

# 'Marketing is een mensen-verhaal'

Met behulp van marketing kunnen organisaties hun dienstverlening zo goed mogelijk afstemmen op de behoeften van hun klanten. Dat geldt ook voor organisaties in de gehandicaptenzorg. Maar met visie en beleid alleen kom je er niet. 'Je moet je verhaal wáár maken.'

DOOR JOS STEEHOUDER | FOTO'S ALEID DENIER VAN DER GON

**M**arian Draaisma is marketing director bij Pluryn en Sjors van Leeuwen marketingdeskundige. Samen schreven ze twee boeken over marketing in de zorg: *Power to the people*. Waarom? Draaisma: 'Pluryn is een van de grotere zorginstellingen in ons land. Eén van de opdrachten in onze eigen organisatie is het delen van kennis, zodat anderen daar ook plezier van hebben. Dat geldt dus ook voor marketing, iets wat in onze sector nog lang geen vanzelfsprekendheid is. Laatst vroeg ik collega's hoe hun afdeling marketing was georganiseerd. Toen zei één van hen: moet je niet eerst vragen of we wel zo'n afdeling hebben?' 'Veel organisaties hebben geen apart gepositioneerde marketingafdeling; al zijn die wel nodig om krachtig en effectief te zijn. Onze boeken gaan over hoe het werkt, waar het slaagt en welke schema's en middelen je kunnen helpen. Het gaat over begrippen en definities: boeken waarmee we laten zien hoe het bij ons is gegaan en waarin we praktische handreikingen doen.'

## Hoe komt het dat zoveel zorgaanbieders de marketing nog niet hebben omarmd?

Van Leeuwen: 'In 2004 introduceerde ik het zorgmarketingplatform, een kennisplatform van en voor marketing- en communicatiemensen in de zorg. Veel van hen vragen zich af: hoe pak ik het aan? Ze

hebben nauwelijks mandaat, geen budget en moeten bestuurders maar zien te overtuigen. Terwijl ze tegen de stroom in roeien, gaan de ontwikkelingen snel verder, zeker ook digitaal. Waar moeten ze beginnen?'

## Waarom zijn jullie de aangewezen mensen om dit verhaal te vertellen?

Draaisma: 'Onder meer omdat ik de kennis vanuit mijn vroegere eigen marketing en reclamebureau kan combineren met ervaring in de zorg. Ik heb de afgelopen jaren veel vliegrepen gemaakt. Daarbij is Pluryn de afgelopen tien jaar een "sterk merk" geworden. Goede marketing speelt daarin een grote rol.'

Van Leeuwen: 'Door onze ervaring weten we hoe marketing de zorgmedewerkers kan helpen om daadwerkelijk te doen wat cliënten nodig hebben. Het is mooi en boeiend werk waar cliënten direct de vruchten van plukken. Toch iets anders dan marketing bedrijven voor een bedrijf dat potten pindakaas verkoopt, zeg maar.'

## Hoe zijn jullie als marketingmensen betrokken geraakt bij de zorg?

Draaisma: 'Na de verkoop van mijn bedrijf in 2007 vroege de bestuurder van Pluryn, Rob de Jong, of ik de marketingafdeling daar wilde opzetten. Ik vond dat een interessante job, omdat je in de zorg volop passie voor het werk vindt. Het is een passie die ik zelf ook voel. In mijn werk betrek ik ook externe deskundigen. Sjors, die ik al kende van het zorgmarketingplatform, is een van mijn belangrijkste sparringpartners. Zo ontstond onze samenwerking die ook heeft geleid tot het schrijven van de boeken over marketing in de zorg.'

## Marketing lijkt een organisatievraagstuk te zijn. Hoe verhoudt zich dit tot de behoefte van cliënten aan persoonlijke aandacht, het samen zoeken naar oplossingen voor praktische problemen?

Van Leeuwen: 'Eén op één-contact is de ultieme marketing. De zorgmedewerker is strikt genomen de beste marketingmedewerker. Alleen loopt die met alle goede wil vaak vast in de complexe wereld

>>



van zorgregels. De afdeling marketing kan daar vaak wel doorheen breken. Zo vervul je de wensen en behoeften van de cliënt.'

Draaisma: 'Marketing is geen organisatievraagstuk, maar een relevant mensenverhaal, dat draait om de vraag en de behoefte van een cliënt, diens familie en de verzorgers. Daarbij is meer nodig dan goede wil: welke belofte doe je als organisatie aan mensen? Hoe maak je die belofte waar? Bij Pluryn is onze focus: 'Sterker in de Samenleving'. Dat gaat over het opbouwen van kracht zodat mensen in zich in de samenleving kunnen ontwikkelen, zowel bij wonen, werken, leren als in de vrije tijd. Pas dan kan een mens zich ontplooien. Dat vraagt van de organisatie dat je je schotten neerhaalt en uitsluitend werkt vanuit de zorgvraag van die mens. Zulke organisaties doen dingen waarop cliënten daadwerkelijk zitten te wachten. Dát noem ik dan klantgericht.'

