

Zorgverkoop door zorgorganisaties

2014-01 / WhitePaper – Organisatie van de verkoopactiviteiten bij zorgorganisaties.

25 tips over de organisatie van de zorgverkoop:

1. **Werk vanuit een lange termijn organisatie- en marketingvisie:** waar wil de organisatie staan over 3 tot 5 jaar? Wat wil de organisatie bereiken? Wat zijn de ambities? Hoe wil de organisatie zich positioneren? Hoe wil de organisatie gezien worden door zorginkopers? Wat zijn en/of worden de belangrijkste markten, regio's, gemeenten, doelgroepen en producten en diensten? En wat betekent dit voor je marktwerking, verkoopstrategie en communicatie? Denk aan het Japanse gezegde: visie zonder actie is dagdromen, actie zonder visie is een nachtmerrie.
2. **Stel als M&C-afdeling een MCV-visie¹ op** over hoe jouw organisatie de MCV-activiteiten het beste kan inrichten. Van de M&C-afdeling (en M&C-professionals) mag verwacht worden dat men een visie heeft over hoe je marketing, communicatie en verkoop het beste kan organiseren. MCV is redelijk nieuw voor zorgorganisaties, dus dan helpt het als er een visie is over wat de verschillende MCV-activiteiten inhouden, hoe de onderlinge samenhang is en op welke manier je dat idealiter zou kunnen organiseren. Koppel die visie aan je eigen M&C-afdelingsplan/jaarplan.
3. **Zorg dat marketing, communicatie en verkoop onderdeel worden van de reguliere beleidscyclus.** Bijvoorbeeld door MCV te benoemen in de jaarlijkse kaderbrief, door de jaarplannen van de zorgeenheden uit te breiden met een MCV-hoofdstuk met hun MCV-doelen, etc. De M&C-afdeling kan daarbij als adviseur van de lijnmanager optreden. Hiermee zet je in op een structurele aanpak van MCV, plan je meer vooruit en word je minder geregeerd door de 'waan van de dag'.
4. **Ken als organisatie en M&C-afdeling de 'markt'.** Weet hoe de markt eruit ziet in termen van werkgebied, regio's, gemeenten, zorgpopulatie, zorginkopers, verwijzers, concurrentie, omzetvolume, marktaandeel, etc. Niet alles is even belangrijk. Differentieer de marktbenadering. Maak bijvoorbeeld een indeling in A-, B- en C-klanten (regio's, gemeenten). Voorzie de interne organisatie en zorginkopers proactief van marktinformatie die voor hen van belang is.
5. **Denk en werk vanuit de klant.** Verdiep je in de organisatie, strategie, beleid, ambities en speerpunten van de inkopende partij. Kruip in de huid van de klant. Wat is het probleem van de klant, wat wil men bereiken en hoe kun je daarbij helpen. Speel in op klantbehoeften en denk niet primair in producten. Sluit met jouw aanbod en verkoopverhaal aan op de het beleid en de speerpunten van de zorginkoper. Pas de communicatie aan op het doel en de doelgroep. Liever korte zakelijke 'verhalen', dan uitgebreide inhoudelijke productbeschrijvingen.
6. **Spreek de taal van de klant en gebruik 'vakjargon' alleen als het moet.** Vooral gemeenten hebben een eigen 'taal' en weinig ervaring met 'zorg'. Wees op de hoogte van welke thema's, begrippen en terminologie gehanteerd worden. Abonneer je bijvoorbeeld op nieuwsbrieven van VNG, Binnenlandsbestuur, G32 en je eigen gemeenten. Zorg is nieuw, dus neem de klant 'bij de hand' en investeer in kennis bij die klant. Dat kan op vele manieren: relatiebeheer, werklunches, werkbezoeken, rondleidingen, seminars, netwerken, workshops, trainingen, productinformatie, etc. Dit zijn ook goede instrumenten om, op basis van de inhoud, een band op te bouwen. Dit lukt je niet met een enkele actie, dus zorg voor een continu proces.
7. **Werk structureel aan naamsbekendheid en imago bij zorginkopers.** Met name gemeenten, politici, ambtenaren, sociale wijkteams, CJG's en WMO-loketten kennen de meeste zorgaanbieders nog niet goed. Omdat aan kantzijde de contactpersonen voortdurend veranderen vraagt dit een structureel proces. Het is raadzaam om periodiek te meten of de gewenste naamsbekendheid/imago bij stakeholders gerealiseerd wordt. Onbekend maakt onbemind, ook in de zorg.

¹ Marketing, Communicatie & Verkoop.

