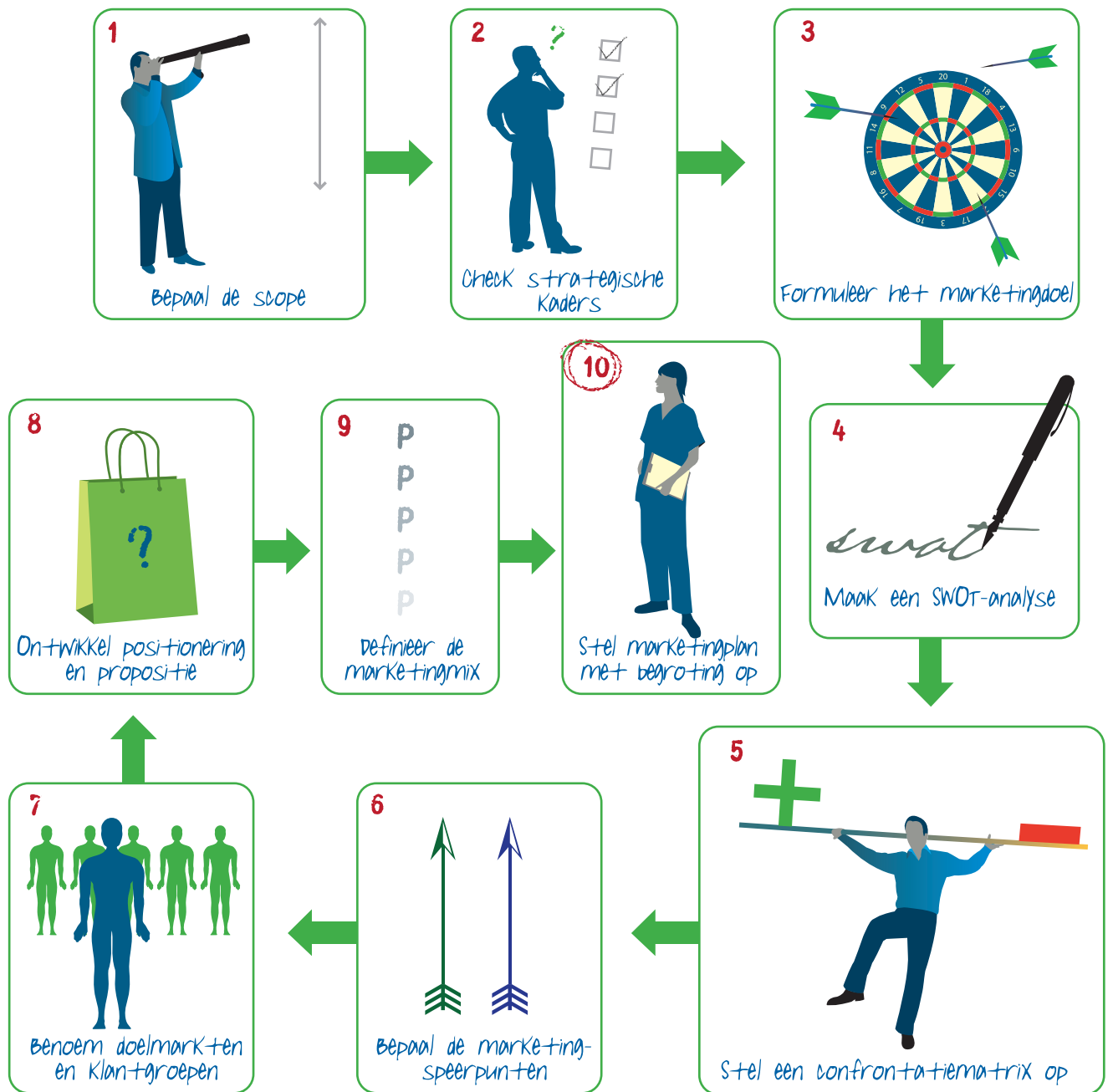


Strategisch marketingplan in tien



Zorgaanbieders moeten sneller inspelen op nieuwe ontwikkelingen, concurrentieverhoudingen en veranderende wensen en behoeften van klanten, patiënten en consumenten. Dit kan door het opstellen van een slimme marketingstrategie en doeltreffend marketingplan in tien stappen.

n stappen



Sjors van Leeuwen

Stap 1 Bepaal de scope

Bepaal als eerste voor wie en waarvoor u een marketingplan wilt maken. Het maakt nogal een verschil of u een strategisch marketingplan wilt opstellen voor het gehele ziekenhuis, een operationeel marketingplan voor de ledenservice, of een marketingcommunicatieplan voor het vergroten van de naamsbekendheid. De scope van het marketingplan wordt bepaald door het organisatieniveau, marktsegment en soort marketingplan.

