



ZORG MARKETING PLATFORM

Hét kennisplatform voor marketing in de zorg

WORD
LID!

Resultaten

Zorgmarketing Onderzoek 2019

Vooraf

Het Zorgmarketingplatform heeft begin 2019 een onderzoek uitgevoerd naar de stand van zaken van marketing in de gezondheidszorg. Dit onderzoek is eerder in 2016, 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 2019**' vindt u in samengevatte vorm weer in deze presentatie. Het geeft een goed beeld van de ontwikkelingen op marketinggebied (sinds 2016) in de zorgsector en de uitdagingen waarvoor zorgaanbieders zich gesteld zien.

Namens het Zorgmarketingplatform,
Sjors van Leeuwen

Onderzoeksopzet

- Online enquête in januari t/m maart 2019 via de URL www.zorgmarketingonderzoek2019.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 diverse LinkedIn-groepen van het Zorgmarketingplatform e.a.
- De online enquête is door **73** 'geldige' respondenten van 73 verschillende zorgorganisaties ingevuld.
- Het onderzoek is verkennend en indicatief van aard en uitgevoerd door het Zorgmarketingplatform.

HIGHLIGHTS ZORGMARKETING ONDERZOEK 2019

73 grote zorgorganisaties* hebben aan het onderzoek meegedaan



van de zorgorganisaties is
ORIENTEREND OF BEGINNEND
op marketinggebied**



3 FTE IS DE MAXIMALE OMVIJNG
van de marketing/communicatieafdeling
bij 67% van de zorgorganisaties



van de
BEDRIJFSOMZET
wordt door 0,5% van de
zorgorganisaties maximaal
besteed aan 'marketing'***

BIJ BINA
4/10

van de zorgorganisaties maakt de
HOOGSTE MARKETINGFUNCTIONARIS DEEL UIT
VAN HET DIRECTIETEAM/MANAGEMENTTEAM



BIJ BINA
1/2

van de zorgorganisaties is de
BESTUURDER/DIRECTEUR
EINDEVERANTWOORDELIJK VOOR MARKETING



van de zorgorganisaties
HEEFT EEN MARKETINGMANAGER,
-ADVISEUR OF -MEDEWERKER IN DIENST****



van de zorgorganisaties
BESTEEDT MARKETING-,
COMMUNICATIE- EN PR-CAMPAGNES UIT



7 OP DE 10 ZORGORGANISATIES HEEFT
MARKETING GEÏNTEGREERD IN BELEIDSCYCLUS OF STRATEGIEPROCES



van de zorgorganisaties
BETREKT MARKETING BIJ
EMPLOYEE BRANDING



1 OP DE 6 ZORGMARKEETEERS
OVERLEEST STRUCTUREEL
met zorgafdelingen



bij 16% van de zorgorganisaties is
DE ROL/TAKENPAKKET
van de marketingafdeling
DUIDELIJK

MARKETINGSPERPUNTEN IN DE ZORG TOP 5 MARKETINGOBSTAKELS IN DE ZORG

Naamsbekendheid en imago
Communicatie & PR
Strategische marketing
Employee branding
Marketingorganisatie verder ontwikkelen

1
2
3
4
5

Geen gestructureerde marketingaanpak
Onvoldoende tijd en capaciteit
Gebrek aan visie op marketing
Onvoldoende prioriteit
Noodzaak onvoldoende gevoeld

*Ziekenhuizen, ouderenzorg, thuiszorg, gehandicaptenzorg, GGZ
** Bijna één op de vijf zorgorganisaties heeft op marketingactiviteiten geen tot onduidelijk financieel begrotingsniveau
*** Bij een jaaromzet van 10 miljoen euro is dat maximaal € 50.000,-
**** 6 procent van de zorgorganisaties heeft een Marketing Director

ZORG
MARKETING
PLATFORM

www.zorgmarketingplatform.nl

Zorgmarketingplatform
Hét kennisplatform voor marketing in de zorg
www.zorgmarketingplatform.nl

Indora Managementadvies
Klantgericht ondernemen, strategie en marketing
www.indora.nl

