

Buiten winnen, is binnen beginnen

Een onderzoek ter optimalisatie van de bekendheid van de Zorgwinkel van
Florence onder de doelgroep



Madelon van Tol
20060947
Compact 4

Buiten winnen, is binnen beginnen

Een onderzoek ter optimalisatie van de bekendheid van de Zorgwinkel van Florence onder de doelgroep

Haagse Hogeschool
Sector Economie & Management
Afdeling Facility Management
Johanna Westerdijkplein 75
2521 EN Den Haag

Auteur	Madelon van Tol
Docentbegeleider	Dhr. J.C. Mulder
Medebeoordelaar	Mw. M.C. Th. Harlaar
Opdrachtgever	Zorgwinkel Rijswijk van Vredenburgplantsoen 1 2282 SK Rijswijk
Mentor	Mw. S. van Essen
Periode onderzoek	Februari 2009 – Mei 2009

Auteursreferaat

Dit is een onderzoek naar het **optimaliseren van de bekendheid** onder de doelgroep van de **Zorgwinkel** van zorginstelling **Florence**. De onderzoeksvraag is: “Hoe kan de Zorgwinkel van zorginstelling Florence, haar bekendheid onder de doelgroep optimaliseren met het doel **klanten te binden** aan de organisatie en zo een **concurrentievoordeel** te behalen binnen de toenemende **marktwerking** in de zorg?”

Het doel is om de doelgroep meer bekend te laten raken met wat de Zorgwinkel hen kan bieden zodat de Zorgwinkel meer gebruik kan maken van haar **uniciteit**. Het uiteindelijke doel is om meer klanten te binden aan Florence en een concurrentievoordeel te behalen binnen de toenemende marktwerking en concurrentiestrijd in de zorg. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat de Zorgwinkel **intern** een aantal gebreken vertoont die de toepassing van goede **externe communicatie** tegenwerken. Daarnaast wordt er vooral **aanbodgericht** gewerkt en bestaat er weinig toepassing van informatietechnologie ter ondersteuning van externe communicatie. Het advies wat hieruit volgt is dat de Zorgwinkel eerst de interne aspecten dient te optimaliseren, daarna onderzoek dient te doen naar de **doelgroep** en dit vast te leggen in **communicatieplannen** en **accountmanagementplannen** en vervolgens met behulp informatietechnologie de juiste **communicatiemiddelen** dient te kiezen. **Klantenbinding** zal verder worden geoptimaliseerd door structurele binding met de klant te creëren.

In de bijlagen: Onderzoeksplan, organogrammen, interviews, observatieschema en een de confrontatiematrix.

Indexreferaat

Facility Management, Afstudeerscriptie, Zorgsector, Zorginstelling, Zorgwinkel, Florence, Marktwerking, Concurrentie, Marketing, Externe communicatie, Doelgroepen, Accountmanagement, Informatietechnologie, Klantenbinding

Managementsamenvatting

Binnen de Zorgwinkel Rijswijk is door de uitkomsten van een organisatiebreed telefonisch bereikbaarheidsonderzoek opgemerkt dat veel mensen de Zorgwinkel benaderen met vragen die niet behandeld kunnen worden binnen de Zorgwinkel of bestemd zijn voor de branchegerelateerde organisatie de Vegro. Dit gegeven duidt erop dat de doelgroep niet optimaal bekend is met wat de Zorgwinkel hen kan bieden. In het kader van de omgevingsfactoren staat de klant binnen de zorgsector steeds meer centraal en is dit probleem van belang. De Zorgwinkel is een unieke fysieke front-office van Florence en voor de klant het eerste contact met de organisatie. Voor Florence dus dé plek om klanten aan zich te binden, hierbij is het wel van belang dat de doelgroep op de hoogte is van wat de Zorgwinkel hen kan bieden. Dit adviesrapport richt zich op de vraag hoe de Zorgwinkel van Florence haar bekendheid onder de doelgroep kan vergroten. Het doel is dat de doelgroep meer bekend raakt met de Zorgwinkel, zodat de Zorgwinkel optimaal gebruik kan maken van haar uniciteit en klanten kan binden aan Florence. De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat is: ***“Hoe kan de Zorgwinkel van zorginstelling Florence, haar bekendheid onder de doelgroep optimaliseren met het doel klanten te binden aan de organisatie en zo een concurrentievoordeel te behalen binnen de toenemende marktwerking in de zorg?”***

Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn er subprobleemstellingen opgesteld. Om informatie te verkrijgen is gebruik gemaakt van theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek. In het adviesrapport is eerst de organisatie van Florence en van de Zorgwinkel geanalyseerd. Vervolgens is de situatie van de Zorgwinkel, omtrent de huidige bekendheid van de Zorgwinkel onder de doelgroep en de huidige maatregelen die worden genomen om de bekendheid te vergroten, in kaart gebracht. Daarna is in de gewenste situatie, vanuit de theorie en vanuit een extern onderzoek, beschreven hoe het optimaliseren van bekendheid in een ideale situatie vormgegeven zou moeten worden. De huidige situatie en de gewenste situatie zijn vervolgens met elkaar vergeleken en geanalyseerd en daar zijn een aantal verschillen en overeenkomsten uitgekomen.

De conclusies die uit de analyse voortgekomen zijn, laten zien dat de Zorgwinkel een aantal stappen dient te ondernemen voordat communicatiemiddelen ingezet kunnen worden om tot optimalisatie van bekendheid te komen. Het blijkt dat de Zorgwinkels eerst intern met betrekking tot samenwerking met elkaar, met de afdeling Markt & Innovatie van Florence en met de Vegro een aantal zaken dient te veranderen. Ook op het gebied van processen naar de klant toe vertonen zich nog een aantal gebreken. Daarnaast blijkt dat de Zorgwinkel geen gebruik maakt van doelgroepsegmentatie en communicatieplannen om gericht te communiceren en tenslotte is uit de analyse gebleken dat de Zorgwinkel geen accountmanagement toepast in de communicatie naar de zakelijke klant en dat ICT nog geen grote rol speelt in de communicatie met de particuliere klant. Op het gebied van klantenbinding is gebleken dat binnen de Zorgwinkel structurele binding niet optimaal wordt toegepast. Naar aanleiding van de conclusies zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. De aanbevelingen kunnen gezien worden als een stappenplan van interne maatregelen naar maatregelen die dienen worden uitgevoerd voordat communicatie ingezet kunnen worden tot maatregelen die meegenomen moeten worden in de keuze van communicatiemiddelen en de binding van klanten. Het advies dat terug komt in alle aanbevelingen is dat de Zorgwinkels gezamenlijk meer integraal moeten gaan samenwerken met de nieuwe afdeling Markt & Innovatie. Het advies en de hulp van de afdeling zal bij de uitvoering van alle aanbevelingen nodig zijn. De aanbeveling om meer integraal te gaan samenwerken met de afdeling Markt & Innovatie is dus een overkoepelende aanbeveling. De overige aanbevelingen zijn:

- Maak meer gebruik van het feit dat de medewerkers van de Vegro binnen de Zorgwinkel een brede doelgroep bedienen. Creëer meer samenwerking en meer kennis van de diensten van Florence bij de medewerkers van de Vegro zodat hun klanten kunnen worden doorverwezen naar de diensten van Florence.
- Analyseer de processen van de Zorgwinkel naar de klant. Ondersteun de processen met behulp van ICT, zodat de klant zelf kan bepalen wanneer processen aanvangen.
- Segmenteer de doelgroep.
- Analyseer de doelgroepsegmenten en onderzoek hoe er het beste naar elk segment gecommuniceerd dient te worden. Leg de bevinden vast in een communicatieplan.
- Pas accountmanagement toe om meer structureel te communiceren met de zakelijke klant en leg dit vast in accountmanagementplannen.
- Pas in de communicatiemiddelen meer technologie toe. Aanbevolen wordt om Google adwords hierbij toe te passen.
- Zorg ervoor dat de media waarmee gecommuniceerd wordt actueel zijn.
- Versterk de rol van het servicepakket in de informatieteksten van de Zorgwinkel.
- Creëer structurele binding met de klant door maatwerk te leveren in de vorm van beveiligde persoonlijke pagina's op de internetpagina van Florence.

Vervolgens is in het adviesrapport aangegeven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden binnen de Zorgwinkel. Tenslotte zijn de organisatorische-, personele- en financiële consequenties, die de aanbevelingen met zich meebrengen, uitgewerkt.

Voorwoord

Dit adviesrapport heb ik geschreven in het kader van de afstudeeropdracht van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool. Binnen de afstudeeropdracht staat het zelfstandig oplossen van een facilitair beleidsprobleem binnen een organisatie centraal. Het adviesrapport is het eindproduct van de afstudeerperiode, maar ook van de drie jaar dat ik de opleiding Facility Management heb gevolgd.

In de periode van februari 2009 tot en met mei 2009 heb ik onderzoek verricht in opdracht van de Zorgwinkel Rijswijk van zorginstelling Florence. Tijdens deze periode hebben een aantal mensen bijgedragen aan de totstandkoming van mijn adviesrapport.

Via deze weg wil ik daarom een aantal mensen bedanken. Allereerst wil ik mijn opdrachtgeefster Sandra van Essen bedanken voor het aanbieden van de afstudeerplek en haar advies en opbouwende kritiek ten opzichte van mijn adviesrapport. Ook wil ik alle medewerkers uit de Zorgwinkel en van andere afdelingen van Florence bedanken voor het openstaan voor vragen en hun interesse in mijn opdracht. Tevens wil ik Arjan Mulder bedanken voor de begeleiding vanuit de opleiding en voor zijn adviezen en tips omtrent mijn adviesrapport. Ook Mariette Harlaar wil ik bedanken voor haar bijdrage als medebeoordelaar en haar adviezen. Tot slot wil ik mijn familie en vriend bedanken voor hun steun tijdens de afstudeerperiode.

Madelon van Tol
Den Haag, mei 2009

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Onderzoeksverantwoording	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Doel	3
1.3 Probleemstelling	3
1.4 Randvoorwaarden.....	4
1.5 Onderzoekstype	4
1.5.1 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek	4
1.6 Dataverzameling.....	4
1.6.1 Theoretisch onderzoek	5
1.6.2 Empirisch onderzoek.....	5
2. De organisatie	6
2.1 Florence	6
2.1.1 Het aanbod van Florence	6
2.1.2 Missie	6
2.1.3 Visie	7
2.1.4 Strategie.....	7
2.1.5 Structuur	7
2.2 De Zorgwinkel.....	8
2.2.1 Het primaire proces	8
2.2.2 Doelgroep	8
2.2.3 Het ontstaan van de Zorgwinkel.....	8
2.2.4 De structuur	9
2.2.5 Bekostigingssystematiek	9
2.3 Samenvatting.....	10
3. De huidige situatie van de Zorgwinkel	11
3.1 De Zorgwinkel.....	11
3.1.1 De uniciteit van de Zorgwinkel.....	11
3.1.2 De bekendheid onder de doelgroep	11
3.1.3 Samenwerking met de Vegro	13
3.1.4 Maatregelen voor het optimaliseren van bekendheid.....	13
3.1.5 Relatie tussen de Zorgwinkels	14
3.1.6 Klantenbinding	15
3.2 De zorgsector.....	15
3.2.1 Marktwerving	15
3.2.2 Concurrentie	16
3.2.3 Marketing	16
3.2.4 De praktijk.....	16
3.3 Landelijke ontwikkelingen.....	17
3.3.1 Demografische factoren	17
3.3.2 Sociaal-culturele factoren.....	17
3.3.3 Technologische factoren	17
3.3.4 Politieke factoren.....	18
3.4 SWOT-analyse	19

4. De ideale situatie	21
4.1 Inleiding marketing	21
4.2 Zorgmarketing.....	21
4.3 De marketingmix	23
4.4 Hét marketinginstrument ter optimalisatie van bekendheid	25
4.5 Doelgroepsegmentatie	25
4.6 Informatietechnologie	26
4.7 Klantenbinding	26
4.8 Extern onderzoek.....	26
4.8.1 WoonZorgcentra Haaglanden	27
4.8.2 Bekendheid creëren.....	27
4.9 Samenvatting.....	27
5. De analyse.....	28
5.1 De marketingfunctie	28
5.2 Het toepassen van Promotie	28
5.2.1 Van invloed zijnde marketinginstrumenten	28
5.2.2 Niet van invloed zijnde marketinginstrumenten	29
5.2.3 Doelgroepsegmentatie	29
5.3 Het gebruik van communicatiemiddelen.....	30
5.4 Het binden van klanten.....	30
5.5 Organisatievergelijking	30
6. Conclusies en aanbevelingen.....	31
6.1 Conclusies	31
6.2 Aanbevelingen.....	32
6.3 Samenvatting.....	33
7. Implementatieplan	35
8. Bedrijfskundige consequenties.....	37
8.1 Organisatorische consequenties	37
8.2 Personele consequenties	37
8.3 Financiële consequenties	38
7.3.1 Kosten.....	38
7.3.2 Baten.....	39
Literatuuropgave.....	41
Bijlagen.....	43

Inleiding

In het kader van de afstudeerfase van de opleiding Facility Management aan de Haagse Hogeschool dient een student zelfstandig een facilitair beleidsprobleem op te lossen in de vorm van een adviesrapport. Dit afstudeeronderzoek is uitgevoerd in opdracht van de Zorgwinkel Rijswijk van zorginstelling Florence. Het adviesrapport zal generaliseerbaar zijn naar alle Zorgwinkels van Florence.

Aanleiding

De aanleiding voor dit onderzoek is naar voren gekomen aan de hand van een ander onderzoek. In het voorjaar van 2008 is er binnen Florence een organisatiebreed telefonisch bereikbaarheidsonderzoek gehouden. Hieruit bleek dat de Zorgwinkel Rijswijk telefonisch slecht bereikbaar is ten opzichte van de andere drie Zorgwinkels. Na onderzoek van dit gegeven kwam naar voren dat er problemen zitten in de techniek en het gebruik van de telefonie. Doormiddel van uitbreiding van de toestellen en een cursus hoe dit in de praktijk te gebruiken is de technische oorzaak grotendeels opgelost. Echter kwam ook een tweede oorzaak naar voren. Veel mensen komen langs of bellen met vragen die niet behandeld kunnen worden binnen de Zorgwinkel of die bestemd zijn voor de Vegro (de winkel binnen de Zorgwinkel waar men zorgartikelen kan lenen of huren). Deze mensen worden vervolgens doorverbonden naar de juiste persoon of afdeling wat zij kunnen ervaren als slecht bereikbaar. Daarnaast kost doorverbinden tijd wat ervoor zorgt dat de lijn onnodig bezet is. Dit gegeven is vervolgens geanalyseerd. Geconstateerd werd dat de binnenkomende vragen, die niet behandeld kunnen worden binnen de Zorgwinkel voortkomen uit een breder liggend probleem en dat de slechte telefonische bereikbaarheid daar slechts een gevolg van is. Het feit dat mensen de Zorgwinkel benaderen met vragen die daar niet thuishoren, duidt er namelijk op dat men blijkbaar niet goed op de hoogte is van de identiteit van de Zorgwinkel.

Gezien de ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg is het van belang het probleem aan te pakken en er beleid op te maken. Marktwerving heeft namelijk zijn intrede gedaan binnen de zorgsector en concurrentie tussen zorgorganisaties neemt daardoor toe. Om binnen de markt te blijven moeten zorgorganisaties zich onderscheiden van de concurrent. Dit gebeurt vaak door het centraal stellen van de klant. De Zorgwinkel is de front-office van Florence en voor de klant het eerste contact met de organisatie. Het is een fysieke plek waar men terecht kan met vragen, advies en ondersteuning op het gebied van zorg. De Zorgwinkel is zich bewust van haar uniciteit en streeft er dan ook naar hier optimaal gebruik van te maken. Juist hier kunnen nieuwe klanten aan Florence worden verbonden. Om dat te bereiken is het van belang dat de doelgroep wel bekend is met wat de Zorgwinkel hen kan bieden.

Het telefonische bereikbaarheidsonderzoek is binnen de Zorgwinkel Rijswijk de ‘trigger’ geweest die heeft doen beseffen dat het binnen de huidige ontwikkelingen in de zorgsector ongunstig is als de doelgroep niet optimaal bekend is met de identiteit van de Zorgwinkel. De andere Zorgwinkels hebben het probleem nog niet op deze manier bekeken, maar het probleem bestaat ook daar. Het is één concept en de manier van werken en de te bereiken doelgroep is overal identiek.

Probleemstelling

De volgende probleemstelling is geformuleerd:

“Hoe kan de Zorgwinkel van zorginstelling Florence, haar bekendheid onder de doelgroep optimaliseren met het doel klanten te binden aan de organisatie en zo een concurrentievoordeel te behalen binnen de toenemende marktwerving in de zorg?”

Doel

Het doel van het onderzoek is dat er een adviesrapport gepresenteerd kan worden aan de manager van de Zorgwinkel Rijswijk met concrete en realiseerbare aanbevelingen. Met het rapport kan vervolgens overleg met de andere Zorgwinkels plaatsvinden om de bevindingen in het rapport te analyseren, te bespreken en tot vervolgstappen te komen.

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om met het advies de doelgroep meer bekend te laten raken met de Zorgwinkel zodat de doelgroep weet waar de Zorgwinkel voor staat en wat het hen kan bieden. De Zorgwinkel kan haar uniciteit vervolgens optimaal benutten om klanten te binden aan Florence en zo een concurrentievoordeel te behalen binnen de toenemende marktwerking in de zorg.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt een verantwoording van het onderzoek gegeven. Het probleem wordt geanalyseerd en de onderzoeksmethoden worden toegelicht en verantwoord. In hoofdstuk 2 wordt de organisatie beschreven. Allereerst wordt een beschrijving gegeven van zorgorganisatie Florence en vervolgens wordt verduidelijkt hoe de Zorgwinkel eruit ziet en gesitueerd is binnen Florence. In hoofdstuk 3 wordt de huidige situatie van de Zorgwinkel op het gebied van bekendheid onder de doelgroep geanalyseerd. In dit hoofdstuk wordt vermeld welke vragen er bij de Zorgwinkel binnenkomen, door wie deze vragen worden gesteld en hoe de huidige bediende doelgroep eruit ziet. Daarnaast wordt vermeld hoe de samenwerking met de Vegro is en wat er in de huidige situatie aan wordt gedaan om de bekendheid onder de doelgroep te vergroten en klanten te binden aan Florence. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4, aan de hand van literatuur en een extern onderzoek bij een andere zorgorganisatie, vermeld hoe een ideale situatie voor het optimaliseren van bekendheid onder de doelgroep eruit ziet. In hoofdstuk 5 wordt vervolgens een analyse gegeven van de huidige situatie van de Zorgwinkel ten opzichte van de ideale situatie. Er wordt geanalyseerd hoe de huidige situatie van de Zorgwinkel past binnen het ideaalbeeld en welke verschillen en overeenkomsten daaruit naar voren komen. In hoofdstuk 6 worden eerst de conclusies vermeld die getrokken kunnen worden uit de analyse en vervolgens worden er aanbevelingen aan de Zorgwinkel gedaan ten behoeve van de optimalisatie van de bekendheid. In hoofdstuk 7 wordt middels een implementatieplan beschreven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden binnen de Zorgwinkel. Tenslotte zal hoofdstuk 8 weergeven wat de bedrijfskundige consequenties zijn van de aanbevelingen. Hierin wordt een onderscheid gemaakt in organisatorische consequenties, personele consequenties en financiële consequenties.

1. Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt een verantwoording van het onderzoek gegeven. Allereerst wordt het te onderzoeken probleem toegelicht. De aanleiding, het doel en de probleemstelling en subvragen worden in dit kader vermeld. Vervolgens zal een beschrijving en verantwoording worden gegeven van de manier waarop het te onderzoeken probleem onderzocht wordt. Hierbij worden het onderzoekstype en de gebruikte dataverzamelmethode vermeld.

1.1 Aanleiding

Binnen de Zorgwinkel Rijswijk is geconstateerd dat het de doelgroep niet geheel duidelijk is waar de Zorgwinkel voor staat. In het kader van de ontwikkelingen binnen de gezondheidszorg vormt deze constatering een probleem. Om als zorgorganisatie binnen de markt te blijven is het van belang klanten te werven en te behouden. Zorginstelling moeten zich onderscheiden van de concurrent. Ook Florence wil zoveel mogelijk klanten werven en aan zich binden om enerzijds een financieel voordeel te behalen en anderzijds Florence een goede naam te bezorgen en te laten behouden. De Zorgwinkel is de front-office van Florence en voor de klant het eerste contact met de organisatie. Juist hier kunnen nieuwe klanten aan Florence worden verbonden. Om dat te bereiken is het van belang dat de doelgroep bekend is met wat de Zorgwinkel hen kan bieden.

Afbakening

Het probleem omtrent de bekendheid van de Zorgwinkel onder de doelgroep is binnen de Zorgwinkel Rijswijk geconstateerd. De andere Zorgwinkels hebben het probleem nog niet op deze manier bekeken, maar het probleem bestaat ook daar. Er is dan ook voor gekozen om binnen het onderzoek de Zorgwinkel Rijswijk als uitgangspunt te nemen. Het eindresultaat zal generaliseerbaar dienen te zijn naar alle vier de Zorgwinkels.

1.2 Doel

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is om met het advies de doelgroep meer bekend te laten raken met de Zorgwinkel zodat het hen duidelijk is wat de Zorgwinkel kan bieden. De Zorgwinkel kan haar uniciteit vervolgens optimaal benutten om klanten te binden aan Florence en zo een concurrentievoordeel te behalen binnen de toenemende marktwerking in de zorg.

1.3 Probleemstelling

Aan de hand van de aanleiding en het beoogde doel is de volgende probleemstelling voor het onderzoek opgesteld:

“Hoe kan de Zorgwinkel van zorginstelling Florence, haar bekendheid onder de doelgroep optimaliseren met het doel klanten te binden aan de organisatie en zo een concurrentievoordeel te behalen binnen de toenemende marktwerking in de zorg?”

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende subprobleemstellingen geformuleerd:

1. Hoe is Florence georganiseerd?
2. Hoe is de Zorgwinkel georganiseerd?
3. In hoeverre is de Zorgwinkel Rijswijk bekend bij de doelgroep?
4. Welke klantgroepen bedient de Zorgwinkel?
5. Wat wordt er in de huidige situatie gedaan aan het optimaliseren van bekendheid en klantbinding?
6. Welke ontwikkelingen zijn er gaande in de omgeving en welke invloeden hebben zij?

7. Hoe ziet de gewenste situatie om bekendheid te creëren eruit?
8. Hoe past de huidige situatie van de Zorgwinkel in de gewenste situatie en welke verschillen en overeenkomsten komen er voort uit deze analyse?
9. Welke conclusies kunnen uit de analyse getrokken worden?
10. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan?
11. Hoe kunnen de aanbevelingen geïmplementeerd worden?
12. Welke organisatorische, personele en financiële consequenties hebben de aanbevelingen?

In bijlage 1 is per subprobleemstelling vermeld wat het doel is en welke informatie nodig is om de subprobleemstelling te beantwoorden.

1.4 Randvoorwaarden

De volgende randvoorwaarden voor het onderzoek zijn door de Zorgwinkel gesteld:

- De Zorgwinkel is vanuit strategische overwegingen door Florence vormgegeven. Het concept staat vast. De fysieke plek van de Zorgwinkel in combinatie met een branchegerelateerde organisatie is onveranderbaar.
- De naam “Zorgwinkel” staat vast en mag niet veranderd worden.

1.5 Onderzoekstype

Er zijn twee typen onderzoek te onderscheiden als het gaat om de soort gegevens die in een onderzoek gezocht worden. Deze twee typen zijn kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Dit onderzoek is overwegend een kwalitatief onderzoek, maar in een mindere mate komt het kwantitatieve karakter ook terug.

1.5.1 Kwalitatief en kwantitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek gaat vooral om kwaliteiten, ervaringen, meningen en perspectieven. Het gaat erom een breed beeld te schetsen van een situatie aan de hand van meningen en perspectieven van mensen. Kwalitatief onderzoek is gericht op het begrijpen van een situatie en het probleem door verschillende invalshoeken in kaart te brengen.¹ Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek, omdat onderzocht gaat worden hoe iets verbeterd kan worden, namelijk de bekendheid van de Zorgwinkel onder de doelgroep. Om dit te bereiken is het van belang de situatie inzichtelijk te maken en een gewenste situatie te kunnen schetsen. Dit wordt bereikt door ervaringen, meningen en perspectieven van verschillende mensen en vanuit de literatuur te achterhalen. Kwantitatief onderzoek is onderzoek dat cijfermatig inzicht biedt, het gaat vooral om hoeveelheden. Binnen kwantitatief onderzoek draait het om meten.² De reden dat dit onderzoek in een kleine mate van kwantitatieve aard is, is omdat er middels gestructureerde observatie vastgesteld wordt hoe de bekendheid met de Zorgwinkel is. Dit aspect wordt toegevoegd in het onderzoek, omdat het probleem daardoor inzichtelijk wordt.

1.6 Dataverzameling

Met behulp van het uitvoeren van theoretisch onderzoek en empirisch onderzoek worden gegevens verzameld. Onder theoretisch onderzoek valt de bestudering van relevante literatuur en bestaande gegevens en onder empirisch onderzoek wordt al het onderzoek wat in de praktijk wordt verricht verstaan. De dataverzamelingsmethoden die binnen dit onderzoek gebruikt worden om zowel het theoretisch als het empirisch onderzoek te ondersteunen, worden in de volgende subparagrafen verder uitgewerkt.

¹ Baarda, D.B en Goede, de, M.P.M.: Basisboek kwalitatief onderzoek, blz.1

² Baarda, D.B en Goede, de, M.P.M. en Teunissen, J.: Basisboek Methoden en Technieken, blz.1

1.6.1 Theoretisch onderzoek

Het verrichten van theoretisch onderzoek betekent dat er gebruik wordt gemaakt van bestaande informatie om gegevens te verkrijgen. In dit onderzoek wordt theoretisch onderzoek toegepast om antwoord te kunnen geven op een aantal subvragen. Voor de beschrijving van Florence en de Zorgwinkel wordt gebruik gemaakt van interne gegevens uit informatiefolders en van internet en intranet. Voor de beschrijving van de ontwikkelingen uit de omgeving van Florence en de Zorgwinkel wordt gebruik gemaakt van informatie uit boeken en artikelen. De ontwikkelingen op macroniveau worden beschreven met behulp van de DESTEP-analyse. Er is hiervoor gekozen, omdat via deze analyse de omgeving volgens een structuur kan worden beschreven en er geen aspecten kunnen worden vergeten. Op de vraag welke invloed de externe ontwikkelingen hebben op de Zorgwinkel wordt gebruik gemaakt van de SWOT-analyse. Er is hiervoor gekozen door de inzichtelijkheid van de analyse. De SWOT-analyse geeft puntsgewijs weer welke kansen en bedreigingen en sterkten en zwakten er voor de Zorgwinkel bestaan. Vervolgens wordt met behulp van een confrontatiematrix duidelijk gemaakt welke aandachtspunten voortkomen uit de SWOT-analyse. Tenslotte wordt theoretisch onderzoek toegepast in de beantwoording van de vraag hoe de gewenste situatie om bekendheid te creëren eruit ziet. Informatie en theorieën uit boeken en tijdschriften worden gebruikt om een ideaalbeeld te schetsen.

