Klantgerichtheid en schaalvergroting moeten samengaan

Schaalvergroting is in de zorgsector een van de belangrijkste bestuurlijke thema's. Indrukwekkende argumenten pleiten voor fusies en samenwerking. Eén aspect komt er bekaaid af: de klant.

Bram den Engelsen

Ruit van klantgerichtheid

Het is bijna onmogelijk een jaarverslag, beleidsplan of internetsite te lezen en de boodschap te missen: de klant staat centraal in de zorg. Marktwerking en vraagsturing missen hun uitwerking niet. Niemand stelt meer de vraag of een zorgaanbieder klantgericht moet zijn. Maar merkwaardig genoeg lijkt ook niemand de vraag te stellen hóe aanbieders klantgericht moeten zijn. In feite zijn zorgorganisaties nog bezig te voldoen aan de drempelwaarden van het marktspel.

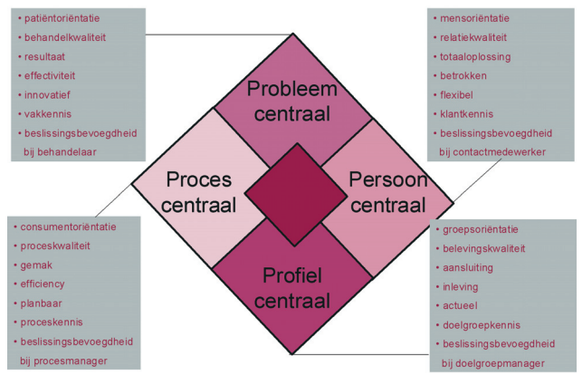
Vier strategieën

Het echte marktspel draait erom je te onderscheiden. Zodra alle zorgorganisaties de drempel van basale klantgerichtheid hebben bereikt, kan dat spel echt beginnen. Waarom dus niet van meet af aan een specifieke klantgerichtheidsstrategie ontwikkeld?

Een duidelijke strategie begint bij de vraag: hoe willen wij klantgericht zijn? Het bedrijfsleven maakt bij het beantwoorden van die vraag vaak gebruik van het gedachtegoed van Treacy en Wiersema. Die onderscheiden drie vormen van klantgerichtheid: *operational excellence, product leadership* en *customer intimacy*. Zij stellen dat geen enkele organisatie het iedere klant op alle fronten naar de zin kan maken. De aanbieder moet kiezen voor een bepaalde waardepropositie. Dat kan zijn een combinatie van snelheid, betrouwbaarheid en gemak tegen een scherpe prijs *(operational excellence)*, de beste inhoudelijke oplossing *(product leadership)* of individueel maatwerk *(customer intimacy)*.

Marktleiders excelleren op één van deze drie vormen en zorgen ervoor dat ze op de andere twee dimensies minimaal marktconform opereren. De klanttevredenheid is bij de verschillende strategieën gebaseerd op verschillende aspecten. Bij operational excellence zijn klanten vooral tevreden over de combinatie van snelheid, gemak en betrouwbaarheid bij een scherpe prijs. Ze nemen het op de koop toe dat de dienstverlening sterk is gestandaardiseerd. Bij *customer intimacy* waarderen de klanten juist het maatwerk, waarvoor ze een hogere prijs betalen.

Mede door de opkomst van de ict is in het bedrijfsleven een vierde vorm van klantgerichtheid ontstaan: *mass customization*. Dit is een combinatie van massaproductie en individualisering van het klantcontact en de dienstverlening. Een bekend voorbeeld is Dell computers. Via internet kan de klant zijn eigen pc-configuratie samenstellen en bestellen.



De ruit van klantgerichtheid is een zorgspecifieke vertaling van strategieën die in het bedrijfsleven toegepast worden.

Ruit

Het toepassen van markt- en marketingprincipes op de zorgsector vraagt om nuance. Klakkeloos inzichten uit het bedrijfsleven vertalen naar de zorg kan niet. De volgende benaderingswijze is ontstaan in de praktijk, in discussies over marktstrategie met bestuurders en directies van zorgorganisaties. De genoemde vier klantgerichtheidsstrategieën uit het bedrijfsleven laten zich in de zorgsector vertalen in de 'ruit van klantgerichtheid'. Let wel, het gaat hier om vier in de kern gelijkwaardige vormen van klantgerichtheid, die elk verschillend uitwerken op enerzijds de klantervaring en -beleving en anderzijds de interne organisatie.

Klakkeloos inzichten uit het bedrijfsleven vertalen naar de zorg kan niet

ZV_02_nieuwe_opbouw.indd 17 19-01-2006 09:58:10

1. Klantprobleem centraal

De ogenschijnlijk minst klantgerichte marktstrategie is die waarbij het probleem van de klant centraal staat. Vormen van acute zorg vallen hieronder, maar bijvoorbeeld ook topspecialisten op een bepaald gebied. Alles is gericht op een effectieve behandeling van het complexe (fysieke) probleem van de klant. Aan innovativiteit en vakkennis wordt grote waarde gehecht. De specialist bepaalt het behandelingsproces en de klant vertoont in zijn gedrag nog het meest gelijkenis met de klassieke patiënt. Deze klantgerichtheidsstrategie is gebaseerd op wat in het bedrijfsleven *product leadership* wordt genoemd. Voor de beste oplossing is de klant bereid het nodige op te offeren. In geld, of in tijd. Lange reistijden of wachttijden hoeven bij deze strategie op voorhand geen belemmering te zijn, afhankelijk uiteraard van de concurrentie. Deze strategie is minder geschikt voor schaalvergroting.

