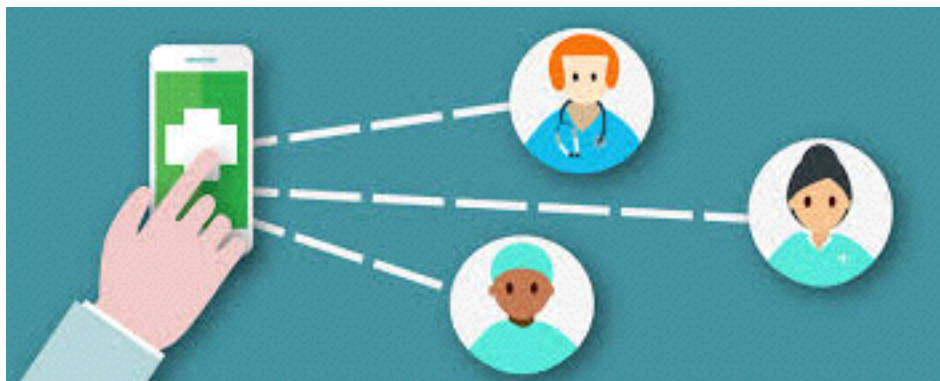


Paper: Hoe staat het met de digitalisering van ziekenhuizen in Nederland?



Vraagt de zorgconsument eigenlijk wel om digitalisering?

In het recent gehouden “nationaal zorgonderzoek” spreekt de zorgconsument zich ook uit over de “digitale” aspecten die voor hen belangrijk zijn bij het kiezen van ’n ziekenhuis en/of medisch specialist. De tevredenheid over de ervaren informatie van ziekenhuizen is betrekkelijk laag, met score 6,4 op schaal van 1 tot 10. Slechts 17% van de zorgconsumenten bezoekt de website van ziekenhuizen voor info over wachttijden of vragen over kwaliteit van dienstverlening. 90% vraagt om objectieve informatie over behandeling, prognoses, thuiszorg en ligduur. En 41% kijkt online naar beoordeling van anderen zorgconsumenten over ziekenhuis/specialist. Flexibiliteit van de zorgverlener vindt 94% belangrijk, bijvoorbeeld 32% wil s’avonds behandeld worden en 19% in het weekend. 83% wil online zijn dossier kunnen inzien, 66% is geïnteresseerd in digitale consulten en 80% wil digitaal zijn/haar behandeling inplannen, hetgeen nu slechts in 8% van de behandelingen gebeurt. 77% maakt zich geen zorgen over privacy en gebruik van data voor onderzoek en 47% wil zelf recensies over ziekenhuis en specialist schrijven. Tot slot vindt 88% wachttijden het belangrijkste keuze criterium! En 25% is bereid bij te betalen om sneller behandeld te worden!

Stand van onze digitalisering!

In Nederland zijn we nu zover dat, volgens onderzoek van Nictiz, slechts 25% van de Nederlandse ziekenhuizen een online patiëntenportaal hebben waar mensen hun eigen gegevens kunnen inzien. Dus van de 82 ziekenhuizen bieden 60 ziekenhuizen deze optie nog niet? Nictiz, het kenniscentrum voor ICT in de zorg, vindt

het een goede zaak dat al een kwart van de ziekenhuizen een online portaal heeft, maar er valt nog een flinke slag te slaan. Het kenniscentrum onderzocht de online portalen bij ziekenhuizen op achttien criteria, waaronder de mogelijkheid tot inzage in het eigen medisch dossier en het online kunnen maken van een afspraak. Voor ziekenhuizen is er geen verplichting om een online patiëntenportaal te hebben. Steeds meer ziekenhuizen komen zelf met een digitaal portaal. Onder meer het Spaarne Ziekenhuis, Antoni van Leeuwenhoek, VUMC en het Erasmus MC bieden een patiëntenportaal aan. Minister Schippers zei in 2014 dat binnen vijf jaar alle chronisch zieken online toegang zouden moeten hebben tot hun medische gegevens. De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) denkt dat deze doelstelling wel zal worden gehaald wanneer er een juiste stimulerings maatregel komt. "Bijvoorbeeld een financiële stimulering, maar ook door dit onderwerp prioriteit te geven boven andere onderwerpen", aldus de NVZ.

