

door Sjors van Leeuwen

Relatiebeheerstrategie als basis voor klantgerichtheid

Om zich te onderscheiden van concurrenten kiezen steeds meer zorginstellingen voor een klantgerichte bedrijfsstrategie waarin "de klant" nog meer centraal staat. Denk aan ontwikkelingen als "vraagsturing" en "belevingsgerichte zorg". Uitgangspunt hierbij is dat zorgverleners hun zorgaanbod en dienstverlening steeds beter afstemmen op de wensen, behoeften en waarde van individuele klanten. Dit lukt alleen als het relatiebeheer op doelgerichte en gestructureerde wijze wordt ingericht. In dit artikel komt in het kort het belang van een goede relatiebeheerstrategie aan de orde.

Klant nog meer centraal!

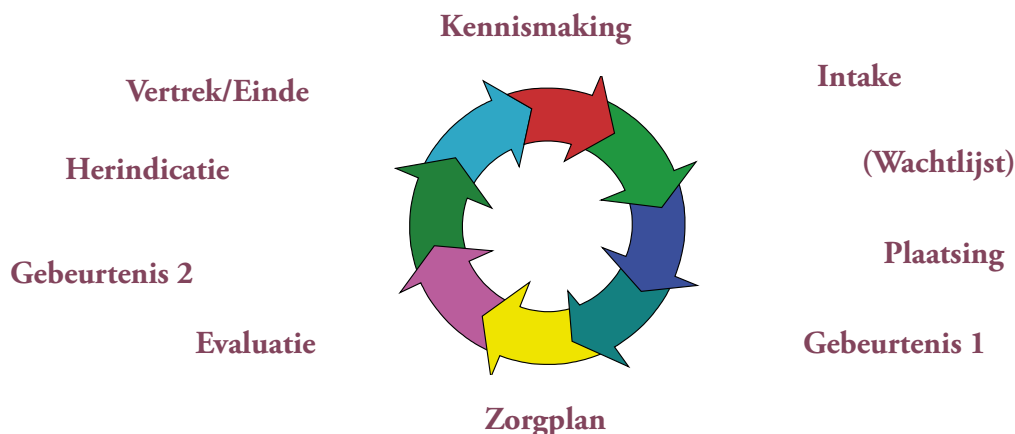
Steeds meer zorginstellingen stellen vanuit zorg- én commercieel oogpunt "de klant" nog meer centraal en kiezen bewust voor een klantgerichte bedrijfsstrategie. Dit wordt ook wel "Customer Relationship Management (CRM)" genoemd. De gedachte achter CRM als bedrijfsstrategie is eenvoudig, maar de invoering van CRM blijkt uitermate lastig. Door beter in te spelen op de wensen en behoeften van klanten (dienstverlening op maat) kan een zorginstelling de klanttevredenheid vergroten. Tevreden klanten blijven de organisatie langer trouw (klantbehoud), nemen vaker producten en diensten af (klantopbrengst) en worden uiteindelijk ambassadeur van de onderneming (klantloyaliteit). De weg naar een klantgerichte organisatie is echter lang en bezaait met vele obstakels. Het opstellen van een relatiebeheerstrategie kan helpen bij de transformatie naar een meer klantgerichte organisatie.

Relatiebeheerstrategie vormt de basis

Een relatiebeheerstrategie geeft aan op wel-

ke wijze de organisatie klanten gaat aantrekken, ontwikkelen, behouden of afbouwen. Het geeft antwoord op vragen als: welke potentiële of bestaande klanten benaderen wij (wie), met welk doel (waarom), op welk tijdstip (wanneer), op welke wijze (hoe) en met welk gewenst resultaat (opbrengst)? Men kan een relatiebeheerstrategie opstellen voor individuele klanten of voor een groep klanten met vergelijkbare kenmerken. Verder kan een relatiebeheerstrategie afgestemd worden op de levensfase van de klant (kind, puber, jong volwassen, niet actief/actief, volwassen, senior) en specifieke gebeurtenissen in de verschillende levensfasen. Een relatiebeheerstrategie zorgt ervoor dat de organisatie met gerichte acties contact zoekt met nieuwe en bestaande klanten om daarmee duurzame en profijtelijke relaties op te bouwen. De marketingacties worden daarbij afgestemd op het gedrag en de wensen, behoeften en voorkeuren van (potentiële) klanten. Zorginstellingen moeten daarbij kiezen voor contactkanalen en communicatiemiddelen met de beste prijs/prestatieverhouding.