#### **Wat gebeurt er als marketing een ondergeschoven kindje blijft binnen een organisatie?**

Draaisma: 'Het leidt tot wazige positionering, als je als organisatie geen relevant verhaal hebt. Zowel de cliënten die zorg vragen als de medewerkers die zorg verlenen, hebben behoefte aan zo'n helder verhaal: het gaat om de motivatie van het bedrijf. Je klantgerichtheid is medebepalend voor de kwaliteit van de zorg.'

#### **Hoe groot is dat probleem?**

Van Leeuwen: 'In de zorg heeft tien tot vijftien procent van de organisaties de marketing wel op orde. Maar veruit de meeste bedrijven, zeker zestig procent, hebben hooguit het idee dat je er "iets" mee moet, maar weet niet goed wát. Sommigen nemen een ervaren marketingkracht aan, maar geven die niet de juiste positie in de organisatie. Die vertrekt na een half naar teleurgesteld. vervolgens proberen ze iets met een training, want het mag niet teveel geld kosten. Daarna komt er een enthousiaste trainee die de power ontbeert voor een onmogelijke opdracht.

Marketing moet minimaal op directieniveau functioneren omdat het een belangrijk onderdeel is van de strategie van een organisatie, dat zit dicht tegen het beleid aan. Je moet dus gesprekspartner zijn van beleidsmakers, zorgdirecteur en managers. Het gaat over eigen organisatie in relatie tot de omgeving. Je moet op de plek zitten waar knopen worden doorgehakt.'

#### **Hoe herken je een zorgaanbieder die de marketing goed op orde heeft?**

Van Leeuwen: 'Het grappige is dat die kleine kopgroep die marketing goed op orde heeft, ook voor de rest goed presteert. Ze staan goed aangeschreven, hebben een goede publieke opinie, doen het financieel goed. Het zijn bedrijven die eerder groeien dan krimpen. Ja, Pluryn hoort daar ook bij.'

#### **Waarom herken je die goede marketing?**

Draaisma: 'Goede marketing geeft een consistent beeld van de organisatie en leidt tot het volhouden van een beleid of strategie. Dit vertaalt zich naar de gehele organisatie. Pluryn is er voor mensen met een complexe zorgvraag: dat is een beleidsmatige en



### **SJORS VAN LEEUWEN**

Geboren op 24 mei 1962 in Arnhem

- 2000 – heden managementadviseur/directeur Indora Managementadvies
- 2002 – heden auteur van diverse management- en marketingboeken
- 2004 – heden initiatiefnemer en coördinator Zorgmarketingplatform
- 2006 – heden auteur, columnist en recensent voor diverse media
- 1985 – 2000 management- en adviesfuncties bij diverse bedrijven/organisaties

### **MARIAN DRAAISMA**

Geboren op 3 februari 1953 in Heeg

- 1979 – 1989 journalist, columnist en eindredacteur bij verscheidene dagbladen
- 1989 – 1992 eigenaar van public relations-bureau PR Business
- 1992 – 2007 mede-eigenaar marketing-reclamebureau Ruijs-Draaisma
- 1995 – 2006 voorzitter Europese associatie reclamebureaus EURADA
- 1998 – 2005 voorzitter Stedelijk Netwerk Nijmegen
- 2007 – heden marketing Director Pluryn en Intermetzo

# 'Eén op één-contact is de ultieme marketing. De zorgmedewerker is strikt genomen de beste marketing-medewerker'

strategische beslissing. Aan die positionering heeft Pluryn een belofte toegevoegd: 'Sterker in de samenleving'. Die strategische keuze is nu geworteld in de haarvaten van de organisatie. Want het is niet genoeg om alleen te zeggen dat je dienstverlening is gericht op mensen met een complexe zorgvraag. Die strategische keuze vereist vertaling naar de dienstverlening en je ondersteunende diensten. Je moet je verhaal wáár maken. De belofte aan de buitenwereld is ook een belofte intern. Wij moeten altijd gericht zijn op het perspectief van onze cliënten. Dat is niet facultatief, maar een verplichting. Dat geldt ook voor onze maatschappelijke ondernemingen, scholen en leer-werkbedrijven. De marketingbelofte "Sterker in de samenleving" is de leidraad in ons werk geworden. Na tien jaar wordt dat in de buitenwereld herkend als een consistent verhaal.

Draaisma: 'De marketingafdeling helpt om dat wat overal in de organisatie al leeft, handen en voeten te geven, helder te maken. Als je mooie concepten hebt in een regio, wil dat nog niet zeggen dat je cliënten dat ook herkennen. Het gaat erom dat behoefte aan zorg en het aanbod ervan wederzijds zichtbaar zijn.'