Het eerste digitale ziekenhuis staat dan ook niet in Nederland maar in Canada! Humber River Hospital is één van Canada's grootste ziekenhuizen voor acute zorg, met een adherentie gebied van meer dan 850.000 mensen in het noordwesten van de "Greater Toronto Area". Het eerste volledig digitale ziekenhuis van Noord-Amerika, heeft een capaciteit van 656 acute klinische bedden, waarvan 48 intensive care bedden, 3.400 medewerkers, ongeveer 600 artsen en meer dan 500 vrijwilligers. Het ziekenhuis heeft formele banden met de Universiteit van Toronto en Queen's University Medical School. De digitale ervaring van zorgconsumenten bij het Humber River Hospital begint op het moment dat je aankomt. Het strakke, vierkante gebouw voelt aan als een kleine luchthaven, met op elke locatie een grote gele letters. Voor aankomst kijken zorgconsumenten online om uit te vinden wat hun check-in punt is. Binnen zijn er robots die medicijnen sorteren, automatisch geleide voertuigen leveren lunch trays, pneumatische buizen vervoeren bloedmonsters van de afdelingen naar het laboratorium. Patiënten en personeel hebben real-time te lokaliseren en te bereiken iPads en iPhones. Voor personeel elimineert de digitale technologie de noodzaak om mensen om te roepen. Maar ook familieleden kunnen dierbaren daarmee volgen als ze van de operatiekamer komen. In een centrale gedeelte staat het equivalent van Humber River's verkeersstoren, waar een klein team van informatici en ingenieurs waken over videomoni-

tors en computerschermen om problemen te voorkomen. En verpleegkundigen en artsen hebben training gehad in “bedside monitoring”, niet alleen voor de bedden binnen het ziekenhuis maar ook het volgen van de patiënt thuis, zodat mensen rond de klok kunnen worden gecontroleerd. Het Humber River, heeft het volledig digitale ziekenhuis ontworpen, met elektronische medische dossiers en telemedicine om een naadloze, papierloze, “connected” ervaring voor zorgconsumenten, personeel en klinici te creëren. "Het voelt niet als een ziekenhuis," zei Dr Rueben Devlin, CEO Humber River's.

Innovatie gaat betalen!

Overwegingen die van invloed kunnen zijn, op het tempo waarin ziekenhuizen innoveren, zijn het competitieve landschap en of men de druk voelt om te concurreren op “ervaringen” van patiënten. Zorgverzekeraars die bereid zijn te betalen voor innovatie kunnen ook beweging veroorzaken. “Onze beweging in de richting van full-scale digitalisering wordt aangemoedigd door de belofte van betere financiële prestaties, want veel van de digitale technologieën op de markt blijken een positieve return on investment te hebben”, zei Devlin. Sommige van de gemakkelijkste investeringen zijn snel te rechtvaardigen door onmiddellijke en meetbare kostenbesparingen en de toename van patiëntveiligheid. In het algemeen bewegen ziekenhuizen eerder op het gebied van het automatiseren van apotheken, laboratoria en supply chains, dan op remote patiënt monitoring en virtuele zorg. "Ziekenhuizen praten niet over het digitaliseren van de relatie met de zorgconsument, maar over het digitaliseren van de proces" zei Munzoor Shaikh van adviesbureau West Monroe Partners. “Digitalisering is niet alleen het hebben van robots, maar ook het begrijpen van de klant in zijn digitale wereld. Ziekenhuizen zijn vooral gericht op "het automatiseren van het alledaagse," zei Shaikh. Maar lopen achter in het creëren van een digitale ervaring voor de patiënt. Bijvoorbeeld is het nog steeds moeilijk voor zorgconsumenten om snel medische zorg te krijgen buiten de spoedeisende zorg om. En er zijn gemiste kansen om te communiceren met patiënten voordat ze aankomen in het ziekenhuis.

Bij Humber River “zijn we echter net begonnen!”

Humber River heeft haar volledig digitale ziekenhuis opgezet voorbijgaand aan elektronische patiënten dossiers en telemedicine, ten einde een naadloze, papierloze inclusieve ervaring voor zorgconsumenten, personeel en clinici te creëren. En zelfs Humber River, dat al 75% van zijn back-end functies, als apotheek, wasserette en voedsel heeft geautomatiseerd, erkent dat ze nog steeds aan het begin van hun digitale evolutie staan. "We zijn nog niet eens in de buurt", aldus CEO Devlin. Ons doel is om door digitale technologie de gezondheidszorg toegankelijker te maken voor patiënten en de arts-patiënt interacties uit te breiden tot ver buiten de grenzen van een 10-minuten afspraak op locatie. Aan de Universiteit van Zuid-Californië (USC) Keck Medicine, bijvoorbeeld, zijn virtuele artsen ontworpen die patiënten helpen door middel van complexe medische beslissingen. Afgelopen zomer is het academisch medisch centrum van USC Keck Medicine gestart met haar Virtual Care Center voor patiënten en verwacht een brede uitrol einde van dit jaar.