1.6.2 Empirisch onderzoek

Empirisch onderzoek houdt in dat er informatie wordt verkregen uit de praktijk. In dit onderzoek wordt het empirisch onderzoek middels twee dataverzamelingmethoden uitgevoerd, namelijk interviewen en observeren.

Interviewen

Er worden in dit onderzoek zowel interne als externe interviews verricht om het probleem vanuit een breed perspectief te kunnen oplossen. De interne interviews zijn gehouden met:

- Managers van de Zorgwinkel in Rijswijk, Voorburg en Voorschoten;
- Servicemedewerkster van de Zorgwinkel Rijswijk;
- Adviseuse PR & Communicatie;
- Medewerker Product & Promotie Gezondheidsservice;

Het externe interview is gehouden met de manager van de afdeling Communicatie & PR van WoonZorgcentra Haaglanden.

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews. Bij een halfgestructureerd interview liggen de onderwerpen, die de interviewer aan de orde wil brengen, vast. De onderwerpen worden door de interviewer in de vorm van een topiclijst vermeld.³ Er is voor deze vorm van interviewen gekozen om het vrije karakter. Er is ruimte om door te vragen en de visie van de geïnterviewde over een onderwerp komt naar voren. De topics zijn opgesteld na bestudering van het probleem en het doel van het onderzoek.

Observeren

Binnen dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van observatie om vast te kunnen stellen welke vragen er bij de Zorgwinkel binnenkomen. De observatie wordt verricht aan de hand van een observatieschema. De aard van de observatie is gestructureerd. Door het gebruik van een van te voren opgesteld schema kan er gericht worden geobserveerd.⁴ Er is gekozen voor deze vorm van observatie, omdat het te onderzoeken aspect kwantitatief van aard is en het doel van observatie bekend is.

³ Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M. e.a.: Basisboek Interviewen

⁴ Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. Blz. 254

2. De organisatie

In dit hoofdstuk wordt de organisatie geanalyseerd. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van Florence organisatiebreed. Vervolgens wordt inzichtelijk gemaakt hoe de Zorgwinkel gepositioneerd is binnen Florence en hoe de Zorgwinkel georganiseerd is.

2.1 Florence

Florence is een zorgorganisatie met vestigingen in Delft, Den Haag, Leidschendam-Voorburg, Rijswijk, Voorschoten en Wassenaar. In 2004 is Florence ontstaan als holding van de afzonderlijke stichtingen Zorggroep Horst en Vlietstreek, Katholieke stichting voor Verzorging en Verpleging en stichting Zorginstellingen Rijswijk. De organisatie verleent diensten aan ruim 2.000 cliënten met de hulp van 4.000 medewerkers en 1.000 vrijwilligers. Daarnaast maken ruim 45.000 mensen gebruik van de extra's van Florence.⁵

2.1.1 Het aanbod van Florence

Om te verduidelijken wat Florence kan betekenen voor haar klanten wordt aangegeven welke diensten Florence aanbiedt.

- o Zorg aan huis: huishoudelijke verzorging, persoonlijke verzorging en verpleging, thuiszorgspecialisten aan huis, gespecialiseerde gezinsverzorging, ondersteuning bij verslaving of psychische ziekten, dagverzorging en een alarmeringssysteem.
- o Wonen met zorg of verpleging:
 - Den Haag: drie zorgcentra, een zorg- en verpleegcentrum, twee verzorgingshuizen, een woon-zorgcomplex, een zorg op maatcomplex, een particuliere serviceflat en voor intensieve zorg twee verpleeghuizen.
 - Leidschendam-Voorburg: een verzorgingscentrum en een woonzorgcentrum.
 - Rijswijk: twee woonzorgcentra, een serviceflat en voor intensieve zorg een verpleeghuis.
 - Voorschoten: een verzorgingshuis.
 - Wassenaar: een verpleeghuis.
- o Gezond zijn en blijven: maatschappelijk werk, gezond eten met advies van Florence, leren over gezondheid, kortdurende zorg voor herstellen na een operatie en ergotherapie.
- o Gezond zwanger zijn: voedingsadviezen tijdens de zwangerschap, cursussen voor een fitte zwangerschap en hulpmiddelen voor moeder en baby.
- o Opvoeding en verzorging: consultatiebureaus, gratis opvoedbegeleiding, gezinsverzorging en cursussen opvoeding en verzorging.
- o De extra's van Florence: het zorghotel en het servicepakket.⁶

De diensten die Florence levert zijn heel divers en niet alleen op ouderen gericht. De doelgroep die Florence met haar diensten wil bereiken is dan ook een groep van jong tot oud onderverdeeld naar het type zorgvraag uit de verschillende regio's.

2.1.2 Missie

Florence hanteert de volgende missie:

“Florence biedt een samenhangend aanbod van diensten op het gebied van zorg en welzijn. Zelfstandigheid, verantwoordelijkheid, en keuze zijn aandachtspunten voor een zinvol bestaan. Op betrokken, ondernemende en betrouwbare wijze geven wij gestalte aan alle activiteiten.”⁷

⁵ Florence: toekomst in balans. Blz. 7

⁶ Florence: Florence in vogelvucht. Blz. 7-17

⁷ www.florence-zorg.nl

2.1.3 Visie

De visie van Florence geeft richting aan de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden en het opstellen van beleid over zorg en dienstverlening. Uniciteit, diversiteit en gelijkwaardigheid van het individu staat centraal. Ieder mens is uniek en Florence heeft respect voor de normen en waarden van de cliënt. Daarnaast wordt onder respect ook betrokkenheid, aandacht en oprechte belangstelling verstaan. Florence levert te allen tijde zorg met respect, wat betekent dat er passende zorg aangeboden kan worden.⁸

2.1.4 Strategie

Om de ontwikkelingen in de omgeving het hoofd te kunnen bieden heeft Florence een vernieuwde strategie voor 2009 ontwikkeld. De ontwikkelingen zorgen ervoor dat de verzorgingsstaat in haar klassieke vorm onder druk staat. Florence streeft er in 2009 dan ook naar het marktaandeel binnen de regio's te behouden en het volume te vergroten.

Om dit te bereiken zijn er vier speerpunten voor deze periode opgesteld.⁹

1. Betrouwbare speler in de ketenzorg. Florence profileert zich regionaal als betrouwbare partner in de zorgketen, naar bijvoorbeeld ziekenhuizen en huisartsen. Daarnaast laat Florence zich in de wijk zien als het adres op het gebied van verzorgd wonen, innovatieve zorg en welzijn. Hierbij is een goede naamsbekendheid van essentieel belang. Een goede naamsbekendheid zorgt voor de instroom van nieuwe cliënten, maar heeft daarnaast ook invloed op de instroom van nieuwe medewerkers zoals in speerpunt 3 duidelijk zal worden. In 2009 zal daarom de marketingfunctie van Florence versterkt dienen te worden.
2. Reële prijs op basis van efficiënte bedrijfsvoering. Alle werkprocessen achter de schermen verlopen zo efficiënt mogelijk, zodat voor de schermen meer aandacht kan worden besteed aan het primaire proces, de zorg. Door deze manier van werken houdt Florence voldoende geld over voor innovatie, verbetering van kwaliteit van zorg en uitbreiding van haar activiteiten.
3. Goede naam als werkgever. Door te investeren in personeel kan Florence goede werknemers behouden en nieuw personeel aantrekken door haar goede naam als werkgever. Deze naam behoudt Florence wanneer medewerkers tevreden zijn.
4. Onderscheiden door klantwaarde. Klantwaarde is de waarde die de cliënten aan producten en diensten van Florence toekennen. Het is van belang dat de producten en diensten aan de verwachtingen van de klant voldoen.

De strategie laat zien dat de klant binnen Florence centraal staat. Florence tracht haar marktaandeel te vergroten door klantwaarde te scheppen en de betrouwbaarheid naar de zakelijke partner en de particuliere klant te vergroten. Dit komt overeen met customer intimacy, één van de drie concurrentiestrategieën volgens Treacy en Wiersema (1996).¹⁰

2.1.5 Structuur

Zorgorganisatie Florence wordt bestuurd door een Raad van Bestuur. Onder de Raad van Bestuur vallen centrale staffuncties en regio's. Florence heeft haar werkgebied opgedeeld in drie regio's, namelijk de Voorden, Haagsteden en Vliethorsten. Elke regio heeft een regiomanager. Een regio bestaat weer uit een wijk en een aantal decentrale stafdiensten. Onder een wijk vallen alle locaties uit de regio met de omliggende omgeving zoals thuiszorg of dagverzorging. Onder de decentrale stafdiensten vallen onder andere de Zorgwinkels van Florence. Elke regio heeft één of meerdere Zorgwinkels die aangestuurd worden door een Zorgwinkel manager. In bijlage 2 is het organogram van Florence opgenomen.

⁸ Florence: Toekomst in balans. Blz. 9

⁹ Florence: Toekomst in balans. Blz. 12-13

¹⁰ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Blz. 71

2.2 De Zorgwinkel

In deze paragraaf wordt verder ingegaan op de Zorgwinkel van Florence. Achtereenvolgens wordt beschreven wat het primaire proces van de Zorgwinkel is, wat de beweegredenen waren voor het opzetten van de Zorgwinkel en hoe de structuur van de Zorgwinkel eruit ziet.

2.2.1 Het primaire proces

De Zorgwinkel is voor een regio hét punt voor informatie, advies en bemiddeling in zorg van Florence en is zowel fysiek als telefonisch bereikbaar. Daarnaast kan de klant binnen de Zorgwinkel informatie verkrijgen over en zich aanmelden voor alle extra's van Florence. Een belangrijke extra service van Florence die binnen de Zorgwinkels aangeboden wordt is het servicepakket. Het servicepakket is een breed pakket aan diensten gericht op een doelgroep van jong tot oud. Als lid van het servicepakket kan men tegen een gereduceerde prijs gebruik maken van de aangeboden diensten. Door de omgevingsveranderingen binnen de zorg functioneert het servicepakket als marketingmiddel met extra's en praktische diensten voor de klant. Om de klant van dienst te kunnen zijn, zijn er binnen de Zorgwinkel servicemedewerkers en cliëntondersteuners werkzaam. De servicemedewerkers hebben het eerste contact met de klant en kunnen aan de balie of aan de telefoon informatie geven over de diensten van Florence en de klant voorzien van brochures. Daarnaast verzorgen de servicemedewerkers de aanvragen voor huishoudelijke hulp in het kader van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, die uitgevoerd wordt door een gemeente. De Cliëntondersteuners kunnen de klant van dienst zijn indien hulp of advies met betrekking tot een zorgaanvraag nodig is. De cliëntondersteuners van Florence brengen samen met de klant de zorgaanvraag in kaart, regelen indicaties door contact op te nemen met het Centrum Indicatiestelling Zorg, dragen oplossingen aan voor problemen en beheren de wachtlijsten. Het kan gesteld worden dat de Zorgwinkel voor klanten de toegangspoort tot de zorg en extra diensten van Florence vormt.¹¹

2.2.2 Doelgroep

De doelgroep van de Zorgwinkel is een afspiegeling van de doelgroep van Florence, immers de Zorgwinkel is de front-office en laat klanten in contact komen met de diensten van Florence. De Zorgwinkel heeft de doelgroep gesegmenteerd in een zakelijke en een particuliere groep. Onder de zakelijke doelgroep worden ziekenhuizen en huisartsen verstaan en onder de particuliere doelgroep alle inwoners van jong tot oud binnen een regio onderverdeeld naar het type zorgvraag.

2.2.3 Het ontstaan van de Zorgwinkel

De eerste Zorgwinkel is in 2004 gelijktijdig opgezet met het ontstaan van de nieuwe holding Florence. De Zorgwinkel Rijswijk was de eerste Zorgwinkel van Florence en zou vaandragers van de nieuwe naam Florence en het logo worden. De keuze voor het opzetten van de Zorgwinkel is gemaakt in de kaders van de veranderingen binnen de zorgsector en in de wet- en regelgeving. In een omgeving waarin de klant steeds meer koning wordt en concurrentie de kop op steekt wilde Florence een plek creëren waarin zorg en diensten de klant direct ten goede komen. De Zorgwinkel diende zo opgezet te worden dat de toegankelijkheid voor klanten groot zou zijn. Er is daarom voor gekozen om dicht bij de klant te opereren in de vorm van een winkel. De plaats van de winkel in een regio is zorgvuldig gekozen na onderzoek van de markt. Om de klant optimaal van dienst te kunnen zijn is het van belang dat het personeel binnen de Zorgwinkel kennis heeft van de diensten van Florence.

¹¹ Florence: Zorgwinkel. Blz. 2-6

Het personeel is de schakel tussen de diensten van Florence en de klant. Na het goed draaien van de pilot Zorgwinkel in Rijswijk zouden er Zorgwinkels in elke regio van Florence volgen. Daarnaast is bij de opstart gezocht naar leveranciers van branchegerelateerde producten die wilden participeren binnen de Zorgwinkel om de aantrekkelijkheid en levendigheid van de winkel te vergroten.¹² De Zorgwinkel in Rijswijk leverde Florence positief resultaat op, want inmiddels zijn er meerdere Zorgwinkels in de drie regio's van Florence aanwezig. Eveneens is de aanwezigheid van een branchegerelateerde organisatie ook bevallen. De Vegro, leverancier van verpleegartikelen en zorghulpmiddelen, participeert namelijk al vanaf de opstart in de Zorgwinkels van Florence.

2.2.4 De structuur

De Zorgwinkels van Florence vallen onder de centrale staffunctie Diensten en Services. Binnenkort gaat deze afdeling verder als Markt & Innovatie, een samenwerking tussen andere staffuncties van Florence. Daarnaast valt een Zorgwinkel ook onder een regio, dus heeft de Zorgwinkel ook te maken met een regiomanager. In totaal zijn er vijf Zorgwinkels. Bepaalde regio's hebben twee Zorgwinkels wegens de grootte van die regio. Binnen elke Zorgwinkel zijn servicemedewerkers en cliëntondersteuners werkzaam, zij worden aangestuurd door een Zorgwinkel Manager. In bijlage 3 is het organogram van de Zorgwinkel opgenomen.

2.2.5 Bekostigingssystematiek

Zoals in de vorige subparagraaf vermeldt vallen de Zorgwinkels van Florence binnen een regio. De Zorgwinkel is een ondersteunende dienst van de regio en wordt hier ook door gefinancierd. Elke Zorgwinkel maakt jaarlijks een begroting van de inkomsten en uitgaven. Deze begroting bestaat uit de volgende posten:

Inkomsten	Uitgaven
Inkomsten alarmering	Personeelskosten
Inkomsten zorgindicaties	Materiële kosten
Huuropbrengst Vegro	

Figuur 1

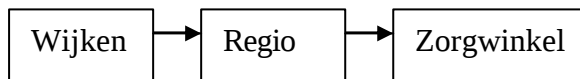
Toelichting figuur 1:

- Inkomsten alarmering: De Zorgwinkel bemiddelt in de verhuur van alarmeringsmateriaal voor Stichting Welzijn Rijswijk. Voor deze bemiddeling ontvangen zij een vergoeding.
- Inkomsten zorgindicaties: Elk huisbezoek van een cliëntondersteuner aan een klant of elk uitgebreid gesprek dat binnen de Zorgwinkel wordt gehouden door een cliëntondersteuner en een klant kan worden gedeclareerd.
- Huuropbrengst Vegro: De Vegro betaalt de Zorgwinkel huur voor het winkelpand.
- Personeelskosten: De uitgaven aan de salarissen van de servicemedewerkers en cliëntondersteuners.
- Materiële kosten: Onder andere zijn dit uitgaven aan het pand, aan onderhoud, aan systemen en aan kantoorbenodigdheden.

De Zorgwinkel maakt geen winst, de uitgaven zijn altijd hoger dan de inkomsten. De begroting wordt vervolgens aan de regiomanager getoond welke het begrotingstekort van de Zorgwinkel verdeeld over het aantal wijken uit de desbetreffende regio. Elke wijk heeft naast de uitgaven voor zorg, locatie, interne ondersteunende diensten en overhead ook uitgaven voor de Zorgwinkel. De begroting van de Zorgwinkel wordt dus gedekt door de wijken uit de regio. De wijken krijgen hier cliënten die door de Zorgwinkel worden geworven voor terug.

¹² Florence: Ondernemingsplan Zorgwinkel Rijswijk

Schematisch weergegeven verloopt de geldstroom als volgt:



Figuur 2

2.3 Samenvatting

Er is in dit hoofdstuk een beeld geschetst van Florence en van de Zorgwinkels van Florence. Binnen Florence staat de klant centraal, zo blijkt uit de visie. Ook uit de strategie blijkt dat Florence haar marktaandeel wil vergroten door zich te richten op de klant. Deze strategie komt volgens Treacy en Wiersema overeen met customer intimacy. In het kader van deze strategie speelt de Zorgwinkel een belangrijke rol voor Florence. De Zorgwinkel staat dicht bij de klant en probeert op deze manier laagdrempeligheid te creëren op het gebied van zorgvragen. Door de samenwerking met de branchegerelateerde organisatie de Vegro wordt getracht de levendigheid en de laagdrempeligheid van de Zorgwinkel te vergroten. Binnen de Zorgwinkel zijn servicemedewerkers en cliëntondersteuners werkzaam om de klant van dienst te kunnen zijn bij al hun vragen op het gebied van zorg. De Zorgwinkel is een belangrijk middel als het gaat om het vergroten van betrouwbaarheid en het scheppen van klantwaarde. De Zorgwinkel maakt geen winst en wordt bekostigd door regio waarin de Zorgwinkel is gesitueerd.

3. De huidige situatie van de Zorgwinkel

In dit hoofdstuk wordt de huidige situatie van de Zorgwinkel omtrent de bekendheid onder de doelgroep beschreven. De zorgsector ondergaat vele ontwikkelingen en veranderingen, de omgeving heeft daarom veel invloed op zorginstellingen. De huidige situatie wordt dan ook zowel intern als extern geanalyseerd. Het hoofdstuk start met een analyse van de huidige situatie binnen de Zorgwinkel. Vervolgens worden de omgevingsfactoren en ontwikkelingen vanuit de branche en op landelijk niveau vermeld. Tot slot worden de interne en externe analyse samengebracht in een SWOT-analyse en worden, middels een confrontatiematrix, aandachtsgebieden duidelijk gemaakt.

3.1 De Zorgwinkel

In deze paragraaf wordt op microniveau geanalyseerd, microniveau is gericht op een organisatie of organisatieonderdeel. Allereerst wordt de uniciteit van de Zorgwinkel voor Florence beschreven. Vervolgens wordt een beeld gegeven van de bekendheid van de Zorgwinkel onder de doelgroep. Tenslotte wordt aangegeven wat er in de huidige situatie binnen de Zorgwinkel wordt gedaan om de bekendheid te optimaliseren en klanten te binden aan Florence. In deze paragraaf is gebruik gemaakt van informatie uit interviews met de managers van de Zorgwinkels, een servicemedewerkster van de Zorgwinkel Rijswijk, een communicatieadviseuse van PR & Communicatie en een medewerkster van Product & Promotie Gezondheidsservice. De uitgewerkte interviews zijn opgenomen in bijlage 4.

3.1.1 De uniciteit van de Zorgwinkel

In de kaders van de ontwikkelingen in de omgeving speelt de Zorgwinkel een steeds belangrijkere rol voor Florence. Met de Zorgwinkel onderscheidt Florence zich namelijk van andere zorgaanbieders. De combinatie tussen Florence en een branchegerelateerde organisatie die binnen de Zorgwinkel is aangebracht komt niet bij andere zorgaanbieders voor. In het geval van Florence is die organisatie de Vegro. Uit interviews met de managers van de Zorgwinkel en uit inventarisatie van internetsites van andere zorginstellingen blijkt dat er meerdere zorgaanbieders zijn die een contract hebben met de Vegro of een andere branchegerelateerde organisatie. Echter uit zich dat puur in de uitleen of verkoop van thuiszorgartikelen in de vorm van een thuiszorgwinkel. Voor advies in zorg, zorgbemiddeling of informatie over diensten hebben andere zorgaanbieders meestal een dienst ingebed in de organisatie die voor de klant alleen telefonisch bereikbaar is. De combinatie binnen de Zorgwinkels, welke zich uit in een samenwerking binnen een fysieke plek, is uniek.

3.1.2 De bekendheid onder de doelgroep

De bekendheid van de Zorgwinkel onder de doelgroep blijkt niet optimaal te zijn: er komen regelmatig vragen van klanten binnen die niet specifiek bestemd zijn voor de Zorgwinkel. Daarnaast blijkt uit het klantenbestand van de Zorgwinkel dat slechts een deel van de doelgroep daadwerkelijk wordt bereikt.

Binnenkomende vragen

Uit interviews met een servicemedewerkster en de managers van de Zorgwinkels blijkt dat een groot deel van de binnenkomende vragen wel behandeld kan worden, maar dat er toch ook een deel is dat niet behandeld kan worden binnen de Zorgwinkel. Volgens de geïnterviewden zijn deze vragen vaak bestemd voor de Vegro en worden ze gesteld door de particuliere klant. Het medium waarmee de zender de vraag stelt is voor Florence en de Vegro verschillend. De servicemedewerkers van Florence worden vooral telefonisch bereikt en de Vegro wordt vooral in de winkel benaderd.

Uit observatie van de balie van de Zorgwinkel Rijswijk gedurende vier dagdelen kunnen een aantal gegevens worden vermeld. In de vier dagdelen zijn er in totaal 58 vragen zowel telefonisch als aan de balie binnen gekomen. Van de 58 vragen waren er 20 vragen die niet door de servicemedewerkster behandeld konden worden. In onderstaande tabel is schematisch weergegeven wat de aard van de verkeerde vragen was, in welke frequentie die vraag is voor gekomen en door wie de vraag is gesteld. De volledige observatieformulieren zijn opgenomen in bijlage 5.

Aard van de vraag	Frequentie	Zender
Vegro	12	Klant: 5 Geen klant: 7
Specifieke vraag aan thuiszorgorganisatie van Florein, dochteronderneming van Florence.	3	Klant
Vraag bestemd voor elders binnen Florence.	3	Klant: 2 Geen klant: 1
Vraag voor andere zorgaanbieder	2	Geen klant

Figuur 3

Aan de hand van de interviews en de observatie kunnen de volgende conclusies met betrekking tot de binnenkomende vragen binnen de Zorgwinkel worden gesteld.

- Het deel vragen dat wel behandeld kan worden binnen Zorgwinkel is groter dan het deel dat niet behandeld kan worden;
- De vragen die niet behandeld kunnen worden binnen de Zorgwinkel zijn voor het grote deel bestemd voor de Vegro;
- Zakelijke klanten weten waar de Zorgwinkel voor dient;
- Particuliere klanten weten vaak niet waar de Zorgwinkel voor dient;
- Binnen de particuliere klanten die niet weten waar de Zorgwinkel voor dient behoren ook bestaande klanten van Florence;
- Klanten van Florence bereiken de Zorgwinkel vooral telefonisch en klanten van de Vegro bereiken de Zorgwinkel vooral via de balie.

Een verklaring voor het aantal binnenkomende vragen die niet behandeld kunnen worden, ligt volgens de managers in het feit dat veel mensen een zorgwinkel associëren met een verkoop- en uitleenpunt van zorgartikelen. Daarnaast wordt door Florence niet naar de klant gecommuniceerd dat er binnen de Zorgwinkels twee organisaties verantwoordelijk zijn voor twee verschillende diensten. Reden hiervoor is een strategische overweging van Florence en de Vegro geweest. De klant confronteren met twee organisaties zou verwarring wekken en dat past niet binnen de klantvriendelijke uitstraling die de Zorgwinkel beoogd.

De huidig bediende doelgroep

De praktijk leert dat een deel van de beoogde doelgroep door de Zorgwinkel wordt bediend, zo blijkt uit interviews met de managers van de Zorgwinkel en een servicemedewerkster. Het deel van de doelgroep dat in de huidige situatie wel wordt bereikt bestaat uit zakelijke klanten en uit ouderen. De jongere doelgroep die in aanraking komt met de Zorgwinkel zijn veelal jongeren die huishoudelijke hulp nodig hebben. De servicemedewerker en ook de managers van de Zorgwinkel merken uit praktijkervaring dat de Vegro in tegenstelling tot Florence wel een brede doelgroep bereikt. Zowel kinderen als ouderen benaderen de Vegro voor hulpmiddelen of verpleegartikelen.

3.1.3 Samenwerking met de Vegro

De combinatie Florence en Vegro komt er in de praktijk op neer dat twee organisaties vanuit één plek werken. Het verloop van de samenwerking tussen de twee organisaties kan op twee niveaus worden beschreven, namelijk op operationeel niveau en op tactisch niveau.

Operationele samenwerking

De samenwerking tussen de medewerkers van de Vegro en de medewerkers van Florence betekent op operationeel niveau dat de medewerkers vanuit dezelfde plek werken. De werkzaamheden zijn echter verschillend en gescheiden van elkaar en de medewerkers hebben globale kennis van de diensten van de andere organisatie. Gezien de binnenkomende vragen worden vooral de medewerkers van Florence geconfronteerd met de werkzaamheden van de Vegro. Indien de medewerker van de Vegro niet beschikbaar is probeert de medewerker van Florence de klant te helpen. Dit betekent dat de Florence medewerker op dat moment niet beschikbaar is voor vragen die voor Florence bestemd zijn. In de operationele samenwerking komt ook naar voren dat de medewerker van de Vegro de klant informatie verschaft over het servicepakket van Florence. Leden van het servicepakket krijgen bij de Vegro korting op de aanschaf van producten. Als een klant nog geen lid is geeft de medewerker de klant informatie over het servicepakket.

