

Een marketingplan als nieuwe dimensie voor laboratoriumgericht ondernemerschap

J.H. HOOIJBERG¹, M. SCHOORL¹, S. DERKX², R. van der VEER¹ en P.C.M. BARTELS¹

Inleiding

Binnen de laboratoriumdiagnostiek spelen relaties met klanten een belangrijke, maar ook steeds complexere rol. Het (ziekenhuis)laboratorium heeft te maken met verschillende groepen klanten, met elk hun specifieke behoeften. Het laboratorium levert aan deze klanten een breder wordend scala aan producten en diensten. Een belangrijke taak voor het laboratorium is ondersteuning van aanvragers van diagnostiek, die in toenemende mate worden geconfronteerd met technologische ontwikkelingen en innovatieve mogelijkheden op het gebied van o.a. ketenzorg. Het Laboratorium voor KCHI beschouwt service aan patiënt en professional als een strategisch speerpunt. Klantgerichtheid maakt een essentieel onderdeel uit van de core business van het laboratorium.

In een eerder stadium heeft het Laboratorium voor KCHI de leidinggevenden geschoold in klantgerichtheid en ondernemerschap. Dit gebeurde in de vorm van een serie werkconferenties, getiteld 'Buiten winnen is binnen beginnen' (1). Het opleidingstraject resulteerde in bewustwording van marktontwikkelingen. Verscheidene laboratoriuminitiatieven tot optimalisering van het zorgproces bleven echter steken in goede bedoelingen, wat mogelijk werd veroorzaakt door het ontbreken van een duidelijke marketingstrategie.

Naast een groeiende behoefte aan klantgerichtheid ontstaat er binnen de laboratoriumdiagnostiek een toenemende gevoeligheid voor marktwerking. Laboratoria kunnen zich niet meer permitteren om steken te laten vallen in de relatie met klanten. Aanvragers van (vooral eerstelijns)diagnostiek zijn tegenwoordig minder gebonden aan samenwerking met lokale of regionale laboratoria. De marktwerking in de laboratoriumsector leidt er toe dat zowel huisartsenlaboratoria als ziekenhuislaboratoria elkaar kunnen beconcurreren in aangrenzende adherentiegebieden. In het bijzonder commerciële laboratoria spelen hierop in en besteden expliciete aandacht aan imago en relatiemanagement. Om de gewenste klantgerichtheid vorm te geven en om een antwoord te creëren op concurrentie, is het Laboratorium voor KCHI in 2009 gestart met het opstellen van een marketingplan.

Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie & Immunologie¹, en afdeling Marketing & Communicatie², Medisch Centrum Alkmaar

E-mail: j.h.hooijberg@mca.nl

Ontwikkeling marketingplan

In samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie van het Medisch Centrum Alkmaar werd een marketingplan opgesteld volgens basisprincipes uit de marketingliteratuur, waaronder die specifiek voor zorgverleners (2). In eerste instantie werd een situatie-analyse verricht volgens het 7S-model van McKinsey (3). In dit model wordt de organisatie geëvalueerd op basis van zeven dimensies ('strategy', 'structure', 'systems', 'style', 'shared values', 'skills', 'staff'). Externe ontwikkelingen werden hierbij meegenomen, waaronder demografische, ecologische, sociaal-culturele, technologische en economische aspecten.

SWOT-analyses werden uitgevoerd door laboratoriumspecialisten en overige leidinggevenden van het laboratorium. De SWOT-analyses dienden als basis voor een confrontatiematrix, waarin kansen versus sterkten en zwakten naast bedreigingen versus sterkten en zwakten tegen elkaar werden afgezet.

Marktsegmentatie resulteerde in een overzicht van zeven afzonderlijke klantengroepen en producten. Daarbij werd 'kennisoverdracht' ook als belangrijk product beschouwd. De product-marktcombinaties en de resultaten uit de confrontatiematrix werden gebruikt om de strategische opties te inventariseren en de marketingdoelstellingen en -strategie vast te stellen. Voor het Laboratorium voor KCHI bestonden deze o.a. uit 1) verbetering van kwaliteit, efficiency, service en klantgerichtheid, 2) het stimuleren van ondernemerschap en innovatie, 3) een proactieve bijdrage aan de STZ-status van het ziekenhuis, en 4) het verstevigen van de regionale positie.

Voor de uitvoering van de marketingstrategie werden specifieke instrumenten ontwikkeld, gebaseerd op een aangepaste versie van het traditionele 4-P-principe (product, prijs, promotie, plaats) (4). Dit resulteerde in nieuw inzicht om marketingwerkgroepen (zie onder) te formeren om activiteiten uit te werken. Om de voortgang van acties te waarborgen worden periodieke evaluaties uitgevoerd waarbij verschillende werkgroepen elkaar informeren en marketingacties bespreken.

Marketingwerkgroepen en activiteiten

De marketingwerkgroepen richten zich thans op afzonderlijke onderdelen van het marketingplan, onderhouden contacten met specifieke categorieën klanten en geven feedback aan de laboratoriumleiding t.b.v. bijsturing van het marketingbeleid (figuur 1).