2. Klantproces centraal

Bij de klantgerichtheidsstrategie waarbij het proces centraal staat wordt de gehele keten van diagnose, behandeling en nazorg vanuit het doorsnee klantperspectief ingericht. Met als resultante: gemakkelijke, snelle en betrouwbare zorg- en dienstverlening voor iedereen tegen een voor de zorginkoper aantrekkelijke prijs. Standaardisatie, proceskwaliteit en efficiency staan hier hoog in het vaandel. Het gaat vooral om planbare zorg voor grote aantallen klanten. De beslissingsbevoegdheid ligt bij de procesmanager. Deze op *operational excellence* gebaseerde strategie, gericht op vrij massale doelgroepen, kenmerkt zich door een 'formuleaanpak'. Die formule is herkenbaar en kopieerbaar en leent zich voor franchising. Deze strategie is dan ook het meest geschikt voor schaalvergroting. Een sterke merknaam maakt het mogelijk om te penetreren in andere marktgebieden en uit te groeien tot een landelijke speler.

3. Klantprofiel centraal

Een derde optie is de klantgerichtheidsstrategie, waarbij het profiel van een bepaalde doelgroep centraal staat. De doelgroep kan variëren in omvang, maar zal minder massaal zijn dan bij 'proces centraal'. Essentieel is dat de klant in diens perceptie een aanbod krijgt dat bij hem past en dat hij de zorg- en dienstverlening geniet te midden van 'soortgenoten'. Doelgroepkennis is van groot belang en de beslissingsbevoegdheid ligt bij de doelgroepmanager. Deze strategie heeft kenmerken van *mass customization*. De voordelen van standaardisatie (in de back office) worden gecombineerd met specifieke belevingswerelden voor bepaalde doelgroepen. Denk aan een ziekenhuis dat, naast haar algemene functie, zich qua inrichting, faciliteiten en bejegening vooral richt op 'de sportende mens'. Ook deze strategie leent zich voor een 'formule-aanpak' die exporteerbaar is naar andere regio's en is daarmee geschikt voor schaalvergroting.

4. Klantpersoon centraal

Bij de vierde strategische optie (persoon centraal) gaat het om maatwerkdienstverlening. De zorg is erop gericht een totaaloplossing te bieden die aansluit bij het leven van de individuele klant. Dat gaat veel verder dan je kunnen inleven in de klant. Klantkennis is essentieel en de beslissingsbevoegdheid ligt bij de individuele medewerkers die klantcontact hebben. Zij handelen in vrijheid naar bevind van zaken en in het belang van de betreffende klant. Deze strategie is gebaseerd op *customer intimacy*. Het geboden maatwerk kent een vaak forse meerprijs en niet iedereen kan of wil daarvoor betalen. Maatwerk organiseren is complex en heeft grenzen qua schaalgrootte. Het is lastiger meetbaar, minder transparant in termen van bedrijfsvoering en dus ook moeilijker 'te verkopen' aan bijvoorbeeld de zorgverzekeraar.

Aanbieders moeten kiezen

De les uit het bedrijfsleven is dat zorgorganisaties moeten kiezen welke strategie zij op het gebied van klantgerichtheid voeren. Er kan geen zorgaanbieder bestaan die zegt iedereen de allerbeste zorg te verlenen, op een snelle makkelijke en betrouwbare manier, volledig afgestemd op de individuele klant en dat alles tegen een scherpe prijsstelling. Niet dat die keuze enkelvoudig hoeft te zijn, overigens. Een organisatie of concern kan ervoor kiezen om per segment of doelgroep een andere strategie te kiezen. Maar dat heeft dan wel consequenties voor de inrichting van de zorg- en dienstverlening, de huisvesting, de besturing en dergelijke. Zo werk het Amphia ziekenhuis met drie verschillende vormen van klantgerichtheid, die zich vertalen in verschillende locatieprofielen en dito processen.

Het Amphia ziekenhuis werkt met drie vormen van klantgerichtheid

De klantgerichtheidsstrategie is ook een belangrijk aandachtspunt bij fusies en concernvorming. Welke vormen van klantgerichtheid gaan samen? Welke keuzes maakt het nieuwe concern op dit punt en wat betekent dat voor het merkenbeleid? Er zijn twee hoofdwegen om schaalgrootte en klantgerichtheid te laten samengaan: uniforme klantgerichtheid onder één merk of differentiatie in klantgerichtheid via meerdere merken. Elk van de twee hoofdwegen heeft voor- en nadelen. Aan de zorgaanbieder de taak een keuze te maken voor een onderscheidende klantgerichtheidsstrategie. Die beslissing is net zo belangrijk als de keuze van schaalgrootte. Klantgerichtheid moet net zoveel aandacht op de bestuurlijke agenda krijgen als fusies en samenwerking. Sterker, die twee thema's moeten hand in hand gaan. ‹

Bram den Engelsen is senior adviseur bij Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en kerndocent Strategische Marketing van Diensten aan de Academie voor Management (Rijksuniversiteit Groningen)

ZV_02_nieuwe_opbouw.indd 19 19-01-2006 09:58:17