfstakanalyse (toetreders, substituut-producten, marktdynamiek, toeleveranciers en afnemers), concurrentieanalyse (naamsbekendheid, imago, assortiment, kwaliteit, prijs, distributie), waardeketenanalyse (ketenpartners, ketenprocessen) en klantanalyse (oriëntatieproces, keuzeproces en keuzecriteria). Uit deze externe analyse worden de belangrijkste kansen en bedreigingen opgenomen in de SWOT-analyse. Daarna wordt de interne analyse uitgevoerd. Hierbij wordt gekeken naar de interne organisatie op het gebied van organisatiebesturing (taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden), bedrijfsprocessen (zorg, marketing, financiën), mensen (kennis, vaardigheden, cultuur) en middelen (ICT, systemen, materialen) aantoonbaar goed of slecht presteert. De beste en slechtste punten worden in de SWOT-analyse opgenomen. Belangrijk is dat de SWOT-analyse gemaakt wordt in relatie tot de scope van het marketingplan, het marketingdoel en mogelijke concurrenten. En trek er voldoende tijd voor uit, want een goede analyse maakt u niet in een middag. In het kader ziet u veel gemaakte fouten bij het maken van een SWOT-analyse. Let daar goed op, anders heeft u een SWOT-analyse waar u niet veel mee kunt.

#### Veel gemaakte fouten bij een SWOT-analyse

- Analyse op het verkeerde niveau (niet in relatie tot scope en marketingdoel).
- Geen multidisciplinaire aanpak bij analyse (eenzijdige blik).
- Analyse van externe/interne aspecten onvolledig (missen van belangrijke zaken).
- Onderwerpen niet specifiek genoeg (wat zegt bijvoorbeeld “toenemende vergrijzing”?).
- Onderwerpen worden verkeerd of dubbel geplaatst (zoals het verbeteren van een zwak punt als kans benoemen, denk aan het benoemen van “meer reclame maken” als kans).
- Onderwerpen op verschillend aggregatieniveau opnemen (in relatie tot de scope).
- Gebruik waardeoordeel bij formulering (goed, veel, hoog, uitstekend).
- Sterkten/zwakten worden verkeerd bepaald (niet in relatie tot marketingdoel en concurrenten).
- Sterkten/zwakten zijn gebaseerd op “wishful thinking” en niet op aantoonbare prestaties.
- Vermelden van mogelijke strategieën/acties als kans (bijvoorbeeld “starten buitenpoli”).
- Te veel details (benoem alleen de hoofdzaken, maar wel concreet).
- Uitkomsten SWOT-analyse worden niet gebruikt, worden niet doorvertaald naar acties.

### Stap 5 Stel een confrontatiematrix op

De belangrijkste sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse worden overgenomen in de "confrontatiematrix" (zie figuur 2). Daarmee genereert u verschillende defensieve en offensieve marketinguitdagingen door de sterke en zwakke punten te koppelen aan de kansen en bedreigingen.

Figuur 2. Voorbeeld confrontatiematrix.

Scope Marketingdoel	Kansen: * Stijging zorgvraag... * Integrale oplossing... * Vermogende 55+	Bedreigingen: * Concurrentie van... * Koopkrachtvermindering... * Arbeidsmarktcrapte...
Sterkten: * Marktpositie, imago * Breedte aanbod * Regionaal aanwezig	<b>Aanvallen:</b> * Uitdaging?	<b>Verdedigen:</b> * Uitdaging?
Zwakten: * Prijs, kostenniveau * Flexibiliteit, op maat * Leversnelheid	<b>Versterken:</b> * Uitdaging?	<b>Neutraliseren:</b> * Uitdaging?

Marketinguitdagingen formuleert u door het stellen van de volgende vragen:

- **Aanvallen;** hoe kan ik een sterkte gebruiken om een specifieke kans te benutten?
- **Verdedigen;** hoe kan ik een sterkte gebruiken om een specifieke bedreiging af te weren?
- **Versterken;** hoe kan ik een zwakte verbeteren om een specifieke kans te benutten?
- **Afbouwen;** hoe kan ik een zwakte verbeteren om een specifieke bedreiging te neutraliseren?

### Stap 6 Bepaal de marketingspeerpunten

In de vorige stap zijn diverse marketinguitdagingen geformuleerd. Bijvoorbeeld "hoe kunnen wij de thuiszorgwinkels (sterkte) gebruiken om klanten te werven voor een obesitas preventieprogramma op de nieuwe Vinex-locatie (kans)" of "hoe kunnen wij het tekort aan medisch specialisten orthopedie (zwakte) opheffen om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar orthopedische verrichtingen (kans)". Voor de belangrijkste en meest kansrijke uitdagingen worden via brainstorm en andere creatieve werkvormen

allerlei mogelijke antwoorden (lees marketingacties) bedacht. De meest kansrijke marketingacties worden in hoofdlijnen getoetst op hun commerciële (markt, klanten, leveranciers), organisatorische (processen, afdelingen, medewerkers), technische (productiemiddelen, ICT) en financiële (investeringen, rendement, terugverdiendtijd) haalbaarheid. Op grond van de scores stelt u een prioriteitenlijst op met marketingacties voor zowel de korte als langere termijn. Dit zijn uw marketingspeerpunten! Vervolgens wordt per marketingspeerpunt een "smart" marketingdoel vastgesteld voor zover dat nog niet gedaan is.