Virtuele oogheelkunde

Het USC Roski Eye Institute wordt de eerste specialiteit die het Virtual Care Center in gebruik neemt in de patiëntenzorg. De technologie stelt zorgconsumenten in staat om te communiceren met een simulatie van een USC oogspecialist. Tussen het zien van zijn eigen patiënten door is Dr. Rohit Varma "gevirtualiseerd," er zijn levensechte modellen gemaakt naar zijn evenbeeld. De technologie is vergelijkbaar met Siri op een iPhone. Siri is de virtuele assistent op de iPhone, waaraan je stemopdrachten geeft. Siri kan de belangrijkste onderdelen van een vraag herkennen en informatie verstrekken. Virtual reality kan zorgen dat patiënten gemakkelijker deskundig advies krijgen zonder te reizen. En ze kunnen dat doen wanneer het voor hen handig uitkomt. Je begint te besparen op 't niet hebben van bakstenen met voorzieningen én op de reistijd van zorgconsumenten. En medisch specialisten kunnen nu op meerdere plaatsen tegelijk zijn. De technologie stelt hen in staat om een groot aantal patiënt interacties, zoals het reageren op vragen over complicaties en bijwerkingen, te automatiseren.

Localiseren van patiënten en medewerkers!

Het Memorial Sloan Kettering Cancer Center zet de nieuwe standaard voor poliklinische kankerchirurgie met de opening van haar Josie Robertson Surgery Center, de eerste vrijstaande faciliteit aan Manhattan's Upper East Side in New York. Het Josie Robertson Surgery Center, dat in januari opende, beschikt over de nieuwste communicatie- en patiënt-controle-technologie. Dat maakt het mogelijk om een digitaal pad van de wijze waarop patiënten herstellen na een ingreep te creëren. "Je zou het hele gebouw als digitale technologie kunnen zien" zei Dr Brett Simon, directeur van het nieuwe operatie centrum. "Vanaf de grond opgebouwd met het doel om ambulante chirurgie met een grotere complexiteit aan te kunnen". Een van de tools is real-time lokaliseren van digitale outlets, dezelfde technologie die het Humber River gebruikt om zijn patiënten en medewerkers te volgen. In het Memorial Sloan Kettering gebruiken de artsen dat om te leren hoeveel patiënten lopen als een manier om hun snelheid van herstel te beoordelen of om doelen voor patiënten in revalidatie te stellen. "Het stelt ons in staat om de patiënt en ook de familie te volgen," zei Simon. "We weten hoe lang ze waar hebben gewacht." Het toezicht blijft ook nadat de patiënten ons hebben verlaten. In de komende maanden rolt Sloan Kettering een app uit waarmee patiënten veilig kunnen "teksten" en foto's sturen, om hun dokter dagelijks van elektronische informatie te kunnen voorzien. Artsen kunnen die gegevens gebruiken om patiënten die mogelijk gevaar lopen op een bijwerking direct te kunnen bellen. Ziekenhuizen die op afstand "monitoren" zien nu al een return on investment. Centura Health in Englewood Colorado die ook op afstand patiënt monitoring apparatuur gebruikt, zoals weegschalen, bloeddruk manchetten en pulsoxymeters, zag het bezoek snel dalen na de invoering van dat programma.

Patient ook thuis volgen!

De volgende fase van de digitale reis van Humber River's is verbinding te maken met de patiënten in hun huis, met als doel het verminderen van heropnames. Maar in de opbouw van haar digitale mogelijkheden, wilde men er zeker van zijn dat de menselijke factor niet uit het oog wordt verloren. Humber River heeft honderden vrijwilligers opgeleid om patiënten te helpen navigeren door de technologie, net als op hun iPhone. Op de geavanceerde tablet-achtige portals, kunnen patiënten con-

tact met familieleden via Skype houden. Maar Humber River introduceerde ook een aantal low-tech verbeteringen in het nieuwe gebouw, zoals uittrekbare banken, waarop gasten kunnen overnachten. "We willen een patiënt ervaring, niet een digitale ervaring," zegt Devlin. Up-to-date kamer informatie is zichtbaar op platte beeldschermen buiten de kamers hangen, die ervoor zorgen dat de patiënt vertrouwelijkheid en privacy wordt gehandhaafd. In de kamers, gebruiken patiënten "Integrated Bedside Terminals" om verlichting, rolgordijnen en de temperatuur vanuit hun bed te kunnen aansturen. Verdere kunnen patiënten snel mondeling communiceren en wanneer nodig, visueel met hun artsen en verpleegkundigen, waardoor de efficiëntie in het ziekenhuis toeneemt.