Tactische samenwerking

Op tactisch niveau hebben de Zorgwinkel managers contact met een teamleider van de Vegro. Deze teamleider richt zich op de aanwezigheid van de Vegro binnen de Zorgwinkels. Het contact tussen beiden vindt incidenteel plaats. De twee organisaties richten zich vooral op hun eigen primaire proces. Dit houdt in dat de Zorgwinkel primair bezig is met zorgvragen van klanten en de Vegro met de uitleen en verkoop van zorghulpmiddelen. Als er behoefte is aan het gezamenlijk organiseren van bijvoorbeeld een project dan wordt contact met elkaar opgenomen. Gesteld kan worden dat op tactisch niveau geen structureel overleg aanwezig is en dat de twee organisaties zich vooral richten op de eigen belangen.

3.1.4 Maatregelen voor het optimaliseren van bekendheid

Nu geconstateerd is dat niet de gehele doelgroep bekend is met de Zorgwinkels van Florence wordt in deze subparagraaf beschreven wat de Zorgwinkels er in de huidige situatie aan doen om de bekendheid te vergroten. De Zorgwinkel splitst, als het gaat om het communiceren naar de klant, de gehele doelgroep in twee segmenten, namelijk de zakelijke klant en de particuliere klant.

De zakelijke klant

De zakelijke klant weet waar de Zorgwinkel voor staat en waarvoor ze er terecht kunnen. Bij de opzet van de Zorgwinkel is deze doelgroep namelijk goed geïnformeerd. Voor Florence is de zakelijke klant van groot belang, omdat via hen de meeste mensen worden doorverwezen naar de Zorgwinkel en uiteindelijk klant worden van Florence. Door het belang van dit deel van de doelgroep is Florence van mening dat er contact onderhouden moet worden. Florence wil haar bekendheid onder de zakelijke klant hoog houden om zoveel mogelijk doorverwijzingen te krijgen. De managers van de Zorgwinkels zijn verantwoordelijk voor het contact met de zakelijke klant. De mate van contact en de wijze waarop het contact plaatsvindt, verschilt per Zorgwinkel. De Zorgwinkel Rijswijk maakt geen gebruik van vaste contactmomenten, de manager heeft incidenteel contact met ziekenhuizen en huisartsen. Andere Zorgwinkels kiezen er bijvoorbeeld weer voor om twee keer per jaar een bijeenkomst te organiseren voor de huisartsen en transfers uit ziekenhuizen binnen die regio.

De particuliere klant

Om de bekendheid onder de inwoners van een regio te vergroten treft de Zorgwinkel in de huidige situatie een aantal maatregelen, namelijk:

- Plaatsing van advertenties in bladen en kranten. De advertenties bestaan uit informatie over Florence waarin een verwijzing wordt gedaan naar de Zorgwinkel. Deze advertenties zijn vijf jaar geleden bij het ontstaan van Florence ontworpen en nooit meer aangepast. De keuze voor de krant of het blad waarin de advertentie wordt opgenomen is afhankelijk van de regio.
- Plaatsing van informatie op de internetsite van Florence. Op de internetsite van Florence is een aparte pagina opgenomen voor de Zorgwinkel. Hierin staat summier beschreven wat de Zorgwinkel de klant kan bieden en waar men de Zorgwinkels van Florence kan vinden. De internetsite is echter onoverzichtelijk en gedateerd doordat ook hier sinds het ontstaan van Florence weinig aan vernieuwd is.
- Verspreiding van informatiefolders. De Zorgwinkel staat vermeld in informatiefolders van Florence, maar de Zorgwinkel heeft ook eigen informatiefolders. Deze folders liggen in de Zorgwinkels zelf, maar ook in wachtkamers van ziekenhuizen of huisartsenpraktijken.
- Participeren in activiteiten. De Zorgwinkels proberen zoveel mogelijk in te spelen op en aanwezig te zijn bij activiteiten die binnen de regio worden georganiseerd.

Deze maatregelen, zo blijkt uit de interviews met de managers van de Zorgwinkels, worden vooral aanbodgericht verzorgd. De Zorgwinkels bekijken per regio via welke media zij de Zorgwinkel kunnen promoten. Op dit vlak wordt, afhankelijk van de aard en de benodigde middelen voor de communicatie, hulp gevraagd aan de afdeling PR & Communicatie. Vanuit de afdeling PR & Communicatie of vanuit de Zorgwinkels wordt geen gebruik gemaakt van specifieke communicatieplannen om verschillende segmenten uit de doelgroep te bereiken, zo blijkt uit het interview met de manager van de afdeling PR & Communicatie. Er wordt grofweg een tweedeling gemaakt in een zakelijke doelgroep en een particuliere doelgroep, maar verdere segmentatie in de toepassing van marketing blijft uit. De diensten en producten van Florence en de Zorgwinkel worden via dezelfde wegen overgebracht naar de gehele doelgroep. De oorzaak hiervan is dat de marketingfunctie binnen Florence nog niet geprofessionaliseerd is. Er wordt dan ook nog geen gebruik gemaakt van marketingplannen. Op korte termijn zal daar verandering in komen. De huidige afdelingen PR & Communicatie, Diensten & Services en Beleid, Innovatie & Kwaliteit zullen zodra er een geschikte manager is gevonden samenvallen onder een nieuwe afdeling Marketing & Innovatie. Deze afdeling zal op strategisch niveau invloed krijgen op Florence. De manager zal de opdracht krijgen een strategisch plan voor 2010-2015 van de marketingfunctie te ontwikkelen. Er ontstaan directe dwarsverbanden tussen de afdelingen en er kan gebruik gemaakt worden van elkaars capaciteiten.

3.1.5 Relatie tussen de Zorgwinkels

De onderlinge relatie tussen de Zorgwinkels krijgt vorm in een overleg dat één keer per maand plaatsvindt, zo blijkt uit het interview met de manager van de Zorgwinkel Rijswijk. In dit overleg wordt de huidige gang van zaken uit de Zorgwinkels besproken. Uit de interviews met de managers van de Zorgwinkels blijkt ook dat als het gaat om het creëren van bekendheid de mate van samenwerking niet optimaal is. Zo is in de vorige subparagraaf al aangegeven dat er geen plannen bestaan hoe er als Zorgwinkel zijnde bekendheid gecreëerd kan worden onder de doelgroep. Elke Zorgwinkel bepaalt zelf wanneer en op welke manier er gecommuniceerd wordt naar zowel de particuliere- als de zakelijke klant.

3.1.6 Klantenbinding

Uit de interviews met de managers van de Zorgwinkels is gebleken dat de Zorgwinkel twee manieren toepast om klanten te binden aan de organisatie, namelijk met behulp van het servicepakket en het inspelen op de beleving van de klant.

Het servicepakket

Het servicepakket is voor Florence een belangrijk middel om een doelgroep van jong tot oud te binden aan Florence,. Het servicepakket bestaat uit een breed aanbod gemaksdiensten. Als lid van het servicepakket kan men tegen een gereduceerd tarief gebruik maken van deze diensten. Het aanbod is gericht op zowel kinderen, pubers, gezinnen en ouderen. Het servicepakket komt voort uit Gezondheidsservice Nederland. Deze stichting bood landelijk gemaksdiensten aan. Door de toenemende marktwerking binnen de zorg zagen zorginstellingen in dat een servicepakket onderscheidend kan werken. Florence is om deze reden haar eigen servicepakket aan gaan bieden. Officieel komt het servicepakket voort uit een aparte stichting zodat er commercieel aangeboden kan worden. De diensten en producten uit het pakket zijn onderverdeeld in een aantal categorieën, namelijk: Baby's en kinderen, Bewegen en ontspannen, Bij u thuis en Verzekeren en regelen. Het servicepakket wordt binnen de Zorgwinkels van Florence aangeboden, men kan informatie verkrijgen over en lid worden van het servicepakket. Ook voor de Zorgwinkel is het servicepakket een belangrijk middel om een brede doelgroep te bereiken.

Inspelen op de beleving van de klant

Florence tracht klanten te binden door een goede naam te behouden. Mond-tot-mond reclame kan perceptie van klanten over een organisatie beïnvloeden, daarom is het van belang een goede indruk achter te laten bij mensen die ooit in aanraking zijn geweest met Florence. Florence wil dit bereiken door de klant met respect te behandelen, door de klant goed van dienst te zijn bij het proces rondom zorgaanvraag en om te allen tijde goede zorg te bieden.

3.2 De zorgsector

De omgeving van de Zorgwinkel wordt in deze paragraaf beschreven op mesoniveau. Mesoniveau is gericht op het niveau van een branche of bedrijfstak. In dit geval gaat het om de zorgsector. Bij de beschrijving van ontwikkelingen binnen de zorgsector wordt gebruik gemaakt van de begrippen marktwerking, concurrentie en marketing.

3.2.1 Marktwerking

In 2006 is er een nieuw zorgstelsel ingevoerd wat ervoor gezorgd heeft dat er een overstap plaats heeft gevonden van overheidsregulering naar marktwerking. De overheid trekt zich terug uit het beleid voor de zorgsector en bepaalt alleen nog de kaders binnen de markt. Zorginstellingen krijgen meer verantwoordelijkheid en zijn daardoor niet alleen zorgaanbieder, maar ook zorgondernemer. Een plek binnen de markt is niet meer vanzelfsprekend, zorginstellingen zijn niet verzekerd van klanten en financiële middelen. De overheid beoogt met marktwerking te bereiken dat er efficiënt wordt omgegaan met kosten en middelen en dat er een hogere kwaliteit van dienstverlening wordt gerealiseerd.¹³ Dit dient bereikt te worden door concurrentie.

¹³ Boot, J.M.D.: Organisatie van de gezondheidszorg. Blz. 103

3.2.2 Concurrentie

Om genoeg klanten en financiële middelen te waarborgen zijn zorginstellingen genooddaakt te concurreren met andere zorgaanbieders. Onderling concurreren zorgaanbieders op kwaliteit en prijs. De concurrentiestrijd wordt in de gaten gehouden door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA). De NZA komt op voor de belangen van verzekerden, omdat de concurrentie tussen zorginstellingen niet nadelig mag uitpakken voor de klant.¹⁴ Concurreren kan vanuit verschillende strategieën, namelijk vanuit proceskwaliteit en kostprijs (operational excellence), productkwaliteit en innovatie (product leadership) en vanuit klantgerichtheid (customer intimacy). Veel zorgaanbieders kiezen voor de strategie van customer intimacy. “Simpel gesteld kan er maar één de goedkoopste en één de beste zijn, terwijl er op het gebied van klantgerichtheid talloze manieren zijn om differentiatie in producten, diensten en services aan te brengen en onderscheidend vermogen te creëren in de markt.” Zorgorganisaties worden door de ontwikkelingen binnen de zorg gedwongen om zich sterker naar de markt te profileren.¹⁵ Marketing is begrip wat daar bij komt kijken.

3.2.3 Marketing

Waar marketing binnen commerciële bedrijven al een groot organisatieonderdeel vormt is de marketingfunctie binnen zorginstellingen in opkomst. Met een goed marketingbeleid kan een zorginstelling een groot concurrentievoordeel behalen. Marketing richt zich op de wensen en behoeften van de klant. Door middel van marketing wordt beoogd klantwaarde te scheppen. Toch blijkt uit onderzoek van S. van Leeuwen¹⁶, marketingadviseur in de gezondheidszorg, dat veel zorginstellingen de marketingfunctie nog niet optimaal benutten. De meest voorkomende obstakels voor invoering van marketing zijn volgens het onderzoek:

- Onvoldoende marketingdeskundigheid;
- Marketingverantwoordelijkheid onduidelijk;
- Bedrijfsstrategie is onduidelijk;
- Onvoldoende tijd en capaciteit;
- Onvoldoende marketingbudget.

Uit het onderzoek wordt geconcludeerd dat marketing binnen de zorgsector nog in ontwikkeling is.

3.2.4 De praktijk

De ontwikkelingen op mesoniveau zijn vanuit overheidsperspectief gecreëerd, maar hoe reageert de zorgsector in de praktijk op deze ontwikkelingen? Er zijn voor- en tegenstanders van de toenemende marktwerking en concurrentie en het daaruit voortkomende belang van een marketingfunctie binnen de zorg. Voorstanders vinden dat marktwerking leidt tot meer voordelen voor de klant. Door concurrentie komt de klant centraal te staan en moeten zorginstellingen nadenken over marketingstrategieën. Het artikel “Wie heeft zitten slapen, loopt achter”¹⁷ toont een interview met Emile Lohman, bestuursvoorzichter van het Onze Lieve Vrouwe Gasthuis in Amsterdam. Emile Lohman is een voorstander van de intrede van marktwerking binnen de zorg, hij benadrukt: “Met de introductie van marktwerking in de zorg zijn we de goede weg ingeslagen. Want als een patiënt niet tevreden is over de kwaliteit van zorg of het niveau van de dienstverlening, dan kan hij naar de concurrent stappen.” Daarnaast benadrukt het artikel dat zorginstellingen door marktwerking de patiënt echt als klant moeten gaan zien. Tegenstanders van marktwerking en concurrentie binnen de zorg zijn van mening dat de zorg niet gezien kan worden als een markt en dat marktwerking een overheidsbelang is.

¹⁴ Burgt, van der, M. en Mechelen-Gevers, van, E. e.a.: Introductie in de gezondheidszorg. Blz. 19

¹⁵ Leeuwen, van, S.: Strategieën voor zorgmarketing. In: Zorgmarkt

¹⁶ Leeuwen, van, S.: Concurrentievoordeel door marketingflexibiliteit. In: Zorgmarkt

¹⁷ Gibbels, M.: Wie heeft zitten slapen, loopt achter. In: Zorgvisie Magazine

Zo ook zijn niet alle politieke partijen het met de marktwerking binnen de zorg eens. De Socialistische Partij wil de marktwerking binnen de zorg een halt toe roepen. Op hun site¹⁸ geven zij hier de volgende argumenten bij: “Marktwerking zal leiden tot meer bureaucratie” en “Marktwerking staat samenwerking in de weg.”

3.3 Landelijke ontwikkelingen

Op landelijk, ofwel macroniveau, zijn continu ontwikkelingen gaande. Deze ontwikkelingen zijn van invloed op bedrijfssectoren en organisaties en er kan geen tot weinig invloed op worden uitgeoefend. De ontwikkelingen die in deze paragraaf worden beschreven bepalen de kaders en de manier van werken op meso- en microniveau. Om de landelijke ontwikkelingen volgens een structuur te beschrijven wordt gebruik gemaakt van de DESTEP-analyse. DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal-cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek. In deze paragraaf worden alleen de factoren uit de DESTEP-analyse meegenomen die van invloed zijn op de zorgsector in het kader van het creëren van bekendheid.

3.3.1 Demografische factoren

De Nederlandse samenleving is aan het vergrijzen en dat zal in de toekomst nog sterker worden. In een publicatie van het Centraal Bureau voor de Statistiek wordt vermeld dat het aantal 65-plussers van 2,5 miljoen in 2009 stijgt naar 4,2 miljoen in 2050. Ook wordt vermeld dat binnen die groep naar verhouding meer 80-plussers zullen zijn. Dit betekent dat er in 2050 twee op de vijf ouderen hoogbejaard, dus in de leeftijd van 80 plus, zullen zijn.¹⁹ Voor de zorgsector betekent dit steeds meer zorgvraag in de toekomst en de toenemende vraag zal voor zorginstellingen gemoeid gaan met hogere kosten voor zorg.

3.3.2 Sociaal-culturele factoren

De bevolking wordt steeds mondiger en kritischer. Voor de aankoop van een product of dienst wenst de consument transparantie. Ook laten consumenten zich steeds meer leiden door de ervaring van hun omgeving met een dienst of product.²⁰ Daarnaast wordt de samenleving steeds meer een belevingseconomie. Klanten hechten veel waarde aan een beleving. Het proces om een product of dienst heen wordt voor de klant steeds belangrijker en ze zijn dan ook bereid daar voor te betalen.²¹ Voor de zorgsector betekenen deze ontwikkelingen dat zorgorganisaties zich optimaal op de klant dienen te richten. Het denken en handelen vanuit de klant is essentieel om klanten te werven en te behouden. Daarnaast zullen zorgorganisaties hun aanbod transparant dienen te maken voor de klant. Consumenten willen organisaties kunnen vergelijken.

3.3.3 Technologische factoren

Er zijn steeds meer ontwikkelingen zichtbaar op technologisch gebied, er wordt dan ook wel gesproken van een ICT-revolutie. Een grote trend is zichtbaar in het gebruik van internet. In Nederland kopen steeds meer consumenten via internet en bedrijven betrekken internet in hun bedrijfsstrategie. Voor de inrichting van organisaties betekent dit dat er nagedacht moet worden over de vraag in hoeverre fysieke verkooppunten noodzakelijk zijn. Ook speelt technologie een steeds belangrijkere rol in informatievoorzieningen. Dit zorgt ervoor dat de economie transparanter wordt en klanten beter geïnformeerd zijn. Veel organisaties proberen via technologische wegen te communiceren met klanten en klanten te werven.²²

¹⁸ www.zorggeenmarkt.nl

¹⁹ Duin, van, C.: In 2050 meer hoogbejaarden zonder nakomelingen. In: CBS, Webmagazine

²⁰ Hooijdonk, van, R.: De consument is mondiger. In: MarketingFacts Magazine

²¹ Kloos, J.: Het geneeshuis van de 21^{ste} eeuw. Blz. 27

²² Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. Blz 56-59

Voor de zorgsector betekenen de ontwikkelingen op technologisch gebied dat, vooral in het kader van de sociaal-culturele factoren, informatietechnologie een belangrijke rol kan spelen in het bereiken van de klant. Zoals reeds gezegd wensen klanten transparantie en klantgerichtheid.

3.3.4 Politieke factoren

In Nederland is de gezondheidszorg op politiek niveau al geruime tijd onderwerp van discussie en heeft dan ook veel veranderingen gekend. Met behulp van het boek “De zorgverzekeringswet toegepast”²³ wordt in deze subparagraaf een omschrijving gegeven van de veranderingen in de rol van de overheid binnen de gezondheidszorg. Vanaf 1966 is in Nederland de ziekenfondswet in werking getreden. Deze wet hield in dat personen die niet in aanmerking kwamen voor een ziekenfondsverzekering zich particulier konden laten verzekeren. Dit zorgstelsel was erg onoverzichtelijk, omdat verzekeringen werden afgesloten op basis van inkomen en de verschillende verzekeringsvormen grote verschillen in de hoogte en de manier van heffen van premie hanteerden. Daarnaast werden de kosten van de overheid die gemoeid gingen met gezondheidszorg steeds hoger. De zorgsector kreeg namelijk elke verrichting of behandeling vergoed van de overheid. Het gevolg hiervan was dat zorginstellingen niet efficiënt werkten en zich niet bewust waren van de kosten die het verlenen van zorg met zich mee brachten. Om deze redenen werden er vanaf de jaren zeventig diverse onderzoeken gedaan naar de hervorming van het zorgstelsel. De belangrijkste aanbevelingen die uit de onderzoeken naar voren kwamen waren het bevorderen van concurrentie tussen zorgverleners, differentiatie in de levering van zorg en de omslag van aanbodgericht naar vraaggericht werken. In de jaren hierop volgend is er door verschillende regeringen geprobeerd een hervorming in te voeren, maar weerstand werkte de plannen tegen. Toch is vanaf die tijd het besef toegenomen dat er in de toekomst daadwerkelijk marktwerking gecreëerd zou moeten worden in de sector. Minister Hoogervorst heeft uiteindelijk met de nieuwe zorgverzekeringswet, die ingevoerd werd op 1 januari 2006, een omslag weten te maken in het zorgstelsel van Nederland. Met het nieuwe stelsel wil de overheid doormiddel van marktwerking een beperking van kostenstijging en een toename van kwaliteit binnen de zorg realiseren. Om dit te bereiken zijn de volgende punten in de zorgverzekeringswet opgenomen:

- Meer keuzevrijheid en verantwoordelijkheid voor de verzekerde. De verzekeringsmarkt wordt overzichtelijker doordat het verschil tussen een ziekenfonds en een particuliere verzekering komt te vervallen. Een verzekerde heeft de mogelijkheid over te stappen naar een andere verzekering.
- Meer concurrentie en invloed voor de zorgverzekeraar.
- Meer maatwerk en prestatie gerichtheid door zorgaanbieders als gevolg van de concurrentie. Aanbieders moeten zich profileren en specialiseren.
- Minder bureaucratie, omdat de overheid zich meer terugtrekt en zorginstellingen meer verantwoordelijkheid krijgen.
- De overheid bepaalt sociale randvoorwaarden zodat iedereen gebruik kan maken van goede zorg.

²³ Westerlaak, van, M.J.: De zorgverzekeringswet toegepast. Blz. 15-17

3.4 SWOT-analyse

Ter afsluiting van dit hoofdstuk wordt een SWOT-analyse gedaan. In de analyse staat het doel, namelijk het optimaliseren van de bekendheid van de Zorgwinkel onder de doelgroep centraal. De belangrijkste kansen en bedreigingen uit de externe omgeving en de sterkten en zwakten uit de interne omgeving komen naar voren. De SWOT-analyse is weergegeven in onderstaand schema.

Interne omgeving	<u>Sterkten</u> 1. De uniciteit van de Zorgwinkel. 2. Folders van de Zorgwinkel bij huisartsen en ziekenhuizen. 3. De nieuwe afdeling Markt & Innovatie. 4. De aanwezigheid van het servicepakket in de Zorgwinkel.	<u>Zwakten</u> 1. De geringe samenwerking met de Vegro. 2. Geen structureel contact met de zakelijke klant. 3. De gedateerdheid van de internetpagina en de advertenties. 4. De afwezigheid van afzonderlijke communicatieplannen voor doelgroepsegmenten. 5. Elke Zorgwinkel bepaalt zelf hoe en wanneer er gecommuniceerd wordt naar de klant. 6. Aanbodgericht werken. 7. Ontbreken van een geprofessionaliseerde marketingafdeling.
Externe omgeving	<u>Kansen</u> 1. Toenemend aantal ouderen als gevolg van vergrijzing. 2. Technologie op het gebied van informatievoorziening en communicatie. 3. Marketingfunctie binnen zorginstellingen is nog gering, dus versterken van de functie levert een voordeel op.	<u>Bedreigingen</u> 1. De mondige en kritische klant in combinatie met keuzevrijheid door marktwerking. 2. Transparantie voor de klant door technologie. 3. Toenemende concurrentie

Figuur 4

Met een confrontatiematrix worden de kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten met elkaar in relatie gebracht. Vanuit hier kunnen problemen en aandachtspunten worden vermeld. De ingevulde confrontatiematrix is opgenomen in bijlage 6.

Belangrijke conclusies uit de confrontatiematrix zijn:

- De zwakten van de Zorgwinkel verhinderen dat de Zorgwinkel met de bedreigingen uit de omgeving mee kan gaan. De zwakten zoals vermeld in de SWOT-analyse werken, zolang ze niet worden aangepakt, nadelig voor de Zorgwinkel als het gaat om het creëren van bekendheid. Om deze conclusie te verduidelijken wordt er een voorbeeld gegeven van de zwakte aanbod gericht werken met betrekking tot de omgevingsverandering toenemende concurrentie. Het feit dat de Zorgwinkel vooral aanbodgericht werkt verhindert dat de Zorgwinkel optimaal mee kan gaan in de omgevingsverandering toenemende concurrentie.

Immers er is gesteld dat zorginstellingen in het kader van concurrentie vooral concurreren op het klantgericht werken.

- De zwakten van de Zorgwinkel in combinatie met de omgevingsfactoren informatietechnologie en marketing leveren mogelijkheden op. De zwakten kunnen tenietgedaan worden door het versterken van de rol van informatietechnologie en marketing.
- De sterkten van de Zorgwinkel maken het mogelijk een voordeel te behalen uit de omgevingsveranderingen. De nieuwe afdeling Markt & Innovatie bijvoorbeeld is in combinatie met de omgevingsverandering marketing versterkend. De nieuwe afdeling biedt de Zorgwinkel en Florence kansen om mee te gaan met de omgevingsverandering.

4. De ideale situatie

Nu beschreven is hoe de huidige situatie van de Zorgwinkel van Florence eruit ziet wordt in dit hoofdstuk de ideale situatie beschreven. De gewenste situatie geeft antwoord op de vraag wat er allemaal gedaan kan worden en welke middelen daarbij gebruikt worden om binnen de zorgsector een goede bekendheid onder de doelgroep te creëren. Het hoofdstuk start met het schetsen van een ideaalbeeld volgens de literatuur. Allereerst zal een algemene inleiding worden gegeven van het begrip marketing. Vervolgens wordt beschreven hoe marketing binnen de zorgsector zich verhoudt tot marketing binnen het bedrijfsleven. Daarna wordt de marketingmix, die toegepast kan worden binnen de dienstensector en de zorgsector om bepaalde strategische doelen na te streven, toegelicht. Vervolgens wordt vermeld welk instrument uit de marketingmix gebruikt kan worden om het optimaliseren van bekendheid onder de doelgroep te bereiken. Hierbij worden de randvoorwaarden, om het instrument goed in praktijk te brengen, beschreven. Daaropvolgend zal de toenemende rol van ICT in het marketingproces worden besproken. Tenslotte zal vermeld worden hoe klanten gebonden kunnen worden aan een organisatie. Het hoofdstuk eindigt met een beschrijving van een extern onderzoek bij een andere zorgorganisatie. Hierin wordt vanuit de praktijk getoond hoe een andere zorgorganisatie de doelgroep bekend laat raken met de organisatie.

4.1 Inleiding marketing

Uit het vakgebied marketing komen elementen voort die mogelijkheden bieden om als organisatie bekendheid te vergroten. In deze paragraaf wordt daarom ter inleiding aangegeven wat marketing inhoudt. Voor het begrip marketing zijn diverse specifieke definities te geven. Een aantal veelgebruikte definities zijn de volgende:

“De marketinggedachte of het marketingconcept bestaat eruit dat organisaties de wensen en verlangens van de afnemers op de markt centraal stellen bij hun handelen. Dit betekent denken en handelen vanuit de markt.” Bron: Kok, B.: Marketing voor facilitaire dienstverleners.

“Marketing bestaat uit alle activiteiten die gericht zijn op de bevrediging van behoeften en verlangens van de consument, zowel op korte als op lange termijn, door middel van ruilprocessen.” Bron: Vries, de, W. e.a.: Dienstenmarketingmanagement.

