

## **Basisplan marketing zorg**

### Inleiding

Een marketingstrategie kan een zorgorganisatie van dienst zijn bij het op een gestructureerde manier benaderen van haar cliënten, medewerkers en andere belanghebbenden. Door middel van een aantal stappen kan een marketingstrategie opgesteld worden. Cliëntgericht werken, onderscheid ten opzichte van directe concurrenten en doelmatig werken zijn daarbij de belangrijkste begrippen. Centraal staat het maken van keuzes voor producten en markten die dicht liggen bij de identiteit van de zorgorganisatie en logisch zijn in de ogen van de cliënten, medewerkers en andere belanghebbenden van de zorgorganisatie en afgestemd op de behoeften van cliënten. Keuzes die geen directe relatie hebben met waar de zorgorganisatie voor staat of te breed aanbod komen de beeldvorming meestal niet ten goede. Voor een organisatie die een maatschappelijk relevante functie heeft, is een duidelijke en logische identiteit extra belangrijk. De (lokale) overheid zal zorgorganisaties nauwlettend in het oog houden.

### Onderdelen van de marketingstrategie en werkwijze

Het is van belang om parallel aan de organisatiestrategie een marketingstrategie te ontwikkelen voor de korte en (middel)lange termijn zodat op basis daarvan duidelijke keuzes kunnen worden gemaakt welke markten te benaderen en welke producten en diensten te ontwikkelen. Aan de hand van deze keuzes kan een duidelijk beeld naar buiten gebracht worden waar de zorgorganisatie voor staat.

Eerst zal er een analyse moeten worden gemaakt van waar de zorgorganisatie nu staat en welke ambities zij heeft. Vervolgens zal bekeken worden waar zij sterk en zwak in is en welke kansen en bedreigingen er zijn. Dit wordt tegen elkaar afgewogen en geeft zicht op (nieuwe) mogelijkheden en een gewenste situatie. Daarnaast zal bekeken worden wat de gevolgen zijn bij ongewijzigd beleid. Na vergelijking ontstaat zicht op het centrale probleem van de organisatie. Aan de hand daarvan kunnen de opties geformuleerd worden en punten van actie. Daaruit wordt een keuze gemaakt voor de uitwerking tot concrete plannen voor de korte en (middel)lange termijn.

### Stappen ten behoeve van de marketingstrategie

#### **1. Visie, missie en doelstellingen**

Deze bepalen de plaats die de zorgorganisatie op dit moment in haar markt inneemt.

##### *Werkterreinbepaling en visie*

Formuleer in een schema welke rol de zorgorganisatie wil vervullen in de maatschappij, het werkgebied. Daarbij is belangrijk aan te geven op welke wie (onder andere de cliënten) de zorgorganisatie zich richt, op welke behoeften de zorgorganisatie inspeelt en met welke kennis of technologie dat gebeurt. Dit geeft de huidige situatie weer. Belangrijk is daarbij te bepalen welke visie de organisatie heeft op haar werkgebied. Na het bekijken van de analyse kan deze echter wel veranderen omdat nieuwe kansen en bedreigingen zich aandienen.

##### *Missie*

Aan de hand van het bepalen van het werkterrein en de visie die de zorgorganisatie daarop heeft, kan beschreven worden welke rol de zorgorganisatie wil spelen in haar werkterrein en welke ambities zij heeft. Welke strategie hanteert de zorgorganisatie om haar visie te realiseren? De filosofie en cultuur van de zorgorganisatie zijn hierin vaak te herkennen.

##### *Doelstellingen*

Welke concrete doelstellingen heeft de zorgorganisatie zich gesteld om haar missie te realiseren? Wat is haar gewenste beleid?

#### **2. Interne analyse**

Bepaal waar de zorgorganisatie sterk en zwak in is. Die factoren waar de zorgorganisatie zelf invloed op uit kan oefenen, die beheersbaar zijn, worden bekeken. Kies nu maximaal vijf factoren sterk en zwak (S en W) om het overzichtelijk te houden. Dit kunnen bijvoorbeeld zijn: assortiment aan diensten, de prijs, manier waarop de diensten geboden worden, kennis en motivatie van het personeel, de financiële situatie, de interne organisatie, kennis van de markt, promotie van de producten en diensten.