Stap 2 Check strategische kaders

Wat zeggen de missie, visie, ambities, strategische doelen en kernwaarden van de organisatie in relatie tot de scope van uw plan? Waarin wil de organisatie uitblinken, wat is de groeistrategie, hoe kijkt men tegen ketenintegratie aan, welke concurrentiestrategie volgt men en wat zijn prioriteiten voor de korte en langere termijn? Is er sprake van gecentraliseerde aansturing of wordt gewerkt met resultaatverantwoordelijke eenheden die autonoom opereren? De antwoorden op deze vragen vormen de strategische kaders voor de volgende stappen.

Stap 3 Formuleer het marketingdoel

Strategische marketingdoelen gaan over het verbeteren van marktpositie, concurrentiepositie, prioriteren van product/marktcombinaties en specialismen (portfolio), nieuwe marktkansen of aanpassing van het merkenbeleid. Operationele marketingdoelen gaan vaak over het vergroten van de productafname (meer klanten en patiënten), optimaliseren van prijsbeleid en winstgevendheid, invoeren van nieuwe producten en diensten en promotie voor naamsbekendheid, merkimago en productkennis. Zorg voor een duidelijk en concreet doel, anders start u op drijfzand.

Stap 4 Maak een SWOT-analyse

Deze stap bestaat uit een externe en interne analyse. Bij de externe analyse komen ondermeer de omgevingsanalyse, bedrijfstakanalyse, concurrentieanalyse en klantanalyse aan bod. De belangrijkste kansen en bedreigingen worden opgenomen in de SWOT-analyse. Bij de interne analyse wordt gekeken waar de organisatie op het gebied van organisatiebesturing, bedrijfsprocessen, mensen en middelen aantoonbaar goed of slecht presteert. De beste en slechtste punten worden in de SWOT-analyse opgenomen. Belangrijk is dat de SWOT-analyse gemaakt wordt in relatie tot de scope van het marketingplan, het marketingdoel en mogelijke concurrenten, anders kunt u er niet veel mee.

Stap 5 Stel een confrontatiematrix op

De belangrijkste sterke en zwakke punten en kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse worden overgenomen in de 'confrontatiematrix' (zie tabel 1). Daarmee genereert u verschillende defensieve en offensieve marketinguitdagingen door de sterke en zwakke punten te koppelen aan de kansen en bedreigingen. Bijvoorbeeld 'hoe kunnen wij de buitenpoli's (sterkte) gebruiken om klanten te werven voor een jeugdpreventieprogramma op de nieuwe Vinexlocatie (kans)' of 'hoe kunnen wij het tekort aan medisch specialisten orthopedie (zwakte) opheffen om te kunnen voldoen aan de toenemende vraag naar orthopedische verrichtingen (kans)'.

| Scope | Kansen: | Bedreigingen: |
|--|---|--|
| Marketingdoel | <ul style="list-style-type: none">• Stijging zorgvraag• Integrale oplossing• Vermogende 55+ | <ul style="list-style-type: none">• Concurrentie van• Koopkrachtvermindering• Arbeidsmarktcrapte |
| Sterkten: | Aanvallen: | Verdedigen: |
| <ul style="list-style-type: none">• Marktpositie, imago• Breedte aanbod• Regionaal aanwezig | <ul style="list-style-type: none">• Uitdaging? | <ul style="list-style-type: none">• Uitdaging? |
| Zwakten: | Versterken: | Neutraliseren: |
| <ul style="list-style-type: none">• Prijs, kostenniveau• Flexibiliteit, op maat• Leversnelheid | <ul style="list-style-type: none">• Uitdaging? | <ul style="list-style-type: none">• Uitdaging? |

Tabel 1. Voorbeeld confrontatiematrix

Stap 6 Bepaal de marketingspeerpunten

Voor de belangrijkste uitdagingen worden via brainstorm antwoorden in de vorm van marketingacties bedacht. De meest kansrijke marketingacties worden getoetst op hun commerciële, organisatorische, technische en financiële haalbaarheid. Op grond van de resultaten stelt u een prioriteitenlijst op met acties voor de korte en lange termijn. Dit zijn uw marketingspeerpunten! Per marketingpeerpunt wordt een concreet marketingdoel vastgesteld voor zover dat nog niet gedaan is.

Stap 7 Bepaal doelmarkten en klantgroepen

De zorgmarkt kan opgedeeld worden in verschillende marktsegmenten, doelmarkten en klantgroepen. Bij marktsegmenten kan men binnen de 'care' denken aan ouder- en kindzorg, ouderenzorg en gehandicaptenzorg.