Ook in Australië is er een volledig digitaal eHealth ziekenhuis!

UnitingCare heeft het eerste volledig geïntegreerde digitale regionaal ziekenhuis van Australië in Hervey Bay aan de Queensland Fraser Coast ontwikkeld. Het St Stephen's Private Hospital is als regionaal ziekenhuis uitgebreid met een nieuwe, drie verdiepingen tellende opname met 96 acute zorg klinische bedden en drie extra operatiekamers. St Stephen's heeft de lat voor alle zorgverleners die digitale technologie gaan omarmen hoog gelegd," zei de heer Dutton, de Minister van Volksgezondheid van Australië. "Het is 'n showcase voor de verbeteringen die eHealth informatietechnologie kan veroorzaken voor de gezondheidszorg en patiënt. "Digitale technologie kan de gezondheidszorg veel efficiënter en effectiever voor patiënten én zorgverleners maken. Gezien de toekomstige eisen die aan ons zorgsysteem zullen worden gesteld door vergrijzing, de stijgende niveaus van chronische ziekten en steeds hogere verwachtingen van de consument, is het creëren van nieuwe efficiëntie van essentieel belang." "State-of-the-art faciliteiten, zoals deze die zorgconsumenten in staat stellen dicht bij huis te worden geholpen. "Onze regering heeft een speciale vergunning verstrekt die St. Stephen's in staat stelt "paperless" voor te schrijven en medicijnen te verstrekken"

Maar het gaat natuurlijk echt om de kwaliteitsbeleving van de zorgconsument!

Uit het bovenstaande blijkt de grote nadruk op de digitale kant van het zorgproces waardoor er relatief minder aandacht is voor de marketing kant, de beleving van de

zorgconsument in zijn reis voor-, in- en na het ziekenhuis bezoek. Ons advies is dan ook om de klant centraal te stellen als doel van je digitaal ziekenhuis. Als instrument kun je daarbij de “reis van de klant” gebruiken. De verschillende varianten van de “customer journey” bieden vele toepassingsmogelijkheden: merkbeleving versterken, kanaalsturing, contactreductie realiseren, de drivers van klanttevredenheid bepalen, innovatie van de dienstverlening of efficiencywinst. En ook voor de zachtere kant van klantgerichtheid, namelijk de interne bewustwording in het ziekenhuis: wat betekent het om werkelijk vanuit de klant naar je dienstverlening te kijken?

Kortom klantgerichtheid is het doel!

Het gaat er niet zozeer om welke journey goed of fout is, maar welk doel heb je en welke journey het beste bij jouw zorgconsument. Het St. Antonius Ziekenhuis uit Nieuwegein / Utrecht blijkt het meest klantgerichte ziekenhuis in Nederland te zijn met een score van 83 van de maximaal te behalen 100 punten. Het St. Antonius onderscheidt zich van andere ziekenhuizen door de manier waarop de artsen, verpleegkundigen en ondersteunende medewerkers met patiënten omgaan. Het gedrag en de prestaties van de medewerkers zorgen samen met de grote hoeveelheid positieve ervaringen en aanbevelingen voor deze nummer één positie. Patiënten hebben vaak onvoldoende medische kennis en vallen daarom terug op de emotionele beleving van de niet-medische aspecten, zoals het gedrag van de arts of de manier waarop er met hun klachten wordt omgegaan. Al jaren staat marketing centraal bij ziekenhuizen, dus is het interessant om te zien hoe ziekenhuizen presteren ten opzichte van het bedrijfsleven. Hieruit blijkt dat ziekenhuizen op een 4e plek staan ten opzichte van andere bedrijfstakken. Hiermee laten ziekenhuizen onder anderen banken, verzekeraars, energiebedrijven en netbeheerders achter zich, maar kunnen ziekenhuizen nog veel leren van de klantgerichtheid bij reisorganisaties, autodealers en webwinkels.

Varianten van de reis van de klant!