Deelnemende zorgorganisaties

1. Ouderenzorg 40%
2. Gehandicaptenzorg 24%
3. Ziekenhuis 15%
4. Revalidatiezorg 7%
5. GGZ 5%
6. Jeugdzorg 5%
7. Overig 4%

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

Marketingvolwassenheid

1. Gevorderd (enigszins georganiseerd) 38% (35%)
2. Beginnend (experimenteel/adhoc) 36% (39%)
3. Volwassen (goed georganiseerd) 16% (8%)
4. Bewustwording (oriënterend) 7% (13%)
5. Geavanceerd (onderscheidend) 3% (3%)

Bijna **1 van de 5** zorgorganisaties (19%) is naar eigen zeggen goed tot onderscheidend georganiseerd op marketinggebied. [Dit was 1 op de 10].

Meer dan de helft van de zorgorganisaties (54%) is naar eigen zeggen enigszins tot goed georganiseerd op marketinggebied. [Dit was 43%].

Ruim 4 van de 10 de zorgorganisaties (43%) is naar eigen zeggen oriënterend of beginnend op marketinggebied. [Dit was 52%].

Marketingfuncties die het meeste voorkomen zijn

1. Communicatiemedewerker/adviseur 56% (58%)
2. Marketing & Communicatieafdeling 49% (38%)
3. Marketingmedewerker/adviseur 37% (32%)
4. Marketingmanager 31% (23%)
5. Communicatieafdeling 29% (26%)
6. Communicatiemanager 26% (13%)
7. Online/digitaal marketingspecialist 21% (13%)
8. Marktonderzoeker 13% (6%)
9. Verkoper/Accountmanager (B2B) 12% (16%)
10. Directeur Marketing 6% (6%)
11. Marketingafdeling 5% (6%)
12. Data-analist 9% (6%)

#meerdere keuzes mogelijk

69% van de zorgorganisaties heeft een marketingmanager, -adviseur of –medewerker in dienst

De helft van de zorgorganisaties heeft marketing en communicatie samengevoegd in één afdeling ‘Marketing & Communicatie’ (+11%). Er zijn meer marketingmanagers/medewerkers/adviseurs (+13%), communicatiemanagers (+13%) en online/digitaal marketingspecialisten (+8%). Beperkt blijft het aantal verkopers/accountmanagers, directeuren marketing en data-analisten.

Activiteiten die het meest worden uitbesteed zijn

1. Ontwerp van communicatiemiddelen 73% (65%)
2. Productie van communicatiemiddelen 66% (58%)
3. Communicatie & PR-campagnes 41% (23%)
4. Markt- en klantonderzoek 39% (40%)
5. Strategisch marketingadvies 29% (29%)
6. Communicatiewerkzaamheden 27% (21%)
7. Marketingcampagnes 22% (12%)
8. Online/digitale marketing 21% (18%)
9. Data-analyse 21% (13%)
10. Marketingwerkzaamheden 12% (13%)
11. Opstellen marketingplan 3% (16%)
12. Verkoop/Accountmanagement (B2B) 3% (1%)

#meerdere keuzes mogelijk

63% van de zorgorganisaties
bestedt marketing-,
communicatie- en PR-
campagnes uit

Traditiegetrouw wordt het laten maken van **communicatiemiddelen vaak uitbesteed**. Net als het uitvoeren van marketing-, communicatie- en PR-campagnes, markt- en klantonderzoek en strategisch marketingadvies. Het opstellen van een marketingplan wordt beduidend minder vaak uitbesteed (-13%).

Omvang marketingorganisatie

1. 1 t/m 3 FTE 67% (81%)
2. 4 t/m 6 FTE 17% (12%)
3. < 1 FTE 7% (4%)
4. 7 t/m 9 FTE 3% (1%)
5. 10 t/m 12 FTE 3% (1%)
6. > 12 FTE 3% (1%)

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

Tweederde van de zorgorganisaties heeft maximaal 3 fte's beschikbaar voor marketing (zie vorige sheet met marketingfuncties). Een kwart van de zorgorganisaties heeft 4 of meer fte's beschikbaar voor marketing (+11%). Nederlandse zorgorganisaties hebben een kleine marketingorganisatie in relatie tot de organisatiegrootte. Wel lijken de marketingorganisaties **(iets) groter** te worden.