Uit de definities kan geconcludeerd worden dat de kern van marketing ligt in het centraal stellen van de markt. De wensen en behoeften van de klant worden als uitgangspunt genomen. Marketing is een breed begrip en wordt door organisaties gebruikt om bepaalde doelen te bereiken. Elementen die onder marketing vallen om verschillende doelen te bereiken worden ook wel de instrumenten van de marketingmix genoemd. Deze instrumenten worden de 5P's genoemd. De 5P's staan voor: Product, Prijs, Plaats, Promotie en Personeel.²⁴

4.2 Zorgmarketing

In hoofdstuk 3 is reeds vermeld dat door marktwerking de behoefte aan marketing in de zorg toeneemt. Marketing is voor zorginstellingen een relatief nieuw begrip, maar zorginstellingen die zich op strategisch niveau bezighouden met zorgmarketing en alle analyses en acties vastleggen in marketingplannen kunnen een concurrentievoordeel behalen en zich zekerder stellen van de continuïteit van de organisatie.²⁵

²⁴ Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility Management. Blz. 174

²⁵ Leeuwen, van, S.: Strategieën voor zorgmarketing. In: Zorgmarkt

Joost van Dijk, Manager Marketing, Communicatie en Relatiebeheer, bij Amant wonen, zorg en dienstverlening in Amersfoort, is sinds twee jaar verbonden aan de organisatie. Hij heeft een achtergrond in consultancy en Marketing en Sales. Hij zette binnen Amant een marketingafdeling op die gestructureerd de tevredenheid en loyaliteit van cliënten en medewerkers meet. Binnen Amant moesten ze wennen aan Joost van Dijk en zijn marketingdenken. Nieuwe begrippen als SWOT, consumentengedrag en klantwaarde deden hun intrede. Ook het maken van een strategisch marketingplan was nieuw. Inmiddels is de marketingafdeling van Amant een volwassen en strategische afdeling voor relatiebeheer, marketingonderzoek en marketingcommunicatie. Bron: Berckel, van, B. en e.a.: Hoe communicatie, marketing en werving bij elkaar kunnen komen. In Zorgspecial

De vraag is in hoeverre marketingprincipes uit het bedrijfsleven zoals in de vorige paragraaf beschreven toegepast kunnen worden binnen de zorgsector. Het boek “Zorgmarketing in de praktijk”²⁶ geeft antwoord op deze vraag. Er zijn twee overeenkomsten tussen de zorgsector en het bedrijfsleven. Ten eerste is er in beide sectoren sprake van vraag en aanbod en ten tweede is er sprake van concurrentie. Er zijn ook veel verschillen. Bij het toepassen van marketing dient rekening gehouden te worden met deze verschillen. Dit zorgt ervoor dat principes van marketing uit het bedrijfsleven niet zomaar overgenomen kunnen worden. Enkele belangrijke verschillen zijn:

- De zorgmarkt is een gereguleerde markt. In tegenstelling tot het bedrijfsleven is de zorgmarkt geen vrije markt, maar een door de overheid gereguleerde markt. Regels en toezicht van de overheid bepalen de kaders rondom het commercieel werken. Daarnaast mogen zorginstellingen geen winst maken, ze mogen alleen de noodzakelijke reserves opbouwen. Tenslotte hebben zorgkantoren en zorgverzekeraars een belangrijke rol in de zorgsector. Zij verdelen namens de overheid de zorgmarkt door het afsluiten van contracten met zorgaanbieders.
- Prijzen zijn beperkt tot niet beïnvloedbaar in de zorgsector. Het College Tarieven Gezondheidszorg (CTG) houdt toezicht op de tarieven die de gezondheidszorg hanteert. De overheid vindt namelijk dat zorg voor iedereen betaalbaar moet zijn.
- Zorgorganisaties zijn maatschappelijke ondernemingen. Om bepaalde publieke doelen als toegankelijkheid en het verlenen van een goede service te bereiken kunnen zorgorganisaties gebruik maken van aspecten uit het bedrijfsleven. Echter door de regels die de overheid oplegt zijn zorgorganisaties continu bezig een balans te vinden tussen deze belangen.
- De zorgmarkt bestaat uit een zakelijke en particuliere markt. In het bedrijfsleven wordt de zakelijke markt als een afzetmarkt gezien. In de zorgmarkt wordt de zakelijke markt gezien als een groep van verschillende actoren als ziekenhuizen, huisartsen of zorgverzekeraars die van belang zijn in het proces van het aanbieden van zorg.
- Klantervaring bepaalt de kwaliteit van de dienst. De zorgsector is een dienstverlenende sector en marketing binnen de zorg kan daarom gezien worden als een speciale vorm van dienstenmarketing. De interactie tussen de dienstverlener en de klant vormt het beeld van de dienst. Net als in dienstenmarketing is bij de marketingmix binnen de zorg ook sprake van 6 P's. De extra P is namelijk van Proces.

Er zijn veel verschillen tussen de aard van de zorgmarkt en van het bedrijfsleven. Dit betekent een andere aanpak van marketing, omdat er gezien de aard vaak andere doelen worden nagestreefd. Marketing binnen de zorgsector wordt daarom ook wel zorgmarketing genoemd en komt erg overeen met dienstenmarketing.

²⁶ Leeuwen, van, S.: Zorgmarketing in de praktijk. Blz. 1-12

4.3 De marketingmix

De marketingmix in zorgmarketing bestaat dus net als de marketingmix uit de dienstenmarketing uit de 6 P's. De instrumenten Personeel, Product, Proces, Plaats, Prijs en Promotie kunnen ingezet worden om een bepaald strategisch doel van een zorgorganisatie te bereiken. In deze paragraaf worden de 6 P's toegelicht met informatie uit het boek "Dienstenmarketingmanagement"²⁷.

Product:

In het geval van dienstenmarketing wordt er niet gesproken over een product, maar over een dienst. Het gaat binnen dit instrument niet alleen om de dienst zelf, maar om het proces rond de dienst. Beleving staat centraal en daardoor is het van belang dat een dienstverlenende organisatie een diensten- of serviceconcept heeft. Een serviceconcept wordt als volgt gedefinieerd: "Een serviceconcept omvat de gehele presentatie van het dienstenpakket - eventueel in combinatie met een fysiek product - in de beleving van de consument of organisatie." Het serviceconcept wordt door een organisatie op strategisch niveau ontworpen en wordt gedefinieerd in termen van wat het voor de klant op dient te leveren.

Plaats:

Binnen de P van Plaats staat de distributie van diensten centraal. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden in de presentieplicht en de participatiegraad. De presentieplicht houdt in dat bekeken moet worden in hoeverre de aanwezigheid van de klant een vereiste is. Als dit het geval is, is er een noodzaak een locatie te hebben. De participatiegraad verwijst naar de mate waarin de klant moet participeren binnen het dienstverleningsproces. Dit instrument is dus vooral gericht op de kanalen waarmee de klant in aanraking komt met de dienstverlening.

Proces:

In dit marketinginstrument staan de processen binnen de organisatie en van de organisatie naar de klant centraal. Op het gebied van processen zijn veranderingen zichtbaar die voortkomen uit omgevingsontwikkelingen. Ten eerste ontstaan nieuwe rollen als bijvoorbeeld informatietechnologie die van invloed zijn op de processen in de organisatie. Ten tweede bepaalt de klant steeds vaker wanneer het proces aanvangt in plaats van dat de organisatie dat bepaalt. Het personeel moet kunnen inspelen op dit gegeven. Om processen te ondersteunen is er steeds meer een opkomst zichtbaar van de toepassing van ICT. Het is binnen dit instrument dus van belang om processen te analyseren en knelpunten vast te stellen en te verbeteren om zowel intern als extern de klant altijd van dienst te kunnen zijn.

Personeel:

De aard van diensten is dat ze ontastbaar zijn en dat de rol van personeel erg belangrijk is. De organisatie en de medewerkers hebben invloed op de dienst het dienstverleningsproces en de relatie. Vooral in de front-office is het van belang dat de medewerkers de dienst goed kunnen overbrengen. Het boek "Dienstenmarketingmanagement" stelt dat het volgende: "Gezien de belangrijke rol die het personeel vervult (en dan met name natuurlijk het front-officepersoneel), wordt wel eens gesteld dat iedereen die tot het contactpersoneel van een dienstverlenende organisatie behoort, in wezen een parttime marketeer is." Daarnaast zijn de personeelsleden van de front-office in een dienstverlenende organisatie ook "merkbouwers". Zij helpen mee aan het verder uitbouwen van de organisatie tot een merk, immers de front-office is meestal het enige contactpunt wat een klant van een organisatie heeft.

²⁷ Vries, de, W. en Helsdingen, P.J.C.: Dienstenmarketingmanagement.

Prijs:

Het ligt sterk aan de aard van de dienstverlenende organisatie of er vrijheid is in het bepalen van de prijs. Zo hebben non-profit organisatie niet de organisatiedoelstelling om naar winst te streven en profit organisatie wel. De aard van de organisatie bepaalt dus de doelstellingen met betrekking tot de prijsstrategie en aan de hand daarvan wordt ook de mate van onderscheidend vermogen in Prijs gevormd.

Promotie:

Als het gaat om promotie dan is externe communicatie een belangrijke term. De externe communicatie is erop gericht om de doelgroep van een organisatie te beïnvloeden in hun kennis of in hun houding ten opzichte van de organisatie. Een goede externe communicatie is eigenlijk een combinatie van de P van Promotie met bepaalde onderdelen uit de overige P's. Immers als de organisatie de onderdelen uit de overige 5P's niet op orde heeft zal de functie van externe communicatie niet optimaal werken. Er wordt dan namelijk geen eenduidig beeld van de organisatie uitgestraald. Bij externe communicatie zal nagedacht dienen te worden welk communicatiemiddel het beste bij welk klantsegment gebruikt kan worden.

Het boek "Dienstenmarketingmanagement" laat diverse communicatiemiddelen zien die voortkomen uit het marketinginstrument Promotie. Welke middelen een organisatie toepast is afhankelijk van de aard van de organisatie en de aard van de doelgroep.

Reclame

Reclame komt overeen met iedere vorm van niet-persoonlijke communicatie. Er zijn verschillende media die hierbij gebruikt kunnen worden, zoals televisie, pers, posters of internet. Middels reclame kan de verwachting van de klant worden beïnvloed en de dienstverlener kan zich onderscheiden van de concurrent.

Persoonlijke verkoop

Over persoonlijke verkoop wordt het volgende gesteld: "Gezien de gelijktijdigheid van productie en consumptie, de participatie van de consument in het prosumerschap en de intensiteit van het contact tussen organisatie en klant, kan persoonlijke verkoop vaak worden gezien als de meest effectieve vorm van communicatie." Persoonlijke verkoop wordt uitgevoerd door personeel dat in direct contact staan met de ontvanger. Vormen voor het effectiever uitvoeren van persoonlijke verkoop zijn accountmanagement en Customer Relationship Management. Accountmanagement is een vorm van periodiek relatiebeheer. Speciale accountteams onderhouden contact met doelgroepen die van belang zijn voor de organisatie. Accountmanagement vindt structureel plaats en vaak gebeurt dit aan de hand van een plan. Volgens het boek "Zorgmarketing in de praktijk"²⁸ is Customer Relationship: "Een bedrijfsstrategie die zich richt op het realiseren van bedrijfsdoelen en het creëren van duurzaam concurrentievoordeel door relaties met individuele klanten aan te gaan, te onderhouden, te maximaliseren en indien onvoldoende rendabel – te beëindigen."

Sales promotion

Onder sales promotion vallen alle activiteiten die de persoonlijke verkoop moeten bevorderen. Adverteren hoort echter niet bij de activiteiten. Gedacht kan worden aan kortingen.

Public relations

Onder public relations wordt verstaan: "Het stelselmatig en planmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en de verschillende partijen en publieksgroepen."

²⁸ Leeuwen, van, S.: Zorgmarketing in de praktijk. Blz. 69

Binnen public relations is mond-tot-mond reclame een belangrijk begrip. Echter betekent het wel dat als de mond-tot-mond reclame en de reclameboodschap niet met elkaar overeenkomen dat de consument vaak voor de mening van een ander kiest. Binnen public relations is het dus van belang dat er intensief contact wordt onderhouden met verschillende partijen zowel intern als extern.

Sponsoring

Sponsoring wordt als volgt beschreven: “Sponsoring is in feite commerciële publiciteit om de naamsbekendheid te bevorderen, om goodwill te kweken of andere communicatiedoelstellingen te realiseren.” Het merk van een organisatie wordt verbonden aan een evenement of club.

Direct marketing

Direct marketing gaat nieuwe relaties aan of onderhoudt bestaande relaties tussen een vooraf gekozen klant en een organisatie. De manieren waarop deze vorm van communicatie uitgevoerd kan worden zijn telefonisch, schriftelijk of via internet.

4.4 Hét marketinginstrument ter optimalisatie van bekendheid

Nu alle zes de marketinginstrumenten uit de marketingmix zijn besproken rijst de vraag welk instrument het beste ingezet kan worden binnen zorginstellingen om de bekendheid onder de doelgroep te vergroten. Het antwoord op deze vraag werd gegeven in de toelichting op het marketinginstrument Promotie. De elementen uit dit instrument richten zich namelijk op de externe communicatie naar de markt met het doel de doelgroep te beïnvloeden in hun kennis houding ten opzichte van de organisatie. Zoals in de toelichting ook is besproken zullen bepaalde elementen uit de overige P's meespelen bij de uitvoering van Promotie. Deskundigen op het gebied van marketing in de zorg beamen dit. Zo wordt in het artikel “Merk: meer dan een naam alleen”²⁹ gesteld dat verschillende aspecten als strategie en identiteit, huisstijlontwikkeling, attitude van personeel en merkenbeleid van invloed zijn op de communicatie naar de doelgroep. Bij een goede externe communicatie is het van belang dat al deze aspecten hetzelfde verhaal vertellen. Een andere vereiste bij het toepassen van Promotie wordt gesteld in het artikel “Strategieën voor zorgmarketing”³⁰: “Marketing is meer dan alleen het uitbrengen van een bedrijfsmagazine of het maken van een productbrochure. In feite hebben we het dan over productgerichte promotie en niet over cliëntgerichte communicatie.” Om te komen tot cliëntgerichte communicatie wordt vermeld dat het eerst van belang is de doelmarkt en de klantgroepen te kennen en vervolgens pas gericht te communiceren om bepaalde vooraf gestelde doelen te bereiken.

4.5 Doelgroepsegmentatie

Er is al een aantal keer vermeld dat de aard van de doelgroep van belang is voor de keuze hoe er gecommuniceerd gaat worden en dat elk segment binnen de doelgroep een andere benadering vereist. De klant van de zorgsector neemt verschillende gedaantes aan. Grofweg kan er een tweedeling worden gemaakt in de particuliere en de zakelijke doelgroep. Binnen deze twee segmenten zijn ook weer verschillende groepen klanten zichtbaar. Binnen de zakelijke doelgroep bevinden zich onder andere ziekenhuizen, huisartsen of verzekeraars. Binnen de particuliere doelgroep zijn klanten aanwezig van verschillende leeftijden, achtergronden en met diverse gezondheidstoestanden.

²⁹ Heus, de, E. en Oyen, van, F.: Merk, meer dan een naam alleen. In: Zorgmarkt.

³⁰ Leeuwen, van, S.: Strategieën voor zorgmarketing. In: Zorgmarkt.

In het boek “Zorgmarketing in de praktijk”³¹ wordt het volgende gesteld: “Bij reclame- en promotiecampagnes gebruikt men afhankelijk van de doelstellingen en doelgroepen verschillende communicatiemiddelen die op verschillende momenten en manieren ingezet worden. Zo richten zorgaanbieders zich steeds vaker op doelgroepen, gebaseerd op levensfasen aangezien jonge ouders met kinderen nu eenmaal geheel andere wensen, interesses en zorgvragen hebben dan senioren.” Voor elke organisatie vindt segmenteren op andere criteria plaats. Er is niet één segmentatiemethode het beste. Segmentatie binnen de zorg hangt af van de markt waarbinnen de organisatie actief is, de doelstellingen en de aard van producten en diensten.³²

4.6 Informatietechnologie

Een belangrijke ontwikkeling uit de omgeving die kansen biedt voor het vakgebied marketing is ICT. Technologische ontwikkelingen komen tot uiting in het gebruik van communicatiemiddelen. Door middel van ICT is het mogelijk om niet plaats- en tijdsgebonden te communiceren met de klant. Daarnaast biedt elektronisch werken een organisatie de mogelijkheid snel te beschikken over klantinformatie. Aan de klant biedt ICT de mogelijkheid om snel te beschikken over informatie omtrent de organisatie.³³ Vooral internet is een goed medium om de klant direct te kunnen bereiken. Door deze technologische ontwikkelingen is e-marketing steeds belangrijker in de communicatie naar de klant. Internet in combinatie met andere technieken zoals mobiel bellen en het belang van televisie zorgen ervoor dat er vele nieuwe mediavormen ontstaan. Folders en advertenties in kranten of tijdschriften vallen meer onder de traditionele vorm van media.³⁴

4.7 Klantenbinding

Nu vermeld is hoe bekendheid gecreëerd kan worden onder de doelgroep wordt in deze paragraaf beschreven hoe klanten verbonden kunnen worden aan een zorgorganisatie. Er bestaan drie niveaus van klantenbinding, namelijk: financiële binding, sociale binding en structurele binding. Financiële binding is gericht op bijvoorbeeld prijskortingen of klantenkaarten. Sociale binding is vooral gericht op merkbeleving en het contact met klanten. Structurele binding is gericht op het leveren van maatwerk en het bieden van extra's.³⁵ Om het binden van klanten te ondersteunen bestaan er een aantal kanalen zoals het telefoniekanaal, de zorgverlenende medewerker en het internet. Vooral internet krijgt steeds meer betekenis in het contact met klanten. In het artikel “Cliënten zijn het spoor bijster”³⁶ wordt er over internet en klantenbinding het volgende vermeld: “Hoewel de meeste sites van zorginstellingen nog een erg informatief karakter hebben, bestaan er steeds meer ideeën over het gebruik van internet voor transacties in de primaire zorgverlening. Met name het adequaat bieden van informatie via beveiligde persoonlijke pagina's geeft een nauwe klantenbinding.”

4.8 Extern onderzoek

Om een beeld te krijgen van wat er in de praktijk wordt gedaan om de bekendheid van een onder de doelgroep te vergroten is een interview afgenomen met een andere zorgorganisatie. De organisatie die hiervoor benaderd is, is WoonZorgcentra Haaglanden. De gegevens in deze paragraaf zijn afkomstig uit een interview met de manager van de afdeling Communicatie & PR. Het gehele interview is opgenomen in bijlage 7.

³¹ Leeuwen, van, S.: Zorgmarketing in de praktijk. Blz. 40

³² Leeuwen, van, S.: Zorgmarketing in de praktijk. Blz. 68

³³ Kok, B.: Marketing voor facilitaire dienstverleners. Blz. 85

³⁴ Vries, de, W. en Helsdingen, van, P.J.C.: Dienstenmarketingmanagement. Blz. 500-503

³⁵ Leeuwen, van, S.: Zorgmarketing in de praktijk. Blz. 75-76

³⁶ Buijs, G. en Vaart, van der, A.: Cliënten zijn het spoor bijster. In: ZM Magazine

4.8.1 WoonZorgcentra Haaglanden

WZH richt zich op wonen, zorg en welzijn van ouderen en mensen met hersenletsel. Het werkgebied van WZH is de regio Haaglanden. In de regio zijn dertien zorgcentra aanwezig. Daarnaast heeft WZH een eigen thuiszorgorganisatie. De diensten die WZH aan haar klanten kan leveren zijn vele zorgvormen en woon- en welzijnsvoorzieningen. De doelgroep van WZH bestaat uit ouderen die verblijven in de woonzorgcentra van WZH en mensen met een niet aangeboren hersenletsel. Daarnaast is de zakelijke klant ook onderdeel van de doelgroep.

4.8.2 Bekendheid creëren

De afdeling Communicatie & PR neemt in de kaders van de ontwikkelingen binnen de zorg een steeds belangrijkere rol binnen WZH in. Er is meer belang bij zowel externe als interne communicatie dan dat er voorheen was. De rol die de afdeling speelt voor WZH op het gebied van communicatie is dat zij nagaan op welke manieren er het beste naar de doelgroep gecommuniceerd kan worden. Communicatie & PR laat de particuliere doelgroep in aanraking komen met de organisatie door te communiceren via:

- Folders, posters en advertenties
- Een website die regelmatig bijgehouden wordt en waarop men informatie kan vinden over inschrijvingen voor de huishoudelijke hulp en indicaties aan kan vragen door verwijzingen naar de site van het CIZ. Voor verdere vragen is het nummer van de WZH Zorglijn vermeld.
- Reclamecommercials op radio en televisie
- Participatie op evenementen
- Google adwords: Google laat bedrijven adverteren op de zoekpagina. Het bedrijf bepaalt zoekwoorden die relevant zijn. Als men vervolgens via Google naar die zoekterm zoekt wordt de advertentie van het bedrijf naast de zoekresultaten weergegeven. Op deze manier wordt de doelgroep bereikt die geïnteresseerd is in wat de organisatie kan bieden. WZH heeft als zoekterm ouderenzorg opgegeven.

Deze manieren van communiceren komen voort uit vooraf opgestelde communicatieplannen en activiteitschema's. De communicatie verloopt volgens plan en vindt structureel plaats. De zakelijke doelgroep daarentegen wordt niet via voorgaande media bereikt. Het contact met de zakelijke doelgroep wordt onderhouden door leden van het directieteam van WZH.

4.9 Samenvatting

In dit hoofdstuk is vanuit de literatuur antwoord gegeven op de vraag hoe de bekendheid van een organisatie onder de doelgroep vergroot kan worden. Uit de informatie van dit hoofdstuk kunnen omtrent deze vraag enkele belangrijke hoofdpunten worden onderscheiden. Het blijkt dat marketing binnen de zorgsector een andere aanpak vereist dan marketing in het bedrijfsleven. Marketing in de zorgsector kan worden vergeleken met marketing uit de dienstensector. Toch zitten ook daar verschillen in, omdat de gezondheidszorg een gereguleerde sector is. Het marketinginstrument wat het best ingezet kan worden om bekendheid te vergroten is Promotie. Echter een organisatie dient voor uitvoering van dit instrument de andere P's te analyseren. Ook doelgroepsegmentatie en doelgroepanalyse zijn voorwaarden waaraan een zorgorganisatie eerst moet voldoen wil Promotie goed ingezet kunnen worden. Informatietechnologie biedt ondersteuning bij het uitvoeren van communicatie naar de klant en om de klant te binden aan de organisatie. Tot slot is er in dit hoofdstuk vermeld hoe WoonZorgcentra Haaglanden haar doelgroep bereikt.

5. De analyse

Hoofdstuk 4 heeft een breed ideaalbeeld gegeven van de mogelijkheden in de zorgsector op het gebied van het optimaliseren van bekendheid en het binden van klanten. De vraag is in hoeverre de huidige situatie van de Zorgwinkel binnen dit beeld past en welke verschillen en overeenkomsten er uit de vergelijking naar voren komen. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op deze vraag door de huidige situatie van de Zorgwinkel te analyseren aan de hand van de ideale situatie.

5.1 De marketingfunctie

De ideale situatie beschrijft dat, gezien de omgevingsontwikkelingen, het belang van een marketingfunctie waar op strategisch niveau beleid wordt gemaakt binnen zorginstellingen groot is. Binnen Florence wordt op dit moment nog geen strategisch beleid gemaakt op marketing. Dit gegeven zorgt ervoor dat er binnen de Zorgwinkels ook geen beleid is op het gebied van marketing. Elke Zorgwinkel bepaalt zelf hoe en wanneer er naar de doelgroep gecommuniceerd wordt en vraagt wanneer nodig hulp aan de afdeling PR & Communicatie. Dit gebeurt niet aan de hand van plannen en is daarom niet structureel. Op zeer korte termijn zal de afdeling Markt & Innovatie intrede doen binnen Florence. De manager van de afdeling zal op strategisch niveau aandeel hebben in het beleid van Florence. De nieuwe afdeling zal veel kunnen veranderen voor het marketingbeleid van de Zorgwinkel. Zo blijkt uit de SWOT-analyse van de huidige situatie dat de komst van een marketingafdeling binnen de organisatie een aantal zwakten van de Zorgwinkel kan doen afnemen.

5.2 Het toepassen van Promotie

Om bekendheid te creëren kan het marketinginstrument Promotie ingezet worden, zo werd gesteld in hoofdstuk 4. Om met de uitvoering van Promotie resultaat te kunnen boeken zullen eerst de overige marketinginstrumenten geanalyseerd dienen te worden. Immers als de elementen uit de overige marketinginstrumenten niet optimaal worden toegepast of niet overeenkomen met de boodschap die overgebracht dient te worden zal met externe communicatie weinig bereikt worden. Ook het ontbreken van doelgroepsegmentatie en de analyse daarvan werken nadelig op het toepassen van Promotie. In deze paragraaf wordt beargumenteerd welke marketinginstrumenten binnen de Zorgwinkel wel van invloed zijn op de bekendheid van de Zorgwinkel en welke niet. Vervolgens wordt de toepassing van doelgroepsegmentatie en doelgroepanalyse binnen de Zorgwinkel geanalyseerd.

5.2.1 Van invloed zijnde marketinginstrumenten

De servicemedewerkers en cliëntondersteuners van Florence en de medewerkers van de Vegro vervullen een rol in de front-office. Zij hebben zowel aan de balie als telefonisch het eerste contact met de klant. Het is van belang, zo bleek uit hoofdstuk 4, dat het personeel de diensten van een organisatie goed kan overbrengen. De servicemedewerkers en cliëntondersteuners van Florence kunnen deze diensten goed overbrengen. Een vereiste bij de opzet van de Zorgwinkel was dat het personeel van de Zorgwinkel kennis moest hebben van de diensten van Florence. De medewerkers van de Vegro daarentegen hebben weinig kennis van de diensten van Florence, zo blijkt uit paragraaf 3.1.3. Zij houden zich vooral bezig met hun eigen werkzaamheden. De medewerkers van de Vegro weten globaal wat het primaire proces van de Zorgwinkel inhoudt, maar spelen hier geen grote rol in. De enige kennis van een dienst van Florence is van het servicepakket. Het kan gesteld worden dat de medewerkers van de Vegro in de Zorgwinkel de diensten van Florence weinig kunnen overbrengen naar de klant. Het marketinginstrument Personeel blijkt dus binnen de Zorgwinkel niet optimaal te zijn in de kaders van het vergroten van bekendheid.

