



Marktwerking in de zorg betekent dat men niet meer automatisch verzekerd is van voldoende klanten 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.

**Marketing** | Sjors van Leeuwen

# Strategieën voor zorgmarketing

## Bestuurders moeten hun verantwoordelijkheid nemen

Zorginstellingen krijgen te maken met 'marketing', een belangrijke bedrijfsfunctie voor iedere organisatie die actief is in een vrije markt. Marketinggoeroe Philip Kotler definieert 'marketing' als volgt: 'Marketing is een ondernemingsfunctie die onvervulde behoeften en wensen opspoort en definieert en hun omvang en winstpotentieel meet, bepaalt welke doelmarkten de onderneming het beste kan bedienen, vaststelt wat de meest geschikte producten, diensten en programma's zijn om de gekozen doelmarkten te bedienen en een beroep doet op iedereen in de organisatie om mee te denken met de afnemer en hem van dienst te zijn.' Het doel van marketing is dus het scheppen van 'waarde' voor klanten door superieure oplossingen aan te bieden, klanten inkoopmoeite (tijd, geld, inspanning) te besparen en bij te dragen aan een hogere levensstandaard van de samenleving. Vanuit deze optiek lijkt zorgmarketing sterk op de dienstenmarketing die wij al langer kennen uit andere branches zoals financiële dienstverlening, reisindustrie en recreatie en toerisme.

### Concurreren op basis van klantkennis

Zorginstellingen kunnen concurreren op basis van klantgerichtheid (customer relationship management, CRM), proceskwaliteit en kostprijs (operational excellence) of op basis van pro-

ductkwaliteit en innovatie (productleadership). Voor veel zorginstellingen ligt de focus op klantgerichtheid voor de hand. 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. Zorginstellingen kennen een groot deel van hun klanten over het algemeen ook goed en hebben vanuit de dagelijkse praktijk regelmatig contact met hen. 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. Grote zorgaanbieders kunnen de verschillende strategieën ook combineren. Zo bouwt het Amphia Ziekenhuis op drie locaties.

Tabel 1. Acht bouwstenen voor zorgmarketing

Zorgmarketing houdt zich bezig met onderstaande acht vragen:
1. Hoe onderscheiden wij ons van anderen?
2. Op welke doelmarkten richten wij ons?
3. Welke klantgroepen onderscheiden wij?
4. Welke producten en diensten bieden wij aan?
5. Hoe bedienen wij onze cliënten?
6. Welke prijzen hanteren wij?
7. Hoe maken wij reclame en promotie?
8. Welke expertise hebben we hiervoor nodig?

## Marketing Strategieën voor zorgmarketing

De ene locatie richt zich op acute zorg en legt de focus op productkwaliteit. De tweede locatie richt zich op electieve planbare zorg en richt zich vooral op operational excellence. Het derde ziekenhuis ten slotte richt zich op chronische patiënten en concurreert op basis van customer relationship management.

### Concurreren op basis van een sterk zorgmerk

De ontwikkelingen in de zorgsector dwingen zorgorganisaties om zich scherper naar de markt te profileren. Klanten krijgen meer keuzevrijheid en bepalen zelf voor welke zorgaanbieder ze kiezen. Zorgaanbieders moeten zich dan ook sterker profileren om ook in de toekomst verzekerd te zijn van voldoende klanten en inkomsten. Het ontwikkelen van een onderscheidend zorgmerk is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Een sterk merk vergroot de herkenbaarheid van de zorginstelling binnen een steeds groter wordende groep aanbieders. Ook kan een sterk zorgmerk een bepaalde kwaliteitsgarantie en betrouwbaarheid uitstralen. Merken kunnen tevens een symbolische waarde hebben waarmee klanten zich kunnen identificeren.

