

‘Wat werkt en wat juist niet?’

Huub Raemakers, senior adviseur strategie en marketing in de gezondheidszorg bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers in Amersfoort: ‘Zorgorganisaties willen trots zijn op wat zij doen en willen dit ook laten zien, zodat nieuwe patiënten hen kennen en voor hen kiezen. Dat is voor mij de essentie van marketing in de gezondheidszorg. Daarom is marketing motiverend en inspirerend: helder verwoorden wat je kunt betekenen voor je patiënten, vervolgens dit dagelijks waarmaken en hierin steeds beter worden.’

‘Je moet je vooral afvragen waarin je goed bent of goed wilt worden en waarom de patiënt voor jou zou moeten kiezen. Wat is je onderscheidende vermogen? Waarom is dat relevant voor de patiënten? Hoe kun je je onderscheidende vermogen verbeteren? Hoe zorg je ervoor dat zorgconsumenten, maar ook verwijzers en financiers, weten wat je te bieden hebt? Het beantwoorden van deze marketingvragen gebeurt niet alleen aan de top van zorgorganisaties. Juist niet, zou ik zeggen. Door met professionals samen deze vragen te beantwoorden, wordt de marketing in lijn gebracht met de dagelijkse zorg aan patiënten.’

‘Marketing is een vak. Het kennisgebied is erg groot. Denk bijvoorbeeld aan onderwerpen als marktanalyse, positionering, segmentering, merkenbeleid, portfoliomanagement en serviceconcepten. Marketing in de gezondheidszorg is nog specialistischer. Zorg is iets wat mensen diep raakt, daar zul je in je marketing rekening mee moeten houden. Mijn ervaring is dat zorgorganisaties veel kunnen leren van eerder opgedane ervaringen in de zorgmarkt en daarbuiten. Wat werkt en wat juist niet? Zo is gebleken dat je juist niet-medische onderwerpen moet benadrukken om kwaliteit uit te stralen, zoals verzorgde professionals, verzorgde kamers en een goede bereikbaarheid. Een externe expert kan de organisatie op het goede spoor helpen en zorgen dat valkuilen worden vermeden.’

In deze tijd van marktwerking in de gezondheidszorg zullen ook revalidatiecentra zich meer moeten profileren en beter moeten inspringen op de behoeften van hun omgeving. Marketing kan daarbij helpen. Daarom heeft Revalidatie Nederland een marketingplatform in het leven geroepen.

• Door John Ekkelboom

Concurrentie maakt marketing noodzakelijk

Om de kosten van de zorg terug te dringen en de kwaliteit ervan te verbeteren, streeft de overheid naar meer marktwerking. Ook de revalidatiesector is deze ontwikkeling niet ontgaan. Bijna vier jaar geleden startte Revalidatie Nederland de werkgroep Marktwerking, die de discussie over marktwerking binnen de sector moest aanjagen. Dit resulteerde onder andere in twee boekjes: *Oriëntatie op de Markt* en *Revalidatie Toekomstverkenning 2015*. Nadat de werkgroep in 2007 werd opgeheven, kwam het thema marketing onder verantwoordelijkheid van de Bestuurscommissie Informatiebeleid en Marketing, die medio dit jaar het marketingplatform in het leven riep. In dat platform zitten marketingdeskundigen van Groot Klimmendaal, Rijnlands Revalidatie Centrum, Het Roessingh, de Maartenskliniek, Revalidatiecentrum Amsterdam/Jan van Bremen Instituut (RCA-JBI) en Adelante Zorggroep. Deze experts zullen enkele keren per jaar bij elkaar komen.

