



Zorgmarketingplatform.nl

Hét kennisplatform voor marketing in de zorg



Resultaten

Zorgmarketing Onderzoek 2016

Vooraf

Het Zorgmarketingplatform heeft eind 2015 een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken van marketing in de gezondheidszorg. Dit onderzoek is eerder in 2011, 2009 en 2007 op vergelijkbare wijze uitgevoerd.

Het onderzoek is uitgevoerd onder bestuurders, managers en marketing- en communicatieprofessionals van grote zorgaanbieders zoals ziekenhuizen, ouderenzorg, gehandicaptenzorg en GGZ.

De resultaten van het 'Zorgmarketing Onderzoek 2016' vindt u in samengevatte vorm weer in deze presentatie. Het geeft een goed beeld van de ontwikkelingen op marketinggebied in de zorgsector en de uitdagingen waarvoor zorgaanbieders zich gesteld zien.

Namens het Zorgmarketingplatform,

Sjors van Leeuwen

Jordi Damen

Onderzoeksopzet

- Online enquête in november en december 2015 via de URL www.zorgmarketingonderzoek2016.nl.
- Doelgroep bestaat uit marketing- en communicatie-professionals, managers en bestuurders van grote zorgorganisaties die zich bezig houden met 'marketing'.
- De uitnodiging tot het invullen van de enquête is gericht verstuurd aan de doelgroep. Via persoonlijke e-mail, nieuwsbrief en de LinkedIn-groepen van het Zorgmarketingplatform, Nima Marketing in de zorg e.a.
- De online enquête is door 78 respondenten van 78 verschillende zorgorganisaties ingevuld.
- Het onderzoek is verkennend en indicatief van aard en uitgevoerd door het Zorgmarketingplatform.

Deelnemende zorgorganisaties

1. Ouderenzorg 40%
2. Gehandicaptenzorg 24%
3. Ziekenhuis 16%
4. Jeugdzorg 8%
5. GGZ 4%
6. Revalidatiezorg 2%
7. Overig 6%

De deelnemende zorgorganisaties zijn vrijwel allemaal grote 'tweedelijns' zorginstellingen.

Werkgebied respondenten

1. Marketing, Communicatie en/of Verkoop 79%
2. Lijnmanagement 6%
3. Beleid 5%
4. Klantenservice 4%
5. Bestuur 3%
6. Overig 3%

Bijna 80 procent van de respondenten zijn binnen hun zorgorganisatie werkzaam op het gebied van marketing, communicatie en/of verkoop.

Marketingvolwassenheid

1. Beginnend (experimenteel/adhoc) 39%
2. Gevorderd (enigszins georganiseerd) 35%
3. Bewustwording (oriënterend) 13%
4. Volwassen (goed georganiseerd) 8%
5. Geavanceerd (onderscheidend) 3%
6. Overig/niet bekend 2%

Meer dan de helft van de zorgorganisaties is naar eigen zeggen oriënterend of beginnend op marketinggebied. Ruim een derde van de zorgorganisaties heeft de marketingactiviteiten enigszins georganiseerd. Ruwweg één op de tien zorgorganisaties heeft zijn marketingactiviteiten goed tot onderscheidend georganiseerd.

Marketingfuncties die het meeste voorkomen zijn

1. Communicatiemedewerker/adviseur 58%
2. Marketing & Communicatieafdeling 38%
3. Marketingmedewerker/adviseur 32%
4. Communicatieafdeling 26%
5. Marketingmanager 23%
6. Verkoper/Accountmanager (B2B) 16%
7. Communicatiemanager 13%
8. Online/digitaal marketingspecialist 13%
9. Directeur Marketing 6%
10. Marketingafdeling 6%
11. Marktonderzoeker 6%
12. Data-analist 6%

#meerdere keuzes mogelijk

Bij bijna veertig procent van de zorgorganisaties zijn marketing en communicatie samengevoegd in één afdeling 'Marketing & Communicatie'. Het aantal verkopers/accountmanagers is binnen de marketingorganisatie beperkt. Net als het aantal online/digitaal marketingspecialisten, directeuren marketing, marktonderzoekers en data-analisten. Verkoop- en accountmanagementactiviteiten worden vaak in de lijn belegd waarbij de afdeling Financiën op verkoopgebied en contractmanagement ook een belangrijke rol speelt.

