

Buiten winnen is binnen beginnen

M. SCHOORL, M. SCHOORL en P.C.M. BARTELS

Inleiding

Concurrentie tussen laboratoria wordt in toenemende mate merkbaar. Grote laboratoriumconglomeraten vanuit het buitenland betreden de Nederlandse markt en concurreren met name op prijs en snelheid in de eerstelijnsdiagnostiek. Zelfstandige laboratoria en laboratoria verbonden aan ziekenhuizen betreden elkaars regio om overcapaciteit in de eigen setting te benutten. Binnen het eigen ziekenhuis treedt verzakelijking op. In toenemende mate blijkt de noodzaak tot kostenbeheersing om tegen een scherpe concurrerende prijs te leveren. Voor een transparante berekening van DBC's is er behoefte aan een systematiek voor kosten-calcuatie, inclusief berekening van overheadkosten. Marktwerking in de sector draagt er toe bij dat laboratoria zich extern duidelijk profileren.

Buiten winnen is binnen beginnen

Het Laboratorium voor KCHI in Alkmaar heeft 2007 tot het jaar van de klant uitgeroepen. Gezien de marktontwikkelingen staat het laboratorium voor de strategische uitdaging om naast klantgericht meer marktgericht te opereren. Een jaar lang zijn de leidinggevend in het Laboratorium voor KCHI systematisch geschoold in principes van marketing en cliëntoriëntatie (figuur 1). Belangrijke vraag hierbij is hoe het laboratorium de markt- en businessdoelstellingen definieert. Het betreft aspecten zoals bejegening van klanten, inspelen op klantbehoeften en met welke middelen men in specifieke behoeften voorziet. Het is van belang om na te gaan in welke marktsegmenten de concurrentie zich begeeft en op welke wijze men zich kan onderscheiden van concurrenten.

Met expliciete aandacht voor het thema klantgerichtheid beoogt men de onderscheiden groepen klanten beter te binden én te behouden. In het Laboratorium voor KCHI zijn werkconferenties georganiseerd, waarbij de begrippen 'emotiemanagement' (respect, vertrouwen), 'bejegening en interactie' (klant- en servicegerichtheid) en 'flexibiliteit' centraal stonden. De eerste werkconferentie 'Buiten winnen is binnen beginnen' is georganiseerd met vertegenwoordigers van klantengroepen met de thema's klant- en marktgerichtheid, klantenwensen en subjectieve klantervaringen en het ontwikkelen van een visie en strategie inzake klantgerichtheid. Tijdens de werkconferentie hebben

de deelnemers een ervaringsscan vervaardigd. De ervaringsscan resulteert in een kapstok om wensen en ervaringen van klanten te registreren en te evalueren. De scan betreft een omschrijving van klantprocessen, het in kaart brengen van klantbeleving en -perceptie ('vraag het de klant zelf...'), planning van verbeteractiviteiten en het gezamenlijk in de praktijk brengen van verbeteracties.

De tweede werkconferentie Een goede relatie met de klant is georganiseerd met participatie van leveranciers van diagnostica om in het bijzonder inhoud te geven aan het begrip 'accountmanagement en relatiebeheer'. Aandacht is besteed aan onderwerpen zoals: hoe weet ik wat de klant bezig houdt op specifieke terreinen, wat is mijn toegevoegde waarde en wat heb ik op basis hiervan te bieden en wat zou ik kunnen verkopen.

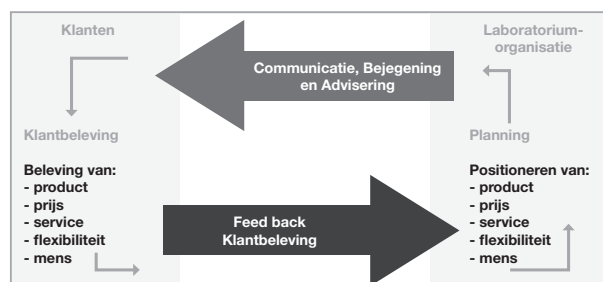
Klanten en 'personal branding'

De laboratoriumorganisatie is er primair voor de klanten. Klantengroepen betreffen o.a. medisch specialisten, huisartsen en patiënten. Aan het analyseresultaat wordt meerwaarde toegevoegd door subjectieve ervaringen die men voor onderscheiden categorieën klanten creëert (1). Het besef dat niet iedere klantencategorie hetzelfde is en het consequent daarnaar handelen, is een prestatie-indicator voor beoordeling van de performance van de laboratoriumorganisatie.

