

**Power  
to the  
people**





# Power to the people.

**Marketing in de zorg**

Marian Draaisma en Sjors van Leeuwen

**Colofon****Power to the people.**

Marketing in de zorg.

1e uitgave e-book, 2020

Auteurs: Marian Draaisma en Sjors van Leeuwen  
 Illustraties: Geert Gratama  
 Ontwerp en realisatie: COOLBRAND

ISBN 978-90-823403-3-4, NUR 802

Trefwoorden: strategie, management, beleid, marketing, marktwerking, zorgmarketing, zorginnovatie, zorgondernemer, ehealth.

Marketing in de zorg is het eerste boek in de reeks Power to the people.

Het tweede e-book in de reeks is:  
 Power to the people - Online marketing in de zorg  
 ISBN 978-90-823403-4-1, NUR 802

Het derde e-book in de reeks is:  
 Power to the people - Sterk merk in de zorg  
 ISBN 978-90-823403-5-8, NUR 802

Copyright © 2020  
 Marian Draaisma

# De aftrap



De Nederlandse gezondheidszorg is sinds de invoering van gereguleerde marktwerking ingrijpend veranderd. De veranderingen in de zorg hebben er toe geleid dat burgers, patiënten en cliënten nog meer dan voorheen centraal staan en het stuur steeds vaster in handen hebben. Power to the people wordt de norm in de Nederlandse zorg. Met als logisch gevolg dat zorgorganisaties zoals Pluryn marktgerichter, klantgerichter en ondernemender moeten worden om te kunnen blijven bestaan.

Voor Pluryn betekende de invoering van marketing de start van een ontdekkingsstocht waarin veel vragen beantwoord moesten worden. Veel van die vragen en onze antwoorden daarop, passeren in dit boek de revue. Met dit boek delen wij graag onze kennis en ervaring met u over marketing in de zorg en de omslag naar meer marktgerichtheid, klantgerichtheid en ondernemerschap. U treft in dit boek geen uitgebreide marketingtheorieën aan, maar wel een reeks praktische inzichten en tips.

In 2015 verscheen de eerste uitgave van Power to the people – Marketing in de zorg. De afgelopen jaren hebben wij van veel lezers enthousiaste reacties gekregen. Het boek blijkt voor velen een inspiratiebron en leidraad te zijn om met markt- en klantgerichtheid aan de slag te gaan. Vandaar deze hernieuwde uitgave van het boek.

Wij hopen dat dit boek voor u een inspiratiebron is en dat u het boek kunt gebruiken bij het uitstippelen van uw eigen marketingbeleid. Natuurlijk zijn wij ook benieuwd naar uw ervaringen, leermomenten en tips, dus schroom niet om die te laten horen.

Ik wens u veel leesplezier en succes met uw marketing-uitdaging.