De functie van een customer-journey traject op de “zachte” kant is minstens zo belangrijk als de hardere resultaten. Er zijn verschillende varianten van de reis:

Variant 1: De emotional journey

Met de emotional journey doe je kwalitatief onderzoek onder een kleine groep zorgconsumenten om te kijken welke emoties de klant ervaart gedurende de journey. Bijvoorbeeld gedurende het aanvragen van een consult of behandeling: waar zitten de negatieve en waar de positieve emoties? En kunnen we de negatieve omkeren en/of meer positieve toevoegen? Dit type journeys leent zich beter voor merkbeleving, innovatie en klantbehoud. Deze journey kun je niet gebruiken voor harde sturing op je klantbeleving qua tevredenheid en kostenefficiency, omdat het kwalitatief onderzoek betreft. De toepassing levert vaak het antwoord op de vraag: hoe kunnen we de verwachtingen van onze zorgconsumenten overtreffen?

Variant 2: De klantwaardestroom Lean

In een waarde-stroomschema vanuit Lean wordt het totale proces uitgetekend met verschillende actoren. De zorgconsument is een van de actoren, maar ook andere afdelingen of een systeem kan een van de actoren zijn. En met het risico dat Lean waarde-stroomschema's, waarin de klant een rol speelt, te veel intern zijn gericht. Het is veel meer een intern processchema dan een customer journey.

Variant 3: De online journey

Het online kanaal wordt steeds belangrijker, dus wil je zeker weten dat je je klanten daar optimaal bedient. Bij een online journey kijk je hoe een zorgconsument door je website beweegt (zoektermen, clicks, conversie, dat soort informatie). Waar veel minder naar gekeken wordt, zijn serviceprocessen, terwijl daar net zoveel winst is te halen met dezelfde techniek. Als we bijvoorbeeld weten dat klanten die zoeken op "wijzigen gegevens" standaard bij het derde scherm lost raken en gaan bellen, kan ik daarop ingrijpen. Daarmee voorkom je bij de klant irritatie en voor de organisatie kostbaar en bovendien onnodig contactmomenten. Hier zit vaak een win-win tussen klantbeleving en efficiency.

Variant 4: De generieke klantervaringsketen

Bij veel organisaties is het risico op verzuipen in de veelheid aan customer journeys reëel. Een handig startpunt is dan vaak wat we de generieke klantervaringsketen noemen: wat zijn op het hoogste niveau de stappen die een klant met jouw

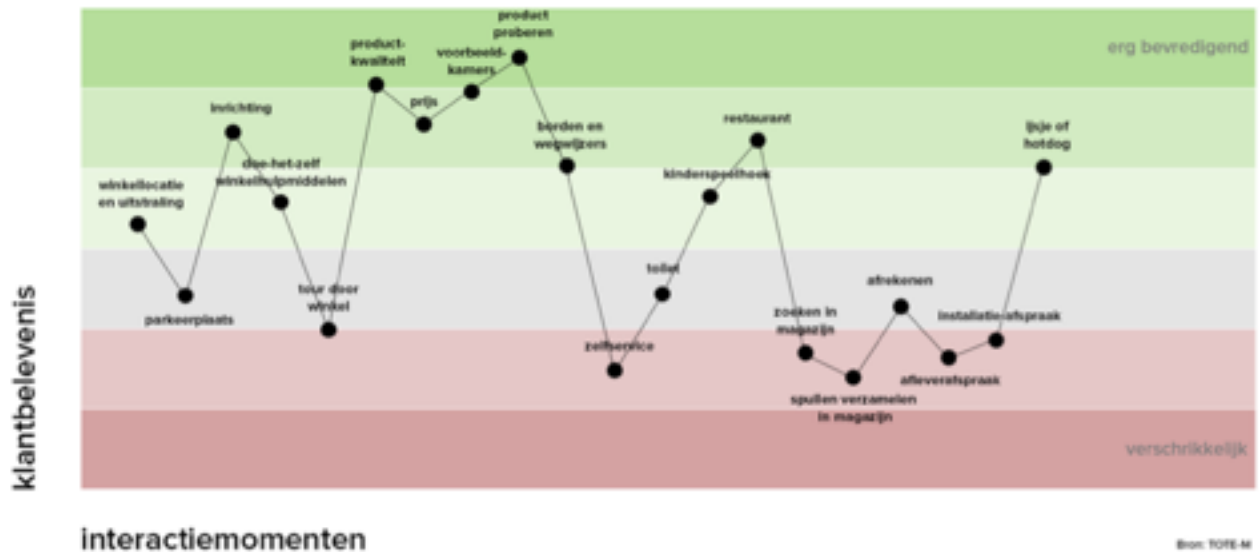
organisatie doorloopt? Voorbeeld van een verzekeraar: ik word klant, ik betaal premie, ik claim schade, etcetera. Dit hoogste niveau heeft twee toepassingen: overzicht brengen in welke journeys er zijn en inzicht bieden door onderzoek en data-analyse welke van deze stappen het belangrijkste zijn, zodat je kunt prioriteren. Dit hoogste niveau is voor vrijwel alle andere toepassingen ongeschikt, omdat het te 'hoog-over' vliegt.