>>>>



Figuur 1 Voorbeeld relatielevenscyclus

Relatielevenscyclus handig hulpmiddel

Een handig hulpmiddel bij het vaststellen van een relatiebeheerstrategie is de "relatielevenscyclus" (zie figuur 1). Een relatielevenscyclus beschrijft het patroon waarin de relatie tussen de klant en de zorgorganisatie verandert onder invloed van interacties tussen betrokken partijen. De gedachte achter deze relatielevenscyclus gebruiken klantgerichte organisaties in het bedrijfsleven en andere sectoren ook bij het aantrekken, ontwikkelen, behouden en afbouwen van klanten. Interacties kunnen in deze situatie zowel door de organisatie als door een klant geïnitieerd worden. Men kan interacties tot stand brengen met behulp van verschillende marketingmethoden zoals direct mail, evenementmarketing of persoonlijk bezoek. Een klant kan interacties tot stand brengen door producten en diensten af te nemen of door de organisatie te benaderen met informatieaanvragen en klachten. En vergeet de normale bedrijfsprocessen niet, die zorgen min of meer automatisch voor interactie met klanten. Denk aan offertes, nieuwsbrieven, facturen, zorgverlening of zorgplanbesprekingen. Een onzorgvuldig uitgevoerde zorgplanbespreking of een onterechte aanmaning zijn rampzalig voor een zorgvuldig opgebouwde relatie.

Verder kunnen interacties tussen organisatie en klant het gevolg zijn van gebeurtenissen

("events") die te maken hebben met de klant, de dienst of de omgeving van beiden. Deze interacties hebben nauwe relaties met "gebeurtenis gedreven marketing", ook wel "event driven marketing" genoemd. Dit is een marketingmethode gebaseerd op het identificeren van veranderingen in de situatie of behoeften van klanten, en daarop inspelen met vooraf gedefinieerde marketingacties zodra die veranderingen optreden. Denk aan gebeurtenissen als geboorte, ziekte of ongeval, verhuizing, pensionering of met vakantie gaan. Het is belangrijk dat een zorgorganisatie weet hoe de verschillende relatiefasen van de klantrelatie er uitzien, welke percepties en verwachtingen klanten daarbij hebben en welke gebeurtenissen wanneer een belangrijke rol (kunnen) spelen op in het relatiebeheerproces.

Werven van klanten de eerste stap

De eerste stap in het relatiebeheerproces (CRM-proces) is echter het aantrekken van een klant (acquisitie). Na de eerste "aanschaf" is het de vraag wanneer de volgende "herhalingskoop" plaatsvindt (retentie). Pas na verloop van tijd en de nodige inspanningen kan er een emotionele band ontstaan tussen klant en onderneming (loyaliteit). De aanpak zal bij iedere stap weer anders zijn. In tabel 1 staan de verschillende stappen in dit relatiebeheerproces aangegeven en de meest effectieve aanpak daarbij.

Aanpak	Acquisitie	Retentie	Loyaliteit
Doel	Werven	Behouden	Binden
Strategie	Voordeel	Belonen	Erkennen
Tactiek	Actie	Informereren	Betrekken
Toon	Verkoop	Promotie	Emotie

Tabel 1 Aanpak voor acquisitie, retentie en loyaliteit (CRM in de praktijk, 2005)

Per stap in het relatiebeheerproces kunnen vaak weer meerdere fasen onderkend worden waarbinnen ook weer verschillende aspecten van belang zijn. Zo kan de acquisitiestap vanuit de klant gezien opgesplitst worden in een oriëntatiefase (informatievergaring) en keuzefase (aankoopfase). Uit onderzoek onder ziekenhuisklanten blijkt dat potentiële klanten in de oriëntatiefase andere selectiecriteria van belang vinden, dan diezelfde klanten in de

keuzefase (zie tabel 2). Vindt men bij een lichte aandoening in de oriëntatiefase juist de locatie (nabijheid) van een ziekenhuis het belangrijkste, op het moment dat de klant echt moet kiezen gaat de voorkeur uit naar het ziekenhuis dat het beste scoort op het vereiste specialisme (kwaliteit). Bij de uitvoering van het relatiebeheerproces moet men met dit soort verschillen rekening houden voor een maximaal resultaat.