Klinische consultatie resulteert in een meerwaarde. In dit kader is innoveren en investeren in expertsystemen van belang voor interpretatie van analyseresultaten in de context van de aanvraag. Specifieke vragen van klanten worden complexer, klanten doen een beroep op de unieke combinatie van de laboratoriumspecialist met specifieke vakinhoudelijke expertise en persoonlijkheid. De klinisch chemicus fungeert steeds meer als gesprekspartner in contacten met klanten. 'Personal branding', in persoon van de laboratoriumspecialist, draagt bij aan het onderscheidend vermogen van de integrale

Laboratorium voor Klinische Chemie, Hematologie & Immunologie, Medisch Centrum Alkmaar

E-mail: m.g.schoorl@mca.nl



Figuur 1. Cyclus van klantenmanagement.

laboratoriumorganisatie. Dienstverlening en klinische consultatie ontwikkelen zich tot persoonsgebonden businesskarakteristieken ('personal branding').

In relationeel opzicht wordt de toegevoegde waarde van een product belangrijker als manifestatie van de nagestreefde identiteit van het laboratorium. Het gezegde luidt: zo men is van binnen, zo men is van buiten. Het imago van de laboratoriumorganisatie is afhankelijk van de wijze waarop men cliëntgerichtheid inhoud geeft. Een klantvriendelijke houding op zich is overigens niet voldoende, het gaat om wat de cliënt ervaart.

Systematische verbeteringen

In het Laboratorium voor KCHI besteedt men veel zorg aan het leveren van analyses met optimale kwaliteit. De individuele kwaliteiten van leidinggevenden en medewerkers zijn bepalend voor het imago van de laboratoriumorganisatie ('corporate identity'). Uit de opsomming van succesbepalende indicatoren in tabel 1 blijkt dat voor versterking van klantenbinding de subjectieve beleving van de klant een belangrijke rol speelt. Subjectieve kenmerken als persoonlijke betrokkenheid, comfort, gemak en aandacht voor ethiek zijn mede bepalend voor het imago van het laboratorium. Klantgerichtheid impliceert in de praktijk plezierige contacten, attente service, snelle hulp, vakinhoudelijke interventies die vertrouwen wekken en adviezen op maat. Bij laboratoriumspecialisten is de competentiekennis goed ontwikkeld. Expertise op het terrein van markt- en klantgerichtheid behoort te worden verbeterd ('personal branding'). Ten behoeve van structurele contacten met de huisartsen in de regio is inmiddels een accountmanager aangesteld. Door het formeren van klantgestuurde teams, die in nauw contact staan met specifieke groepen klanten, is de flexibiliteit om op feedback van klanten te reageren verbeterd. Een reeks van klantsessies heeft geresulteerd in vorderingen op het terrein van 'personal branding' en 'corporate identity' bij leidinggevenden én medewerkers, zodat klantgericht denken én doen verankerd worden in de laboratoriumorganisatie.

Meetbaarheid van het resultaat van verbeteractiviteiten is niet eenvoudig mogelijk met kwantitatieve maatstaven. Applicatie van de 'Balanced Score Card'-systematiek, met een selectie van relevante kritische succesfactoren en prestatie-indicatoren, verschaft faciliteiten om door middel van zelfevaluatie de gemaakte vorderingen in de loop van de tijd te evalueren. In het jaarverslag wordt aan dit thema vanzelfsprekend consequent aandacht besteed.

Tabel 1. Thema's en indicatoren die bepalend zijn voor het imago

Thema	Indicator
1. Klantenwensen	Frontoffice: uitstraling Korte wachttijden / doorlooptijden Adequate feedback en consultatie
2. Klantgerichtheid	Voorlichting aan aanvragers: vervolgonderzoek, innovatie, interpretatie & adviezen Informatie-uitwisseling in de keten Aanvraagpakket op maat per klantencategorie Aanspreekpunt voor de klant / adequate doorverwijzing
3. Marktgerichtheid	Zelfdiagnostiek voor preventieve gezondheidszorg, gebaseerd op kwaliteit en advies Korte time-to-market Kostenbewustzijn: kwaliteit, efficiency en doelmatigheid
4. Visie en strategie	Ketenzorg / ketendenken: samen werken aan win-winsituatie (M. Porter Model) (2) Werken aan public relations en imago Borgen van continuïteit met klantengroepen

Conclusie

De werkconferenties hebben geresulteerd in een toenemende bewustwording van het belang van externe en interne strategische ontwikkelingen op het terrein van marketing en een professionele aanpak van accountmanagement. In de toekomst zal het accent op service en de toegevoegde waarde van consultatie verder toenemen, waarbij de rol van laboratoriumspecialist evolueert van vakdeskundige naar relatiebeheerder. De noodzaak voor een cultuurshift en mentaliteitsverandering is manifest. In het kader van het opleidingsprogramma wordt aan zachte competenties expliciet aandacht besteed. De hoogste graad van perfectie, die resulteert in 'customer intimacy', is echter vooralsnog een brug te ver.

Referenties

- Engelsen B den, et al. Marketing voor zorgverleners. Bohn Stafleu van Loghum; 2007.
- Porter ME. Competitive Strategy. Simon & Schuster, New York; 2004.