Omvang marketingbudget

1. Minder dan 0,5% (van de totale bedrijfsomzet) 57% (63%)
2. Tussen 0,5% en 1% (van de totale bedrijfsomzet) 19% (12%)
3. Tussen 1% en 2% (van de totale bedrijfsomzet) 10% (5%)
4. Tussen 2% en 3% (van de totale bedrijfsomzet) 3% (3%)
5. Meer dan 3% (van de totale bedrijfsomzet) 1% (1%)
6. Overig/niet bekend 10% (16%)

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

Bijna 6 van de 10 zorgorganisaties heeft maximaal 0,5% van de bedrijfsomzet beschikbaar voor marketing en bijna 1 van de 5 zorgorganisaties heeft maximaal 1% 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. Wel lijkt het marketingbudget bij veel zorgorganisaties **(iets) toe te nemen.**

Hoogste marketingfunctionaris maakt deel uit van

1. Directieteam/managementteam 37% (32%)
2. Stafafdeling marketing/communicatie 30% (26%)
3. Stafafdeling overig 12% (18%)
4. Stafafdeling bedrijfsvoering 10% (10%)
5. Lijnafdeling business unit 3% (6%)
6. Overig/niet bekend 8% (8%)

Bij bijna **4 van de 10** 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 46% (38%)
2. Directeur Marketing/marketingmanager 13% (20%)
3. Manager stafafdeling 19% (14%)
4. Manager bedrijfsvoering/lijnafdeling 9% (16%)
5. Directeur business unit 5% (6%)
6. Directeur verkoop 2% (1%)
7. Overig/niet bekend 6% (5%)

Bij **bijna de helft** van de zorgorganisaties is de bestuurder/directeur eindverantwoordelijk voor marketing. Bij een derde van de zorgorganisaties zijn directeuren of managers van lijn- of stafafdelingen of business units eindverantwoordelijk voor marketing. Bij circa 1 van de 7 zorgorganisaties is de Directeur Marketing, Directeur Verkoop of marketingmanager eindverantwoordelijk voor marketing.

Wijze waarop marketing verbonden is met rest organisatie

1. Marketing is onderwerp in de jaarplannen 59% (48%) **+11%**
2. Marketing en Communicatie in 1 afdeling 57% (45%) **+12%**
3. Marketing is betrokken bij employee branding 46% (-) **+100%**
4. Marketing is geïntegreerd in strategiebepaling 44% (42%)
5. Marketing is betrokken bij innovatie (eHealth) 42% (26%) **+16%**
6. Marketing heeft een duidelijk doel en (jaar)plan 39% (38%)
7. Marketing is betrokken bij productontwikkeling 34% (42%) **-8%**
8. Er zijn multidisciplinaire werkgroepen, incl. marketing 33% (31%)
9. Marketing is onderwerp in de kaderbrief 26% (34%) **-8%**
10. Marketing is betrokken bij verkoopproces (B2B) 27% (26%)
11. Marketing rapporteert over marketing-KPI's 26% (10%) **+16%**
12. Marketing is geïntegreerd in de beleidscyclus 26% (26%)
13. Marketing is betrokken bij portfolio keuzes 23% (26%)
14. Er is structureel marketingoverleg met zorgafdelingen 22% (14%) **+8%**
15. Rol/takenpakket marketingafdeling is voor de organisatie duidelijk 16% (8%) **+8%**
16. Er is structureel marketingoverleg met stafafdelingen 15% (19%)
17. Marketing is betrokken bij ontwerp zorgproces 13% (12%)
18. Marketing, Communicatie en Verkoop in 1 afdeling 12% (21%) **-9%**

