

Zelfstandig adviseur Sjors van Leeuwen pleit voor ondernemers in de zorg

'Marketing is geen vies woord meer'

Fusies zijn schering en inslag in de zorgsector. Hierdoor stoppen zorgaanbieders nog te veel energie in schaalvergroting en nieuwe organisatiestructuren, meent adviseur Sjors van Leeuwen. Hij is tevens auteur van het boek *Zorgmarketing in de praktijk* en stelt: 'Door toenemende marktwerking is het van levensbelang dat zorginstellingen hun blik meer op hun concurrenten en klanten gaan richten.'

tekst Nicole Bosch | fotografie Menno Boermans

De zorgmarkt is enorm in beweging, maar een eenduidige leidraad voor een marketingstrategie ontbrak tot nu toe. Adviseur Sjors van Leeuwen schreef daarom een boek over het succesvol invoeren van marketing in de gezondheidszorg.

Is 'zorgmarketing' niet een te algemeen thema voor de gezondheidszorg? Vraagt niet iedere deelsector om een eigen aanpak?

Nee, want er zijn veel overkoepelende kenmerken. Het klopt dat er veel verschillende deelsectoren zijn, maar ze hebben met elkaar gemeen dat ze opereren in een markt waarin gereguleerde marktwerking zijn intrede doet. Veel vrijheid om te ondernemen is er nog niet, maar de overheid laat de teugels langzaam vieren. Daarbij komt dat de zorgsector in zijn geheel een emotiemarkt is en zorg geldt als een vertrouwensproduct. De basisprincipes voor de sector zijn daarom hetzelfde: het begint met het in kaart

brenge van wat klanten willen, de manier waarop zij kiezen en hoe je daarop gaat reageren.

Waarom heeft u niet een boek over bijvoorbeeld ziekenhuismarketing geschreven?

Hoeveel ziekenhuizen zijn er nu in Nederland? Honderd? Dan had ik ook maar honderd boeken kunnen verkopen. Ik heb bewust een marketingboek geschreven over thema's die in de gehele sector leven. Vanuit alle deelsectoren kreeg ik dezelfde vragen: hoe stel ik een marketingstrategie op, hoe voer ik marktonderzoek uit, hoe ontwikkel ik nieuwe producten en diensten, welke merknaam moeten we voeren?

Als er sprake is van zo'n sterk gereguleerde markt met weinig speelruimte, waarom is marketing dan belangrijk?

Het zal niet zo snel gebeuren dat de helft van je klanten wegloopt, maar al loopt er slechts 5

procent weg, dan heb je al een groot probleem. Reken maar eens uit wat het betekent voor de financiële huishouding: 5 procent minder patiënten, operaties of thuiszorguren. Consumenten worden steeds mondiger en hebben meer keuzevrijheid. Je moet hen dus prikkelen om voor jou te kiezen als ze zorg nodig hebben. Wie wil er nu graag naar een ziekenhuis dat vooral bekendstaat om zijn medische missers, waar je lang moet wachten voor je aan de beurt bent of waar je met zes mensen op een kamer ligt? De zorgmarkt krijgt de komende jaren te maken met meer concurrentie, een groeiend belang van vastgoedmanagement, een nieuw betalingssysteem voor medisch specialisten en kritischere verzekeraars en consumenten. Dan kun je niet achterover blijven leunen.

Drie jaar geleden begon marktwerking in de zorg van de grond te komen. Toen was pas 5 procent met marketing bezig. Wat is de huidige stand van zaken?

De bewustwordingsfase heeft iedereen binnen



*Adviseur Sjors van Leeuwen:
'Je moet shopgedrag van
zorgconsumenten zien te
beïnvloeden door de verwijzers
te benaderen.'*

de zorgsector bereikt, maar de mate waarop strategische marketing wordt ingevuld verschilt per organisatie. Ik denk dat de helft van alle zorginstellingen actief bezig is met marketing.

Marketing was destijds 'not done' in de zorgsector. Hoe kijkt men daar nu tegenaan?

De positie van marketeer is eigenlijk volledig geaccepteerd, hoewel de marketingfunctie op allerlei verschillende manieren wordt ingevuld. Een paar jaar geleden was marketing een vies woord en werd de marketeer aangesproken als 'zorgadviseur' of 'beleidsmedewerker'. Inmiddels kennen veel zorginstellingen een marketing- en salesmanager. Deze functie wordt vaak ingevuld door marketeers die hun sporen hebben verdiend in de financiële dienstverlening of in een andere geprivatiseerde sector, zoals de energie- of telecommarkt.

U komt zelf ook niet uit de zorgwereld. Moet je van buiten komen om de zorgsector in beweging te krijgen?

De zorg heeft nooit ondernemers nodig gehad. Instellingen hadden een budget en daarmee moesten ze zien rond te komen. Dat vergt alleen goede bestuurders. Nu er een omslag van budgetgestuurd naar opbrengstgestuurd plaatsvindt, heeft de sector wel behoefte aan ondernemers en die komen dus automatisch van buitenaf.