Variant 5: De detail-klantervaringsketen

Met de detail-klantervaringsketen kijk je puur naar de stappen die de klant met je organisatie doorloopt in dat ene klantproces uit de generieke keten; denk aan "ik word patiënt". En dat doe je in detail. Dus ook de ontvangstbevestiging is een stap in deze journey. Je kijkt hiermee niet zozeer naar of een stap positief of negatief is, maar je geeft feitelijk de huidige stappen weer. Vanuit die keten kun je een aantal dingen doen zoals je klanttevredenheid inrichten, zodat je exact weet aan welke knoppen je moet draaien in dat proces; of een workshop organiseren met de zorgconsument om tot een nieuw proces te komen. De workshops waarin je deze klantervaringsketen opstelt, zijn allemaal interventies binnen de organisatie om bewustwording te creëren wat de klant werkelijk ervaart. Er gebeuren vaak twee dingen in die workshops: medewerkers moeten zich aan elkaar voorstellen, want ze hebben nog nooit over de hele klantketen samengewerkt en ze hebben discussies over hoe het proces vanuit de klant loopt, want ook daar is geen gedeeld beeld. Deze workshops zijn dus vanuit "change"-perspectief minstens zo interessant als voor het bereiken van de harde doelstellingen op klanttevredenheid.

De verbeter mogelijkheden van de reis van de klant!

Dé algemeen geldende customer journey bestaat niet, maar het concept is bij juiste toepassing een van de meest succesvolle marketingtoepassingen op het pad naar een klantgerichte organisatie. De 5e variant biedt de grootste kans om tot diepgaande verbeteringen te komen. Toch is het model zeer praktisch, eenvoudig en biedt snel grote impact.



Zie bovenstaand een goed voorbeeld van de reis van de klant bij IKEA, met van links naar rechts de interactiemomenten op detailniveau en van boven naar beneden de klantbelevenis van erg bevredigend tot verschrikkelijk. Hierbij 10 “mindgames” voor klantbelevings-verbeteringen in de reis met de klant met nog meer voorbeelden uit andere markten:

1. Zwak negatieve gedachten af?

Negatieve gedachten zijn killing. Probeer daarom zoveel mogelijk negatieve gedachten te elimineren. Een manier om dit te doen, is negatieve gedachten af te zwakken en ze minder negatief maken.

2. Pieken van vreugde versterken?

Positieve gedachten en ervaringen wegen minder zwaar dan negatieve. Zorg daarom dat je positieve momenten in de customer journey zo krachtig mogelijk zijn. En maak waar mogelijk de momenten van blijdschap nog leuker. Als je in een webshop een product hebt gekocht, moet je (meestal) nog een dag geduld hebben tot het wordt geleverd. Wanneer de volgende dag de deurbel gaat en de bezorger staat met het pakketje voor de deur, ben je blij en kun je niet wachten het pakketje open te maken. Hoe kun je dit moment van blijdschap nog leuker maken? Voeg een persoonlijk handschreven kaartje toe aan het pakketje waarin je de klant bedankt voor haar bestelling. En voeg nog even “P.S. Als je weer een bestelling bij ons plaatst, krijg je 10% korting” toe. De klant is nog vrolijker, deelt wellicht je per-

Prof. Ger Hofstee MBA, Decaan van VvAA Business School

soonlijke bericht op social media en plaatst waarschijnlijk zijn volgende bestelling weer bij jou.

3. Versterk je moments of truth?

The moment of truth is het moment van de waarheid waarop de klantbeleving valt of staat en dat dus doorslaggevend is voor de customer journey. Neem bijvoorbeeld een autoverzekering. Je hoopt hem niet nodig te hebben, maar wanneer het moment daar is, wil je graag zo snel en zo goed mogelijk geholpen worden. De klantreis begint zodra je telefonisch contact opneemt met je verzekeringsmaatschappij om schade te melden. Je verzekeraar is als het goed is op de hoogte van je contactgegevens en weet dus ook je telefoonnummer. Hoe prettig is het als de telefoon opgenomen wordt en de persoon je direct persoonlijk aanspreekt? “Goedemiddag meneer Lucas, waarmee kan ik u helpen? Ik heb al uw gegevens al bij de hand, dus we kunnen uw probleem snel oplossen.” Op dat moment ben ik gerustgesteld dat mijn melding snel wordt afgehandeld.