Dit alles heeft een positieve invloed op het keuzegedrag van de klant, zijn merkvoorkeur en merktrouw. Verder motiveert een sterk zorgmerk (potentiële) medewerkers, specialisten en vrijwilligers en dit vergemakkelijkt het aantrekken en behouden van schaars personeel. Kortom, alle redenen om snel aan de slag te gaan met het ontwikkelen van een sterk zorgmerk.

### Zakelijke en particuliere doelmarkten

De volgende vraag die een zorgmarketeer moet beantwoorden is: wie is onze klant? Vanuit deze vraagstelling kunnen verschillende doelmarkten onderkend worden, zoals een zakelijke markt en een particuliere markt. In de zakelijke markt bevinden zich klanten zoals zorgkantoor, gemeenten, huisartsen, verzekeraars en wellicht woningcorporaties, 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 producten en diensten ontwikkelen voor werknemers van bedrijven. Al deze doelmarkten vergen een verschillende marketingaanpak.

Binnen de hiervoor geschetste doelmarkten kunnen verschillende soorten klanten 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 woningcorporaties. In de particuliere markt hebben actieve senioren andere interesses en behoeften dan jonge ouders of mindervaliden. Binnen de groep 55-plussers zijn er vermogende en minder vermogende personen, waarbij de ene groep voorkeur heeft voor gemaksdiensten terwijl de andere groep juist kiest voor vrije tijd en luxe ziekenhuiszorg. Traditionele massamarketing levert ook steeds minder resultaat op bij het aantrekken van nieuwe klanten. De oplossing ligt in een gerichtere benadering met behulp van klantgroepen.

### Nieuwe concepten, producten en diensten

Zorgaanbieders zijn van oudsher werkzaam op het snijvlak van zorg, wonen en welzijn. Rond deze thema's kunnen vanuit de wensen en behoeften van individuele klanten, nieuwe producten en diensten ontwikkeld worden. Denk aan zorg-online, telemedicine, professionele zorgalarmering, woonhuisautomatisering (domotica), vrijetijdsdiensten, 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 mindervaliden of chronisch zieken. Verder heeft het weinig zin om klanten met een kleine beurs kostbare diensten aan te bieden die men toch niet kan betalen. Uit recent onderzoek komt naar voren dat ouderen vooral kiezen voor zorgaanbieders die de meest aantrekkelijke

#### Wat wil onze klant?

- Vaste medewerker, periodiek zorgevaluatiegesprek, goede bereikbaarheid, et cetera.
- 50% wil vragen per e-mail kunnen stellen.
- 80% wil buiten kantooruren bij een zorgverlener terecht kunnen.
- 90% wil niet iedere keer opnieuw zijn verhaal doen.
- 100% wil goede vergelijkende informatie om een juiste keuze te kunnen maken.

Bron: EIM, NPCF, Z-Org, 2005

#### 'Zuster Anne' wil thuiszorg veranderen

De thuiszorg krijgt een landelijk merk. Onder de vlag Zuster Anne willen dertig organisaties dit jaar samen de landelijke markt op. Zeventien bedrijven hebben een intentieverklaring getekend voor Zuster Anne, een initiatief van Thuiszorg Partner Organisatie. Dat moeten er ongeveer dertig worden, want het doel is dekking in heel Nederland. Zuster Anne krijgt een landelijk telefoonnummer voor klanten. De aangesloten organisaties blijven zelfstandig en gebruiken in de regio hun eigen naam, maar doen gezamenlijk aan marketing en innovatie.

Bron: *Zorgkrant*, 2006



# ‘Welke klanten of klantgroepen worden via welke kanalen met welke producten, diensten en services bediend?’

woonmogelijkheden bieden. Dit betekent dat men primair bezig moet blijven om het kernproduct ‘zorg’ in de meest brede zin van het woord te optimaliseren.

## Efficiënte multi-channel aanpak

De centrale vraag is hier: welke klanten of klantgroepen worden via welke kanalen met welke producten, diensten en services bediend? Denk aan kanalen als accountmanager, zorgcoördinator, verzorger, specialist, winkel/uitleencentra, polikliniek, dagbehandelcentrum, website, callcenter, et cetera.