Activiteiten die het meest worden uitbesteed zijn

1. Ontwerp van communicatiemiddelen 65%
2. Productie van communicatiemiddelen 58%
3. Markt- en klantonderzoek 40%
4. Strategisch marketingadvies 29%
5. Communicatie & PR-campagnes 23%
6. Communicatiewerkzaamheden 21%
7. Online/digitale marketing 18%
8. Opstellen marketingplan 16%
9. Marketingwerkzaamheden 13%
10. Data-analyse 13%
11. Marketingcampagnes 12%
12. Verkoop/Accountmanagement (B2B) 1%

#meerdere keuzes mogelijk

Traditiegetrouw wordt het ontwerpen en laten maken van communicatiemiddelen vaak uitbesteed. Net als markt- en klantonderzoek, strategisch marketingadvies en het uitvoeren van communicatie- en PR-campagnes.

Omvang marketingorganisatie

1. 1 t/m 3 FTE 81%
2. 4 t/m 6 FTE 12%
3. < 1 FTE 4%
4. 7 t/m 9 FTE 1%
5. 10 t/m 12 FTE 1%
6. > 12 FTE 1%

Een marketingomvang van 3 FTE komt bij een organisatiegrootte van 1000 FTE neer op 0,3%.

85 procent van de zorgorganisaties heeft maximaal drie fte's beschikbaar voor marketing (zie vorige sheet met marketingfuncties). Slechts 15 procent van de zorgorganisaties heeft vier of meer fte's beschikbaar voor marketing.

Nederlandse zorgorganisaties hebben een kleine marketingorganisatie in relatie tot de organisatiegrootte.

Omvang marketingbudget

1. Minder dan 0,5% (van de totale bedrijfsomzet) 63%
2. Tussen 0,5% en 1% (van de totale bedrijfsomzet) 12%
3. Tussen 1% en 2% (van de totale bedrijfsomzet) 5%
4. Tussen 2% en 3% (van de totale bedrijfsomzet) 3%
5. Meer dan 3% (van de totale bedrijfsomzet) 1%
6. Overig/niet bekend 16%

Een marketingbudget van 0,5% komt bij een bedrijfsomzet van 10 miljoen euro neer op € 50.000,-

63 procent van de zorgorganisaties heeft maximaal 0,5 procent van de bedrijfsomzet beschikbaar voor marketing en 12 procent van de zorgorganisaties heeft maximaal 1 procent van de bedrijfsomzet beschikbaar voor marketing. Samen opgeteld geeft driekwart van de zorgorganisaties maximaal één procent van hun bedrijfsomzet uit aan marketing. Ter vergelijking: in het bedrijfsleven geven bedrijven, afhankelijk van de bedrijfsactiviteiten en sector, al snel tussen de 5 en 25 procent van de bedrijfsomzet uit aan marketing. Nederlandse zorgorganisaties geven weinig uit aan marketing in relatie tot de organisatieomzet en in relatie tot ondernemingen in andere sectoren.

Hoogste marketingfunctionaris maakt deel uit van

1. Directieteam/managementteam 32%
2. Stafafdeling marketing/communicatie 26%
3. Stafafdeling overig 18%
4. Stafafdeling bedrijfsvoering 10%
5. Lijnafdeling business unit 6%
6. Managementteam business unit 1%
7. Overig/niet bekend 7%

Bij een derde van de zorgorganisaties maakt de 'hoogst' in functie zijnde marketingfunctionaris deel uit van het directieteam/managementteam. In alle andere gevallen wordt 'marketing' in het directieteam/managementteam vertegenwoordigd door andere staf- of lijnmanagers. Bij Nederlandse zorgorganisaties is de marketingfunctie beperkt vertegenwoordigd op het hoogste niveau in de organisatie.

Eindverantwoordelijkheid voor marketing ligt bij

1. Bestuurder/directeur 38%
2. Directeur Marketing/marketingmanager 20%
3. Manager lijnafdeling 16%
4. Manager stafafdeling 14%
5. Directeur business unit 6%
6. Directeur verkoop 1%
7. Overig/niet bekend 5%

Bij bijna veertig procent van de zorgorganisaties is de bestuurder/directeur eindverantwoordelijk voor marketing. Bij één op de vijf zorgorganisaties is de directeur marketing/marketingmanager eindverantwoordelijk voor marketing. Bij de andere zorgorganisaties zijn directeuren of managers van lijn- of stafafdelingen of business units eindverantwoordelijk voor marketing.