Selectiecriteria bij keuze ziekenhuis bij / in ..	Oriëntatiefase	Keuzefase
Lichte aandoening (Advies huisarts)	1. Locatie 2. Reputatie 3. Specialisme 4. Wachtijd	1. Specialisme 2. Reputatie 3. Locatie 4. Wachtijd
Ernstige aandoening (Advies elders)	1. Specialisme 2. Wachtijd 3. Reputatie 4. Aanbeveling	1. Reputatie 2. Wachtijd

Tabel 2 Selectiecriteria consument bij keuze van een ziekenhuis (Van Spaendonck MC, 2006).

Relatiebeheerplan als aanvalsplan

De relatiebeheerstrategie, gebaseerd op een concreet ingevulde relatielevenscyclus, wordt vastgelegd in een relatiebeheerplan. Zo'n plan zorgt ervoor dat men goed voorbereid, gestructureerd en doelgericht te werk gaat. Daarnaast dwingt het om de effectiviteit, kosten en baten van marketinginspanningen vooraf duidelijk in kaart te brengen zodat men weet wat men kan verwachten.

Een relatiebeheerplan beschrijft concreet de volgende onderwerpen:

- Klantgroep: om welke individuele klant of klantgroep gaat het?
- Relatiefase: aantrekken, ontwikkelen, behouden of afbouwen?
- Doel: wat wilt u bereiken (verhogen van klantopbrengst, verlagen klantverloop)?
- Methode: welke marketingmethoden past u toe (direct mail, evenementmarketing, bezoek)?
- Contactkanalen: via welke kanalen gaat u contact leggen met uw klanten?
- Producten: welke producten en diensten gaat u concreet aanbieden?
- Klantvoordelen: welke extra's en incentives worden daarbij ingezet?
- Communicatie: hoe luidt uw aanbieding, boodschap en wat is uw "tone of voice"?
- Acties: welke activiteiten moet u daarvoor uitvoeren?
- Planning: wie doet wat, wanneer en waarmee?
- Begroting: wat zijn uw totale kosten en wat is het verwachte rendement?

Relatiebeheersysteem onmisbaar gereedschap

Een relatiebeheerstrategie uitvoeren zonder goede ICT-ondersteuning is een utopie. Voor het uitvoeren van zo'n strategie is een goed relatiebeheersysteem (CRM-systeem) noodzakelijk. Veel zorgsystemen missen uitgebreide relatiebeheerfuncties waardoor het uitvoeren van een relatiebeheerstrategie voor grote aantallen klanten lastig is. Een goed relatiebeheersysteem ondersteunt in meer of mindere mate de volgende werkprocessen en functies:

- Klantgegevens
- Klantcontacten
- Marketing
- Verkoopondersteuning
- Timemanagement
- Workflowmanagement
- Overzichten en rapportages

Klantgegevens

Hier legt men alle persoonlijke klantgegevens vast. Denk aan gegevens van klanten, familieleden, bedrijven, contactpersonen, adresgegevens, huishoudens, personen en onderlinge relaties.

Klantcontacten

Hier legt men alle contacten met klanten vast. Met wie heeft men wanneer, waarover en op welke wijze contact gehad? Aan een klantcontact, bijvoorbeeld een huisbezoek, bedrijfsbezoek of klacht, kan men meerdere relaties, contactpersonen en documenten (verslagen) koppelen. Men kan een status toekennen aan een contact en allerlei vervolgacties definiëren, inplannen en bewaken. Aan klantcontacten kan men eventueel kosten toekennen voor kostenbewaking.