Een werkgroep 'Front office' coördineert de baliefunctie, telefonische bereikbaarheid, website en parti-

cipeert in ziekenhuisbrede patiënttevredenheidsonderzoeken (www.patiëntenervaring.nl).

Naast algemene kortstondige contacten via het front office, worden doelgerichte en duurzame relaties met professionals nagestreefd. De groep 'Accountmanagement' onderhoudt hiervoor 1-op-1-contacten met verschillende klantgroepen aan de hand van een accountstrategie.

Een marktonderzoek naar de behoeften van brede klantengroepen, ontwikkeld in samenwerking met de afdeling Marketing & Communicatie, vormt een essentieel onderdeel van het marketingplan. Mede op basis van de uitkomsten van het marktonderzoek wordt het strategisch beleid van het laboratorium aangepast.

Consultancy behoort tot het takenpakket van de laboratoriumspecialist (5, 6). Het betreft advisering van medische professionals op het terrein van de laboratoriumgeneeskunde in de breedste zin van het woord. In veel laboratoria ontbreekt hiervoor duidelijk omschreven beleid (6). De groep 'Consultancy' zet de lijnen uit om de 'zichtbaarheid' van de laboratoriumspecialisten bij patiëntenbesprekingen, klinische lessen en scholingsactiviteiten te structureren. Daarnaast worden commentaar- en rapportagesystemen betreffende de interpretatie van diagnostiek verder ontwikkeld.

Het Expertisecentrum onderhoudt relaties met klanten en leveranciers op het gebied van research & ontwikkeling, initieert en coördineert wetenschappelijk onderzoek ten behoeve van peer-reviewed publicaties en fungeert als bètasite in de ontwikkeling van nieuwe methoden en apparatuur.

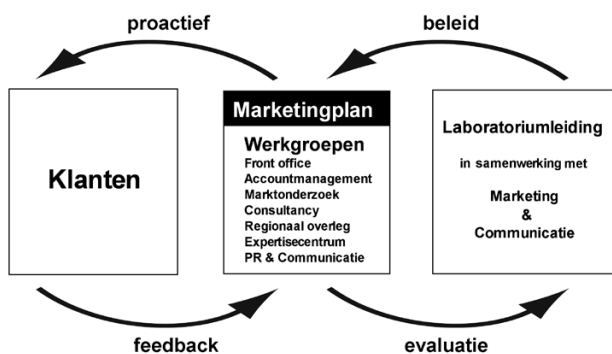
Uitbreiding van regionale samenwerkingsverbanden kan de strategische positie van het laboratorium verstevigen. Technologische innovaties op het gebied van ICT maken samenwerkingsverbanden op afstand mogelijk. De groep 'Regionaal Overleg', verkent de mogelijkheden voor optimalisering van regionale samenwerkingsverbanden. Tot slot worden promotieactiviteiten voor diverse marketingdoeleinden beheerd door de groep 'PR & Communicatie'.

Conclusies

Als gevolg van het opstellen van het marketingplan zijn de marktpositie en de speerpunten van het Laboratorium voor KCHI ten aanzien van klantgerichtheid transparanter geworden. Omdat het plan een integraal overzicht biedt van situatieanalyse, strategische keuzes en geplande activiteiten, creëert het onder leidinggevendend draagvlak voor marketing en stimuleert het ondernemerschap. Het marketingplan blijkt een essentieel hulpmiddel bij verbetering van medische ondersteuning en dienstverlening, omdat het kwalitatief betere contacten met professionals induceert. Het verdient dan ook aanbeveling dat een laboratorium binnen de kaders van het ziekenhuisbeleid een eigen marketingplan ontwikkelt.

Referenties

1. Schoorl M, Schoorl M, Bartels PCM. Buiten winnen is binnen beginnen. *Ned Tijdschr Klin Chem Labgeneesk* 2008; 33: 204-205.
2. Engelsens B den, Beek C van, Blijham G. *Marketing voor zorgverleners*. 1e druk, Bohn Stafleu van Loghum, 2007.
3. Waterman R, Peters T, Phillips JR. Structure is not organisation. *Business Horizons* 1980; 23: 14-26.
4. McCarthy J. *Basic Marketing: A managerial approach*, 13de editie, Irwin, Homewood Illinois, 2001.
5. Bartels PCM, Willems JL. Consultatie en interpretatie van analyseresultaten: kerncompetenties van de klinisch chemicus. *Ned Tijdschr Klin Chem Labgeneesk* 2009; 34: 165-168.
6. Oosterhuis W, Raijmakers MTM, Leers MPG, Keuren JFW, Verboeket-van de Venne WPHG, Munnix ICA, Kleinveld HA. Consultfunctie: van klinisch chemicus naar laboratoriumspecialist. *Ned Tijdschr Klin Chem Labgeneesk* 2009; 34: 214-218.



Figuur 1. Organisatiemodel marketingplan laboratorium.