8. **Bouw aan een persoonlijke band met zorginkopers.** Ook in de zorgsector gelden de gezegden 'companies don't buy, people buy' en 'zakendoen is gunnen'. Dat gunnen kan zich op veel manieren uiten: eerder en meer informatie, toegang tot andere personen, grotere betrokkenheid bij beleidsvorming, voorkeurpartner bij innovatie en pilots, etc. Belangrijk is een gestructureerde en consistente aanpak waarbij niet te veel gewisseld wordt met interne contactpersonen.
9. **Zorginkopers zijn gevoelig voor hun eigen imago en reputatie**, zo heeft Actiz gemerkt. Vooral van zorgkantoren en zorgverzekeraars. Actiz doet daar onderzoek naar en publiceert daar over. In hoeverre dit bij gemeenten gaat spelen is nog de vraag.
10. **Maak duidelijk wat de toegevoegde waarde is van jouw aanbod** voor de zorginkoper zelf en zijn organisatie. Zorginkopers willen oplossingen en geen producten. Zorginkopers zijn geïnteresseerd in de laagste (zorg) kosten, niet zozeer in de laagste (product) prijs. Denk niet in producten, maar in oplossingen en resultaat. Welk resultaat kan jij leveren? Dus niet wij leveren 'begeleiding voor x euro per uur', maar 'wij zorgen voor y% meer participatie waardoor de WMO-kosten met z% verlaagd worden'. Weet wat je wilt 'verkoppen' en onder welke voorwaarden.
11. **Maak een maatschappelijke businesscase** waarmee je de (lange termijn) opbrengsten voor de klant duidelijk (en objectief en wetenschappelijk onderbouwd) kan aantonen. Werk hiervoor bijvoorbeeld samen met universiteiten, kennisinstituten of de branchevereniging. Werk bij voorkeur op basis van evidence based en practice based methoden.
12. **Wees kritisch op het productportfolio.** Welke producten en diensten bied je aan? Wat zijn bijvoorbeeld speerpuntproducten en wat zijn serviceproducten? Maak zichtbaar welke producten geld opleveren en welke geld kosten, waar groei te verwachten is en waar krimp. Weet wat de omzet-, winst- en groei- of krimpdoelen zijn voor de verschillende product/marktcombinaties en probeer duidelijke keuzes te maken. Waak voor uitdijende portfolio's. Voeg je producten toe, kijk dan kritisch naar welke producten eventueel weg kunnen ('nieuw voor oud').
13. **Investeer in productontwikkeling en innovatie.** Want het moet anders, slimmer en goedkoper. Zorginkopers zijn daar gevoelig voor. Vaak heeft men daarvoor ook budget gereserveerd. Sluit aan op de speerpunten van de zorginkoper, probeer samen op te trekken (co-creatie) en betrek (interne en externe) visionairs, zorgvragers en samenwerkingspartners. Maak duidelijke afspraken over waar intern de verantwoordelijkheid ligt voor productontwikkeling en innovatie en wat de rol van de M&C-afdeling daarbij is. Maak verschil tussen zorginhoudelijke innovatie (taak zorgafdelingen) en markt- en klantgedreven innovatie (taak M&C-afdeling).
14. **Werk samen met andere organisaties.** Zorginkopers houden niet van schotten en drempels. Men ziet graag sector- en doelgroep-overstijgende oplossingen waardoor de zorg efficiënter geleverd kan worden. Denk bijvoorbeeld aan kleinschalige woonvormen, dagbesteding, eerstelijnszorg of respijtzorg die voor meerdere doelgroepen (VG, GGZ, ouderen) geschikt is. Bepaal wanneer je ketenregisseur wil zijn en wanneer ketenparticipant. Weet op welke gebieden je wilt concurreren en op welke gebieden je wilt samenwerken.
15. **Breng het inkoopproces van de zorginkoper in kaart.** Weet wie bij de zorginkoop betrokken is (Decision Making Unit (DMU)), welk inkoopmodel gehanteerd wordt, hoe de inkoopprocedure precies verloopt, welke planning gehanteerd wordt, wat de deadlines zijn, etc. Zorg dat het 'verkoopteam' en de interne organisatie op de hoogte is en op de hoogte gehouden wordt.
16. **Vorm een 'verkoopteam' en zorg voor een goede rol- en taakverdeling** tussen de disciplines marketing, communicatie, verkoop, financiën (backoffice) en dienstverlening. Ook als het (nog) niet lukt jouw MCV-visie direct te implementeren. Maak onderling duidelijke afspraken: wie doet wat wanneer? En hoe houden we elkaar op de hoogte? Hoe verloopt de interne communicatie? Hoe stemmen we de klantbenadering op elkaar af en zorgen we intern voor kennisdeling? Wie bewaakt de aanbestedingsprocedures, het schrijven van de aanbestedingen, het controleren van de prijzen en

aanleverdatums, etc.? Zet zorgverkoop op de 'agenda' en zorg dat de 'coördinatiefunctie' goed wordt ingevuld.