Prio	Marketinguitdaging "hoe kunnen wij....?"	Haalbaarheid marketingactie			
		Commercieel 1	Organisatie	Techniek	Financieel
1	Marketingactie 1	++++	++	+	+++
2	Marketingactie 2	++	+++	++	++
3	Marketingactie 3	+++	-	--	---

Figuur 3. Voorbeeld scorematrix marketingacties

### Stap 7 Bepaal doelmarkten en klantgroepen

In deze stap bepaalt u op welke specifieke doelmarkten en klantgroepen u zich gaat richten. De zorgmarkt kan namelijk opgedeeld worden in verschillende marktsegmenten, doelmarkten en klantgroepen. Bij marktsegmenten in de gezondheidszorg kan men bijvoorbeeld denken aan genezing (cure) en verzorging (care) en binnen verzorging aan bijvoorbeeld ouder & kindzorg, ouderenzorg en gehandicaptenzorg. Binnen het marktsegment ouder & kindzorg kan men zich dan specifiek richten op de doelmarkt "kraamzorg". Daarbinnen kunnen weer verschillende klantgroepen onderscheiden worden zoals aanstaande ouders, lager en hoger opgeleide ouders, minder en meer verdienende ouders, alleenstaande ouders, werkende en ondernemende ouders, autochtone en allochtone ouders en ouders die liever bevallen in het ziekenhuis, een kraamhotel of thuis. Des te concreter de doelmarkt en klantgroepen zijn afgebakend, des te groter de kans op marketingsucces omdat u zich precies kunt richten op de wensen, behoeften en financiële (on)mogelijkheden van die specifieke klantgroep.

### Stap 8 Ontwikkel positionering en propositie

Positionering heeft alles te maken met de positie van uw "merk" ten opzichte van andere merken en zorgaanbieders in de perceptie van de klant. Met propositie wordt uw "voorstel" bedoeld in de meest brede zin van het woord. Een propositie komt tot stand door doelen en strategie op slimme en onderscheidende wijze te vertalen in een eensluidend "aanbod" (waardepropositie) en "merkbelofte" (slogan) aan de doelgroep. Hier spelen ook begrippen als "Unique Selling Points (USP)" en "Unique Buying Reasons (UBR)" een rol. Want wat zijn de voordelen voor de klant, waarom zou hij of zij moeten kiezen voor uw product en uw merk? Voorbeelden van positioneringen en proposities zien we bij Medisch Centrum Haaglanden met "Goed en Snel" (gegarandeerd geen wachttijsten, zie ook [www.goedensnel.nl](http://www.goedensnel.nl)), Alysis Zorggroep met "Voel je thuis in het ziekenhuis" en Zuster Floor met "het persoonlijk alternatief voor de reguliere verpleeghuiszorg". In het bedrijfsleven zijn "Even

Apeldoorn bellen", "Miele er is geen betere" en het Zwitserleven gevoel al jaren klassiekers op dit gebied. Positionering en propositie kunnen verschillend ingevuld worden, afhankelijk van marktsegment, doelmarkt, klantgroep en soort product. Beide aspecten zijn ook nauw verbonden met het merkenbeleid van de organisatie.

### Stap 9 Definieer de marketingmix (6 P's)

Bij de marketingmix gaat het om een samenhangend geheel van 6 P's, namelijk product, prijs, plaats (distributie), proces, personeel en promotie (marketingcommunicatie). Zorgverlening is dienstverlening en daarbij zijn het dienstverleningsproces en het personeel (zowel medisch specialisten, zorgverleners als ander personeel) kritische succesfactoren. Maar ook over de andere marketingmix instrumenten moet goed nagedacht worden. Iedere "P" moet concreet gespecificeerd worden. Zo spelen bij product het type product een rol (diagnose, behandeling, verzorging, service) evenals de assortimentsbreedte, productkenmerken, productvarianten en productkwaliteit. Bij prijs zijn kostprijs, marge, verkoopprijs, financieringswijze, prijsdifferentiatie en prijsdoelstellingen van belang. Bij plaats (distributie) kan men denken aan locaties (aantal, spreiding), locatieprofielen (dienstverleningsfuncties), locatiekenmerken (zoals openingstijden) en de keuze om diensten online uit te voeren, denk aan internet, telezorg en telemedicine. Bij het proces spelen aspecten een rol als procesfuncties, procescapaciteit (volume, schaalgrootte), proceskwaliteit (toegankelijkheid, bereikbaarheid, wachttijd, doorlooptijd, maatwerk) en ketenafstemming (integraal zorgaanbod, one-stop-shop). Bij personeel worden vastgelegd de benodigde capaciteit (aantallen, functies, planning), vereiste deskundigheid, vaardigheden en gedrag (gastvrijheid) en arbeidsvoorwaarden (personeelskosten). De promotie wordt verder uitgewerkt in een marketingcommunicatieplan. In dit plan legt u, naast de communicatiedoelen, vast op welke wijze en via welke kanalen en media uw boodschap onder de aandacht wordt gebracht van geselecteerde doelmarkten en klantgroepen. Denk aan communicatiemiddelen als public relations (free publicity), reclame, sponsoring, evenementen, direct marketing, internetmarketing en locatiecommunicatie.

