



Accountmanagement: hoe verkoop ik mijn instelling?

De overheid streeft naar meer marktwerking, met als belangrijkste doelen kostenbesparing en kwalitatief betere zorg. De zorgmarkt wordt een vechtmarkt, waar zorginstellingen in toenemende mate te maken krijgen met concurrentie. De inkoopzijde professionaliseert al in rap tempo. Onvermijdelijk is dat ook de verkoopkant snel moet professionaliseren, ook bij zorgorganisaties. De invoering van accountmanagement is hierbij een kritieke succesfactor.

Sjors van Leeuwen

Accountmanagement komt vrij vertaald neer op 'klantmanagement' of 'opdrachtgevermanagement'. Het is belangrijk om vast te stellen wie de klant of opdrachtgever van een zorginstelling is. Er kunnen namelijk verschillende doelmarkten onderkend worden: cliënten, maar ook potentiële opdrachtgevers, zoals zorgkantoren, gemeenten, huisartsen, verzekeraars en wellicht woningcorporaties, projectontwikkelaars en werkgevers. Bij de cliënten kun je ook weer verschillende soorten onderscheiden. Door modernisering van de AWBZ hoeven zorginstellingen zich bijvoorbeeld niet meer te beperken tot de traditionele doelgroepen. Misschien biedt de doelgroep '55-plussers' ook nieuwe commerciële mogelijkheden of kan men producten en diensten ontwikkelen voor werknemers van bedrijven. Al deze doelmarkten vergen een verschillende marketing-aanpak, waarbij accountmanagement voor de zakelijke markt een belangrijke rol speelt.

Co-makership

Accountmanagement is in de zeventiger jaren van de vorige eeuw ontwikkeld door fabrikanten van consumentengoederen en was toen specifiek gericht op grote distributeurs. Op dit moment wordt accountmanagement in vrijwel alle bedrijfstakken toegepast, in zowel de profit als non-profit sector. Accountmanagement kan beschouwd worden als een specifieke marktbenadering, gericht op zakelijke afnemers. In de traditionele marketingmix van de 4 P's (product, prijs, plaats, promotie) maakt accountmanagement deel uit van de derde P: de plaats waar vraag en aanbod bij elkaar komen. Naast eisen op het gebied van kwaliteit en prijs vragen afnemers om een steeds intensievere samenwerking op het gebied van marketing, product- en dienstontwikkeling en distributie en logistiek. Dit is bijvoorbeeld terug te lezen in de WMO-beleidsplan-

nen van veel gemeenten. Door het aanstellen van accountmanagers kunnen zorgorganisaties hierop inspelen. Het doel van accountmanagement is immers: het tot stand brengen van winstgevend duurzame zakelijke relaties met zakelijke afnemers. Goed uitgevoerd accountmanagement kan ervoor zorgen dat zorgorganisaties niet op prijs hoeven te concurreren, maar klanten aan zich binden door te opereren op basis van *partnership* (co-makership). Een accountmanager is al lang geen verkoper meer in de traditionele zin van het woord. De rol van accountmanager heeft zich de laatste dertig jaar drastisch gewijzigd. Hij is steeds meer partner van de klant geworden, waarbij samen wordt gezocht naar toegevoegde waarde voor de klant (bijvoorbeeld een gemeente) en/of de afnemers van die klant (bijvoorbeeld de inwoners). Belangrijk is wel dat de accountmanager een eigen visie heeft op de ontwikkelingen in de zorgsector, de problematiek van de klant en het aanbod van de eigen organisatie.

Duidelijke doelstellingen

Accountmanagement is niet een op zichzelf staand fenomeen, maar maakt deel uit van de integrale marketingstrategie van een organisatie. De accountmanager zal bijvoorbeeld zijn klantbenadering moeten afstemmen op beschikbare *resources* (mensen, middelen, producten, diensten, budgetten) en op de primaire concurrentiestrategie van de organisatie: de laagste prijs (*operational excellence*), het beste product (*product leadership*) of het meest complete en meest klantgerichte aanbod (CRM: *customer relationship management*).