Ook in de opleidingen in de zorg zie je terug dat de sector nooit een marketingfunctie kende. Er was - tot voor kort - nauwelijks aandacht voor marketing. Bij dit alles moeten we niet vergeten dat zorginstellingen maatschappelijke organisaties zijn. Je kunt hen niet een-op-een vergelijken met puur commerciële bedrijven.

Wie moet de marketeer van een zorginstelling zien te bereiken?

Allereerst moet hij zich richten op de zakelijke markt, met partijen als zorgkantoren, verzekeraars en gemeenten. Daarmee sluit je immers raamcontracten af, waarbij prijs de doorslaggevende factor is. Thuiszorg Rotterdam kreeg bijvoorbeeld geen verlenging van zijn contract met de gemeente Rotterdam, omdat het veel duurder was dan de concurrent. Dat betekent dat er voor tweeduizend mensen geen werk



Sjors van Leeuwen

Sjors van Leeuwen (45) is directeur van Indora Managementadvies en in die hoedanigheid actief als zelfstandig marketingadviseur in de gezondheidszorg en andere dienstverlenende sectoren. Hij begeleidt zorginstellingen bij het opstellen en uitvoeren van marketing-, crm- en e-business-strategieën. Hij is tevens initiatiefnemer van het Zorgmarketingplatform en auteur van de boeken *Crm in de praktijk* en *Zorgmarketing in de praktijk*.

Voordat hij in 2000 Indora oprichtte, werkte hij onder meer bij een consultancybureau en bij de KNVB.

meer is. Dan heb je dus een probleem. De organisatie had zich meer moeten richten op het beslissingsproces van de gemeente en op potentiële concurrenten. Zo kom je al snel op een onderwerp als accountmanagement. Daarnaast moet je er natuurlijk ook voor zorgen dat de consument voor jouw instelling kiest. Hierbij spelen verwijzers als huisartsen en fysiotherapeuten een grote rol. Het shopgedrag bij zorgconsumenten is nog niet zo groot, omdat het gros neigt af te gaan op wat de huis-

arts zegt. Je moet dus dat shopgedrag zien te beïnvloeden door de verwijzers te benaderen. Ziekenhuis MC Haaglanden is een goed voorbeeld: dat

heeft een relatiebeheerder ingesteld die zich puur op huisartsen richt.

Zijn huisartsen niet bij voorbaat allergisch voor commercie en marketing?

Ook dat is aan het veranderen. Iedereen is beïnvloedbaar, dus ook huisartsen. Dat bewijst de farmaceutische industrie al jaren met zijn artsenbezoekers. In elke beginfase van het opengaan van geprivatiseerde markten ligt commercie gevoelig. Kijk maar naar Nuon, dat als eerste energiemaatschappij begon met het sponsoren van een voetbalclub, Vitesse. Nu is dat de gewoonte zaak van de wereld, maar Nuon heeft heel veel kritiek te verduren gekregen. Ook huisartsen wennen aan een open markt. Je ziet bijvoorbeeld steeds vaker dat huisartsen zich aansluiten bij franchiseorganisaties of

door verzekeraars opgerichte gezondheidscentra.

Waar liggen de kansen in de gezondheidszorg?

Het draait allemaal om klantgericht redeneren. In de luchtvaartindustrie had je jarenlang alleen maar papieren tickets. Nu kun je online een reis boeken, een plekje in het vliegtuig uitzoeken en aansluitend een auto huren of hotel boeken. Dat resulteert in een rekening, waarbij ik zelfs nog tot op het laatste moment kan bepalen dat ik een goedkopere auto wil. Waarom zouden we in de zorg niet dezelfde mogelijkheid bieden? Denk aan een systeem waarbij ik zelf een ziekenhuis-kamer kan uitzoeken, het menu kan aankruisen, de mogelijkheid heb om een of twee parkeerplaatsen te reserveren et cetera. Onderaan de streep staat dan voor welk bedrag ik verzekerd ben en hoeveel ik moet bijbetalen. Vind ik dat te veel, dan kan ik altijd nog een parkeerplaats minder reserveren of een andere kamer boeken.

Laatst moest mijn auto een APK-keuring ondergaan. Een week later kreeg ik een telefoontje waarin men mij vroeg of de service van de garage naar wens was. Hoe vaak worden we na een ziekenhuisbezoek gebeld met de vraag of alles in orde was? Bij ziekenhuizen zijn nu exit-bureaus in opkomst. Die zouden zo'n vorm van klantgerichte service als onderscheidend element ook mee kunnen nemen. Zorgaanbieders doen nu nog vaak alles voor iedereen, maar ze zullen echt sterker moeten kiezen.

■ reacties: redactie.mtt@reedbusiness.nl