#meerdere keuzes mogelijk

Wijze waarop marketing verbonden is met rest organisatie

- Opvallend is dat bij slechts 16 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. Driekwart van de marketingafdelingen rapporteert niet over marketing-KPI's.
- Hoewel marketing bij bijna 6 van de 10 zorgorganisaties 'onderwerp' is in de jaarplannen, overlegt maar 1 van de 5 marketingafdelingen structureel met zorgafdelingen. Ook is marketing maar in ruim een kwart van de gevallen betrokken bij het verkoopproces richting verzekeraars en gemeenten. Bij tweederde van de zorgorganisaties wordt marketing niet betrokken bij productontwikkeling en multidisciplinaire werkgroepen.
- Bijna 7 van de 10 zorgorganisaties heeft marketing geïntegreerd in de beleidscyclus (26 procent) en/of strategiebepaling (44 procent). Marketing wordt bij slechts een kwart van zorgorganisaties betrokken bij portfoliokeuzes .
- Ten opzichte van het vorige onderzoek van het Zorgmarketingplatform wordt marketing meer betrokken bij innovatie (eHealth) en employee branding, is marketing vaker onderdeel van het jaarplan en zijn marketing en communicatie vaker geïntegreerd in één afdeling.

Belangrijkste marketingspeerpunten

1. Naamsbekendheid en imago 40% (30%) **+10%**
2. Communicatie & PR 36% (42%)
3. Strategische marketing 33% (35%)
4. Employee branding 32% (-) **+100%**
5. Marketingorganisatie verder ontwikkelen 30% (42%) **-12%**
6. Marktonderzoek en klantonderzoek 30% (30%)
7. Merkenbeleid en positionering 30% (27%)
8. Klantreis (customer journey) 26% (17%) **+9%**
9. Online/digitale marketing 24% (26%)
10. Klantbeleving (customer experience) 19% (12%) **+7%**
11. Medewerkertevredenheid, behoud en loyaliteit 19% (-) **+100%**
12. Interne marketing (internal branding) 14% (12%)
13. Klanten betrekken via cocreatie, communities en panels 12% (13%)
14. Contentmarketing 11% (14%)
15. Innovatie (eHealth) 10% (13%)

#maximaal vijf keuzes mogelijk

Belangrijkste marketingspeerpunten

16. Klanten werven 9% (22%) **-13%** #maximaal vijf keuzes mogelijk
17. Medewerkerbeleving (employee experience) 9% (-) **+100%**
18. Product portfoliomanagement 9% (5%)
19. Verkoop/Accountmanagement (B2B) 7% (10%)
20. Klantenservice/Contactcentrum 7% (12%)
21. Kwaliteit van dienstverlening (zorgproces) 7% (8%)
22. Productontwikkeling 6% (12%) **-6%**
23. Marketingplan 6% (13%) **-7%**
24. Klantprofielen (klantpersona's) 4% (4%)
25. Nieuwe businessmodellen/inkomstenbronnen 4% (4%)
26. Customer Relationship Management (CRM) 4% (19%) **-15%**
27. Dataverzameling en data-analyse 4% (10%) **-6%**
28. Gastvrijheid 3% (6%)

Belangrijkste marketingspeerpunten voor 2019

- De belangrijkste marketingspeerpunten zijn al jaren min of meer dezelfde en gaan over het versterken van naamsbekendheid en imago, communicatie & PR, strategische marketing en de marketingorganisatie verder ontwikkelen. Op de voet gevolgd door marktonderzoek en klantonderzoek en merkenbeleid en positionering.
- Een nieuw speerpunt is employee branding. Marketing werkt steeds vaker samen met HR voor het werven, binden en boeien van medewerkers vanwege arbeidsmarktkrapte en het hoge verzuim en verloop onder zorgpersoneel. Vandaar dat ook het toenemend belang van medewerkertevredenheid en medewerkerbeleving (employee experience).
- Verder is er iets meer aandacht voor de klantreis (customer journey) en klantbeleving (customer experience) en blijft de aandacht voor online/digitale marketing gelijk.
- Ten opzichte van het vorige onderzoek daalt het belang van klanten werven, CRM, marketingplan, productontwikkeling en dataverzameling en data-analyse.
- Opvallend blijven de relatief lage posities van interne marketing (internal branding), klanten betrekken via cocreatie, communities en panels en contentmarketing.