De invoering van accountmanagement start bij het formuleren van heldere doelstellingen. Deze doelstellingen kunnen betrekking hebben op verschillende onderwerpen, zoals het aantrekken van nieuwe klanten, vergroten van klanttevredenheid, vergroten van omzet en winst per klant of invoering van gezamenlijke product- en dienstontwikkeling. In een accountmanagementplan wordt vervolgens vastgelegd welke zakelijke doelmarkten en klantgroepen prioriteit hebben. Zijn dat gemeenten in het kader van de WMO, of richt de zorginstelling zich vooral op woningcorporaties en projectontwikkelaars? Daarna worden de doelstellingen SMART (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch, tijdgebonden) vastgesteld, net als de wijze waarop en de middelen waarmee deze doelstellingen worden nagestreefd. Een doelstelling kan bijvoorbeeld zijn om komend >



zo zorgt u zo bouwt u

Ursem bouwt voor u. Of het nu gaat om snel en demontabel, semi-permanent of toonaangevend traditioneel bouwen. Een gebouw zien wij niet als een statische factor, maar als een onderdeel van een veranderende omgeving. We maken onze gebouwen het liefst ook multifunctioneel. Vaak zijn ze met een kleine aanpassing opnieuw in te zetten voor volgende bestemmingen. Waar we maar kunnen, passen wij milieuvriendelijke methoden toe.

Ursem Bouwgroep B.V.
Wognum

www.ursem.nl

Contact:
(0229) 57 70 10
info@ursem.nl

Wij voelen ons betrokken bij de mensen die zich bevinden in onze gebouwen. Mensen zoals u.

Van toets tot touch...



...QUARTO QL afrekenystemen.

Of het nu gaat om een reguliere toetsenmachine of een hypermoderne, geavanceerde touchscreen machine, Quarto heeft 'm.

Quarto QL systemen zijn koppelbaar met:

- Back-Office pakket
- Financiële administratie
- Salaris administratie
- Debetcardsystemen
- Chipkaarten • Chipknip
- Weegschalen • Netwerken

Van der Giessenweg 40, 2921 LP Krimpen a/d IJssel
Postbus 743, 2920 CA Krimpen a/d IJssel
Telefoon: 0180-595111, fax: 0180-595119
E-mail: info@quarto.nl www.quarto.nl



OP ONS KUNT U REKENEN...

QUARTO®

100303



Separatierail voor de ziekenhuis- en zorgsector Rail 4100/4200/5100



Dé oplossing voor ontkoppelbare separatierail

Unieke gepatenteerde oplossing om separatie en raamrails geconditioneerd te laten ontkoppelen. Bij een kortstondige belasting van ca. 35kg ontkoppelt de rail uit zijn bevestigingspunten.



Compleet assortiment separatierail systemen

Functioneel sterk en verkrijgbaar met een stofwerende pvc-afdekstrip. Behorende accessoires: pvc-afdekstrip, glijders met RVS-haken, infuusrekken, gordijnhouders, etc. De rails zijn uitstekend geschikt voor S3-ruimtes door de geïsoleerde plaatsing conform NEN-3134.

Separatierail is ook elektrisch beschikbaar

Luxe, privacy en meer onafhankelijkheid voor de bedlegerige patiënten. Een druk op de knop en het separatiegordijn sluit fluiserstil om het bed heen zonder tussenkomst van verplegend personeel.

G-Rail >> mooi beter!

Telefoon (0318) 64 81 00
info@goelst.nl
of kijk op www.goelst.nl

G-RAIL®
ALUMINIUM RAIL
> by Goelst

jaar met minimaal één woningcorporatie een collectief contract af te sluiten voor het gezamenlijk aanbieden van producten en zorgdiensten aan huurders van die woningcorporatie. Natuurlijk komen ook financiële doelstellingen met betrekking tot omzet, winst en marktaandeel aan de orde.