### Vijftigplusser wil jaarlijkse ‘APK-keuring’ gezondheid

Voorkomen is beter dan genezen. Dit lijkt het merendeel van de vijftigplussers te zeggen in een nationale enquête, gehouden onder de deelnemers aan het landelijke hart- en vaatziektenonderzoek Morgengezondweerop.nl. Ruim 85 procent is van mening dat een jaarlijkse check-up zoals in de Verenigde Staten en Canada ook in Nederland zou moeten gebeuren. Op de vraag waar een dergelijke check-up zou moeten plaatsvinden, geeft 57 procent van de ondervraagden de voorkeur aan een locatie in de buurt, in een mobiele onderzoekseenheid of een andere locatie zoals seniorenconsultatiebureau of zorginstelling. De eigen huisarts krijgt van 43 procent de voorkeur.

Bron: *Morgengezondweerop.nl*, 2005

Zorgmarkt nr. 2 juli/augustus '07 [www.Zorgmarkt.net](http://www.Zorgmarkt.net)

Bij het kiezen van de juiste aanpak moet rekening worden gehouden met de wensen (kanaalvoorkeuren) van klanten en (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 hebben om zorg te kunnen verlenen op de momenten en plaatsen dat klanten daar behoefte aan hebben. Dit alles binnen nader vast te stellen kaders, want alles heeft zijn prijs.

Locatiebeleid is een belangrijk onderwerp, niet alleen vanuit financieel oogpunt, maar zeker ook vanuit marketingoptiek. Toegankelijkheid betekent ook dat klanten gemakkelijk via verschillende kanalen contact kunnen leggen met de organisatie en dat vragen snel en goed afgehandeld worden. Dat vraagt om een goed uitgerust ‘klantcontactcenter’, een aanwezigheid dicht bij de klant.

## Flexibele prijsmodellen en prijzen

Zorginstellingen zijn niet gewend te spelen met het instrument ‘prijs’. Met zorgkantoor en gemeenten worden productie-uren en -prijzen afgesproken, veelal gebaseerd op algemene kostprijsindicaties. Door modernisering van de AWBZ en de komst van de WMO komt daar nu 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 (winstmarge) dienen aantrekkelijke verkoopprijzen te worden vastgesteld. Hierbij kunnen verschillende prijsmodellen gehanteerd



## Marketing Zorgmarketing in de praktijk

### Philips laat consument 'simplicity' beleven

Philips heeft op diverse locaties een stand waarbij het winkelend publiek zijn gezondheid kan laten checken. De eerste stand stond in Heerhugowaard, waar driehonderd mensen van de gelegenheid gebruikmaakten om een gezondheidscheck te laten doen. Bezoekers kunnen hun cholesterol, glucose, longfunctie, bloeddruk en BMI (gewicht in relatie tot lengte) laten controleren. De vijf (indicatieve) tests zijn volgens Philips eenvoudig (simplicity) en geven aan hoe men er lichamelijk voor staat. Ervaren en gecertificeerde consultants nemen de tests af en geven advies. Met dit concept geeft Philips verder invulling aan het streven om de consument meer ervaring en beleving te bieden bij Philips' visie om het leven te vereenvoudigen.