4. Zorg voor een sterk begin?

De handtekening is gezet en je wordt trots klant! En dan? Vaak treed er een moment van twijfel op. Heb je wel de goede keuze gemaakt? Is dit wel de partij voor mij? Juist op dat moment is het voor organisaties van belang om nogmaals te benadrukken dat nieuwe klanten de beste keuze hebben gemaakt. B2B-organisaties gebruiken hun website onder andere als ingangspunt voor het werven van nieuwe leads. Via een contactformulier komt een nieuwe contactaanvraag binnen bij de organisatie; de lead komt op een bedankpagina en ontvangt een mail ter bevestiging van ontvangst. Hoe zien jouw bedankpagina en bevestigingsmail eruit? Geeft het je een wauwmoment? Dit is het moment om de lead de bevestiging te geven dat de aanvraag bij jouw organisatie de juiste keuze is. Verrijk je bedankpagina en bevestigingsmail daarom met bijvoorbeeld een persoonlijke boodschap, testimonials van bestaande klanten of neem ze mee in het proces dat gaat volgen op de zojuist verzonden aanvraag.

5. Eindig met een glimlach?

Het einde van een geslaagde reis, de laatste fase van de customer journey is bereikt. Naast piekmomenten herinneren klanten zich vaak het einde van hun reis. Zorg er daarom voor dat je sterk eindigt middels een gebeurtenis die een klant niet snel zal vergeten in positieve zin. Audi geeft haar klanten de mogelijkheid om hun nieuwe auto af te halen in de fabriek waar deze geproduceerd is. Als een nieuwe auto wordt besteld, kan de levertijd snel oplopen naar een aantal maanden. Dat is een fikse tegenvaller als je snel in je nieuwe auto wilt rijden. Audi zorgt ervoor dat het eindmoment, de aflevering van de auto, een belevenis wordt die de klant (en zijn gezin) niet snel zullen vergeten.

6. Verleng de customer journey?

Wellicht is je customer journey onvolledig en mis je essentiële touchpoints om je klanten een optimale ervaring te geven. In dit geval kun je de customer journey verlengen met nieuwe touchpoints. Vraag jezelf eens af wat klanten vlak voor of vlak na de klantreis met jouw organisatie doen. Hierin schuilen wellicht nieuwe touchpoints die de klantreis kunnen verbeteren. Toen Twitter de eigen customer journey nader bekeek, ontdekte het dat nieuwe gebruikers het platform begonnen te gebruiken om updates van bekende personen, merken of bedrijven. Voorheen was het niet mogelijk om makkelijk kennis te maken met nieuwe groepen, behalve als gebruikers zelf actief deze groepen opzochten. Als gevolg hiervan heeft Twitter het registratieproces uitgebreid met een stap waarin de nieuwe gebruiker aangeeft waar zijn of haar interesses liggen. Vervolgens geeft Twitter suggesties voor de gebruiker om te volgen. Het toevoegen van deze ene stap heeft ervoor gezorgd dat 20% van de nieuwe gebruikers langer actief blijven dan voorheen.

7. Sla onnodige fases over?

Is je customer journey te lang of te complex? Dan is het wellicht mogelijk om touchpoints te elimineren om de klantervaring beter te maken. Vooral dankzij automatisering zijn organisaties tegenwoordig in staat om stappen die voorheen noodzakelijk waren nu op de achtergrond te laten plaatsvinden. In de periode voor het internet was er voor een bankoverschrijving een contactmoment nodig met de bank om dit in gang te zetten, via telefoon of acceptgiro. Daarnaast wist je pas bij

het volgende afschrift, dat per post thuis werd gestuurd, of de overschrijving geslaagd was. Door het internet zijn we in staat om dit proces zelf uit te voeren via internetbankieren. Je kan geld direct overschrijven zonder tussenkomst van iemand bij je bank en krijgt direct feedback of de overdracht geslaagd is.

8. Draai fasen om?

Zijn de momenten wanneer touchpoints plaatsvinden wel logisch? Krijgt je klant een betere ervaring wanneer je ze omdraait? Ace & Tate, een webshop voor brillen, geeft klanten de mogelijkheid maximaal vijf brillen gratis thuis te laten bezorgen en ze vijf dagen uit te proberen alvorens ze besluiten over te gaan tot koop. Een bril op sterkte die iemand dagelijks draagt, is een lastig product om via een webshop te verkopen. Door het moment van aankoop en de ervaring van het dragen van een nieuwe bril in dagelijks gebruik om te draaien is de drempel voor potentiële klanten minder groot om een proefbestelling te plaatsen. Door het beïnvloedingsprincipe van commitment en consistentie zijn potentiële klanten, die al vijf brillen hebben geprobeerd, eerder geneigd over te gaan tot koop.