Individueel accountplan

Op basis van het accountmanagementplan wordt per prospect (potentiële klant) of klant een individueel accountplan opgesteld. Een prospect of klant is hier dus een specifiek zorgkantoor, verzekeraar, woningcorporatie, gemeente, welzijnsorganisatie, projectontwikkelaar of bedrijf. Het accountplan hoeft geen dik boekwerk te worden, vaak volstaat een



Doelmarkten vergen verschillende marketingaanpak

notitie van enkele pagina's. Bedenk wel dat het opstellen van een accountplan denkwerk en tijd vergt en dat het een dynamisch proces is. Op basis van ontwikkelingen en voortschrijdend inzicht moet het accountplan regelmatig bijgesteld worden. Aandachtspunt bij accountmanagement is de wetenschap dat niet bedrijven, maar mensen kopen. Dat houdt in dat je je moet verdiepen in het koopproces bij (potentiële) klanten en de functionarissen die op een of andere manier bij de koop betrokken zijn. Deze groep mensen wordt ook wel het koopcentrum of de *decision making unit* (DMU) genoemd. In een DMU kunnen mensen allerlei rollen innemen. Zo zie je in de praktijk vaak de rollen van 'koper', 'beslissers', 'beïnvloeder', 'gebruiker' en 'coach' door verschillende functionarissen ingevuld worden. Het accountplan moet hierop inspelen, aangezien al deze rollen een andere benadering vragen.

Proactief handelen

Accountmanagement is een veelomvattende functie waarvoor verschillende vaardigheden noodzakelijk zijn: zelfsturing, doorzettingsvermogen, nieuwsgierigheid, creativiteit, flexibiliteit, commercieel inzicht en visie. Een accountmanager moet actief kunnen luisteren en goed kunnen overtuigen, onderhandelen en samenwerken. Hij moet in staat zijn om op directie- en managementniveau relatiebeheer en verkoopgesprekken zelfstandig op te zetten en met succes af te ronden. Belangrijk is dat een accountmanager proactief kan handelen, terwijl reactief reageren tot op heden voor veel zorgorganisaties de norm is. Zorginstellingen moeten hun P&O-beleid

aanpassen op de komst van accountmanagers. Accountmanagement is een proces dat invloed heeft op grote delen van de organisatie, zowel in de eigen organisatie als in de organisatie van de klant. Dat betekent dat de instelling duidelijk moet zijn over de accountmanagementdoelstellingen. Ook moet er worden gezorgd voor acceptatie van de aanpak en werkwijze bij de managers, medewerkers en samenwerkingspartners. Wellicht moeten zij een stapje terug doen op het gebied van rechtstreeks klantcontact, wat in de praktijk nogal eens weerstanden oplevert. Het is raadzaam om frequent een accountmanagementoverleg in te stellen, zodat alle interne en externe managers, afdelingen en belangenpartijen op de hoogte zijn van de jongste ontwikkelingen en gemaakte afspraken.

Snelheid gewenst

Accountmanagement is een nieuwe tak van sport met zijn eigen spelregels, die de meeste zorginstellingen onvoldoende kennen. In de praktijk ontstaat vaak een aarzelende houding, waardoor organisaties de invoering van accountmanagement voor zich uit schuiven of over laten aan communicatiemede-

Een accountplan hoeft geen boekwerk te zijn

werkers of zorgmanagers, die voor deze nieuwe taak niet goed uitgerust zijn. Instellingen die accountmanagement wél snel goed invoeren, nemen een voorsprong op de concurrentie. Zij hebben immers de beste klantrelatie, weten als eerste wat er speelt en kunnen dan ook het beste anticiperen op nieuwe omstandigheden en gewijzigde klantbehoeften. ■

De auteur is directeur van Indora Informatisering.