Marian Draaisma  
 Marketing & Communicatie specialist

# Inhoud

1

## Waarom marketing in de zorg?

**P. 9** - Marktgerichtheid en ondernemerschap zijn sleutelbegrippen

**P. 9** - Keuzevrijheid leidt tot zorgmarkt

**P. 10** - Zorgconsument: 'I want it all and I want it now'

**P. 11** - Heb lef. Maak duidelijke keuzes. Investeer.

**P. 12** - Marketing Pluryn versterkt marktpositie en klantgerichtheid

**P. 14** - Take away

**P. 15** - Marktgerichte bedrijven presteren financieel beter

2

## De marketinguitdaging bij Pluryn

**P. 19** - Neem geen genoegen met halfjes...

**P. 19** - Geen prachtverhalen ophangen. Mouwen opstropen

**P. 20** - Wordt het twee halen, één betalen?

**P. 21** - Vergadertafels bezaaid met boterhammetjes en appeltjes

**P. 22** - Commitment, mandaat en budget

**P. 22** - Kapstok om ideeën aan op te hangen

**P. 23** - Maak de ziel van een bedrijf zichtbaar

**P. 23** - Take away

**P. 24** - Strategische wendbaarheid is de nieuwe uitdaging

3

## Van visie naar actie naar resultaat

**P. 29** - Geen geneuzel over geweldige technieken

**P. 29** - Geen chiefs and indians!

**P. 29** - Mensenwensen en mensentaal

**P. 29** - 80% werk gelijksoortige processen

**P. 30** - Flexibele ring van professionals

**P. 30** - Lijn- en stafmanagers cruciaal bij uitzetten strategie

**P. 30** - Betekenisvolle marketing intern geankerd

**P. 32** - Idealen veranderen de wereld

**P. 33** - Take away

4

## Strategische positie van marketing

**P. 37** - Waarom is de strategische positie van marketing van belang?

**P. 38** - Hoe hebben we dit aangepakt?

**P. 38** - Wat doen we concreet met marketing op strategisch niveau?

**P. 40** - Van *market getting* naar marketing

**P. 41** - Take away

5

## Marketing als veranderingsproces

**P. 45** - Waarom is het belangrijk om marketing als veranderingsproces te zien?

**P. 45** - Hoe hebben we dit veranderingsproces aangepakt?

**P. 46** - Wat doen we om dit veranderingsproces te laten slagen?

**P. 49** - Succesvol veranderen door ontwerpen, ontwikkelen en leren

**P. 49** - Take away

6

## Marketingafdeling als kritieke succesfactor

**P. 53** - Waarom is de marketingafdeling een kritieke succesfactor?

**P. 54** - Hoe hebben we de marketingafdeling georganiseerd?

**P. 55** - Wat doen we om de afdeling Marketing te laten slagen?

**P. 57** - Zorgorganisaties investeren weinig in marketing

**P. 57** - Take away

7

## Bouwen van een sterk merk

**P. 64** - Klant, klant, klant!

**P. 68** - Welke breinpositie neem je in?

**P. 74** - Buiten winnen is binnen beginnen

**P. 82** - He! Kijk eens of wij wat voor je kunnen doen

**P. 90** - Passie voor je werk

**P. 94** - Ontsluit je diensten door herkenbare serviceconcepten

**P. 102** - We bellen, chatten, skypen of zien elkaar in real life...

**P. 106** - Kun je het ook in normale mensentaal zeggen?

**P. 112** - Maak van je tent een speeltent. Innovatie is leuk

8

## Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

**P. 116** - Het uervolg

## Bijlagen

### Marketingspeelveld

**P. 128** - Marketingbegrippen

**P. 128** - Bouwstenen van marktgerichtheid

**P. 130** - Volgorde van bouwstenen

**P. 132** - Thema's en taken per bouwsteen

### Het lezen waard

**P. 137** - Bronnen

**P. 138** - Websites

**P. 139** - Over Pluryn

**P. 140** - Over de auteurs

**P. 141** - Meer informatie

# 1

# Waarom marketing in de zorg?

P. 9  
Marktgerichtheid en ondernemerschap zijn sleutelbegrippen

P. 9  
Keuzerijheid leidt tot zorgmarkt

P. 10  
Zorgconsument: 'I want it all and I want it now'

P. 11  
Heb lef. Maak duidelijke keuzes. Investeer.

P. 12  
Marketing Pluryn versterkt marktpositie en klantgerichtheid

P. 14  
Take away

P. 15  
Marktgerichte bedrijven presteren financieel beter

“ Er is maar één baas, namelijk de klant! En hij kan iedereen in de organisatie van hoog tot laag ontslaan. Gewoon door zijn geld ergens anders uit te geven. ”

Sam Walton | Wal-Mart

## Marktgerichtheid en ondernemerschap zijn sleutelbegrippen

U leest in dit hoofdstuk waarom Pluryn enkele jaren geleden intensief met marketing aan de slag is gegaan. U treft hier geen beschouwingen over de noodzaak van alle hervormingen in de zorg of de voor- en nadelen van gereguleerde marktwerking. Daar zijn inmiddels vele boeken, rapporten en artikelen over geschreven. Ons startpunt was dat Pluryn, net als alle andere zorgorganisaties, aan de vooravond stond van een nieuw tijdperk met een reeks ingrijpende veranderingen in aantocht. De vraag die daarbij opkwam was: hoe spelen wij de komende jaren adequaat in op deze snel veranderende omstandigheden? Maar ook: hoe zorgen we voor continuïteit van onze dienstverlening en hoe realiseren we kwalitatief betere zorg en meer zelfregie en keuzevrijheid voor klanten? Ondernemen, klantgerichtheid en innovatie zijn daarbij sleutelbegrippen. Voor Pluryn geen nieuwe thema's, want ze vormen al decennialang de kern van ons beleid. De grote veranderingen in de zorg waren voor Pluryn wel aanleiding om er 'een schep bovenop te doen'.