In het geschetste ideaalbeeld uit hoofdstuk 4 is vermeld dat, in de kaders van de omgevingontwikkelingen, het de klant is die bepaalt wanneer processen aanvangen. De omgevingsontwikkelingen zijn bijvoorbeeld de mondige klant en de toename van technologie. Binnen de Zorgwinkel wordt voor de klant bepaald wanneer processen aanvangen, immers de klant dient rekening te houden met de openingstijden van de Zorgwinkel. De Zorgwinkel maakt geen gebruik van ICT ter ondersteuning van deze processen. Ook over het marketinginstrument Proces kan gesteld worden dat er gebreken aanwezig zijn die van invloed zijn op de bekendheid van de Zorgwinkel

5.2.2 Niet van invloed zijnde marketinginstrumenten

Binnen de zorgsector speelt prijs geen grote rol als het gaat om marketing. Het is voor zorgorganisaties alleen van belang dat er efficiënt omgegaan wordt met kosten, maar op de prijs van diensten hebben instellingen weinig invloed. De reden hiervoor komt voort uit de aard van de sector, de zorgsector is namelijk een gereguleerde sector. Het inzetten van het marketinginstrument Prijs zal weinig onderscheidend vermogen opleveren. Florence hanteert dan ook geen prijsstrategie om het marktaandeel te vergoten, maar een klantgerichte strategie, zo blijkt uit de strategie voor 2009. Het marketinginstrument Prijs zal voor de Zorgwinkel daarom niet van invloed zijn op de uitvoering van het marketinginstrument Promotie.

De Zorgwinkel is door Florence opgezet aan de hand van strategische overwegingen. Florence heeft na onderzoek van de markt en de omgeving de keuze gemaakt voor de Zorgwinkel. Er is gekozen dicht bij de klant te staan en toegankelijk te zijn in de vorm van een fysieke plek. In combinatie met een branchegerelateerde organisatie zou de aantrekkelijkheid en levendigheid vergroot worden. De Zorgwinkel is, binnen de kaders van het marketinginstrument Product, het serviceconcept van Florence. Er is weloverwogen besloten dat de Zorgwinkel het punt is waar de klant in aanraking komt met de diensten van Florence. In de randvoorwaarden van dit onderzoek is vermeld dat het concept van de Zorgwinkel vaststaat. Het marketinginstrument Product zal daarom niet worden meegenomen in de uitvoering van Promotie.

De afweging tussen een fysieke plek of geen fysieke plek om de klant in aanraking te laten komen met de diensten van Florence is ook bepaald in het ontwerp van de Zorgwinkel. De keuze voor een fysieke plek werd gemaakt in de kader van de concurrentie en de hoge verwachtingen van de klant. Florence wil met de Zorgwinkel bereiken dat de diensten de klant direct ten goede komen. Daarnaast is de Zorgwinkel “vaandrager” van de naam en het logo van Florence. De Plaats is net als het Product een bewuste en strategische keuze van Florence geweest en in de randvoorwaarden is gesteld dat deze keuze vast staat.

5.2.3 Doelgroepsegmentatie

De ideale situatie stelde dat een marketinginstrument pas toegepast kan worden als er kennis is van de doelgroep om vervolgens na te gaan wat de beste manier is om die groep te bereiken. In het geval van de Zorgwinkel is de doelgroep erg breed. De Zorgwinkel heeft de doelgroep gesegmenteerd in een zakelijke groep bestaande uit ziekenhuizen en huisartsen en een particuliere groep bestaande uit alle inwoners van jong tot oud uit een regio. De groepen zijn, in tegenstelling tot wat volgens de theorie wel zou moeten, niet verder gesegmenteerd. Elke groep vereist namelijk een andere benadering. Ook hier doet de Zorgwinkel in de huidige situatie niets mee. Het benaderen van de twee segmenten vindt plaats wanneer de Zorgwinkel daar behoefte aan heeft en dat kan per Zorgwinkel verschillen. Er wordt niet nagegaan hoe elk segment benaderd kan worden. Er is hiernaar geen onderzoek gedaan of beleid op gemaakt. Contacten en communicatie met de zakelijke en de particuliere doelgroep verlopen niet volgens communicatieplannen of accountmanagementplannen.

5.3 Het gebruik van communicatiemiddelen

In hoofdstuk 4 zijn communicatiemiddelen genoemd die ingezet kunnen worden nadat alle andere marketinginstrumenten en de doelgroepsegmenten zijn geanalyseerd. In hoeverre de externe communicatiemiddelen die de Zorgwinkel gebruikt overeenkomen met de communicatiemiddelen uit de ideale situatie wordt in deze paragraaf vermeld.

De huidige maatregelen die de Zorgwinkel hanteert om bekendheid te vergroten blijken overeen te komen met de aspecten uit het communicatiemiddel reclame. De Zorgwinkel maakt gebruik van folders, advertenties, een internetpagina en de pers. Een kanttekening hierbij is dat de communicatiemiddelen al geruime tijd, namelijk vijf jaar, niet meer vernieuwd zijn. Vervolgens wordt er in het kader van het communicatiemiddel persoonlijke verkoop binnen de Zorgwinkel geen gebruik gemaakt van accountmanagers om structureel contact te onderhouden met de zakelijke doelgroep. Daarentegen wordt er met de particuliere klant meer persoonlijk gecommuniceerd, de servicemedewerkers trachten de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn en passende diensten aan te bevelen. De medewerkers van de Vegro hanteren alleen persoonlijke verkoop van de diensten van Florence naar hun klanten door als de klant nog geen lid is informatie te verschaffen over het servicepakket. Als het om sales promotion gaat kan gesteld worden dat de Zorgwinkel dit middel toepast door het aanbieden van het servicepakket. In het kader van public relations gaat het om het planmatig bevorderen van communicatie tussen de organisatie en de doelgroep. Er wordt binnen de Zorgwinkel geen gebruik gemaakt van plannen om structureel contact te houden met de doelgroep. Dit refereert naar het ontbreken van communicatieplannen en accountmanagementplannen. Van het communicatiemiddel sponsoring maakt de Zorgwinkel geen gebruik. Wel probeert de Zorgwinkel te participeren binnen activiteiten uit de regio. Tenslotte wordt het communicatiemiddel direct marketing niet ingezet. De Zorgwinkel gaat geen direct contact aan met een vooraf geselecteerde bestaande klant of nieuwe klant.

5.4 Het binden van klanten

In hoofdstuk 4 is gesteld dat klantenbinding gecreëerd kan worden door middel van financiële binding, sociale binding en structurele binding. Uit de huidige situatie van de Zorgwinkel blijkt dat de Zorgwinkel financiële binding toepast middels het servicepakket. Klanten kunnen als lid van het servicepakket tegen gereduceerde prijzen gebruik maken van de diensten uit het pakket. Sociale binding wordt toegepast door het richten op de beleving van de klant. Structurele binding wordt nog niet optimaal toegepast binnen de Zorgwinkel. Er is sprake van maatwerk doordat elke zorgvraag in behandeling wordt genomen, maar in het kader van de rol die internet hierin kan spelen is de huidige levering van maatwerk nog minimaal. Het voorbeeld werd gegeven over beveiligde persoonlijke pagina's van klanten kan nog een grotere mate van maatwerk genereren.

5.5 Organisatievergelijking

Bij een vergelijking van de manier waarop de Zorgwinkel van Florence en WZH bekendheid creëren onder de doelgroep valt op dat WZH in de benadering naar de particuliere groep professioneler te werk gaat. WZH heeft de markt geanalyseerd en communicatieplannen en activiteitschema's opgesteld. Binnen de communicatiemiddelen zit een verschil met de Zorgwinkel van Florence. WZH past namelijk meer de mogelijkheden van informatietechnologie toe door hun website regelmatig bij te houden en te adverteren via Google adwords. De particuliere doelgroep wordt bij WZH net als bij de Zorgwinkels van Florence niet door accountmanagers benaderd.

6. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden allereerst de conclusies die voortkomen uit de analyse van de huidige situatie van de Zorgwinkel ten opzichte van het ideaalbeeld vermeld. Vervolgens worden aan de hand van de conclusies aanbevelingen gedaan die antwoord geven op de probleemstelling.

6.1 Conclusies

- De Zorgwinkel heeft veel baat bij de afdeling Markt & Innovatie ter ondersteuning en verbreding van kennis op het gebied van marketing. De afdeling Markt & Innovatie zal na het vinden van een geschikte manager op korte termijn intrede doen binnen Florence.
- Om bekendheid te creëren onder de doelgroep dient de Zorgwinkel buiten de inzet van Promotie ook gebruik te maken van elementen uit de marketinginstrumenten Personeel en Proces. Niet al het personeel uit de Zorgwinkel is optimaal bekend met de diensten van Florence en de processen van de Zorgwinkel naar de klant verlopen aanbodgericht.
- Om bekendheid te creëren hoeven door de Zorgwinkel geen elementen meegenomen te worden uit de marketinginstrumenten Prijs, Product en Plaats. De prijs is weinig beïnvloedbaar en de instrumenten Product en Plaats zijn strategische overwegingen geweest door Florence en staan vast.
- De doelgroep wordt door de Zorgwinkel niet verder gesegmenteerd dan een zakelijke groep en een particuliere groep.
- Elke Zorgwinkel richt zich in het kader van communicatie naar de klant op de eigen regio en bepaalt zelf hoe en wanneer er naar de klant gecommuniceerd wordt. Er is op het gebied van communicatie weinig samenwerking tussen de Zorgwinkels.
- Externe communicatiemiddelen worden niet gericht ingezet op specifieke doelgroepsegmenten. Er wordt geen gebruik gemaakt van communicatieplannen waarin beschreven staat hoe en wanneer er naar welk segment gecommuniceerd wordt.
- Met betrekking tot de zakelijke groep wordt geen gebruik gemaakt van accountmanagement. Dit betekent dat er geen speciale accountteams zijn die structureel volgens accountmanagementplannen contact onderhouden met de zakelijke doelgroep.
- De externe communicatiemiddelen die worden ingezet bevatten media als folders of advertenties en internet, welke inhoudelijk verouderd zijn.
- De rol van informatietechnologie ter ondersteuning van het creëren van bekendheid onder de doelgroep wordt binnen de Zorgwinkel onvoldoende benut.
- Het servicepakket van Florence wordt binnen de Zorgwinkel gebruikt als een marketingmiddel om een brede doelgroep binnen de Zorgwinkel aan te trekken.
- De Zorgwinkels passen financiële binding toe in de vorm van het aanbieden van het servicepakket. Sociale binding uit zich door het uitstralen van respect en het goed van dienst zijn van de klant. Er door de Zorgwinkels nog niet veel gedaan aan het structureel binden van de klant aan Florence.

6.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen die in deze paragraaf worden gedaan zullen antwoord geven op de probleemstelling:

“Hoe kan de Zorgwinkel van zorginstelling Florence, haar bekendheid onder de doelgroep optimaliseren met het doel klanten te binden aan de organisatie en zo een concurrentievoordeel te behalen binnen de toenemende marktwerking in de zorg?”

Het optimaliseren van bekendheid is niet alleen een kwestie van reclame maken. Er zal eerst kritisch intern bekeken moeten worden of processen goed verlopen en of er aspecten zijn welke de bekendheid kunnen beïnvloeden. Uit de conclusies is gebleken dat er binnen de Zorgwinkel een aantal interne aspecten zijn die van invloed zijn op de bekendheid van de Zorgwinkel. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in fases. De eerste fase geeft aanbevelingen die aangeven wat de Zorgwinkel intern dient te veranderen voordat het marketinginstrument Promotie ingezet kan worden. Fase twee geeft aanbevelingen hoe de Zorgwinkel het marketinginstrument Promotie vorm kan geven om de bekendheid onder de doelgroep te vergroten. Fase drie geeft weer welke aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot de keuze van communicatiemiddelen. Er kan niet worden geadviseerd welke communicatiemiddelen gebruikt dienen te worden, omdat de Zorgwinkel de doelgroep eerst moet segmenteren en onderzoek moet doen naar de doelgroep. In hoofdstuk 4 zijn verschillende communicatiemiddelen en mediavormen uit de literatuur en vanuit een andere zorgorganisatie genoemd waaruit de Zorgwinkels inspiratie kunnen halen wanneer doelgroepsegmenten bepaald en geanalyseerd zijn. Fase 4 is tenslotte gericht op hoe klanten, als ze bekend zijn met de Zorgwinkel, verbonden kunnen worden aan Florence.

Fase 1

- Geadviseerd wordt dat de Zorgwinkel in de communicatie naar de klant gebruik zal maken van de nieuwe afdeling Markt & Innovatie. Nu beslist elke Zorgwinkel nog veelal zelf wanneer er iets wordt uitgevoerd op het gebied van marketing. Het is dan ook belangrijk dat de Zorgwinkels gezamenlijk meer integraal gaan werken met de nieuwe afdeling Markt & Innovatie.
- Er dient binnen de Zorgwinkel meer gebruik gemaakt te worden van de medewerkers van de Vegro. Op tactisch niveau zal met de Vegro besproken moeten worden hoe zij een rol kunnen spelen in de bekendheid van de Zorgwinkel. De medewerkers van de Vegro hebben nu weinig kennis van de diensten van Florence en houden zich vooral met de eigen werkzaamheden bezig. Als de medewerkers van de Vegro meer kennis van de diensten van Florence krijgen en als er meer samenwerking gecreëerd wordt, kan bereikt worden dat er een grotere doelgroep in contact komt met de diensten van Florence. Immers de Vegro bereikt een brede doelgroep.
- De processen van de Zorgwinkel naar de klant dienen optimaal te zijn. Geadviseerd wordt om processen naar de klant te analyseren. Om de klant niet afhankelijk te laten zijn van de Zorgwinkel is het raadzaam ICT in te zetten ter ondersteuning van processen. Uitgebreide informatie over de Zorgwinkel op de website en het plaatsen van verwijzingen naar huishoudelijke hulp aanvragen en indicatieformulieren zorgen ervoor dat de klant zelf kan bepalen wanneer het proces van dienstverlening aanvangt.

Fase 2

- De doelgroep zal verder gesegmenteerd moeten worden dan alleen in een zakelijke en particuliere groep. Het segment zakelijk kan verder gesegmenteerd worden in huisartsen en ziekenhuizen en het segment particulier kan verder worden gesegmenteerd naar leeftijd of type zorgvraag.
- De doelgroepsegmenten dienen geanalyseerd te worden en nagegaan moet worden hoe en wanneer met elk segment het beste kan worden gecommuniceerd. De bevindingen dienen vormgegeven te worden in een communicatieplan. Het kan gesteld worden dat deze aanbeveling een advies is tot vervolgonderzoek, er dient onderzoek gedaan te worden naar de aard en wensen van de doelgroep.

Fase 3

- Pas bij de externe communicatie naar de zakelijke groep accountmanagement toe. Stel accountteams op. In dit team zal in ieder geval de manager van de Zorgwinkel aanwezig zijn, gezien de Zorgwinkel ook voor de zakelijke groep het eerste contactpunt is met Florence. Leg in een accountmanagementplan vast hoe en wanneer contact wordt onderhouden met de zakelijke doelgroep.
- Pas in de externe communicatie naar de particuliere doelgroep meer de rol van ICT toe, vooral de jongere generatie is in het kader van technologische ontwikkelingen hierdoor goed te bereiken. Aanbevolen wordt om in dit kader Google adwords te gebruiken.
- Zorg dat de mediavormen waarmee gecommuniceerd wordt naar de doelgroep actueel zijn.
- Versterk de rol van het servicepakket van Florence in de promotie van de Zorgwinkel. Het servicepakket werd in het kader van sales promotion gezien als hét middel waarmee Florence persoonlijke verkoop bevorderd kan worden.

Fase 4

- Pas naast financiële binding en sociale binding ook structurele binding toe om klanten te verbinden aan Florence. Om dit te bereiken wordt geadviseerd diensten op maat aan de klant te bieden in de vorm van een beveiligde persoonlijke pagina van de klant.

6.3 Samenvatting

Geconcludeerd kan worden dat de aanbevelingen een volgorde bevatten van fases die afzonderlijk van elkaar weinig resultaat op leveren. Het antwoord op de probleemstelling is dan ook dat er om bekendheid onder de doelgroep te optimaliseren eerst intern een aantal acties zullen moeten worden ondernomen. Deze acties zijn het integraal samenwerken met de afdeling Markt & Innovatie, het creëren van meer kennis van de diensten van Florence bij de Vegro medewerkers en het analyseren van de processen van de Zorgwinkel naar de klant. Vervolgens zal de doelgroep moeten worden gesegmenteerd en geanalyseerd en de uitkomsten dienen vastgelegd te worden in een communicatieplan. Het contact met de zakelijke doelgroep zal onderhouden moeten worden door accountmanagers en de contactmomenten dienen vastgelegd te worden in een accountmanagementplan. Tenslotte wordt ten aanzien van communicatiemiddelen geadviseerd om meer gebruik te maken van ICT toepassingen, mediavormen te actualiseren en de rol van het servicepakket te versterken.

Om klanten te binden aan Florence wordt geadviseerd naast financiële- en sociale binding ook structurele binding toe te passen door maatwerk te leveren aan de klant in de vorm van beveiligde persoonlijke pagina's.

De aanbeveling om gezamenlijk te gaan samenwerken met de afdeling Markt & Innovatie is een advies dat terug komt in alle aanbevelingen. Binnen elk van de voorgaande aanbevelingen zal de hulp, het advies of de visie van Markt & Innovatie van belang zijn. Het kan gesteld worden dat de eerste aanbeveling een overkoepelend advies is.

7. Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt aangegeven hoe de aanbevelingen geïmplementeerd kunnen worden. Elke aanbeveling bevat één of meerdere activiteiten die uitgevoerd zullen moeten worden om de aanbeveling te kunnen implementeren. De uitvoering van die activiteiten valt onder de verantwoordelijkheid van een persoon en kost tijd. In onderstaand plan wordt per aanbeveling vermeld welke activiteiten ondernomen dienen te worden, in welke periode dit uitgevoerd kan worden, wie er verantwoordelijk is voor de uitvoering en hoeveel tijd het gaat kosten.

	Aanbeveling	Activiteiten	Periode	Verantwoordelijke	Tijd
Fase 1	1. Integraal samenwerking met de nieuwe afdeling Marketing&Innovatie	• Overleg met manager van Marketing&Innovatie.	Aug. 2009	Managers van de vijf Zorgwinkels	15 uur
	2. Meer gebruik maken van de medewerkers van de Vegro binnen de Zorgwinkel.	• Overleg met de op strategisch niveau met de Vegro.	Aug. 2009	Manager Zorgwinkel	4 uur
				Manager M&I	4 uur
		• De werkzaamheden van de servicemedewerkers overbrengen op de Vegro medewerkers	Sept. 2009	Servicemedewerker Florence	25 uur
	3. Het optimaliseren van de processen naar de particuliere klant.	• Het aandeel van de Zorgwinkel op de website van Florence vergroten.	Sept.-Okt. 2009	Medewerker M&I	50 uur
		• Verwijzingen op de website doen naar invulformulieren voor huishoudelijke hulp en het aanvragen van zorgindicaties.	Okt. 2009	Medewerker M&I	5 uur
Fase 2	4. Het segmenteren van de doelgroep.	• Het segmenteren van de doelgroep.	Nov. 2009	Manager Zorgwinkel	3 uur
				Manager M&I	3 uur
				Medewerker M&I	10 uur
	5. Het analyseren van de doelgroepsegmenten en bepalen hoe elk segment kan worden bereikt.	• Het analyseren van de segmenten.	Dec.-Jan. 2009	Student	2 mnd.
			Feb-Maart 2009	Student	2 mnd
		Manager Zorgwinkel		20 uur	
				Manager M&I	5 uur
		• Het opstellen van de bevindingen in een communicatieplan.	April 2009	Medewerker M&I	10 uur
Manager M&I				5 uur	

Fase 3	6. Pas in de externe communicatie naar de zakelijke doelgroep accountmanagement toe.	• Het samenstellen van accountmanagement-teams.	April 2009	Manager M&I	5 uur
		• Een account-managementplan opstellen.	April 2009	Medewerker M&I	10 uur
	7. Pas in de communicatie naar de particuliere doelgroep meer technologie toe.	• Gebruik maken van Google adwords.	Mei 2009	Medewerker M&I	5 uur
	8. Zorg dat de mediavormen waarmee gecommuniceerd wordt actueel zijn.	• Actualiseren van de website van Florence.	Mei 2009	Medewerker M&I	40 uur
		• Actualiseren van teksten van Florence en de Zorgwinkel voor advertenties of brochures.	Juni 2009	Manager Zorgwinkel	10 uur
				Medewerker M&I	20 uur
Fase 4	9. Versterk de rol van het servicepakket in de promotie van de Zorgwinkel	• Het benoemen van het servicepakket in de mediavormen van de Zorgwinkel.	Juni 2009	Medewerker M&I	20 uur
	10. Genereer structurele binding met de klant.	• Beveiligde persoonlijke pagina's aanbieden op de site van Florence.	Juli 2009	Medewerker M&I	20 uur

8. Bedrijfskundige consequenties

De aanbevelingen zoals vermeld in hoofdstuk 6 zullen consequenties hebben voor de Zorgwinkel. In dit hoofdstuk wordt vermeld wat deze consequenties inhouden. Er wordt een verdeling gemaakt in consequenties voor de organisatie, het personeel en de financiën.

8.1 Organisatorische consequenties

De aanbevelingen brengen een aantal consequenties met zich mee voor de Zorgwinkel op organisatorisch niveau. Binnen de Zorgwinkel zal er een omslag plaats vinden van het denken vanuit de eigen regio naar een meer integrale samenwerking met de nieuwe afdeling Marketing & Innovatie en met de andere Zorgwinkels. Vervolgens vindt ook een verandering plaats van het aanbodgericht communiceren naar het klantgericht communiceren. Klantgroepen zullen worden geanalyseerd en er moet vanuit de klant bekeken worden welke middelen in kunnen worden gezet om communicatie effectief te laten verlopen. Ook zal het gebruik maken van de capaciteiten van de Vegro gevolgen hebben voor de Zorgwinkel. Werkprocessen zullen niet meer naast elkaar lopen, maar meer geïntegreerd. Het belang wat de Vegro kan hebben in het optimaliseren van de bekendheid zal moeten worden erkend. De toenemende rol van ICT in de ondersteuning van processen, communicatie en klantenbinding betekent dat er van te voren goed dient te worden nagedacht over welke informatie van de Zorgwinkel op de internetsite van Florence komt te staan en in welke mate de klant via de website al stappen kan ondernemen om het proces met de Zorgwinkel te laten aanvangen. De segmentatie van de doelgroepen betekent op organisatorisch niveau dat er een onderzoek dient te komen om de segmenten te analyseren en de kenmerken van de segmenten vast te stellen. Het opstellen van het communicatieplan zal de volgende stap zijn in het segmentatieproces, ook hierbij kan advies vanuit de afdeling Marketing&Innovatie worden verkregen. Vervolgens betekent het samenstellen van accountteams een andere benadering van de zakelijke doelgroep. Het contact zal aan de hand van vastgestelde plannen plaatsvinden. Het actualiseren van de huidige mediavormen en het versterken van de rol van het servicepakket in de promotie, betekent dat teksten moeten worden aangepast en ook weer in samenwerking met de afdeling Marketing&Innovatie nagedacht dient te worden over de vormgeving.

Samenvatting

De organisatorische consequenties komen vooral neer op een omslag van aanbodgericht werken naar klantgericht werken. Daarnaast is er vooral ook een verandering in de samenwerking met andere partijen. De Zorgwinkel is gewend om vooral vanuit de eigen regio te denken, maar de aanbevelingen hebben als consequentie dat er meer integraal gewerkt dient te worden met partijen als de afdeling Marketing&Innovatie, de andere Zorgwinkels, de Vegro en de zakelijke klant.

8.2 Personele consequenties

De aanbevelingen brengen naast organisatorische consequenties ook personele consequenties met zich mee. Zo zal door de meer integrale samenwerking met de afdeling Marketing&Innovatie, met de andere Zorgwinkels, met de Vegro en met de zakelijke klant een cultuuromslag met zich meebrengen bij het personeel. Voor het management van de Zorgwinkel betekent dit meer structureel overleg met de partijen. Voor het contact met de zakelijke klant zal de manager aan de hand van een accountmanagementplan contact onderhouden. Op operationeel niveau zullen de medewerkers van Florence en de medewerkers van de Vegro het besef moeten krijgen van het belang van de samenwerking.

Samenvatting

De personele consequenties zijn een afgeleide van de organisatorische consequenties. Het meer integraal samenwerken en het meer klantgericht werken betekent voor het personeel binnen de Zorgwinkel, zowel op operationeel als op managementniveau, een andere manier van werken.

8.3 Financiële consequenties

De financiële consequenties zijn weergegeven in een kosten-batenanalyse. Allereerst worden de kosten die gemoeid gaan met de aanbevelingen benoemd en vervolgens worden de baten die de aanbevelingen opbrengen vermeld.

7.3.1 Kosten

De aanbevelingen bestaan vooral uit immateriële zaken zoals advies en samenwerking. Alleen de kosten met betrekking tot de aanbeveling om in het kader van technologie gebruik te maken van Google adwords is materieel. Het gaat dus vooral om het aantal uren die nodig zijn voor het uitvoeren van de aanbevelingen. In het implementatieplan is aangegeven hoeveel uur elke activiteit met zich mee brengt en in deze paragraaf worden die uren omgezet in kosten. Er wordt uitgegaan van een periode van een jaar.

De volgende gegevens zijn verkregen uit de CAO van de gezondheidszorg. Binnen de gezondheidszorg wordt gewerkt met schalen ook wel Functie Waardering Gezondheidszorg (FWG) genoemd. De volgende uurlonen zijn het gemiddelde van de desbetreffende FWG.

- Uurloon manager Zorgwinkel: € 46,-
- Uurloon servicemedewerker: € 24,-
- Uurloon medewerker afdeling M&I: € 32,-
- Uurloon manager afdeling M&I: € 46,-
- Maandloon stagiair € 200,-

Materiele kosten

- De kosten van Google adwords houden in dat er per klik op de advertentie betaald dient te worden. Op de informatiepagina van Google adwords is opgezocht dat als de zoekterm “zorgvraag” ingevoerd zou worden dat dat € 0.05 per klik kost. Ook is te zien dat het gemiddelde zoekvolume van die zoekterm 210 per maand is. Hiervan uitgaand zouden de kosten per maand uitkomen op €0,05 x 210 = € 10,50.