Marktmonitor

Jos Buijs, voorzitter van het platform en voorzitter van de raad van bestuur van RCA-JBI, licht toe dat het platform zich met verschillende zaken zal bezighouden, zoals het organiseren van bijeenkomsten, het aangeven waarin de branche zich kan onderscheiden van andere revalidatieaanbieders en het ontwikkelen van marketinginstrumenten en van methoden om markten, concurrentie en klantbehoeften te analyseren. 'We zijn een denktank die Revalidatie Nederland gaat ondersteunen. De instellingen maken uiteindelijk zelf de keuzes in wat ze wel en niet gebruiken en in welk tempo ze dat doen. Marketing is in ieder geval niet meer weg te denken in deze tijd. Daarbij is het van groot belang dat revalidatiecentra hun gedifferentieerde markt goed kennen. Een marktmonitor, zoals wij die enkele jaren geleden in ons centrum hebben ontwikkeld, zou daar goed bij kunnen helpen.'

Niet nieuw

Marketing binnen de revalidatie is niet nieuw. Zo schakelde De Trappenberg in Huizen al in 1995 een marketingbureau in voor de ontwikkeling van een strategisch beleidsplan. Rienk Harkema, onder meer hoofd van de afdeling communicatie, marketing en kwaliteit van de Trappenberg-holding, coö-

dineerde toen dat onderzoek. Volgens hem kwam een aantal strategische vragen er nadrukkelijker door aan bod. Hij noemt enkele voorbeelden: 'Wat voor soort organisatie willen we zijn, wie willen we wel en niet bedienen, welke activiteiten voeren we wel en niet uit, welke uitstraling willen we hebben en hoe kunnen we aan productinnovatie blijven doen?' Om de antwoorden in beleid te borgen, ging De Trappenberg meer initiatieven nemen in ketenzorg en andere vormen van samenwerking. Harkema constateert dat het onderzoek het management en de medewerkers er nadrukkelijker van heeft doordrongen dat in gesprek zijn met en luisteren naar elkaar en de omgeving essentieel is om het voortbestaan van de organisatie ook op de langere termijn te waarborgen. 'Als wij ons realiseren dat de zorgmarkt in hoog tempo verandert, er steeds meer aanbieders komen, de prijzen onder druk staan en patiënten steeds kritischer consumenten worden, is zo'n benadering anno 2009 zeker geen overbodige luxe.'

Reactivering

Dat vooral de laatste jaren de concurrentie meer op de loer ligt en de financiering en patiëntentoostrroom niet meer vanzelfsprekend zijn, maakt een gedegen marketingbeleid volgens Harkema steeds noodzakelijker. Als voorbeeld noemt hij de stimulans van de overheid om steeds meer zorg in de eerste lijn aan te bieden, zodat doorverwijzen naar de tweede en derde lijn – en daarmee dus ook de revalidatiesector – zal afnemen. 'En natuurlijk zal de voorgenomen overheveling van de reactivering uit de AWBZ naar de zorgverzekering de nodige gevolgen hebben voor de revalidatiesector. Een naburig verpleeghuis zou dan een geduchte concurrent kunnen worden, en dan vooral omdat de zorgverzekeraar daarvoor kiest. Op dat soort ontwikkelingen moeten we anticiperen door ons meer te profileren.'

Naamsbekendheid

Adelante Zorggroep, tot voor kort bekend als Stichting Revalidatie Limburg (SRL) in Hoensbroek, timmert de laatste tijd flink aan de weg op het gebied van marketing. Ongeveer twee jaar geleden liet het centrum een onderzoek doen onder verwijzers en bestuurders van ziekenhuizen en zorginstellingen >

> in de regio. Daaruit bleek dat de ondervraagden de organisatie soms niet eens kenden, en als dat wel zo was ze slechts globaal wisten waar de organisatie voor staat. Ook waren de meesten er niet van op de hoogte dat SRL was onderverdeeld in drie onderdelen: audiologie; volwassenenrevalidatie en arbeidsre-integratie, met een aantal topklinische functies zoals traumatologie, niet-aangeboren hersenletsel en chronische pijn; kinderrevalidatie en speciaal onderwijs. Dat SRL niet alleen revalidatie aanbiedt, zoals de naam wel deed vermoeden, was voor velen onbekend. Daarop besloot de organisatie met veel elan een nieuwe start te maken.