Belangrijkste marketingobstakels

1. Onvoldoende markt- en klantinzicht 23% (38%) -15%
2. Geen gestructureerde marketingaanpak 42% (35%) +13%
3. Onvoldoende marketingbudget 23% (34%) -11%
4. Gebrek aan visie op marketing 34% (33%)
5. Onvoldoende tijd en capaciteit 36% (27%) +9%
6. Onvoldoende kennis binnen de organisatie 23% (25%)
7. Noodzaak onvoldoende gevoeld 24% (23%)
8. Onvoldoende prioriteit 29% (23%) +6%
9. Marketingverantwoordelijkheid is onduidelijk 22% (17%) -5%
10. Onvoldoende marketingdeskundigheid 19% (17%)
11. Bedrijfsstrategie is onvoldoende duidelijk 14% (14%)
12. Onvoldoende steun zorgprofessionals 14% (12%)
13. Onvoldoende steun bestuur/directie 7% (10%)
14. Onvoldoende steun management 9% (9%)
15. Onvoldoende bevoegdheden 9% (9%)
16. Onvoldoende online/digitale marketingkennis/vaardigheden 7% (-)
17. Gebrek aan missie, visie en doelen van de organisatie 7% (8%)

#maximaal vijf keuzes mogelijk

Belangrijkste marketingobstakels voor 2019

- Als belangrijkste obstakels voor het realiseren van de speerpunten worden net als voorgaande jaren het meest genoemd: geen gestructureerde marketingaanpak, onvoldoende tijd en capaciteit, gebrek aan visie op marketing, onvoldoende prioriteit en noodzaak onvoldoende gevoeld.
- De grootte van het marketingbudget wordt minder vaak als obstakel gezien, net als onvoldoende markt- en klantinzicht en onduidelijkheid over de marketingverantwoordelijkheid.
- Bijna 1 van de 5 zorgmarketeers vindt dat er onvoldoende marketingdeskundigheid in huis is. Opvallend genoeg ervaart slechts 1 van de 11 zorgmarketingprofessionals onvoldoende bevoegdheden als belangrijk obstakel.
- Hoewel het ontbreken van een gestructureerde marketingaanpak, voldoende tijd en capaciteit en voldoende prioriteit het meest als obstakel worden genoemd, zijn er op deze punten wel verbeteringen te zien ten opzichte van het vorige onderzoek.

Belangrijkste conclusies

Zorgmarketing Onderzoek 2019

- De marketingvolwassenheid van Nederlandse zorgorganisaties neemt langzaam toe. Het aantal zorgorganisaties dat zijn marketingfunctie (enigszins) goed tot onderscheidend heeft georganiseerd groeit naar bijna 6 van 10. Bijna 7 van 10 zorgorganisaties heeft een marketingmanager, - adviseur of –medewerker in dienst.
- Nederlandse zorgorganisaties hebben een kleine marketingorganisatie in relatie tot de organisatiegrootte. Wel lijken de marketingorganisaties (iets) groter te worden. Tweederde van de zorgorganisaties heeft maximaal 3 fte's beschikbaar voor marketing.
- Nederlandse zorgorganisaties geven (nog steeds) weinig uit aan marketing in relatie tot de organisatieomzet en in relatie tot ondernemingen in andere sectoren. Wel lijkt het marketingbudget bij veel zorgorganisaties (iets) toe te nemen. 6 van de 10 zorgorganisaties geeft maximaal 0,5 procent van hun bedrijfsomzet uit aan marketing.
- Bij Nederlandse zorgorganisaties blijft de marketingfunctie beperkt vertegenwoordigd op het hoogste niveau in de organisatie. Bij bijna 4 van de 10 zorgorganisaties maakt de 'hoogst' in functie zijnde marketingfunctionaris deel uit van het directieteam/managementteam. Bij bijna de helft van de zorgorganisaties is de bestuurder/directeur eindverantwoordelijk voor marketing
- De marketingfunctie is beperkt verbonden met de rest van de organisatie, hoewel dat de afgelopen jaren wel is verbeterd. Zo is marketing bij meer zorgorganisaties 'onderwerp' in de jaarplannen en wordt het vaker betrokken bij strategiebepaling. Toch houdt marketing zich nog steeds vooral bezig met de traditionele marketing- en communicatieactiviteiten en minder met 'klant' en 'vernieuwing'.

Belangrijkste marketinguitdaging Zorgmarketing Onderzoek 2019

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 2019

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.

ZORG

MARKETING

PLATFORM