## Keuzevrijheid leidt tot zorgmarkt

In 1987 wordt er voor het eerst gesproken over marktwerking in de zorg als de Commissie Dekker zijn advies 'Bereidheid tot verandering' uitbrengt aan het tweede kabinet Lubbers. Het duurt daarna diverse kabinetten en plannen, maar in 2005 is de invoering van 'gereguleerde marktwerking' een feit. Vanaf dat moment hebben zorgverzekeraars de regie in handen en onderhandelen ze met ziekenhuizen, huisartsen en andere zorgaanbieders in de cure over de inkoop, prijs en kwaliteit van zorg. De care volgt in 2007 bij de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO). Gemeenten krijgen dan de verantwoordelijkheid voor de inkoop van huishoudelijke zorg. Burgers krijgen ook meer keuzevrijheid. Ze kunnen in veel gevallen zelf kiezen naar welke zorgaanbieder ze gaan en of ze gebruik willen maken van zorg in natura of een persoonsgebonden budget (pgb). Klanten kunnen met een pgb zelf hun zorg inkopen, iets wat veel gebeurt in de gehandicaptenzorg, ouderenzorg en GGZ. De jaren daarna volgen er vele veranderingen in het zorgstelsel en de financiering van zorg. Vanaf 1 januari 2015 zijn gemeenten ook verantwoordelijk voor de inkoop van jeugdzorg, begeleiding, dagbesteding en arbeidsparticipatie. Tegenwoordig wordt het merendeel van de zorg gecontracteerd door zorgverzekeraars en gemeenten en blijft de landelijke overheid alleen voor de Wet Langdurige Zorg (WLZ) direct verantwoordelijk. >

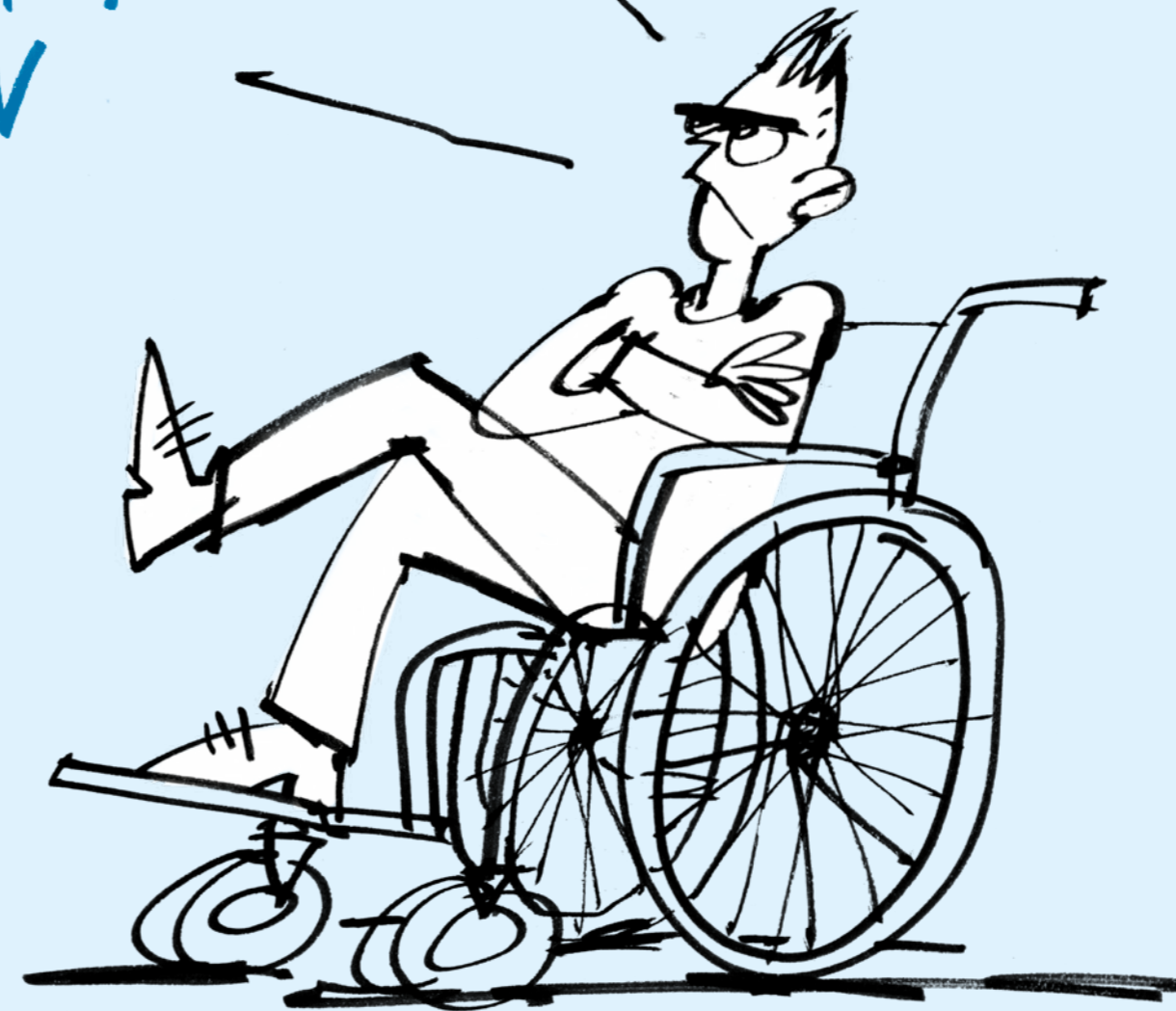
Daarbij worden grote financiële bezuinigingen doorgevoerd want de zorg wordt simpelweg te duur. Vanaf het allereerste moment dat er sprake is van gereguleerde marktwerking, hebben zorgaanbieders te maken met een nieuw fenomeen: concurrentie. Want zorginkopers en zorgconsumenten kunnen kiezen met welke zorgaanbieder ze in zee gaan en waarom zou dat Pluryn of wellicht uw organisatie moeten zijn?