## Marketing is dus meer dan alleen een mooi verhaal vertellen, meer dan reclame?

Draaisma: 'Als dat mooie verhaal niet waar blijkt te zijn, keert zich dat als een boemerang tegen je. Keihard zelfs. De zorg is gevoelig voor kritiek, voor ervaringen van cliënten bij wie niet waargemaakt wordt wat is beloofd. Irritaties omdat gebeurtenissen op gespannen voet staan met je motto. Maar cliënten, hun familie en verzorgers voelen heel goed aan of je als organisatie wel of niet gebakken lucht verkoopt. Marketing is ook: je niet laten meevoeren in incidenten-politiek, je niet uit het veld laten slaan door een tegenslag, maar daarvan juist willen leren.'

Van Leeuwen: 'Zorgaanbieders vinden het maken van keuzes vaak lastig: wat is je specialisme, voor wie wil je er zijn, wat is het beste dat je als zorgaanbieder te bieden hebt? Zonder duidelijk profiel is het niet mogelijk om een helder verhaal te hebben. Pluryn richt zich op mensen met de meest complexe zorgvragen. Dat betekent eigenlijk altijd meerdere zorgvragen in één, zoals bijvoorbeeld bij iemand die te maken heeft met agressieproblematiek, laagbegaafdheid, psychische problematiek. Daarvoor moet je dus bij Pluryn zijn; goede marketing zorgt ervoor dat dat voor iedereen herkenbaar is.'

## Bestaat bij zorgaanbieders het beeld dat marketing toch vooral iets is voor de buitenwereld?

Draaisma: 'Dat kan zo lijken. Voor een goede marketing en marketingcommunicatie moet je dus eerst naar binnen kijken en focus aanbrengen binnen de organisatie. Op alle gebieden moeten

mensen weten waar ze aan toe zijn en die verwachtingen probeer je vervolgens te overtreffen.'

Van Leeuwen: 'Marketing wint aan gewicht. We komen uit een tijd dat producten verkocht moesten worden. Met een tv-reclame was je klaar. Later ontwikkelde zich dat naar klantgerichtheid en loyaliteitsprogramma's. Nu zie je met de digitalisering dat de cliënt eigenlijk altijd overal aanwezig is. Het maakt niet uit wat je verzint aan dienstverlening: digitale zorg via e-health, communicatie via social media, het introduceren van communities, games en gadgets waar cliënten wat aan hebben, conceptontwikkeling via co-creatie. Verzin het maar. Alles heeft met marketing te maken.'

## Goede marketing is dus voortdurend kijken naar de relatie tussen binnen- en buiten?

Draaisma: 'Marketing maakt zichtbaar wat er is en brengt focus aan zowel van buiten naar binnen als van binnen naar buiten. Dat vind ik belangrijk. Wat mensen van ons verwachten moet in overeenstemming zijn met wat wij hen presenteren. En vervolgens moeten wij kunnen leveren wat mensen van ons verwachten.'

## Kunnen jullie een voorbeeld noemen hoe marketing in de zorg kan functioneren?

Van Leeuwen: 'Neem de problematiek van de thuiszitters, kinderen met problemen die niet naar school gaan. Moet je daar iets mee? Dan komt marketing in beeld. Eerste vraag: wil je er iets mee vanuit de strategie van Pluryn? Het antwoord is duidelijk: jazeker, het hoort tot je basisopdracht "Sterker in de samenleving". Vervolgens is er een reeks aan vragen die moet worden beantwoord. Hoeveel van die kinderen zijn er? Wat is de oorzaak? Is het een uniforme groep of is die gevarieerd? Welke dienstverlening en begeleiding is nodig zodat die kinderen weer naar school komen? Dan heb je het over productontwikkeling. En dan komt de volgende vraag: Wat mag dat kosten en wie betaalt het? Is dat de gemeente? Het ministerie? Hebben we er zelf budget voor? Wat voor expertise hebben we nodig? Hebben we voldoende mensen met de goede opleiding? Enfin: stel dat je besluit dat je ermee aan de slag gaat: hoe kun je ze bereiken? Weet je waar ze wonen, kun je ze aanwijzen? Eén simpele vraag leidt dus tot een heel compleet marketingvraagstuk. Dat kan de afdeling marketing heel goed begeleiden.'

Draaisma, lachend: 'Als ik dit zo beluister, word ik eigenlijk heel moe van ons beroep. Het is best heel veel. Maar het is ook heel leuk.'

Marian Draaisma en Sjors van Leeuwen, *Power to the People, Marketing in de zorg*. Pluryn 2015. ISBN 978-90-823403-0-3.

*Power to the People, Online marketing in de zorg*. Pluryn 2017, ISBN 978-90-823403-1-0.