Activiteit	Eenmalige kosten	Structurele kosten per maand
Overleg met manager van Marketing&Innovatie.	€ 46,- x 15 uur = € 690,-	
Overleg met de op strategisch niveau met de Vegro.	€ 46,- x 4 uur = € 184,- € 46,- x 4 uur = € 184,-	
De werkzaamheden van de servicemedewerkers overbrengen op de Vegro medewerkers	€ 24,- x 25 uur = € 600,-	
Het aandeel van de Zorgwinkel op de website van Florence vergroten.	€ 32,- x 50 uur = €1600,-	

Verwijzingen op de website doen naar invulformulieren voor huishoudelijke hulp en het aanvragen van zorgindicaties.	€ 32,- x 5 uur = € 160,-	
Het segmenteren van de doelgroep.	€ 46,- x 3 uur = € 138,- € 46,- x 3 uur = € 138,- € 32,- x 10 uur = € 320,-	
Het analyseren van de segmenten. • Evaluatie van de segmenten: 30 uur halfjaarlijks door de manager van M&I.	€200,- x 2 mnd. = € 400,-	€ 46,- x (30/6) = € 230,-
Per segment bepalen hoe en wanneer er het beste naar elk segment kan worden gecommuniceerd.	€ 200,- x 2 mnd. = € 400,- € 46,- x 20 uur = € 920,- € 46,- x 5 uur = € 230,-	
Het opstellen van de bevindingen in een communicatieplan.	€ 32,- x 10 uur = € 320,- € 46,- x 5 uur = € 230,-	
Het samenstellen van accountmanagement-teams.	€ 46,- x 5 uur = € 230,-	
Een account-managementplan opstellen.	€ 32,- x 10 uur = € 320,-	
Gebruik maken van Google adwords.	€ 32,- x 5 uur = € 320,-	€ 0,05 x 210 = € 10,50
Actualiseren van de website van Florence. • Onderhouden van de website: 3 uur per maand door een medewerker van M&I.	€ 32,- x 40 uur = €1280,-	€ 32,- x 3 = € 96,-
Actualiseren van teksten van Florence en de Zorgwinkel voor advertenties of brochures.	€ 46,- x 10 uur = € 460,- € 32,- x 20 uur = € 640,-	
Het benoemen van het servicepakket in de mediavormen van de Zorgwinkel.	€ 32,- x 20 uur = € 640,-	
Het aanbieden van beveiligde persoonlijke pagina's op de site van Florence.	€ 32,- x 20 uur = € 640,-	
Totaal: € 15.082,-	€ 11.044,-	€ 336,50 x 12 = € 4.038,-

7.3.2 Baten

De baten zijn in dit onderzoek niet makkelijk uit te drukken in geld. Het doel is namelijk om met de aanbevelingen meer bekendheid van de Zorgwinkel te creëren zodat er meer klanten verbonden kunnen worden aan Florence. De baten houden dan ook in dat een groter deel van de doelgroep bekend raakt met de Zorgwinkel en dat er meer klanten geworven kunnen worden. Het is lastig om de opbrengst te vertalen in geld of in een aantal klanten, omdat de aard van de verbinding van de klant met Florence nog onbekend is. Om een beeld te geven van de opbrengsten die nieuwe klanten van Florence op kunnen leveren wordt er aangegeven wat een nieuw lid van het servicepakket opbrengt en wat een nieuwe cliënt opbrengt.

Een nieuw lid van het servicepakket

- Abonnementskosten per jaar € 17,50

Een nieuwe cliënt van Florence

Er bestaan verschillende indicaties die aan cliënten in de verzorging en verpleging worden gegeven. Elke indicatie staat voor de hoeveelheid zorg die een cliënt nodig heeft en voor een bedrag dat de zorginstelling ontvangt voor de cliënt. Deze indicaties worden ZorgZwaartePakketten (ZZP's) genoemd. Het Zorgkantoor vermeldt de tarieven per ZZP. De omschrijving van elke ZZP en de tarieven zijn afkomstig uit het document "ZZP's in 2009" van de site van het Zorgkantoor.

ZorgZwaartePakketten sector Verpleging en Verzorging:

- ZZP1: Beschut wonen met enige begeleiding € 55,40 per dag
- ZZP2: Beschut wonen met begeleiding en verzorging € 70,75 per dag
- ZZP3: Beschut wonen met begeleiding en intensieve verzorging € 107,12 per dag
- ZZP4: Beschut wonen met intensieve begeleiding en uitgebreide begeleiding € 119,22 per dag
- ZZP5: Beschermd wonen met intensieve dementiezorg € 156,52 per dag
- ZZP6: Beschermd wonen met intensieve verzorging en verpleging € 156,56 per dag
- ZZP7: Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen, met de nadruk op begeleiding € 186,82 per dag
- ZZP8: Beschermd wonen met zeer intensieve zorg, vanwege specifieke aandoeningen, met de nadruk op verzorging en verpleging € 212,92 per dag
- ZZP9: Herstelgerichte verpleging en verzorging € 185,65 per dag
- ZZP10: Beschermd verblijf met intensieve palliatief-terminale zorg € 230,18 per dag

Literatuuropgave

Boeken

Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M.: Basisboek Methoden en Technieken. 4^e, geheel herziene druk. Houten: Wolters-Noordhoff, 2006. ISBN 902073315X

Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M. en Meer, van der, A.G.E.: Basisboek Interviewen. 2^e druk. Houten: Wolters-Noordhoff, 2007. ISBN 9001700136

Baarda, D.B. en Goede, de, M.P.M. en Teunissen, J.: Basisboek Kwalitatief Onderzoek. 2^e, geheel herziene druk. Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9020731793

Boot, J.M.D.: Organisatie van de gezondheidszorg. 1^e druk. Assen: Van Gorcum, 2007. ISBN 9023242939

Burgt, van der, M. en Mechelen-Gevers, van, E. en Lintel Hekkert, te, M.: Introductie in de gezondheidszorg. 7^e druk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum, 2006. ISBN 9031348120

Kok, H.B.: Marketing voor facilitaire dienstverleners. Den Haag: Academic Service, 2005. ISBN 903952355X

Leeuwen, van, S.: Zorgmarketing in de praktijk. 1^e druk. Assen: Van Gorcum, 2007. ISBN 9023243250

Maas, G.W.A. en Pleunis, J.W.: Facility management. 2^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2006. ISBN 9013032052

Vries, de, W. en Helsdingen, P.J.C.: Dienstenmarketingmanagement. 4^e druk. Houten: Wolters-Noordhoff, 2005. ISBN 9020733052

Westerlaak, van, M.J.: De zorgverzekeringswet toegepast. 3^e druk. Alphen aan den Rijn: Kluwer, 2008. ISBN 9013039928

Artikelen

Berckel, van, B. en Waal, de, D.: Hoe communicatie, marketing en werving bij elkaar kunnen komen. In: Zorgspecial. (november 2006)

Buijs, G. en Vaart, van der, A.: Cliënten zijn het spoor bijster. In: ZM Magazine. Nr. 11 (2003)

Duin, van, C.: In 2050 meer hoogbejaarden zonder nakomelingen. In: CBS Webmagazine (april 2009)

Gibbels, M.: Wie heeft zitten slapen, loopt achter. In: Zorgvisie Magazine. (september 2005)

Heus, de, E. en Oyen, van, F.: Merk, meer dan een naam alleen. In: Zorgmarkt. Jrg. 3, nr. 3 (april 2009)

Hooijdonk, van, R.: De consument is mondiger. In: MarketingFacts Magazine. (mei 2007)

Leeuwen, van, S.: Strategieën voor zorgmarketing. In: Zorgmarkt. Nr. 2, (juli/augustus 2007)

Leeuwen, van, S.: Concurrentievoordeel door marketingflexibiliteit. In: Zorgmarkt. Nr. 1 (Januari 2008)

Syllabi

Kloos, J.: Het geneeshuis van de 21^{ste} eeuw. Den Haag: Haagse Hogeschool, opleiding Facility Management, 2008-2009. Nr. 2338

Interne documenten

Florence: Florence in vogelvlucht

Florence: Toekomst in balans

Florence: Ondernemingsplan Zorgwinkel Rijswijk

Florence: Zorgwinkel

Internet

<http://www.florence-zorg.nl>

<http://www.zorggeenmarkt.nl>

<http://www.cbs.nl>

<http://www.cpb.nl>

<http://www.zorgkantoor-zorgenzekerheid.nl>

Bijlagen

Bijlage 1	Onderzoeksplan
Bijlage 2	Organogram Florence
Bijlage 3	Organogram Zorgwinkel
Bijlage 4	Uitgewerkte interne interviews
Bijlage 5	Ingevulde observatieformulieren
Bijlage 6	Ingevulde confrontatiematrix
Bijlage 7	Uitgewerkt extern interview

Bijlage 1 Onderzoeksplan

Probleemstelling:

“Hoe kan de Zorgwinkel van zorginstelling Florence, haar bekendheid onder de doelgroep optimaliseren met het doel klanten te binden aan de organisatie en zo een concurrentievoordeel te behalen binnen de toenemende marktwerking in de zorg?”

Subprobleemstellingen:

1. Hoe is Florence georganiseerd?

- Welke diensten biedt Florence aan haar doelgroep aan?
- Hoe ziet de doelgroep van Florence eruit?
- Hoe ziet de organisatiestructuur van Florence eruit?

Doel: Een beeld schetsen van de gehele organisatie waarbinnen de Zorgwinkel valt. Dit is van belang, omdat de Zorgwinkel de front-office is van Florence en dus de klant in contact laat komen met de diensten van Florence.

Input: Organisatiedocumenten met informatie over Florence, zoals informatieboekjes, intranet en de internetpagina.

2. Hoe is de Zorgwinkel georganiseerd?

- Wat is het primaire proces van de Zorgwinkel?
- Hoe ziet de doelgroep van de Zorgwinkel eruit?
- Wat zijn de beweegredenen geweest om de Zorgwinkel op te zetten?
- Hoe ziet de organisatiestructuur van de Zorgwinkel eruit?

Doel: Een beeld schetsen van de Zorgwinkel van Florence is een belangrijke basis voor het onderzoek.

Input: Organisatiedocumenten met informatie over de Zorgwinkel van Florence, zoals informatieboekjes, intranet, de internetpagina en het Zorgwinkel ondernemingsplan.

3. In hoeverre is de Zorgwinkel Rijswijk bekend bij de doelgroep?

- Welke vragen komen er bij de Zorgwinkel binnen en door wie worden zij gesteld?
- Hoe ziet de huidige bediende doelgroep van de Zorgwinkel eruit?

Doel: De oorzaak, namelijk de verkeerd binnenkomende vragen, verder toelichten zodat bekend wordt wat de aard van de verkeerd binnenkomende vragen is.

Input: Gestructureerde observatie aan de balie van de Zorgwinkel, interviews met de managers van de Zorgwinkels en een servicemedewerkster.

4. Welke klantgroepen bediend de Zorgwinkel?

- Welke klantgroepen worden bereikt door de Zorgwinkel?
- Welke klantgroepen worden bereikt door de Vegro?

Doel: Inzicht krijgen in de soorten klanten die de Zorgwinkel en de Vegro benaderen.

Input: Interviews met de managers van de Zorgwinkels en een servicemedewerkster.

5. Wat wordt er in de huidige situatie gedaan aan het optimaliseren van bekendheid en klantbinding?

- Welke communicatiemiddelen worden ingezet om bekendheid te optimaliseren?
- Welke middelen zijn aanwezig om klanten te binden aan de organisatie?

Doel: Inzicht verkrijgen in de maatregelen van de Zorgwinkel om bekendheid te creëren.

Input: Interviews met de managers van de Zorgwinkels, Communicatie&PR en Product&Promotie gezondheidsservice.

6. Welke ontwikkelingen zijn er gaande in de omgeving en welke invloed hebben zij?

- Welke ontwikkelingen zijn er zichtbaar in de omgeving op mesoniveau?
- Welke ontwikkelingen zijn er zichtbaar in de omgeving op macroniveau?
- Welke invloeden hebben deze ontwikkelingen?

Doel: De ontwikkelingen uit de omgeving maken het probleem van de Zorgwinkel zo beleidsmatig. De ontwikkelingen spelen een belangrijke rol en het is dus belangrijk deze ontwikkelingen te benoemen en te laten zien welke invloeden zij hebben.

Input: Literatuur, SWOT-analyse en confrontatiematrix.

7. Hoe ziet de gewenste situatie om bekendheid te creëren eruit?

- Hoe ziet het ideaalbeeld om bekendheid te optimaliseren onder de doelgroep eruit volgens de literatuur?
- Hoe optimaliseert een andere zorgorganisatie bekendheid onder de doelgroep?

Doel: Een ideaalbeeld schetsen van hoe zorgorganisaties bekendheid dienen te optimaliseren onder de doelgroep.

Input: Literatuur en een afgenomen interview bij een andere zorgorganisatie.

8. Hoe past de huidige situatie van de Zorgwinkel in de gewenste situatie en welke verschillen en overeenkomsten komen er voort uit deze analyse?

Doel: De gewenste situatie toegespitst op de Zorgwinkel duidelijk maken en de verschillen en overeenkomsten kunnen benoemen.

Input: Informatie uit de huidige situatie en informatie uit de gewenste situatie.

9. Welke conclusies kunnen uit de analyse getrokken worden?

Doel: Samenvatten welke verschillen en overeenkomsten er uit de analyse van de huidige- en de gewenste situatie zijn voort gekomen.

Input: De uitkomsten van de analyse

10. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan?

Doel: Adviezen geven aan de Zorgwinkels van Florence hoe zij de bekendheid onder de doelgroep kunnen optimaliseren. Er wordt antwoord gegeven op de probleemstelling.

Input: De conclusies.

11. Hoe kunnen de aanbevelingen geïmplementeerd worden?

Doel: Aangeven hoe acties die de aanbevelingen met zich meebrengen binnen de Zorgwinkel geïmplementeerd kunnen worden.

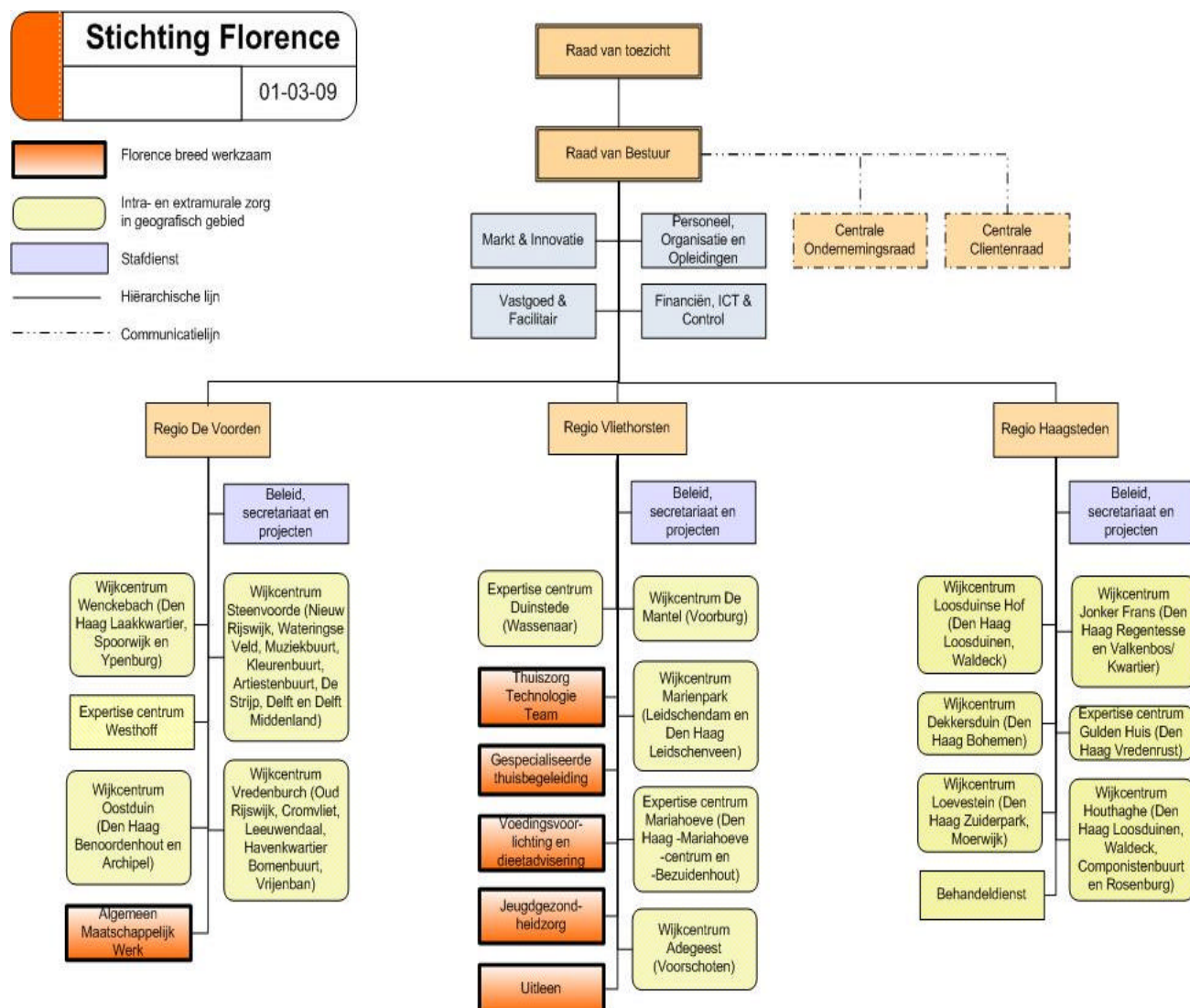
Input: De aanbevelingen.

12. Welke organisatorische, personele en financiële consequenties hebben de aanbevelingen?

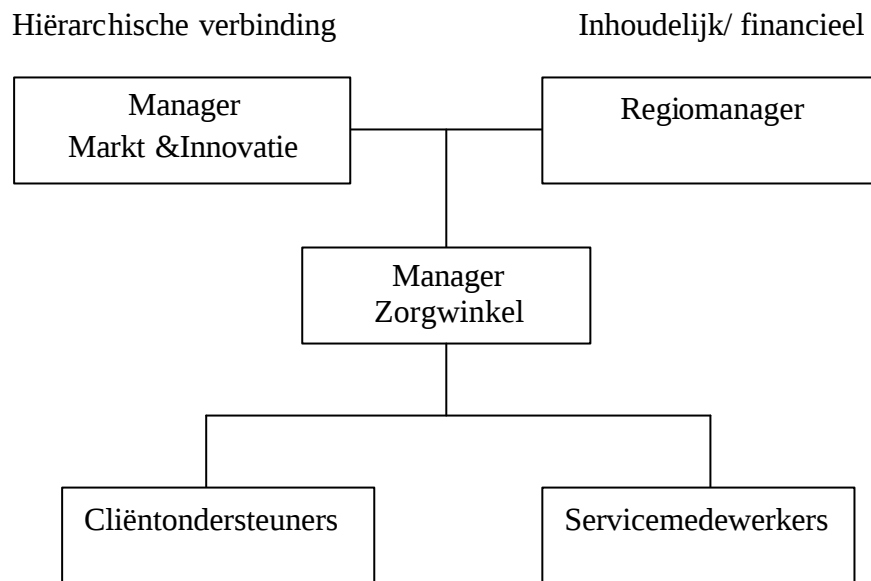
Doel: Analyseren welke gevolgen de aanbevelingen hebben voor de organisatie, het personeel en op financieel gebied.

Input: De aanbevelingen en het implementatieplan.

Bijlage 2 Organogram Florence



Bijlage 3 Organogram Zorgwinkel



Bijlage 4 Uitgewerkte interne interviews

- Manager Zorgwinkel Rijswijk
- Manager Zorgwinkel Voorburg
- Manager Zorgwinkel Voorschoten
- Servicemedewerkster Zorgwinkel Rijswijk
- Adviseuse PR&Communicatie
- Medewerker Product&Promotie Gezondheidsservice

Interview Zorgwinkel Rijswijk

Sandra van Essen

Manager Zorgwinkel

Maandag 16 maart 2009

	Topic	Subtopic
1	Algemene gegevens	
1.1		Functie
1.2		Hoelang in functie
1.3		Werkzaamheden
2	De Zorgwinkel	
2.1		Hoeveel en wat voor medewerkers
2.2		Samenwerking met Vegro
2.3		Doelgroep
3	Ontwikkelingen binnen de zorg	
3.1		Invloeden op de Zorgwinkel
3.2		Concurrentie
4	Identiteit Zorgwinkel onder doelgroep	
4.1		Bekendheid onder doelgroep
4.2		Klantbestand
5	Marketing	
5.1		Doelgroep bereiken
5.2		Klantbinding
6	Gewenste situatie	

1. Kunt u wat vertellen over u functie en werkzaamheden?

Sandra van Essen is manager van de Zorgwinkel Rijswijk. Sinds oktober 2008 bekleed zij die functie. Als manager van een Zorgwinkel geef je operationeel leiding aan de medewerkers en op tactisch en strategisch niveau onderhoudt je contacten met interne en externe partners. Zo is er bijvoorbeeld één keer per maand overleg met alle Zorgwinkel managers in het kader van de gang van zaken binnen de Zorgwinkels. Ook is er één keer per maand overleg met de regiomanagers. Daarnaast is Sandra van Essen veel bezig met het bijhouden van interne en externe ontwikkelingen, omdat de Zorgwinkel de front-office is en dus invloeden van ontwikkelingen vaak als eerste merkt. De verhoudingen tussen het operationeel leidinggeven en op tactisch en strategisch niveau contacten onderhouden en ontwikkelingen bijhouden kunnen gesteld worden op 30 % tegenover 70%.

2. Kunt u wat vertellen over de Zorgwinkel?

De Zorgwinkel is voor de doelgroep uit de regio vaak het eerste contact met de klant. Elke regio van Florence heeft een eigen Zorgwinkel. De Zorgwinkel is de front-office van zo'n regio. Klanten kunnen bij de Zorgwinkel terecht voor vragen, advies of hulp op het gebied van zorgaanvraag of zorgbemiddeling. Aan de balie (front-office) van de Zorgwinkel zijn servicemedewerkers werkzaam die klanten helpen aan de balie en zich vooral bezig houden met huishoudelijke hulp. In de backoffice van de Zorgwinkel zijn cliëntondersteuners werkzaam. De cliëntondersteuners bemiddelen in zorg en hebben contact met verschillende partijen zoals klanten, huisartsen en ziekenhuizen. Binnen de Zorgwinkel Rijswijk zijn een manager, drie servicemedewerkers en zes cliëntondersteuners werkzaam.

Binnen de Zorgwinkel is ook een thuiszorgwinkel van de Vegro aanwezig. De Vegro is een aparte organisatie die ruimte pacht van Florence binnen de Zorgwinkel. Een groot deel van de front-office is ingericht met Vegro hulpartikelen en een balie van de Vegro.

Kunt u wat meer vertellen over de samenwerking tussen Florence en de Vegro?

De Vegro en Florence zijn twee aparte organisaties. De Vegro is een organisatie die thuiszorgwinkels heeft door heel het land. Bij de Vegro kan men verpleegartikelen en hulpmiddelen lenen huren of kopen. De Vegro en Florence hebben een samenwerkingsverband. De Vegro huurt binnen een aantal Zorgwinkels van Florence ruimte om daar hun thuiszorgwinkel te vestigen. Dit betekent dat er op operationeel niveau een mate van samenwerking is tussen de medewerkers van de Vegro en de servicemedewerkers van Florence. Het management van de Zorgwinkel en het management van de Vegro binnen die regio hebben een werkoverleg over de operationele samenwerking. De combinatie is uniek, de Vegro wordt eigenlijk gekoppeld aan Florence. De klant ziet vaak ook niet dat het twee verschillende organisaties zijn. Sandra van Essen probeert wat meer samenwerkingsactiviteiten met de Vegro te stimuleren. Zo is er binnenkort een Gezond&Fit middag waar zowel de Vegro als Florence aan meewerken. Op deze manier probeert de manager de Zorgwinkel iets meer gezicht te geven.

Hoe ziet de doelgroep eruit die de Zorgwinkel wil bereiken?

De doelgroep van de Zorgwinkel is de doelgroep van Florence. Deze doelgroep is van jong tot oud. De hoofddoelgroep echter is toch wel oud, de expertise van zorgaanbieders ligt toch meestal het meeste in de ouderenzorg.

3. Kunt u wat vertellen over de ontwikkelingen binnen de zorg en welke invloeden die hebben op de Zorgwinkel?

Er zijn twee soorten invloeden en ontwikkelingen merkbaar namelijk intern en extern. Intern zijn er vooral invloeden van reorganisatie. Regio's worden anders ingericht en diensten worden meer gecentraliseerd. Deze ontwikkelingen zijn voelbaar, omdat het veranderingen zijn en daar is vaak weerstand op. De externe ontwikkelingen binnen de zorg zijn erg groot. De invloeden daarvan op de Zorgwinkel staan eigenlijk gelijk met de invloeden op Florence. Het begon allemaal met de vrije markt binnen de zorg. Vroeger konden zorginstellingen gewoon alle zorg leveren aan de klant, het maakte niet uit hoe duur de zorg was, want alles werd toch wel vergoed door de overheid. Op een gegeven moment is de overheid op het punt gekomen om deze manier van werken te laten stoppen. Zorginstellingen hadden namelijk geen besef van de kosten die ze maakten en efficiency speelde dan ook totaal geen rol. Daarnaast draaide het alleen maar om zorg leveren en kwaliteit was niet echt aan de orde, want de zorg werd toch wel geleverd. De overheid heeft daarom besloten om zorginstellingen vrij te laten en niet meer alle zorg zomaar te vergoeden. Op deze manier begon marktwerking binnen de zorg. Zorginstellingen moeten efficiënt werken en kwaliteit leveren, want klanten zijn in een vrije markt ook vrij om te kiezen van welke zorgaanbieder zij zorg willen krijgen. Vanuit de overheid zijn er continu ontwikkelingen zoals wijzigingen in de WHBZ en WMO deze ontwikkelingen liggen allemaal op het gebied van bezuinigingen. Daarnaast worden er ook steeds lagere indicaties aan mensen afgegeven. Zorginstellingen moeten dus met lage indicaties toch proberen om goede zorg te leveren. Een andere ontwikkeling is dat ziekenhuizen ook efficiënter moeten werken en dus patiënten zo snel mogelijk het ziekenhuis weer te laten verlaten. Patiënten die daarna nog zorg nodig hebben moeten dus sneller worden geplaatst. Binnen de Zorgwinkel merken ze hier veel van. Mensen moeten snel en met een lage indicatie zo goed mogelijke zorg krijgen.