9. Compleet redesign van de customer journey?

Klopt je complete klantreis wel? Bied je de beste reis die jouw organisatie zorgconsumenten kan bieden? Zo niet, denk dan na of en hoe je de klantreis volledig kunt herdefiniëren. Voorbeeld is Bitcoin, de eerste decentrale digitale munteenheid. Het heeft ervoor gezorgd dat we nu over een betaalmiddel beschikken dat niet centraal wordt gereguleerd door banken of overheden. Het overschrijven van geld vindt direct van persoon naar persoon plaats, zonder tussenkomst van een derde partij die invloed heeft op de waarde van geld. Bitcoin heeft hierdoor de complete customer journey veranderd als het gaat om de manier waarop wij gebruikmaken van geld.

10. Zorg voor intelligente ervaringen?

Bied je een zorgproduct aan dat klanten gaandeweg een betere ervaring geeft door intelligente software? Wanneer je de voorkeuren en wensen van de zorgconsument beter leert kennen, kun je hierop acteren door ze een steeds betere ervaring te bieden die daarop aansluit.

Conclusie van dit paper?

De ontwikkelingen in digitalisering én in marketing zullen hand in hand kunnen samengaan. Want samen kunnen ze de zorg verbeteren qua snelheid, nieuwe zorgdiensten mogelijk maken, lagere kosten door hogere effectiviteit en efficiency realiseren en vooral tot verhoging van de beleving van zorgconsumenten leiden. Het opdoen van ideeën en tips zal dat ontwikkelingsproces versnellen. Ga daarom mee op reis om inspiratie op te doen in de US en Canada! VvAA Business School organiseert begin volgend jaar, voor de alumni, deelnemers, docenten en partners van onze school, een inspiratiereis naar Canada en de US naar de voorlopers van de bovengenoemde digitale- en marketing ontwikkelingen. Dit paper geeft een goed beeld van de topics die in de reis aan de orde komen. En geeft zicht op het samenvallen van marketing en digitalisering waardoor een concurrentieel voordeel gaat ontstaan. Als je op de hoogte wilt worden gehouden van het reisprogramma of je aan wilt melden voor de inspiratiereis, doe dat dan met 'n mailtje naar sander.cannegieter@vvaabusinessschool.nl.

Bronnen: NU.nl, Humber River, USC Roski Eye Institute, Modern Healthcare, Healthcare Design, Marketingfacts, Apple, USC Keck Medicine, West Monroe Partners, EY, St. Stephen's Private Hospital, A Playbook for Improving Customer Journeys, Brandon Schauer, Paper "Meteen geholpen, geen wachttijden", Nationaal Zorgonderzoek, Patient Centricity Awards 2016, Cialdini, Centura Health, NVZ, Nictiz, Totem en NOS.

Auteur van dit paper, Ger Hofstee, studeerde marketing, marketing management en bedrijfskunde. Heeft gewerkt als product-, sales-, marketing manager, commercieel-, algemeen directeur, voorzitter groepsdirectie en CEO. Heeft daarna als adviseur meer dan 100 marketing projecten gedaan in consumenten-, industriële-, diensten- en zorgmarkten. Vooral om organisaties markt- en klant bewuster te maken, om product-, merk- en communicatie strategie te ontwikkelen en om bedrijven van analoge- naar "digitale" strategie over te zetten. Is Professor aan het Euro MBA van IAE van de Université Aix-en-Provence ét Marseille, Decaan van de VvAA Business School voor zorgprofessionals, Decaan van Business of Sports Academy voor sportmanagers en Kerndocent marketing aan de Entrepreneurial

Prof. Ger Hofstee MBA, Decaan van VvAA Business School

MBA van IBO Business School. Heeft meer dan 260 artikelen en papers en 14 boeken geschreven waaronder “de 10 stappen marketing methode”, “Master in Marketing”, “Changing the rules in the Internet era”, “World Mega Trends”, “Vraaggestuurde Informatie Logistiek” en het ibook “alle 25 goed” geheide high performance marketing strategieën. Zijn laatste ibooks “van analoog naar digitaal” en “Fatal Error 50 actuele marketing cases” zijn gratis te verkrijgen op gerhofstee.com en is te bereiken op ger.hofstee@vvaabusinessschool.nl.

vvaab business school