17. **Zorg voor multi-level accountmanagement.** Bij de zorginkoop zijn meerdere niveaus betrokken: directie, beleid en uitvoering. Ieder niveau heeft zijn eigen inkoopmotieven. Bij gemeenten gaat het dan vaak over wethouder en gemeenteraad, beleidsambtenaren, inkoopbureaus (intern of extern) en ambtenaren die belast zijn met de uitvoering van de WMO of Jeugdzorg. Maak afspraken over welke managers en medewerkers welke contactpersonen op welk niveau bedienen. Je kunt werken met dedicated accountmanagers, maar ook zorgmanagers gedeeltelijk zo'n rol laten vervullen of werken met 'WMO-ambassadeurs', ingevuld door bijvoorbeeld oud-bestuurders, managers of politici die direct ook een groot netwerk meenemen.
18. **Betrek actief de 'zorginhoud' en medisch specialisten bij het verkooptraject.** Zorg voor een goede samenwerking tussen stafafdelingen en zorgafdelingen. Ken als stafmanager de werkzaamheden en uitdagingen van de zorgmanager. Overleg duidelijk wat er van hen verwacht wordt. Waarom, wanneer en hoe ze in het traject worden betrokken. Hou ze goed op de hoogte van de resultaten van het verkooptraject en wat dat voor hen betekent.
19. **Stel een accountplan op per regio/gemeente.** Waardoor je gestructureerd werkt aan de doelen die je nastreeft in die regio/gemeente.
20. **Stem de B2B- en B2C-benadering op elkaar af** zodat je naar zorgvragers (B2C) waarmaakt wat je aan zorginkopers (B2B) verkoopt en 'beloofd'. Zorg voor een goede afstemming tussen MCV en de zorgafdelingen.
21. **Versterk de positie van de M&C-afdeling** en help de lijnorganisatie door proactief activiteiten op te pakken. Ook praktische zaken. Denk aan het aanleggen van een contactpersonenlijst, adressenbestand, inventariseren van aanbestedingsdata, signaleren van trends en ontwikkelingen, uitvoeren van markt- en klantonderzoek (stakeholders), etc. De M&C-afdeling kan zo intern zijn toegevoegde waarde bewijzen met praktische zaken. Als de lijnorganisatie en andere stafafdelingen zien dat de M&C-afdeling zaken voor ze oplost, wordt men vanzelf enthousiast.
22. **Zorg voor een structurele inbedding van de verkoopactiviteiten.** Zorg dat de tijdelijke situatie, die nu ontstaat, vertaald wordt naar een permanente oplossing. Volgend jaar breekt er weer een verkoopperiode aan. Evalueer deze eerste grote inkoopronde door gemeenten voor de WMO en Jeugdzorg en leer daarvan.
23. **Leer van andere organisaties uit andere sectoren.** Heel veel sectoren verkopen al diensten aan gemeenten (vuilnisophaal, groenvoorziening, openbaar vervoer, huishoudelijke hulp, schoonmaak, hulpmiddelen, etc.). Hoe hebben die partijen de zorgverkoop geregeld en wat kunnen zorgorganisaties daarvan leren?
24. **'Verkoop' is nieuw voor de zorg: investeer in tijd, kennis en vaardigheden.** Accountmanagement, relatiebeheer, verkopen, aanbesteden, onderhandelen, etc. zijn voor veel zorgorganisaties nieuwe disciplines en competenties. Ook voor veel bestuurders, managers en zorgspecialisten. Trek dus 'verkoopsspecialisten' aan of zorg voor opleiding, training en coaching van bestuurders, directeuren en managers. Daarnaast kosten deze activiteiten veel tijd, dus maak hier ruimte voor.
25. **'Be Good And Tell It':** Laat zien wat je doet en wat en hoe je iets bereikt heb. Vier successen en laat zorginkopers, zorgvragers en samenwerkingspartners in het succes delen.

Deze tips zijn aan de orde geweest tijdens een bijeenkomst van het Zorgmarketingplatform in juli 2014 over de organisatie van de zorgverkoop bij zorgorganisaties.

Indora Managementadvies is een onafhankelijk adviesbureau en gespecialiseerd in klantgericht ondernemen, CRM, strategie en marketing. Van strategie t/m implementatie.
Neem voor meer informatie contact op met Sjors van Leeuwen van Indora Managementadvies.