Tenslotte zijn er ook veel maatschappelijke ontwikkelingen. Mensen worden steeds mondiger en verwachten veel meer van dienstverlening. Als dit gegeven samen wordt gezien met de keuzevrijheid van klanten dan betekent dit dat zorginstellingen heel klantgericht moeten werken. De invloed van al deze ontwikkelingen op zorginstellingen en dus ook op Florence is dat er alles moet worden gedaan om binnen de markt te blijven. De klant moet centraal staan en er moet goede zorg geboden worden om ervoor te zorgen dat de klant voor jou kiest. Zorginstellingen moeten zich van elkaar onderscheiden. De Zorgwinkel merkt invloeden vaak direct op, omdat het de front-office is. Bij ontwikkelingen komen klanten naar de Zorgwinkel toe.

Is er door de marktwerking ook veel concurrentie?

Er is heel veel concurrentie. De concurrentie van Florence is meteen ook concurrentie voor de Zorgwinkel. Voor de Zorgwinkel Rijswijk is er direct concurrentie van zorgaanbieder Cardia. Cardia zit aan de overkant en de gemeente is heel gemakkelijk met vergunningen afgeven voor apotheken en huisartsenpraktijken in het verzorgingshuis. Binnen de zorgsector is sterk merkbaar dat zorginstellingen jagen op klanten en dat er steeds meer PR wordt gebruikt om klanten te winnen. Het gaat overigens niet alleen om klanten, maar ook om personeel. Voor veel personeel is de zorgsector niet meer wat het geweest is, veel werknemers willen hun vak uitoefenen en dat is zorg verlenen. Zij hebben grote weerstand tegen de huidige manier van werken. Het is dus moeilijk om personeel te behouden en te werven. Dat er veel concurrentie is binnen de marktwerking wordt versterkt door het feit dat sommige zorgaanbieders al failliet zijn gegaan of dreigen te gaan. Volgens Sandra van Essen zit de marktwerking binnen de zorg op dit moment wel heel erg aan het andere uiterste van de oude situatie. Binnen de zorgsector valt naar haar mening geen gehele marktwerking te creëren, omdat klanten anders dan bij commerciële bedrijven afhankelijk zijn van de sector. Een klant moet wel kiezen voor een zorgaanbieder ook al voelt de klant zich bij geen enkele zorgaanbieder prettig. Een mens heeft op een gegeven moment zorg nodig en kan er niet voor kiezen de dienst helemaal niet af te nemen.

4. Kunt u wat vertellen over de huidige identiteit van de Zorgwinkel onder de doelgroep?

Veel klanten, hiermee worden dan de inwoners van de regio bedoeld, denken dat de Zorgwinkel thuiszorghulpmiddelen kan leveren. De identiteit van de Zorgwinkel onder de transfers van ziekenhuizen en huisartsen is wel goed.

Welke doelgroep wordt in de huidige situatie vooral bediend?

Het klantenbestand van de Zorgwinkel en dus ook van Florence bestaat grotendeels uit ouderen. Echter binnen de huishoudelijke hulp van Florence wordt een hele wisselende groep klanten bediend. Binnen die groep zijn ook veel ouderen, maar ook jongere mensen die huishoudelijke hulp nodig hebben.

5. Kunt u wat vertellen over het gebruik van marketing binnen Florence?

Er is een afdeling PR en een afdeling Promotie. Zij houden zich bezig met marketing en het bereiken van klanten. Marketing is voorheen nooit van belang geweest binnen de gezondheidszorg, maar nu door de toenemende marktwerking komt doet marketing steeds meer zijn intrede.

Wat wordt er binnen Florence en binnen de Zorgwinkel gedaan om de doelgroep te bereiken?

Florence heeft een eigen magazine genaamd Flora wat binnen de regio's verspreid wordt. Daarnaast is het servicepakket van Florence, waarin extra service naar klanten toe wordt geboden doormiddel van reductie op diensten, een belangrijk middel. Tenslotte probeert Florence en ook de Zorgwinkel zoveel mogelijk aan te sluiten bij wijkactiviteiten. Florence probeert op wijkactiviteiten aanwezig te zijn en daar iets extra's mee te doen.

Wordt er contact gezocht met ziekenhuizen of huisartsen bijvoorbeeld met behulp van accountmanagers?

Binnen Florence wordt nog geen gebruik gemaakt van accountmanagement. De manager van de Zorgwinkel onderhoudt wel contacten met huisartsen en ziekenhuizen. Dit contact vindt niet frequent plaats en die contacten zijn er dan ook niet erg op gericht om Florence te promoten. Het kan wel gesteld worden dat de marketingfunctie binnen Florence en ook binnen andere zorginstellingen nog heel erg in de kinderschoenen staat en dat het nog erg beperkt optimaal gebruik van wordt gemaakt.

Op welke manieren en met welke middelen vindt klantenbinding nu plaats?

Bij klantenbinding is het servicepakket van een Florence van belang. Het uitgangspunt van het servicepakket is om een pakket van comfort diensten aan te bieden binnen een zo breed mogelijke doelgroep. Met dit pakket kunnen klanten al vroeg bekend raken met Florence en uiteindelijk verbonden worden aan de organisatie. Ook de Zorgwinkel zelf is een erg belangrijk concept van Florence om klanten aan de organisatie te binden. De fysieke plek van de winkel en de samenwerking daarin met Vegro is uniek binnen het werkgebied van Florence. Florence kan doormiddel van het goed benutten van de capaciteiten van de Zorgwinkel veel mensen bereiken en binden aan de organisatie. Tenslotte doet Florence er alles aan om het proces rondom de aanvraag van zorg en de zorg zelf goed aan te kunnen bieden. Immers mond-tot-mond reclame is van grote invloed op organisaties.

Hoe zou een gewenste situatie voor de Zorgwinkel er volgens u uit moeten zien?

In een gewenste situatie zou Sandra van Essen graag zien dat klanten weten dat de Zorgwinkel primair bedoeld is voor het bemiddelen in zorg en dat ze daarnaast nog vele andere diensten kunnen bieden. Daarnaast dient de Zorgwinkel laagdrempelig voor klanten te zijn. Klanten moeten zich prettig voelen in de winkel en geen angst hebben om de winkel te benaderen. Ook zou in een gewenste situatie de communicatie intern en extern optimaal moeten zijn zodat klanten goed geholpen kunnen worden. Door de front-office functie merkt de Zorgwinkel het meteen als communicatie niet goed verloopt en als gevolg daarvan merkt de klant dat ook. Tenslotte zou in een gewenste situatie een zo groot mogelijke doelgroep bereikt moeten kunnen worden. Echter als grote voorwaarde hierbij dat de dienstverlening aan deze brede doelgroep dan wel excellent verloopt.

Interview Zorgwinkel Voorburg

Yvonne Boef

Manager Zorgwinkel

Vrijdag 3 april 2009

	Topic	Subtopic
1	Algemene gegevens	
1.1		Functie
1.2		Hoelang in functie
1.3		Werkzaamheden
2	De Zorgwinkel	
2.1		Hoeveel en wat voor medewerkers
2.2		Samenwerking met Vegro
2.3		Doelgroep
3	Ontwikkelingen binnen de zorg	
3.1		Invloeden op de Zorgwinkel
3.2		Concurrentie
4	Identiteit Zorgwinkel onder doelgroep	
4.1		Bekendheid onder doelgroep
4.2		Klantbestand
5	Marketing	
5.1		Doelgroep bereiken
5.2		Klantbinding
6	Gewenste situatie	

1. Kunt u wat vertellen over uw functie en werkzaamheden?

Yvonne Boef is manager van de Zorgwinkel in Voorburg. Een manager van een Zorgwinkel geeft leiding aan het team en onderhoudt contact met diverse partijen. Yvonne Boef is betrokken geweest bij de ontwikkelingen van het concept de Zorgwinkel en heeft 5 jaar geleden helpen opzetten met de eerste Zorgwinkel van Florence in Rijswijk. Daar is zij ook een tijd manager geweest, maar heeft toen de overstap gemaakt naar Voorburg.

Het concept Zorgwinkel is door Florence opgezet om dicht bij de klant te staan en de klant ook zo goed mogelijk te kunnen informeren over de diensten van Florence. Het idee was dat mensen moeten kunnen 'winkelen' op het gebied van zorg. Als men een reis wil boeken gaat men naar het reisbureau, maar als het om zorg gaat is er geen plek waar men heen kan om informatie te verkrijgen. Het doel was dat de Zorgwinkel laagdrempelig moet zijn voor de klant, daarom is ervoor gekozen om een combi te maken binnen de Zorgwinkels van Florence. Zou Florence dit niet doen, dan wordt het concept al snel een kantoorpand, wat de klant niet echt uitnodigt om binnen te stappen. Binnen de Zorgwinkel Rijswijk is ervoor gekozen een samenwerking aan te gaan met de Vegro, aanbieder van hulpmiddelen en zorgartikelen. Later is dit bij de andere Zorgwinkels ook overgenomen, alleen in Leidschendam is een samenwerking met een woningbouwvereniging. Naast het laagdrempelig maken is er ook voor een combi gekozen om klanten te trekken. Veel mensen komen op de Vegro af en worden dan meteen geconfronteerd met de diensten en producten van Florence. Yvonne Boef stapt binnenkort uit de functie van Zorgwinkel Manager. Dit met het gegeven dat er binnen Florence voor is gekozen te gaan werken met drie regio's in plaats van vier regio's. In de nieuwe situatie zijn er dan ook nog maar drie Zorgwinkel Managers nodig.

Yvonne Boef gaat zich binnen de nieuwe afdeling Marketing en Innovatie bezig houden met de ontwikkelingen en nieuwe regelgevingen binnen de zorg en die dus van invloed zijn op Florence. Daarnaast zal zij zich waarschijnlijk ook meer gaan bezig houden met de communicatie met ziekenhuizen en huisartsen.

2. Kunt u wat vertellen over de Zorgwinkel in Voorburg?

Binnen de Zorgwinkel in Voorburg zijn 6 servicemedewerkers en 6 cliëntondersteuners werkzaam. Van de servicemedewerkers is er één medewerker werkzaam in ziekenhuis Antoniushove. De Zorgwinkel in Voorburg zit niet aan een verzorgingshuis vast, het pand is gevestigd in een winkelstraat.

Kunt u wat vertellen over de samenwerking met de Vegro?

De samenwerking in de Zorgwinkel verloopt heel goed. Als het druk is helpen de medewerkers elkaar. Op strategisch niveau is er vanuit de Vegro een teamleider aanspreekpunt voor de samenwerking tussen de Vegro en alle Zorgwinkels van Florence. Met de teamleider is de samenwerking ook goed, soms wordt ervoor gekozen om gezamenlijke projecten aan te pakken. Het contact met de teamleider vindt niet frequent plaats.

Kunt u wat vertellen over de doelgroep van de Zorgwinkel?

De doelgroep van de Zorgwinkel is een afspiegeling van de doelgroep van Florence, namelijk een doelgroep van jong tot oud. Toch komt binnen de Zorgwinkel vooral de ouderenzorg naar voren. Via de Vegro komt er wel een jongere doelgroep de Zorgwinkel binnen.

Wordt er gebruik gemaakt van die jongere doelgroep van de Vegro?

Het is heel zinvol om daar wel gebruik van te maken, namelijk als mensen een hulpmiddel nodig hebben is het vaak ook zo dat ze daarna ook nog zorg nodig hebben of van één van de diensten van Florence gebruik kunnen maken. Andersom geldt dit ook, als men een zorgvraag heeft kan de Vegro daar ook weer gebruik van maken. In de praktijk gebeurt dit niet veel, het ligt er ook maar net aan welke medewerkers er werkzaam zijn. Er zijn geen specifieke afspraken om gebruik te maken van elkaars capaciteiten.

3. Kunt u wat vertellen over de ontwikkelingen binnen de zorg en de invloeden daarvan?

Door de toegenomen marktwerking in de zorg is de concurrentie de afgelopen jaren ook erg toegenomen. Zorginstellingen proberen zich te onderscheiden. Ook Florence probeert dit en stelt de klant hierbij centraal. De marketingfunctie komt steeds meer op om bekendheid onder de klanten te creëren en om nieuwe klanten te werven. Voor de Zorgwinkel betekent dit dat de functie van de Zorgwinkel steeds belangrijker wordt. De Zorgwinkel is uniek, andere zorgaanbieders hebben namelijk niet zo'n concept en de Zorgwinkel is het eerste aanspreekpunt in een regio. Vanuit de Zorgwinkel heeft Florence korte communicatielijnen met de doelgroep.

4. Kunt u wat vertellen over de bekendheid van de Zorgwinkel onder de doelgroep?

Yvonne Boef merkt dat mensen zich niet echt bezig houden met zorg zolang ze het nog niet nodig hebben. De Zorgwinkel zelf is meestal niet bekend, maar men herkent de naam Florence die aan de Zorgwinkel verbonden is. Daarnaast merkt Yvonne Boef dat men de Zorgwinkel vooral kent als uitleenpunt. Verwijzers als ziekenhuizen en huisartsen zijn wel bekend met de Zorgwinkel. Zij zorgen volgens Yvonne Boef dan ook voor de meeste klanten. In de praktijk is het zo dat ruim 80 tot 90% door verwijzers in aanraking worden gebracht met de Zorgwinkel.

5. Wat wordt er in de huidige situatie gedaan om de doelgroep meer bekend te laten raken met de Zorgwinkel?

Het contact met verwijzers is belangrijk, daarom wordt er met hen contact gehouden. Dit contact verloopt niet structureel, maar meer adhoc. In de toekomst is het plan om het contact beter te onderhouden. Er wordt geen contact onderhouden met verloskundigen om een jongere doelgroep te bereiken. Daarnaast worden advertenties geplaatst in kranten en bladen. Welke kranten of bladen dit zijn is afhankelijk van de regio. Voor Voorburg staan bijvoorbeeld advertenties in de welzijnskrant die wordt verspreid onder 55 plussers. De advertenties zijn Florence brede advertenties met een verwijzing naar de Zorgwinkel. Ook zijn de advertenties niet recent, vaak worden standaard advertenties gebruikt die 5 jaar geleden zijn bedacht. Ook de internetsite van Florence is een belangrijk middel om de functie van de Zorgwinkels bekend te maken. Echter de site is al sinds het ontstaan van Florence niet meer aangepast. Tenslotte zijn de extra's van Florence een belangrijk middel om de bekendheid van de Zorgwinkel te vergroten onder de doelgroep. Hierbij moet gedacht worden aan het servicepakket en de alarmering. Deze marketingmiddelen worden in de huidige situatie nog niet actief gebruikt om bekendheid te creëren.

6. Hoe ziet volgens u de gewenste situatie van de Florence Zorgwinkels eruit?

In een gewenste situatie weten de mensen dat zorg geregeld kan worden binnen de Zorgwinkel. Daarnaast zou het een gewenste situatie zijn wanneer mensen de link leggen tussen een zorgvraag en de Zorgwinkel. Om dit te bereiken moet bij het bekendmaken van de Zorgwinkel deze link ook goed gelegd worden.

Interview Zorgwinkel Voorschoten

Ineke Noordover

Manager Zorgwinkel

Dinsdag 24 maart

	Topic	Subtopic
1	Algemene gegevens	
1.1		Functie
1.2		Hoelang in functie
1.3		Werkzaamheden
2	De Zorgwinkel	
2.1		Hoeveel en wat voor medewerkers
2.2		Samenwerking met Vegro
2.3		Doelgroep
3	Ontwikkelingen binnen de zorg	
3.1		Invloeden op de Zorgwinkel
3.2		Concurrentie
4	Identiteit Zorgwinkel onder doelgroep	
4.1		Bekendheid onder doelgroep
4.2		Klantbestand
5	Marketing	
5.1		Doelgroep bereiken
5.2		Klantbinding
6	Gewenste situatie	

1. Kunt u wat vertellen over uw functie en werkzaamheden?

Ineke Noordover is manager van de Zorgwinkel in Voorschoten. De Zorgwinkel in Voorschoten heeft haar werkgebied in de regio Vliethorsten. Binnen deze regio vallen de steden Voorschoten en Wassenaar en een klein gedeelte van Den Haag. Door de omvang van de regio is er in Wassenaar ook een Zorgwinkel en in het kleine gedeelte van Den Haag een servicepunt. Het servicepunt werkt niet samen met de Vegro, de servicemedewerker is hier vooral administratief bezig. Binnenkort krijgt Ineke Noordover ook Voorburg-Leidschendam als werkgebied. Ineke Noordover is sinds 5 jaar werkzaam bij Florence. De werkzaamheden die onder de functie van Winkelmanager vallen zijn voor Ineke Noordover vooral het contact onderhouden met de wijkmanagers, gemeentes, ziekenhuizen, huisartsen en allerlei andere externe partijen. Daarnaast geeft zij leiding aan het team binnen de Zorgwinkel.

2. Kunt u wat vertellen over de Zorgwinkel?

Er werken 10 medewerkers voor de Zorgwinkel Voorschoten, namelijk 7 servicemedewerkers en 3 cliëntondersteuners. Van de servicemedewerkers zitten er 2 in Voorschoten, 2 in Wassenaar en 2 in Den Haag. De cliëntondersteuners zijn ook verveeld over de steden werkzaam. De cliëntondersteuners zijn vooral bezig om passende zorg voor cliënten te vinden en om cliënten advies en ondersteuning te geven. De servicemedewerkers zijn werkzaam aan de front-office van de Zorgwinkel. Zij zitten daar samen met de medewerkers van de Vegro.

Hoe is de samenwerking met de Vegro binnen de Zorgwinkel?

De samenwerking op operationeel niveau is binnen de Zorgwinkel in Voorschoten heel goed. De medewerkers van Florence en van Vegro zijn bereid elkaar te helpen en nemen waar nodig werkzaamheden van elkaar over. Op managementniveau loopt de samenwerking tussen Florence en de Vegro niet altijd goed. Op dat niveau zijn het echt twee aparte organisaties die vaak eigen belangen hebben en niet aan elkaar willen toegeven.

Hoe ziet de doelgroep eruit die de Zorgwinkel wil bereiken?

De doelgroep die de Zorgwinkel wil bereiken is de groep van jong tot oud.

3. Welke invloeden hebben de ontwikkelingen binnen de zorg op de Zorgwinkel?

De invloeden op de Zorgwinkel zijn eigenlijk hetzelfde als de invloeden op Florence. Er is namelijk een concurrentiestrijd tussen zorginstellingen door de toenemende marktwerking ontstaan. Voorheen werkten zorginstellingen samen om goede zorg aan te kunnen bieden en nu concurreren diezelfde instellingen met elkaar. Een invloed die wel erg merkbaar is binnen de Zorgwinkel in Voorschoten is het veilingsysteem. De gemeente Voorschoten heeft ervoor gekozen om een veilingsysteem toe te passen op de huishoudelijke hulp binnen Voorschoten. Als inwoners van Voorschoten huishoudelijk zorg nodig hebben mogen ze hun voorkeur van de aanbieder aangeven. De persoon wordt vervolgens in een systeem gezet waarin alle aanbieders van huishoudelijke hulp in Voorschoten kunnen aangeven voor welke prijs ze de zorg aan deze persoon kunnen bieden. De organisatie van voorkeur krijgt in het systeem echter wel een soort voorsprong. Binnen dit principe wordt het erg duidelijk dat het binnen de zorgsector tegenwoordig echt een strijd is om klanten te werven en te behouden.

4. Kunt u wat vertellen over de huidige identiteit van de Zorgwinkel onder de doelgroep?

De klanten weten vaak wel dat de Zorgwinkel dient voor het bemiddelen in zorg, maar vaak zijn ze niet op de hoogte van wat de Zorgwinkel nog meer aan producten en diensten kan bieden. Bij de servicemedewerkers van Florence komen redelijk vaak vragen binnen die bestemd zijn voor de Vegro, omdat men het onderscheid tussen de twee organisaties niet ziet. Dit wordt door de servicemedewerkers meestal niet als een probleem ervaren, soms handelen ze deze vragen zelf af of sturen ze door naar de Vegro. Wat nog een punt is dat onduidelijk is voor klanten is het lid zijn van het servicepakket. Het komt vaak voor dat als men lid van het servicepakket ze denken dat ze ook client van Florence zijn. Ook andersom komt dit voor, namelijk als men zorg van Florence afneemt gaat men ervan uit ook lid van Florence (het servicepakket) te zijn.

Hoe ziet het huidige klantbestand van de Zorgwinkel eruit?

Ondanks dat de Zorgwinkel een doelgroep van jong tot oud wil bereiken zijn het toch grotendeels ouderen die de Zorgwinkel benaderen. Wat ook voor komt zijn kinderen of andere familieleden die de Zorgwinkel benaderen voor zorg voor een oudere persoon. De Vegro daarentegen trekt wel een doelgroep van jong tot oud aan. Ook daar zijn het vaak ouderen, maar ook heel veel jongere mensen.

5. Kunt u wat vertellen over het gebruik van marketing binnen de Zorgwinkel?

De Zorgwinkel in Voorschoten adverteert regelmatig in de krant en heeft een soort promotieteam samengesteld. Als er binnen de gemeente activiteiten worden georganiseerd gaat iemand van dat promotieteam daar ook heen. Verder bestaan er folders over Florence en de Zorgwinkel soms onder de doelgroep verspreid worden.

Een echt marketingplan is er nog niet. De situatie is nu zo dat elke Zorgwinkel zelf bekijkt hoe naar hun mening de doelgroep in die regio bereikt kan worden. Deze houding is meer aanbodgericht dan vraaggericht. Er wordt namelijk niet gepolst in hoeverre men behoefte heeft aan de manier waarop de Zorgwinkel bekend probeert te geven.

Hoe wordt marketing toegepast als het gaat om het bereiken van zakelijke partners?

Er wordt twee keer per jaar een lunch georganiseerd voor de huisartsen binnen de regio. Tijdens deze lunch wordt de huidige stand van zaken besproken en naar elkaar wensen en eisen geluisterd. Ook voor ziekenhuizen wordt geprobeerd een twee keer per jaar een soortgelijke bijeenkomst te organiseren. Binnen het ziekenhuis Antoniushove is echter wel een servicemedewerker van de Zorgwinkel werkzaam. Zij heeft hier haar eigen werkplek binnen het ziekenhuis. Het kan gesteld worden dat de contacten naar zakelijke partners niet frequent en optimaal plaatsvindt. Er wordt in de huidige situatie bijvoorbeeld geen gebruik gemaakt van accountmanagers.

Wat wordt er binnen de Zorgwinkel gedaan aan klantenbinding?

Het servicepakket is een belangrijk middel om klanten te binden aan Florence. Het servicepakket wordt aangeboden binnen de Zorgwinkel. Echter naar mening van Ineke Noordover wordt dit pakket nog veel te weinig gepromoot. Het zou veel meer duidelijk moeten worden voor klanten welke diensten er in het pakket staan. Wat er verder voor zorgt dat klanten gebonden kunnen worden aan Florence is de naam. Als mensen tevreden zijn vertellen zij dit ook door en eigenlijk is dit het belangrijkste middel om klanten te kunnen werven en te behouden.

6. Hoe ziet de gewenste situatie op het gebied van de identiteit onder de doelgroep er volgens u uit?

In een gewenste situatie is de doelgroep bekend met alles wat de Zorgwinkel kan bieden. Ook zou de gehele doelgroep in een gewenste situatie bereikt moeten kunnen worden. Daarnaast zou het heel goed zijn een eenduidig marketingplan te hebben voor alle Zorgwinkels van Florence waarin de Zorgwinkels zelf wel wat speelruimte hebben om toepassingen op de eigen regio te kunnen doen. Tenslotte zal het servicepakket meer onder de aandacht kunnen worden gebracht. Als dit op een leuke en actieve manier zou gebeuren raken mensen naar de mening van Ineke Noordover meer geïnteresseerd.

Interview Servicemedewerkster Florence

Monique Steijn

Servicemedewerkster Zorgwinkel Rijswijk

Maandag 16 maart 2009

	Topic	Subtopic
1	Algemene gegevens	
1.1		Functie
1.2		Hoelang in functie
1.3		Werkzaamheden
2	De Zorgwinkel	
2.1		Samenwerking met Vegro
2.2		Binnenkomende vragen
2.3		Klanten
3	Identiteit Zorgwinkel onder doelgroep	
3.1		Praktijk
4	Marketing	
4.1		Doelgroep bereiken
4.2		Klantbinding
5	Gewenste situatie	

1. Kunt u wat vertellen over u functie en werkzaamheden?

Monique Steijn is servicemedewerkster bij de Zorgwinkel Rijswijk. Zij bekleedt deze functie nu drie jaar. De werkzaamheden die binnen de functie van servicemedewerker vallen zijn het aannemen van telefoonverkeer aan de balie van de Zorgwinkel, het beantwoorden van mails (zowel intern als extern) en het helpen van mensen aan de balie in de Zorgwinkel. De servicemedewerkers geven informatie en helpen de mensen op weg binnen de zorg. Daarnaast zijn ze een belangrijke filterfunctie voor de backoffice van de Zorgwinkel. Volgens Monique Steijn kan de functie servicemedewerker binnen de Zorgwinkel worden vergeleken met een medewerker in een reisbureau, maar dan binnen een andere branche, namelijk de zorg. Naast al deze werkzaamheden zijn servicemedewerkers vaak ook bezig met het helpen of doorverwijzen van klanten van de Vegro.

2. Kunt u wat vertellen over de Zorgwinkel?

De Zorgwinkel heeft als doel om te bemiddelen in zorg. Er wordt binnen de Zorgwinkel van Florence informatie, advies en hulp geboden om zo goed mogelijk passende zorg aan de klant te kunnen bieden. In de Zorgwinkel is ook een thuiszorgwinkel van de Vegro gevestigd. De front-office van de Zorgwinkel is dan ook grotendeels ingericht met zorgartikelen en hulpmiddelen van de Vegro.

Kunt u wat meer vertellen over de samenwerking met de Vegro?