### **3. Externe analyse**

Bepaal nu met welke kansen en bedreigingen (O en T) de zorgorganisatie te maken heeft. Dit zijn factoren die voor de zorgorganisatie geheel onbeheersbaar of beïnvloedbaar zijn. Kies hieruit maximaal vijf factoren die als kans of bedreiging gezien worden. Onbeheersbare factoren kunnen zijn: demografische, economische, technologische, sociaal-maatschappelijke, politieke, natuur en milieu, institutionele (aanwezigheid en belang van instellingen). Beïnvloedbare factoren zijn bijvoorbeeld: relaties met toeleveranciers, (acties van) concurrenten, intermediairs, cliënten en relevante publieksgroepen.

### **4. SWOT analyse en confrontatiematrix**

In deze analyse zetten we de sterkten en zwaktes tegen de kansen en bedreigingen af. Deze confronteren we deze met elkaar en zetten de relevante combinaties (en de conclusie daarvan) in een confrontatiematrix (O/S, O/W, T/S en T/W). Deze combinaties geven zicht op opties dan wel problemen die de zorgorganisatie te wachten staan bij ongewijzigd beleid. Omdat het niet eenvoudig is een SWOT analyse met confrontatiematrix te maken en er conclusies uit af te leiden, is het aan te bevelen deze met een kleine groep personen uit directie, management en staf met begeleiding uit te voeren. De vijf factoren die het meest door de deelnemende personen worden genoemd of waar na discussie de meeste personen het over eens zijn, worden opgenomen in de analyse.

### **5. Centrale probleem**

Uit de confrontatiematrix is het centrale probleem van de zorgorganisatie af te leiden. Bekijk eerst of de zorgorganisatie een duidelijk gevaar voor haar voortbestaan loopt bij ongewijzigd beleid. Vergelijk het resultaat bij ongewijzigd beleid daarvoor met de geformuleerde doelstelling (gewenst beleid). Is er een groot verschil dan kunnen we een probleem constateren. Het is zaak dit heel concreet te omschrijven. Soms is er sprake van meerdere problemen. Bekende problemen zijn: de organisatie heeft een slecht rendement, maakt geen duidelijke keuzes, werkt niet markt/klantgericht.

Nu wordt de analyse afgerond en kunnen de bevindingen in een marketingstrategie worden geformuleerd.

### **6. Strategische opties**

Er kunnen nu strategische opties uitgewerkt worden om het centrale probleem op te lossen. We kiezen nu combinaties van producten/diensten en markten die bijdragen aan het oplossen van het probleem en kans bieden op succes. Ook voorwaardescheppende maatregelen en investeringen (zoals bijvoorbeeld aanpassing van de interne organisatie) die nodig zijn om de combinaties van diensten en markten succesvol te kunnen maken, worden geformuleerd. Er wordt gekeken naar de korte en de (middel)lange termijn.

### **7. Evaluatie van de opties**

Nu zal er een keuze moeten worden gemaakt uit de geschetste opties. Kies die opties die het probleem werkelijk oplossen maar ook haalbaar, verdedigbaar en uitvoerbaar zijn en plaats ze in een tijdbestek. Bovendien moeten de gekozen opties passen bij de identiteit van de zorgorganisatie.

### **8. Uitwerking in concrete plannen**

De gekozen opties kunnen nu uitgewerkt worden in concrete plannen waarin duidelijk wordt wat er gebeurt, hoe, hoeveel het kost, wie ervoor verantwoordelijk is en wanneer het zal gebeuren. Er is aandacht voor producten/diensten, plaats, prijs, promotie en personeel. Plannen worden meestal per optie geschreven. In ieder geval wordt het aanbod aan diensten opnieuw bekeken en vindt er afstemming op markten/cliënten plaats.

### **9. Controle en feedback**

Als laatste stap wordt bepaald hoe controle op de uitvoering van de nieuwe plannen zal plaatsvinden en op welk manier feedback plaatsvindt.