Bron: *Marketing-online.nl*, 2007

### Ziekenhuis enthousiast over markt

Er zijn volop commerciële initiatieven in de gezondheidszorg. Niet alleen van nieuwkomers, maar ook van ziekenhuizen zelf die op die manier hopen te voorkomen dat ze hun specialisten verliezen aan de concurrentie. Dat was in ieder geval een belangrijke reden voor het Nieuwegeinse Antonius Ziekenhuis om een particuliere kliniek op te richten voor zorg die niet in het basispakket zit, zoals flapoorcorrecties en besnijdenissen. De bestuursvoorzitter van het Antonius, Maarten Rook, zegt: 'We ontkomen er niet aan dat onze specialisten buiten de deur gaan werken. De privékliniek Berg en Bosch in Bilthoven gaat binnenkort orthopedische behandelingen doen. Onze orthopeden werken daar ook.' Door de betaling van de specialisten via de particuliere kliniek te doen, hoopt hij de band tussen de artsen (die voor de helft aandeelhouder daarvan zijn) en het ziekenhuis hecht te houden. En het gaat snel: telde Nederland een jaar geleden nog 40 Zelfstandige Behandel Centra (ZBC), nu zijn het er al 151. Een deel daarvan is opgericht door ondernemers, een ander deel door de ziekenhuizen zelf. De verwachting is dat dat laatste deel de komende tijd flink zal groeien.

Bron: *De Volkskrant*, 2006

worden al naar gelang de doelmarkt en klantgroep.

Naast de verkoopprijs spelen ook andere 'kosten' een rol voor de klant, zoals de tijd en inspanning die men kwijt is om een product of dienst af te nemen. Denk aan zaken als bereikbaarheid, snelheid, foutloosheid, gemak, advisering en ondersteuning. Des te minder inkoop tijd en inspanningen klanten hoeven te leveren, des te sneller is men geneigd om tot aanschaf over te gaan. Klanten (zowel zakelijk als particulier) kiezen waar voor hun geld en de prijs-kwaliteitverhouding wordt een belangrijk aspect in de onderhandelingen met zakelijke en particuliere klanten.

### Doelgerichte communicatie

Marketing is meer dan alleen het uitbrengen van een bedrijfsmagazine of het maken van een productbrochure. In feite hebben we het dan alleen over 'productgerichte promotie' en niet over 'cliëntgerichte communicatie'. Marketing betekent ook dat u, mede afhankelijk van eerder vastgestelde doelmarkten en klantgroepen, gericht communiceert met klanten om vooraf vastgestelde doelen te bereiken. Denk aan doelstellingen op het gebied van naamsbekendheid, merkimago en voorkeurspositie, maar ook aan doelstellingen op het gebied van klantaanwas (toename nieuwe klanten), klantopbrengsten (verhogen inkomsten per klant), klantbehoud (terugdringen klantverloop) en klanttevredenheid. Bij reclame- en promotiecampagnes gebruikt men afhankelijk van de doelstellingen en doelgroepen verschillende communicatiemiddelen die op verschillende momenten en manieren worden ingezet.

### Verschillende kennis en kunde

Zorgmarketing is voor de zorgsector een nieuwe discipline. 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 (van productgericht naar klantgericht en van productiegericht naar opbrengstgericht), is het van cruciaal belang dat bestuur en directie zich nadrukkelijk met zorgmarketing gaan bezighouden. Zorgmarketing is niet ingewikkeld, maar wel veelomvattend. Het vraagt om activiteiten waar de meeste zorginstellingen geen ervaring mee hebben. Instellingen die zorgmarketing als eerste onder de knie hebben, kunnen een voorsprong nemen op de aanstormende concurrentie en hun bestaansrecht en continuïteit zeker stellen. Bestuurders en directieleden moeten op het gebied van zorgmarketing dan wel hun verantwoordelijkheid nemen. De transformatie naar een markt- en cliëntgerichte organisatie dient vanuit de top van de organisatie 'geregisserd' te worden, anders zal de kans op succes gering blijven. |

#### Auteur

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Managementadvies en actief als marketingadviseur in de gezondheidszorg. Hij begeleidt zorginstellingen bij het opstellen en uitvoeren van marketing-, CRM- en E-business-strategieën. Hij is verbonden aan verschillende opleidingsinstellingen en initiatiefnemer van het Zorgmarketingplatform. Ook is hij auteur van de boeken *Zorgmarketing in de praktijk* en *CRM in de praktijk*.

Zie voor meer informatie dossier marketing op [www.Zorgmarkt.net](http://www.Zorgmarkt.net).