### Zorgconsument: 'I want it all and I want it now'

In de zorg draait het natuurlijk om de patiënt (cure) of cliënt (care). Maar patiënten en cliënten doen allang niet meer gedwee wat artsen en behandelaars voorschrijven. De wensen, behoeften en gedragingen van mensen zijn de laatste jaren onder invloed van tal van ontwikkelingen sterk veranderd. In deze tijd geloven mensen meer dan ooit in hun eigen mogelijkheden en talenten. Het individu staat zelf aan het stuur, voert de regie, deelt de lakens uit en is meer en meer empowered. Steeds vaker verschijnen patiënten goed voorbereid op het spreekuur met een mobiel device als iPad onder de arm. Krachtsverhoudingen verschuiven steeds meer richting de klant en gezag moet meer dan ooit gelegitimeerd zijn. Een ontwikkeling die versterkt wordt door de transformatie naar een participatiemaatschappij en het feit dat mensen

steeds vaker en steeds meer voor zorg moeten (bij)betalen. Onder invloed van nieuwe technologie verandert ook het mediagedrag van mensen. Steeds vaker wordt gesproken over de connected customer, want we staan onderling voortdurend met elkaar in contact via sociale media, e-mail en chat. Maar ook in het oriëntatie- en koopproces gedragen mensen zich anders dan jaren geleden. We oriënteren ons online ('Dr. Google'), vergelijken aanbieders, producten en prijzen, bekijken recensies en ervaringen van anderen en gaan vervolgens naar die aanbieder die in onze ogen het beste aanbod heeft. Dat hoeft niet altijd het dichtstbijzijnde ziekenhuis te zijn of de eigen vertrouwde huisarts of behandelaar. Mensen zijn ook in toenemende mate onvoorspelbaar in hun gedrag en steeds moeilijker in hokjes te plaatsen. Popgroep Queen zong het jaren geleden al: 'I want it all and I want it now'. Er is sprake van een nieuwe zorgconsument die steeds vaker het heft zelf in handen neemt en actief op zoek gaat naar het beste aanbod.

I WANT IT ALL  
AND I WANT  
IT NOW



### Heb lef. Maak duidelijke keuzes. Invester.

De hiervoor geschetste ontwikkelingen vragen van zorgorganisaties om een andere koers met meer marktgerichtheid, ondernemerschap, gecalculeerd risico's nemen en out of the box denken. Zorgaanbieders moeten hun blik naar buiten richten en proactief anticiperen op veranderingen die zich steeds sneller aandienen en een steeds grotere impact hebben. Zorgorganisaties moeten scherp bepalen op welke markten men actief wil zijn, voor welke doelgroepen, met welke producten en diensten, met welke partners en hoe men zich wil onderscheiden van concurrerende zorgaanbieders in het gevecht om de klant. Daarbij moeten zorgorganisaties verder kijken dan zorgzwaartepakketten, diagnoses en behandelcombinaties alleen. We moeten de mens achter de patiënt of cliënt ontdekken en beter inspelen op dieperliggende wensen, behoeften en verwachtingen. Aan de andere kant moeten zorgorganisaties wendbaarder worden om sneller te kunnen reageren op veranderingen en kansen en bedreigingen in de markt. Dat betekent duidelijke keuzes maken, investeren in je strategie, de consequentie aangaan dat je moet snijden in aanbod en doelgroepen in plaats van uitbreiden of het verplaatsen van mensen en middelen naar andere bedrijfsonderdelen of regio's. Dit vraagt om ondernemerschap, flexibiliteit en slagvaardigheid op alle niveaus in de organisatie.