De Vegro en Florence zijn twee aparte organisaties. Op operationeel niveau kunnen de medewerkers van Florence en van de Vegro goed met elkaar opschieten, maar het werk is gescheiden. Over het management van de twee organisatie heeft Monique Steijn het idee dat zij niet gelijkvloers denken en werken. Er wordt haast niet samengewerkt en de twee organisaties maken nog in weinige mate gebruik van elkaar. Monique Steijn merkt dat het onderscheid van de Vegro en Florence vaak onduidelijkheden oproept bij de klant. De klant gaat ervan uit dat alles onder Florence valt en heeft vaak niet door dat het twee gescheiden organisaties zijn.

Welke soorten vragen van klanten komen er het meest bij u binnen?

De vragen zijn heel divers. Er komen veel vragen binnen die wel geplaatst kunnen worden binnen de Zorgwinkel zoals vragen over de WMO (huishoudelijke hulp) en vragen voor de cliëntondersteuners op het gebied van zorgbemiddeling. Daarnaast komen er veel vragen binnen met betrekking tot de extra diensten van Florence, zoals het zorghotel en alarmering. Tenslotte komen er ook veel vragen binnen die niet bestemd zijn voor de Zorgwinkel van Florence. Deze vragen zijn voor het merendeel gericht aan de Vegro, maar er komen ook veel vragen binnen met betrekking tot thuiszorg, dit hoort thuis bij de dochterorganisatie Florein, en vragen met betrekking tot financiën of vragen die bestemd zijn voor verpleging.

Welke klantgroepen benaderen vooral de Zorgwinkel?

Er zijn een aantal klantgroepen die de Zorgwinkel benaderen. Zo zijn er veel oudere mensen die vragen hebben op het gebied van zorg of die al een indicatie hebben en graag gepaste zorg willen krijgen. Daarnaast nemen veel familieleden en dan vooral kinderen van ouderen contact op met de Zorgwinkel voor advies en informatie. Tenslotte wordt de Zorgwinkel veel benaderd door transfers van ziekenhuizen en door huisartsen. Zij hebben vaak al rechtstreekse nummers van de cliëntondersteuners. Voor de Vegro is er een klantgroep van jong tot oud die de Zorgwinkel binnenstappen om bijvoorbeeld krukken of bedklossen willen lenen.

3. In welke mate is volgens u de identiteit van de Zorgwinkel bekend onder de doelgroep?

Als men iets hoort over de Zorgwinkel denkt men veelal gelijk dat dat een plek is waar zorghulpmiddelen en artikelen gekocht of geleend kunnen worden. Als men dan een beetje bekend is met het primair proces van de Zorgwinkel dan is het vaak zo dat de klant met alle vragen op het gebied van zorg de Zorgwinkel benaderd.

4. Kunt u wat vertellen over hoe marketing in de praktijk ingezet wordt om de identiteit te vergroten?

Op het gebied van klanten bereiken en binden aan Florence wordt nog te weinig gedaan. Om de hele doelgroep te bereiken lijkt het volgens Monique Steijn noodzakelijk om de doelgroep op te zoeken. Als er bijvoorbeeld begonnen zou worden om bij verloskundigen de klanten al op de hoogte te brengen van de Zorgwinkel. Daarbij kan heel goed gebruik gemaakt worden van de Vegro. De Vegro is een goed marketingmiddel. Artsen of fysiotherapeuten die mensen doorsturen om hulpmiddelen te huren bij de Vegro kunnen ook weer doorverwijzen naar de diensten van Florence als er nog een langere weg van zorg of herstel nodig is. Ook kan Florence veel meer gebruik maken van de klanten van de Vegro die binnen de Zorgwinkel komen.

Wat wordt er gedaan aan klantenbinding?

Vooraf het servicepakket is een goed middel om klanten te binden. Het servicepakket kan binnen de Zorgwinkel verkregen worden, maar wordt ook nog niet heel actief ingezet.

5. Hoe zou een gewenste situatie er volgens u uitzien?

In een ideale situatie zou er veel meer gebruik gemaakt moeten worden van elkaar activiteiten. Monique Steijn doelt hier vooral op de samenwerking tussen Florence en de Vegro. Ook de middelen die intern ontwikkeld zijn moeten veel meer optimaal gebruikt worden.

Interview PR & Communicatie Florence

Esther van der Sluis

Adviseuse PR & Communicatie

Woensdag 25 maart 2009

	Topic	Subtopic
1	Algemene gegevens	
1.1		Functie
1.2		Hoelang in functie
1.3		Werkzaamheden
2	PR & Communicatie	
2.1		Primair proces
2.2		Praktijkvoorbeelden
3	Ontwikkelingen binnen de zorg	
3.1		Marktwerving
		Toepassing PR & Communicatie
4	Identiteit Zorgwinkel	
4.1		Huidige situatie PR & Communicatie
4.2		Mogelijkheden op het gebied van PR & Communicatie

1. Kunt u wat vertellen over uw functie en werkzaamheden?

Esther van der Sluis communicatieadviseuse van Florence. Deze functie bekleedt zij nu 3 jaar. De werkzaamheden die binnen deze functie vallen zijn kort gezegd het adviseren op het gebied van PR en communicatie. Het geven van dit advies gebeurt vooral organisatiebreed en in kleinere mate binnen de aparte onderdelen van Florence, zoals de locaties en Zorgwinkels.

2. Kunt u wat vertellen over de afdeling PR en Communicatie?

De afdeling PR en Communicatie is erg klein, er zijn namelijk maar twee medewerkers werkzaam. Naast Esther van der Sluis is er nog een tweede communicatieadviseur werkzaam. De afdeling is vooral bezig het adviseren op het gebied van communicatie, maar daarnaast helpen ze ook mee ontwerpen van communicatiemiddelen. Hierbij kan gedacht worden aan de website van Florence, advertenties en brochures en folders. Daarnaast heeft de afdeling ook contact met de pers. De afdeling eindverantwoordelijke voor alle externe contacten en activiteiten op het gebied van communicatie.

Waarom is de afdeling PR en Communicatie zo'n kleine afdeling?

Florence bestaat nu 5 jaar en de afdeling is toen ook meteen opgezet. Echter was er 5 jaar geleden nog geen hevige concurrentie tussen zorginstellingen, PR en Communicatie speelde toen ook nog geen grote rol binnen zorginstellingen. Daarnaast is de zorg niet op dit vakgebied ingesteld het draait in de zorg om het primair proces en het budget in de sector is niet hoog. Op alle andere afdelingen werd dus bezuinigd.

3. Welke invloeden hebben de ontwikkelingen binnen de zorgsector op de afdeling?

De ontwikkelingen binnen de zorgsector zorgen ervoor dat PR en Communicatie een steeds grotere rol gaat spelen binnen deze sector. Door de marktwerving binnen de zorg is er een grote toename van concurrentie tussen zorginstellingen en is het van belang de eigen zorginstelling zoveel mogelijk goede naamsbekendheid te geven.

Florence wil goed inspelen op de toenemende marktwerking en er is daarom voor gekozen om een nieuwe afdeling op te zetten. De nieuwe afdeling Marketing en Innovatie zal bestaan uit de huidige afdelingen PR & Communicatie, Diensten & Services en Beleid, Innovatie & Kwaliteit. Door samenvoeging van deze afdelingen wil Florence bereiken meer samenwerking en meer kennis op het vakgebied te kunnen creëren. De afdeling gaat een grotere rol spelen binnen Florence. De manager van de nieuwe afdeling zal iemand dienen te zijn met veel kennis op het gebied van marketing en communicatie en deze manager zal ook deelnemen in het managementteam van Florence.

4. Kunt u wat vertellen over de rol die PR & Communicatie speelt binnen de Zorgwinkels van Florence?

De Zorgwinkels en de afdeling PR & Communicatie werken niet structureel samen. De samenwerking is vooral ad hoc. Als de Zorgwinkel besluit om een advertentie te plaatsen of om op andere manier bekendheid te creëren adviseert PR & Communicatie daarin.

Wat is de reden dat er nog zo weinig wordt samengewerkt?

De afdeling zoals die nu is is nog te klein om structureel te kunnen samenwerken. Door de nieuwe afdeling zal daar waarschijnlijk verandering in komen, vooral omdat de Zorgwinkel onder Diensten & Services vallen welke ook onder de nieuwe afdeling Marketing & Innovatie zal gaan vallen.

Welke mogelijkheden zijn er bij een goede samenwerking met de Zorgwinkel?

De Zorgwinkel is een belangrijk concept, omdat het dicht bij de klant staat. De mogelijkheden zijn er dan ook wel. Allereerst zal er goed onderzoek gedaan dienen te worden naar de doelgroepen en vervolgens zullen er structurele plannen gemaakt kunnen worden om die doelgroep te bereiken. Door de grotere afdeling met brede kennis zal er in de toekomst veel meer mogelijk moeten zijn.

Interview Product & Promotie Gezondheidsservice Florence

Loes Kwint

Medewerkster Product & Promotie Gezondheidsservice

Dinsdag 10 maart 2009

	Topic	Subtopic
1	Algemene gegevens	
1.1		Functie
1.2		Hoelang in functie
1.3		Werkzaamheden
2	Product&Promotie Gezondheidsservice	
2.1		Primair proces
2.2		Klanten
3	Ontwikkelingen binnen de zorg	
3.1		Marktwerving
4	Marketing	
4.1		Servicepakket
4.2		Samenstelling
5	Klantenbinding	

1. Kunt u wat vertellen over uw functie en werkzaamheden?

Loes Kwint is Product en Promotie Gezondheidsmedewerkster. Zij bekleedt deze functie vanaf 2002. Loes Kwint houdt zich vooral bezig met het servicepakket van Florence.

De werkzaamheden die binnen deze functie vallen zijn de volgende:

- Producten en diensten ontwikkelingen voor het servicepakket.
- Beheren van het servicepakket en contacten onderhouden.
- Communicatie van het servicepakket.

2. Kunt u wat vertellen over Product en Promotie gezondheidsservice?

Product en Promotie gezondheidsservice houdt zich bezig met het aanbieden van producten en diensten aan leden van Florence. Dit zijn veelal gemaksdiensten en een extra service naar de klant toe. Onder deze producten en diensten vallen preventiediensten zoals alarmering, maar ook cursussen en het servicepakket. Zoals reeds vermeld houdt Loes Kwint zich bezig met het servicepakket. Het servicepakket is een pakket van diensten en producten waar geen subsidie op gekregen kan worden, maar die voor de door de klant wel als praktisch of extra worden ervaren. Het servicepakket komt voort uit Gezondheidsservice Nederland. Deze stichting bood landelijk gemaksdiensten aan klanten aan. Door de toenemende marktwerving binnen de zorg zagen zorginstellingen in dat een servicepakket de zorginstelling onderscheidend kan maken en daardoor is de landelijke Gezondheidsservice opgeheven. Tegenwoordig bieden zorgaanbieders zelf de extra service aan de klant. Het servicepakket van Florence is op papier nog steeds een aparte stichting, omdat er zo commercieel gewerkt kan worden. Op deze manier kunnen contacten gelegd worden met instellingen of bedrijven om kortingen op hun producten of diensten te regelen. De diensten en producten binnen het servicepakket van Florence zijn opgedeeld in een aantal categorieën, namelijk: Baby's en kinderen, Bewegen en ontspannen, Bij u thuis en Verzekeren en regelen.

Wie zijn de klanten van het servicepakket?

De klantengroep die Florence met het servicepakket wil bereiken is heel groot. Deze groep bestaat namelijk uit alle mensen van jong tot oud uit de regio's waarin Florence werkzaam is. De praktijk wijst uit dat de grootste groep leden vooral ouderen zijn. Een andere redelijk grote groep zijn aanstaande moeders of gezinnen met jonge kinderen.

Hoe wordt het servicepakket samengesteld? Wordt er rekening gehouden met de doelgroepen?

Het servicepakket is één pakket. Er wordt wel onderscheid gemaakt tussen een basispakket en een comfort pakket waarin ook alarmering is opgenomen. Er is voor gekozen om geen aparte pakketten samen te stellen voor leeftijdscategorieën, omdat Florence een zo groot mogelijke doelgroep probeert te bereiken. Een voorbeeld om dit te verduidelijken: als dochter bij moeder op visite komt en het boekje met alle producten en diensten uit het servicepakket ziet liggen kan ook zij geïnteresseerd raken. De samenstelling van het servicepakket gebeurt meestal middels drie wegen. Vaak benaderen organisaties en bedrijven de afdeling zelf om binnen het servicepakket opgenomen te worden. Daarnaast komen er ook veel suggesties vanuit Florence. Tenslotte spelen de medewerkers van Product en Promotie gezondheidsservice in op de actualiteiten en ontwikkelingen. De samenstelling gebeurt dus nog te veel aanbodgericht en in mindere mate vraaggericht. Het is in de huidige situatie nog niet het geval dat er eerst wordt gepeild waar men behoefte aan heeft voordat het aanbod wordt samengesteld. Product en Promotie Gezondheidsservice probeert echter wel de omslag te maken naar het vraaggericht aanbieden van het servicepakket.

Hoe kan men lid worden van het servicepakket?

Florence laat de doelgroep in aanraking komen met het bestaan van het servicepakket doormiddel van het Florablad (blad van Florence), folders in de huizen van Florence, de Zorgwinkel en folders in ziekenhuizen en bij huisartsen. Als men lid wordt dan kost dat ongeveer 17 euro per jaar.

De Zorgwinkel en het servicepakket versterken elkaar dus?

Het servicepakket wordt binnen de Zorgwinkels van Florence vooral aangeprezen door de medewerkers van de Vegro. Als men zorgartikelen komt kopen vragen de medewerkers altijd of de klant al lid is van Florence (van het servicepakket), want in dat geval krijgt de klant korting. Als klanten nog geen lid zijn dan geven de medewerkers folders mee over het servicepakket om de klant op die manier te informeren. De Zorgwinkel heeft een belangrijke rol in de promotie van het servicepakket, echter gebeurt het in de praktijk wel vaak dat er pas over het servicepakket wordt gesproken als de klant er om vraagt of als er een aanleiding voor is. Daarnaast kan het servicepakket ook de Zorgwinkel versterken, echter door het servicepakket kan er een brede doelgroep in aanraking komen met de Zorgwinkel.

3. Wat merkt u in uw werkzaamheden van de ontwikkelingen binnen de zorg?

Door de ontwikkelingen binnen de zorg merken zorginstellingen dat er marktwerking ontstaat. Zorginstellingen moeten anders dan voorheen met elkaar concurreren. Marketing binnen de zorg is steeds meer in opkomst en zo ook binnen Florence. Het servicepakket was vroeger altijd een aanvullend pakket voor de klant. Tegenwoordig is het veel meer een marketingmiddel om zoveel mogelijk mensen bekend te laten raken met Florence. Daarnaast wil je je als zorginstelling zoveel mogelijk onderscheiden van de concurrent en hiervoor worden steeds meer gemaksdiensten ingezet voor de klant.

5. Hoe verhoudt klantenbinding zich tot het servicepakket?

Doormiddel van het servicepakket en ook doormiddel van de andere diensten zoals alarmering en cursussen wordt getracht zoveel mogelijk mensen en een zo groot mogelijke doelgroep te bereiken. Als de jonge doelgroep in contact komt met Florence wordt vaak de keuze als er echt zorg nodig is makkelijk. Op deze manier probeert Florence klanten te werven en aan zich te binden.

Bijlage 5 Inge vulde observatieformulieren

Observatieschema

Vragen die binnen de Zorgwinkel behandeld kunnen worden.

Datum: 09-03-2009 van 09.15- 13.00				
Tijd	Frequentie	Aard	Medium 1. Telefoon 2. Balie 3. Internet	Door wie 1. Klant 2. Geen klant 3. Anders
09.15	1	Alarmering	2	1
09.25	2	Huishoudelijke verzorging	1	2
09.35	1	Huishoudelijke verzorging	3	2
09.50	1	PG	1	2
10.13	2	Huishoudelijke verzorging	1	2
10.30	1	Huishoudelijke verzorging	1	1
10.40	1	Zorgaanvraag Cliëntondersteuner	1	3. Transfer ziekenhuis
11.00	1	Huishoudelijke verzorging	1	3. Florijn
11.03	2	Huishoudelijke verzorging	1	2
11.27	1	Verplegingszorg	1	1
11.55	1	Huishoudelijke verzorging	1	1
12.38	1	Zorgaanvraag Cliëntondersteuner	1	2
12.47	1	Zorgaanvraag Cliëntondersteuner	3	1

Vragen die niet binnen de Zorgwinkel behandeld kunnen worden.

Datum 09-03-2009 van 09.15- 13.00				
Tijd	Frequentie	Aard 1. Vegro 2. Anders	Medium 1. Telefoon 2. Balie 3. Internet	Door wie 1. Klant 2. Geen klant 3. Anders
10.12	1	1	2	1
10.32	1	2. Kosten	2	1
11.10	1	1	1	2
12.48	1	1	2	1
12.55	1	1	2	2

Observatieschema

Vragen die binnen de Zorgwinkel behandeld kunnen worden.

Datum: 11-03-2009 van 11.00-15.00				
Tijd	Frequentie	Aard	Medium 1. Telefoon 2. Balie 3. Internet	Door wie 1. Klant 2. Geen klant 3. Anders
11.15	1	Huishoudelijke hulp	1	2
12.30	1	Informatie zorgwoning	2	2
12.50	1	Huishoudelijke hulp	1	2
13.15	1	Huishoudelijke hulp	1	1
13.35	1	Thuiszorg	1	3: Collega strijp
13.40	1	Vraag aan cliëntondersteuner	1	3: Huisarts
14.15	1	Vraag aan cliëntondersteuner	2	3: Collega Steenvoorde
14.20	1	Huishoudelijke hulp	2	1
14.30	1	Alarmering	2	1
14.50	1	Informatie verzorgingshuis	2	2

Vragen die niet binnen de Zorgwinkel behandeld kunnen worden.

Datum 11-03-2009 van 11.00-15.00				
Tijd	Frequentie	Aard 1. Vegro 2. Anders	Medium 1. Telefoon 2. Balie 3. Internet	Door wie 1. Klant 2. Geen klant 3. Anders
11.00	1	1	1	1
11.10	1	2: Planning huishoudelijke hulp Florein	1	1
11.20	1	2: Route naar huisartsenpost	2	2
11.30	1	2: Huishoudelijke hulp van andere zorgaanbieder	1	2
13.25	1	2: Vraag voor andere zorgaanbieder	1	2

Observatieschema

Vragen die binnen de Zorgwinkel behandeld kunnen worden.

Datum: 13-03-2009 van 10.00 tot 11.30				
Tijd	Frequentie	Aard	Medium 1. Telefoon 2. Balie 3. Internet	Door wie 1. Klant 2. Geen klant 3. Anders
10.00	1	Indicatie dagverzorging	1	3. Dagverzorging Loevstein
10.25	1	Indicatie die thuishoort in Rijswijk	1	3. Zorgwinkel Haagsteden
10.40	1	Vraag cliëntondersteuner	1	1

Vragen die niet binnen de Zorgwinkel behandeld kunnen worden.

Datum 13-03-2009 van 10.00 tot 12.00				
Tijd	Frequentie	Aard 1. Vegro 2. Anders	Medium 1. Telefoon 2. Balie 3. Internet	Door wie 1. Klant 2. Geen klant 3. Anders
10.50	1	1	1	2
11.30	1	2. Diëtiste vraag	1	3. Doktersassistente
11.35	1	2 Vraag Florein	2	1
11.45	1	1	1	2

Observatieschema

Vragen die binnen de Zorgwinkel behandeld kunnen worden.

Datum: 16-03-2009 van 11.00- 12.30 uur				
Tijd	Frequentie	Aard	Medium 1. Telefoon 2. Balie 3. Internet	Door wie 1. Klant 2. Geen klant 3. Anders
11.00	1	Alarmering	2	2
11.10	1	Vraag aan cliëntondersteuner	1	3. Transfer Reinier de Graaf
11.18	1	Huishoudelijke hulp overstap	1	2
11.30	1	Vraag aan cliëntondersteuner	1	1
11.50	1	Alarmering	1	2
11.55	1	Toewijzen van woning	1	1
12.15	1	Huishoudelijke hulp	1	1
12.22	1	Huishoudelijke hulp	1	3. Intern
12.28	1	Vraag aan cliëntondersteuner	1	3. Intern

Vragen die niet binnen de Zorgwinkel behandeld kunnen worden.

Datum 16-03-2009				
Tijd	Frequentie	Aard 1. Vegro 2. Anders	Medium 1. Telefoon 2. Balie 3. Internet	Door wie 1. Klant 2. Geen klant 3. Anders
11.15	1	Vraag naar medewerker Vredenburg	1	1
11.20	1	1	2	2
11.35	1	Vraag aan Florein	1	1
11.40	1	1	2	1
12.00	1	1	2	2
12.20	1	1	1	1

Bijlage 6 Confrontatiematrix

Confrontatiematrix van de SWOT-Analyse

	K1	K2	K3	B1	B2	B3
S1	+	+	++	++	0	++
S2	+	-	+	+	-	0
S3	+	++	++	0	+	++
S4	0	0	++	0	0	+
Z1	0	0	-	0	0	-
Z2	-	-	+	-	-	-
Z3	-	+	+	-	-	-
Z4	0	++	++	0	0	-
Z5	0	+	+	--	-	--
Z6	0	+	+	-	0	-
Z7	-	+	+	-	0	-

Symbool

- + Sterkte stelt de organisatie in staat voordeel te halen uit de omgevingsverandering.
- + Zwakte wordt tenietgedaan door de omgevingsverandering.
- 0 Combinatie van een sterkte of zwakte en een kans of bedreiging die geen prioriteit of relevantie heeft voor de toekomstige concurrentiepositie.
- Sterkte wordt afgezwakt door de omgevingsverandering.
- Zwakte verhindert de organisatie om met de omgevingsverandering om te gaan.
- ++/-- Indien de confrontatie versterkend is.

Bijlage 7 Uitgewerkt extern interview

Interview Communicatie & PR WoonZorgcentra Haaglanden

Nathalie van der Voort

Manager Communicatie & PR

Donderdag 9 april 2009

	Topic	Subtopic
1	Algemene gegevens	
1.1		Functie
1.2		Werkzaamheden
2	De Zorgaanbieder	
2.1		Organisatie
2.2		Doelgroep
3	Ontwikkelingen binnen de zorg	
3.1		Marktwerving
3.2		Concurrentie
3.3		De rol van communicatie
4	Bekendheid optimaliseren	
4.1		Bekendheid onder doelgroep
4.2		Klanten bereiken
4.3		Accountmanagement
4.4		Communicatieplannen

1. Kunt u wat vertellen over uw functie en werkzaamheden?

Nathalie van der Voort is manager van de afdeling Communicatie & PR. De afdeling maakt deel uit van stafafdelingen en valt direct onder de Algemeen Directeur van WZH.

De afdeling Communicatie & PR houdt zich bezig met crisiscommunicatie, corporate communicatie, marketingcommunicatie, interne communicatie en arbeidsmarktcommunicatie in gedeelde verantwoordelijkheid met P&O. Nathalie van der Voort is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding over de afdeling.

2. Kunt u wat vertellen over de organisatie WoonZorgcentra Haaglanden?

WZH richt zich op wonen, zorg en welzijn van ouderen en mensen met hersenletsel. Het werkgebied van WZH is de regio Haaglanden. In de regio zijn dertien zorgcentra aanwezig. Daarnaast heeft WZH een eigen thuiszorgorganisatie. De diensten die WZH aan haar klanten kan leveren zijn vele zorgvormen en woon- en welzijnsvoorzieningen.

Hoe kunnen mensen in contact komen met de diensten van WZH?

Op de internetpagina van WZH staat beschreven welke stappen moeten worden ondernomen om zorg aan te vragen. Hierbij wordt onderscheidt gemaakt in huishoudelijke hulp en echt verpleging of verblijf. Er staat bij aangegeven dat indicaties voor zorg verkregen moeten worden bij het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) en voor huishoudelijke hulp via de wet WMO, wat aangevraagd kan worden bij de gemeente. Er staat een link bij naar de site van het CIZ waar het formulier kan worden ingevuld. Als er hiernaast nog vragen zijn op het gebied van zorg is er een WZH Zorglijn waar de persoon contact mee kan opnemen.

Hoe ziet de doelgroep van WZH eruit?

De particuliere doelgroep van WZH bestaat uit ouderen die verblijven in de woonzorgcentra van WZH en ouderen uit de regio en uit mensen met een niet aangeboren hersenletsel.

Daarnaast is de zakelijke partner voor WZH ook onderdeel van de doelgroep. De zakelijke doelgroep bestaat uit ziekenhuizen en huisartsen.

3. Kunt u vertellen wat de rol van de afdeling Communicatie&PR is in het kader van de omgevingsontwikkelingen?

De rol van de afdeling Communicatie&PR wordt door de marktwerving en toenemende concurrentie binnen de zorgsector steeds belangrijker voor WZH. Vanuit de organisatie is er steeds meer behoefte aan zowel interne- als externe communicatie. De afdeling kan de organisatie hierin voorzien, immers de afdeling ontwikkelt de middelen waarmee gecommuniceerd wordt.

Hoe worden die middelen ontwikkelt?

Er wordt door de afdeling bekeken welke middelen het beste aan kunnen slaan bij de doelgroep. Er wordt dus vanuit de doelgroep gewerkt. Dit wordt vastgelegd in communicatiemiddelen en activiteitenschema's.

4. Kunt u wat vertellen over de middelen die worden gebruikt om de doelgroep te bereiken?

De doelgroep wordt bereikt door communicatiemiddelen in te zetten, de communicatiemiddelen die WZH hanteert zijn:

- Folders en posters
- De aanwezigheid van WZH op evenementen in de regio Haaglanden.
- Een website die steeds up to date wordt gehouden.
- Advertenties in print, op de radio en op televisie.
- Reclamecommercials
- Een tijdschrift van WZH
- Google adwords (adverteren op zoekpagina Google, bij bepaalde zoektermen die men intypt verschijnt de advertentie van WZH bij de resultatenpagina. Mensen zijn dan al gericht aan het zoeken naar zorg, dus de zoekende potentiële klant wordt op deze manier meteen in aanraking gebracht met WZH.)

Wat doen jullie om de zakelijke doelgroep te bereiken?

De externe communicatiemiddelen zoals bijvoorbeeld een website is natuurlijk ook bestemd voor de zakelijke klant. Het contact met de zakelijke doelgroep wordt door de leden van het directieteam van WZH onderhouden. Hier zijn voor zover Nathalie van der Voort weet geen plannen voor opgesteld om structureel contact te laten plaatsvinden.