Wijze waarop marketing verbonden is met rest organisatie

1. Marketing is onderwerp in de jaarplannen 48%
2. Marketing en Communicatie in 1 afdeling 45%
3. Marketing is geïntegreerd in strategiebepaling 42%
4. Marketing is betrokken bij productontwikkeling 42%
5. Marketing heeft een duidelijk doel en (jaar)plan 38%
6. Marketing is onderwerp in de kaderbrief 34%
7. Er zijn multidisciplinaire werkgroepen, incl. marketing 31%
8. Marketing is geïntegreerd in de beleidscyclus 26%
9. Marketing is betrokken bij portfolio keuzes 26%
10. Marketing is betrokken bij innovatie (eHealth) 26%
11. Marketing is betrokken bij verkoopproces (B2B) 26%
12. Marketing, Communicatie en Verkoop in 1 afdeling 21%
13. Er is structureel marketingoverleg met stafafdelingen 19%
14. Er is structureel marketingoverleg met zorgafdelingen 14%
15. Marketing is betrokken bij ontwerp zorgproces 12%
16. Marketing rapporteert over marketing-KPI's 10%
17. Rol/takenpakket marketingafdeling is voor de organisatie duidelijk 8%

#meerdere keuzes mogelijk

Wijze waarop marketing verbonden is met rest organisatie

- Opvallend is dat bij slechts 8 procent van de zorgorganisaties de rol en het takenpakket van de marketingafdeling duidelijk is voor de organisatie. Ook valt op dat bij ruim 60 procent van de zorgorganisaties, de marketingorganisatie geen duidelijk doel en (jaar)plan heeft voor zijn activiteiten. Slechts één op de tien marketingafdelingen rapporteert over marketing-KPI's.
- Hoewel marketing bij bijna de helft van de zorgorganisaties 'onderwerp' is in de jaarplannen, overlegt maar één op de zeven marketingafdelingen structureel met zorgafdelingen. Ook is marketing maar in een kwart van de gevallen betrokken bij het verkoopproces richting verzekeraars en gemeenten. Marketing wordt bij zo'n 60 tot 70 procent van de zorgorganisaties niet betrokken bij productontwikkeling en multidisciplinaire werkgroepen.
- Marketing is bij slechts een kwart van de zorgorganisaties geïntegreerd in de beleidscyclus en bij vier op de tien zorgorganisaties geïntegreerd in het strategieproces. Ook wordt marketing maar bij één op de vier zorgorganisaties betrokken bij portfoliokeuzes en innovatie (eHealth).
- Ten opzichte van eerdere onderzoeken van het Zorgmarketingplatform lijkt de invoering van marketing in de zorg te stagneren. De marketingfunctie opereert bij veel zorgorganisaties 'stand alone' en wordt weinig structureel betrokken bij beleid, innovatie en ontwikkeling.

Belangrijkste marketingspeerpunten voor 2016

1. Marketingorganisatie verder ontwikkelen 42% #maximaal vijf keuzes mogelijk
2. Communicatie & PR 42%
3. Strategische marketing 35%
4. Marktonderzoek en klantonderzoek 30%
5. Naamsbekendheid en imago 30%
6. Merkenbeleid en positionering 27%
7. Online/digitale marketing 26%
8. Klanten werven 22%
9. Klanttevredenheid, behoud en loyaliteit 21%
10. Customer Relationship Management (CRM) 19%
11. Klantreis (customer journey) 17%
12. Contentmarketing 14%

Belangrijkste marketingspeerpunten voor 2016

13. Innovatie (eHealth) 13% #maximaal vijf keuzes mogelijk
14. Klanten betrekken via cocreatie, communities en panels 13%
15. Marketingplan 13%
16. Klantbeleving (customer experience) 12%
17. Klantenservice/Contactcentrum 12%
18. Interne marketing (internal branding) 12%
19. Productontwikkeling 12%
20. Verkoop/Accountmanagement (B2B) 10%
21. Dataverzameling en data-analyse 10%
22. Kwaliteit van dienstverlening (zorgproces) 8%
23. Gastvrijheid 6%
24. Product portfoliomanagement 5%
25. Klantprofielen (klantpersona's) 4%
26. Nieuwe businessmodellen/inkomstenbronnen 4%