Marketing

Met deze functie selecteert men klanten (doelgroepselectie), maakt men mailings aan en verstuurt men die mailing naar alle geselecteerde klanten via het contactkanaal naar keuze (post, email, fax). Hier legt men ook de respons vast op de mailing: heeft men wel of niet interesse in de aangeboden dienst?

Verkoopondersteuning

Hiermee kan men producten en diensten registreren (productcatalogus), offertes maken (offertemanagement), de voortgang van het verkoopproces bewaken en (zorg)overeenkomsten en (zorg)plannen vastleggen (contractbeheer).

Timemanagement

Dit onderdeel bestaat uit uitgebreide agendafuncties met to-do lijsten. Agenda en to-do lijsten worden automatisch op medewerker- en groepsniveau bijgewerkt vanuit de klantcontacten. De agenda kan naadloos geïntegreerd worden met externe agendasystemen in MS Outlook of PDA's.

Workflowmanagement

Met deze functie kan men alle relatiebeheerprocessen sturen en bewaken. Veel relatiebeheersystemen ondersteunen de afhandeling van klantcontacten door middel van vooraf gedefinieerde acties en vervolgacties. Workflowmanagement heeft nauwe relaties met timemanagement. Alle uit te voeren activiteiten worden namelijk gesignaleerd in de agenda's en to-do lijsten van medewerkers en klantteams.

Overzichten en rapportages

Dit zijn uitgebreide mogelijkheden voor het uitvoeren van selecties, analyses en het samenstellen en afdrukken van rapporten voor managementinformatie. Vaak heeft men bestaande standaard rapportagesoftware geïntegreerd in het relatiebeheersysteem. Eerder gemaakte selecties kan men bewaren onder zelf gekozen namen zodat men selecties en rapporten keer op keer kan gebruiken.

Selecteer zorgvuldig

Relatiebeheersystemen (CRM-systemen) zijn in de regel standaard softwarepakketten waarvan functionaliteit en gebruik afgestemd moeten worden op de organisatie. Er zijn honderden systemen op de markt, dus een goed uitgevoerd pakketselectieproces is zeker geen overbodige luxe.

Vergeet uw medewerkers niet!

Om een echte klantgerichte organisatie te worden, moet u zeker ook uw medewerkers niet vergeten! Onderzoek in het bedrijfsleven (CRM in de praktijk, 2005) heeft namelijk aangetoond dat er een sterke relatie bestaat tussen medewerkertevredenheid, klanttevredenheid en winstgevendheid. In dit verband wordt ook wel gesproken over de "Service Profit Chain". Des te meer tevreden medewerkers er zijn, des te meer tevreden klanten er zijn met alle positieve gevolgen van dien. De verklaring hiervoor is eenvoudig. Ontevreden medewerkers stralen dat altijd, bewust of onbewust, uit naar hun omgeving en doen zeker niet dat stapje extra wat nodig is om klanten blijvend aan de organisatie te binden. Het is dan ook raadzaam om naast de klanttevredenheid ook de medewerkertevredenheid structureel te meten en indien nodig daar actie op te ondernemen.

Doordacht en gestructureerd te werk

In dit artikel is kort geschetst hoe men de klantgerichtheid van de organisatie kan verbeteren door het opstellen van een relatiebeheerstrategie. Daarbij brengt men de relatielevenscyclus van klanten in kaart en definieert men voor alle fasen in de relatielevenscyclus "gebeurtenissen" voor uit te voeren marketingacties. Per klantgroep wordt vervolgens per relatiefase (aantrekken, ontwikkelen, behouden of afbouwen) een relatiebeheerplan opgesteld. Een relatiebeheerplan fungeert als plan van aanpak voor het doelgericht benaderen van klanten en zorgt er voor dat de zorginstelling doordacht en gestructureerd te werk gaat.

De auteur is directeur van Indora Managementadvies. Als zelfstandig marketingadviseur is hij betrokken bij projecten in de gezondheidszorg op het gebied van zorgmarketing, klantgericht ondernemen en elektronische dienstverlening. Hij is auteur van het boek "Zorgmarketing in de praktijk" en initiatiefnemer van het Zorgmarketingplatform.