## Stap 10 Stel marketingplan met begroting op

In deze laatste stap vat u alle analyses, marketing-speerpunten en keuzen samen in een compact marketingplan. Dit plan moet goed leesbaar zijn en geen doel op zich worden. Te dikke plannen met te veel analyses worden vaak slecht gelezen en schieten hun doel voorbij. Het gaat om de doelen en acties en niet om de analyses en details. Beperk een marketingplan dan ook tot de volgende onderwerpen:

- Scope en strategische kaders.
- Doelstellingen.
- Marketingspeerpunten en marketingacties.
- Korte aanbevelingen o.b.v. marketinganalyse, marketingstrategie en marketingmix keuzen.
- Financiële begroting met kosten, baten, scenario's en verdienmodellen.
- Bijlagen met marktinformatie, marketinganalyses, detailplanning en -begroting e.d.

Betrek bij het opstellen van het marketingplan, ook de mensen die het moeten uitvoeren. Het vergroot niet alleen de kwaliteit, maar ook het draagvlak en enthousiasme. Een marketingplan laten opstellen vanuit de "zijlijn" door alleen een stafbureau of extern adviesbureau is gedoemd te mislukken. Belangrijk is verder dat bestuurders, directeuren en unitmanagers betrokken zijn bij het stellen van prioriteiten en maken van strategische keuzen. Het gaat immers om de toekomst van de organisatie en een gerichte inzet van schaarse middelen zoals mensen, materialen en geld. Zonder deze noodzakelijke betrokkenheid loopt de uitvoering van het marketingplan al snel averij op. In onderstaand kader staan de belangrijkste marketingobstakels vermeld, waar men in de praktijk mee te maken kan krijgen. Stem hier uw aanpak en werkwijze op af.

Belangrijkste marketingobstakels voor uitvoering van het marketingplan:

- Marketingverantwoordelijkheid is onduidelijk (44%).
- Onvoldoende marketingdeskundigheid (44%).
- Bedrijfsstrategie is onduidelijk (42%).
- Onvoldoende tijd en capaciteit (39%).
- Onvoldoende marketingbudget (37%).
- Noodzaak van marketing wordt onvoldoende gevoeld (36%).

Bron: *Zorgmarketing Onderzoek 2007 van het Zorg marketingplatform.*

## Zorg voor professionele uitvoering van uw marketingplan

In dit artikel is beschreven hoe u in 10 stappen een compleet en praktisch marketingplan opstelt. Voor marktgerichte organisaties zijn marketingplannen noodzakelijke instrumenten. Een doortimmerd marketingplan zorgt er voor dat u bedrijfsbeslissingen neemt op basis van goede analyses, doelen en prioriteiten, in plaats van haastige noodmaatregelen en adhoc beslissingen. Een goed marketingplan zorgt ervoor dat u doelgericht te werk gaat en niet langer aanmoddert. Naast een goed onderbouwd marketingplan, gaat het natuurlijk ook om de uitvoering. Denken en doen! In Japan hebben ze daar een mooi gezegde voor; "Visie zonder actie is dagdromen. Actie zonder visie is een nachtmerrie". Zorg dus voor een professionele aanpak van uw marketingprojecten, bewaak de voortgang en resultaten en stuur tijdig bij. Wat dat betreft is het opstellen en uitvoeren van een marketingplan geen eenmalige actie, maar eerder een continue proces.

### Over de auteur

*Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Managementadvies. Als zelfstandig marketingadviseur is hij betrokken bij projecten in de gezondheidszorg op het gebied van zorgmarketing, klantgericht ondernemen en elektronische dienstverlening. Hij is auteur van het boek "Zorgmarketing in de praktijk" en initiatiefnemer van het Zorgmarketingplatform. Sjors van Leeuwen maakt al jaren deel uit van het redactieteam van Zorgspecial. In het webarchief staan vele artikelen van zijn hand over (zorg)marketing, communicatie en CRM-strategie.*

**Zie daarvoor [www.zorgspecial.com](http://www.zorgspecial.com)**