Belangrijkste marketingspeerpunten voor 2016

- Hoewel de respondenten maar vijf speerpunten konden aankruisen, valt het op dat onderwerpen op het gebied van 'klant' en 'vernieuwing' relatief weinig als 'speerpunt' worden benoemd. Denk bij klant aan onderwerpen als CRM, klanten werven, klantreis, klanten betrekken, klantbeleving, klantenservice, kwaliteit dienstverlening, klantgerichte processen en klantprofielen. Bij vernieuwing spelen onderwerpen een rol als innovatie, eHealth, productontwikkeling, product portfoliomanagement, nieuwe businessmodellen en nieuwe inkomstenbronnen.
- Het lijkt erop dat zorgmarketingprofessionals, wellicht ingegeven door de kleine bezetting, beperkte budgetten en weinig strategische positie, zich vooral bezig (gaan) houden met de meer traditionele marketing- en communicatiewerkzaamheden. Activiteiten waarvan men anno 2016 misschien zou verwachten dat ze meer 'on going' zijn, basiswerkzaamheden, en niet zozeer belangrijke speerpunten.
- De vraag die zich hierbij opwerpt is: wie gaat zich bezig houden met klanten en vernieuwing? Klanten vormen immers het bestaansrecht van de organisatie en vernieuwing moet. Want stilstand is achteruitgang, zeker in een wereld die voortdurend en steeds sneller verandert. Wie versterkt de klantgerichtheid? Wie en op welke manier worden klanten betrokken bij productontwikkeling, bij het inrichten van zorg- en dienstverleningsprocessen en bij innovatie? Wie trekt de kar als het gaat om innovatie, ontwikkelen van nieuwe businessmodellen, aanboren van nieuwe inkomstenbronnen, aantrekken van nieuwe doelgroepen? Etc. etc. Druk bezette bestuurders, directeuren, zorgmanagers of zelfsturende zorgteams? Of niemand? Of zijn dit juist activiteiten waarvoor markt- en klantexperts op alle niveaus in de organisatie ingezet moeten worden?

Belangrijkste marketingobstakels voor 2016

1. Onvoldoende markt- en klantinzicht 38%
2. Geen gestructureerde marketingaanpak 35%
3. Onvoldoende marketingbudget 34%
4. Gebrek aan visie op marketing 33%
5. Onvoldoende tijd en capaciteit 27%
6. Onvoldoende kennis binnen de organisatie 25%
7. Noodzaak onvoldoende gevoeld 23%
8. Onvoldoende prioriteit 23%
9. Marketingverantwoordelijkheid is onduidelijk 17%
10. Onvoldoende marketingdeskundigheid 17%
11. Bedrijfsstrategie is onvoldoende duidelijk 14%
12. Onvoldoende steun zorgprofessionals 12%
13. Onvoldoende steun bestuur/directie 10%
14. Onvoldoende steun management 9%
15. Onvoldoende bevoegdheden 9%
16. Gebrek aan missie, visie en doelen van de organisatie 8%

#maximaal vijf keuzes mogelijk

Belangrijkste marketingobstakels voor 2016

- Als belangrijkste obstakels voor het realiseren van hun speerpunten noemen respondenten: onvoldoende markt- en klantinzicht, geen gestructureerde marketingaanpak, onvoldoende marketingbudget, gebrek aan visie op marketing en onvoldoende tijd en capaciteit.
- Opvallend genoeg ervaart slechts één op de elf zorgmarketingprofessionals onvoldoende bevoegdheden als belangrijk obstakel.
- Ten opzichte van eerdere onderzoeken van het Zorgmarketingplatform lijkt het erop dat er meer duidelijkheid is over de missie, visie, doelen, bedrijfsstrategie en marketingverantwoordelijkheid. Ook ervaren respondenten meer steun van bestuur, directie, management en zorgprofessionals dan in het verleden.