Binnen ouder- en kindzorg kan men zich dan specifiek richten op de doelmarkt 'kraamzorg'. Daarbinnen kunnen weer verschillende klantgroepen onderscheiden worden zoals lager en hoger opgeleide ouders, autochtone en allochtone ouders, en ouders die liever bevallen in het ziekenhuis, een kraamhotel of thuis. Des te concreter de doelmarkt en klantgroepen zijn afgebakend, des te groter de kans op marketingsucces omdat u zich precies kunt richten op de wensen, behoeften en financiële (on)mogelijkheden van die specifieke klantgroep.

Stap 8 Ontwikkel positionering en propositie

Positionering heeft alles te maken met de positie van uw 'merk' ten opzichte van andere merken en zorgaanbieders in de perceptie van de klant. Met propositie wordt uw 'voorstel' bedoeld in de meest brede zin van het woord. Een propositie komt tot stand door doelen en strategie op slimme wijze te vertalen in een onderscheidend 'aanbod' (waardepropositie) en 'merkbeloofte' (slogan). Want wat zijn de voordelen voor de klant, waarom zou hij of zij moeten kiezen voor uw product en uw merk? Voorbeelden van positioneringen en proposities zien we bij Medisch Centrum Haaglanden met 'Goed en Snel' (gegarandeerd geen wachtlijsten, zie ook www.goedensnel.nl) en Zuster Floor met 'het persoonlijk alternatief voor de reguliere verpleeghuiszorg'.

Stap 9 Definieer de marketingmix (6 P's)

Bij de marketingmix gaat het om een samenhangend geheel van 6 P's, namelijk product, prijs, plaats (distributie), proces, personeel en promotie (marketingcommunicatie). Zorgverlening is dienstverlening en daarbij zijn het dienstverleningsproces en personeel de kritische succesfactoren. Iedere P moet concreet gespecificeerd worden. Zo spelen bij product het type product (diagnose, behandeling, verzorging), productkenmerken en productkwaliteit een rol. Bij prijs zijn kostprijs, marge, verkoopprijs en prijsdoelstellingen altijd van belang. Bij plaats (distributie) kan men denken aan locatiespreiding en locatieprofielen en de keuze om diensten online uit te voeren (telezorg). Bij het proces spelen onderwerpen als procesfuncties, capaciteit, kwaliteit en ketenintegratie een rol. Bij personeel kan men denken aan capaciteit, deskundigheid, vaardigheden en gedrag. Promotie wordt verder uitgewerkt in een marketingcommunicatieplan. Hierin legt u vast met welk doel en op welke wijze uw boodschap onder de aandacht wordt gebracht van doelmarkten en klantgroepen. Denk aan de inzet van PR, relatiebeheer, evene-

menten, direct marketing, internetmarketing en locatiecommunicatie.

Stap 10 Stel marketingplan met begroting op

In deze laatste stap vat u alle analyses, marketingspeerpunten en keuzen samen in een compact marketingplan met de onderwerpen:

- ▶ Scope en strategische kaders
- ▶ Doelstellingen
- ▶ Marketingspeerpunten en marketingacties
- ▶ Korte aanbevelingen o.b.v. marketinganalyse, marketingstrategie en marketingmix keuzen
- ▶ Financiële begroting met kosten, baten, scenario's en verdienmodellen
- ▶ Bijlagen met marktinformatie, marketinganalyses, detailplanning en -begroting e.d.

Betrek bij het opstellen van het marketingplan ook de mensen die het moeten uitvoeren. Het vergroot niet alleen de kwaliteit, maar ook het draagvlak en enthousiasme. Belangrijk is ook dat bestuurders, directeuren en unitmanagers betrokken zijn bij het stellen van prioriteiten en maken van strategische keuzen. Het gaat immers om de toekomst van de organisatie en een gerichte inzet van schaarse middelen zoals mensen, materialen en geld.

Zorg voor professionele uitvoering

In dit artikel is beschreven hoe u in 10 stappen een compleet en praktisch marketingplan opstelt. Voor marktgerichte organisaties zijn marketingplannen noodzakelijke instrumenten. Een doortimmerd marketingplan zorgt ervoor dat u bedrijfsbeslissingen neemt op basis van goede analyses, doelen en prioriteiten, in plaats van haastige noodmaatregelen en adhoc beslissingen. Zorg voor een professionele aanpak van uw marketingprojecten, bewaak de voortgang en resultaten en stuur tijdig bij. Wat dat betreft is het opstellen en uitvoeren van een marketingplan geen eenmalige actie, maar eerder een continu proces. ●

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Managementadvies en betrokken bij projecten in de gezondheidszorg op het gebied van zorgmarketing, klantgericht ondernemen en elektronische dienstverlening.