Verbreding

Zo werd eind vorig jaar Sandra Adriaansens als manager marketing en communicatie aangetrokken. Zij had op dat gebied al vele jaren ervaring, vooral als adviseur in de bankwereld. Verder ging advieskantoor Twynstra Gudde aan de slag met de merkenstrategie en de merkwaarden. Dit resulteerde in de nieuwe naam en de slogan 'Haal het beste uit jezelf'. Adriaansens, die ook lid is van het marketingplatform: 'Adelante is Spaans voor vooruitgang. Die naam staat voor waar wij naar streven. We zullen in de toekomst onder meer een verdere verbreding opzoeken van ons aanbod binnen de revalidatie en audiologie, samen met de eerste en tweede lijn.' Als voorbeelden noemt zij oncologische revalidatie, revalidatie en arbeid en parkinson/MS-programma's. Met die verbreding kan volgens haar de verdere ontwikkeling van de topklinische producten worden gefinancierd. 'We willen dit alles samen doen met onze ketenpartners en de patiënt. Daarbij zal mijn afdeling er de komende jaren op toezien dat we onderbouwde keuzes maken voor een gebalanceerd medisch aanbod, zodat we daarmee een eenduidige uitstraling krijgen.'

Onderbelicht

Ook Adriaansens is ervan overtuigd dat revalidatiecentra vanwege hun toenemende kwetsbaarheid niet aan marketing ontkomen. Voor de ene instelling zal die noodzaak er meer zijn dan voor de andere, afhankelijk van de concurrentie in het werkgebied. 'Door de DBC's – de diagnose-behandelingcombinaties – kan minder gespecialiseerde revalidatie makkelijker verschuiven naar de tweede en eerste lijn. Ziekenhuizen, verpleeghuizen en fysiotherapeuten houden zich in toenemende mate bezig met vormen van revalidatie. Ook de commerciële sector springt daarop in. Onze expertise waarvoor we echt staan – gespecialiseerde revalidatiegeneeskunde en audiologie – kan daardoor onderbelicht raken. Het is daarom van belang je eigen sterktes te kennen, hierin keuzes te maken, deze goed te profileren en samenwerking met eerste en tweede lijn op te zoeken waarin deze sterktes complementair benut kunnen worden.'

Goedkoper en efficiënter

Adriaansens pleit dus voor meer samenwerking met de eerste en tweede lijn, zoals ziekenhuizen en fysiotherapeuten. Haar credo is gezamenlijk de keten te bedienen door kennis te delen en naar elkaar door te verwijzen. Volgens haar worden alle zorgaanbieders daar beter van, evenals de patiënt. Adelante werkt op het gebied van revalidatie en audiologie bijvoorbeeld nauw samen met het



Foto: Inge Houdbrink

'Als sector moeten we naar buiten toe te laten zien wat gespecialiseerde revalidatie is.'

Atriumziekenhuis in Heerlen en het Maastricht Universitair Medisch Centrum. Ook zijn er plannen om de eerste lijn duidelijk te maken wat de toegevoegde waarde kan zijn van Adelante, bijvoorbeeld door het organiseren van kennisbijeenkomsten voor huisartsen, het maken van aparte verwijzersfolders en het bieden van gerichte informatie op de nieuwe website. Adriaansens is ervan overtuigd dat een goede samenwerking zal leiden tot een efficiëntere zorg en daarmee tot geldbesparing.

De vraag is of marketing uiteindelijk niet leidt tot onderlinge concurrentie tussen de verschillende revalidatiecentra. Adriaansens verwacht van wel en denkt dat centra worden gedwongen keuzes te maken en scherp te blijven. Buijs verwacht dat het niet zo'n vaart zal lopen. Jos Buijs: 'Het is van groot belang dat revalidatieinstellingen zich heroriënteren op eigentijdse marketingstrategieën om hun positie in het aanbod van zorg en marktwerking te versterken.'