Kennis- en opleidingsbehoefte bij respondenten

- Basis kennis (zorg)marketing #spontaan genoemd, vrije keuze
- Invoering van marketing in de organisatie
- Online marketing en opstellen marketingplan
- Markt- en klantonderzoek en business intelligence
- Customer journey-analyse
- Verkoop, netwerken en onderhandelen
- Verandermanagement i.c.m. marketing

Toelichtingen en opmerkingen van respondenten

- “Marketing heeft nog geen vaste rol/plek in de organisatie. Alles nog in de kinderschoenen, veel adhoc. Accountmanagement is als taak ondergebracht bij de (lijn)managers.”
- “Wij hebben pas sinds dit jaar de marketingfunctie ingevuld in onze organisatie; dit gegeven speelt mee bij bepaalde beantwoording (volwassenheidsniveau, uitbesteding, obstakels). Jammer dat hier niet naar wordt gevraagd.”
- “Binnen ons ziekenhuis geldt wel de overtuiging dat marketing steeds belangrijker wordt, maar in de praktijk heb je als marketeer te maken met medisch specialisten die weinig tot geen marketingkennis hebben en dit vakgebied ook niet erg serieus nemen. Het is belangrijk dat ziekenhuizen erkennen dat het communicatieproces met patiënten ook corebusiness is, naast de medisch inhoudelijke kennis en vaardigheden. Maar hoe krijgen we dat tussen de oren? Dat is wat mij betreft de grootste uitdaging.”
- “Ik ben nu enkele maanden bezig met de marketing en communicatie. Hiervoor hebben we nooit echt aandacht hieraan besteed. Voor 2016 wordt nu ook voor de eerste keer een marketingplan met budget vastgesteld.”

#spontaan genoemd, vrije keuze

Belangrijkste conclusies

Zorgmarketing Onderzoek 2016

- Zorginstellingen investeren relatief weinig in markt- en klantgericht ondernemen. Een gestructureerde aanpak met voldoende prioriteit, mensen en middelen ontbreekt in veel gevallen.
- De marketingfunctie opereert bij veel zorgorganisaties 'stand alone' op operationeel niveau en wordt weinig structureel betrokken bij strategie, beleid, innovatie en ontwikkeling. Dit terwijl markt- en klantgericht ondernemen steeds belangrijker wordt om te kunnen overleven.
- Deze rode draad is niet geheel verrassend. Eerdere onderzoeken van het Zorgmarketingplatform en andere instanties laten, in meer of mindere mate, een vergelijkend beeld zien. Ten opzichte van eerdere onderzoeken van het Zorgmarketingplatform lijkt de invoering van marketing in de zorg te stagneren.
- Vanuit deze 'rode draad' heeft het Zorgmarketingplatform een concrete marketinguitdaging geformuleerd voor bestuurders, directeuren, zorgmanagers en marketingprofessionals in de zorg, om samen de marktgerichtheid, klantgerichtheid en innoverend vermogen van de organisatie te vergroten.

Belangrijkste conclusies

Zorgmarketing Onderzoek 2016

Deze marketinguitdaging bestaat uit acht stappen die nauw met elkaar samenhangen:

1. Ontwikkel een visie op marketing.
2. Zorg voor een gestructureerde marketingaanpak, met doelen en (jaar)plan.
3. Maak rol/takenpakket van marketing voor de organisatie duidelijk.
4. Zorg voor directe vertegenwoordiging van 'marketing' in directie- en managementteam.
5. Betrek marketing proactief bij beleid, strategie en ontwikkeling.
6. Geef meer prioriteit aan activiteiten op het gebied van 'klant' en 'vernieuwing'.
7. Richt structureel overleg in tussen marketing, communicatie, verkoop, service en zorg.
8. Maak meer tijd, capaciteit en budget vrij voor de marketingorganisatie en -activiteiten.

Deze marketinguitdaging is belangrijk, want het zijn de markt- en klantgerichte zorgorganisaties die zullen overleven. Markt- en klantgerichte organisaties presteren in het algemeen ook beter dan organisaties die dat minder goed doen.

Meer informatie

Over het Zorgmarketing Onderzoek 2016

Neem contact op met Sjors van Leeuwen van Indora Managementadvies (www.indora.nl). Initiatiefnemer en coördinator van het Zorgmarketingplatform.

Over het Zorgmarketingplatform

Meer informatie over het Zorgmarketingplatform en de toegevoegde waarde van marketing voor zorgorganisaties kunt u vinden op: www.zorgmarketingplatform.nl en de bijbehorende LinkedIn-groep.

Over de Zorgmarketing Academie

Meer informatie over korte, praktijkgerichte en inspirerende opleidingen in zorgmarketing, strategie en innovatie vindt u op: www.zorgmarketingacademie.nl.