STERKE VERHALEN

Het stimuleren van positieve word of mouth aan de keukentafel

Evelien Verweij
2173518

Vitalis WoonZorg Groep
Fontys Hogescholen Eindhoven

Onder begeleiding van: Berly Walraven
18 juni 2013

VOORWOORD

Afstuderen, voor velen klinkt dit als de grootste nachtmerrie van je schoolcarrière. Ik moet eerlijk toegeven dat deze vergelijking toch ook een aantal keer door mijn hoofd is geschoten toen ik in januari moest beginnen met de voorbereidingen. Na een sollicitatie per mail werd ik door Ingrid Jacobs uitgenodigd voor een gesprek bij Vitalis WoonZorg Groep in Eindhoven. Een zorggroep stond toen niet op mijn ideale lijstje van inspirerende organisaties om bij af te studeren. Maar wat zat ik er naast..

Nu, ruim vier maanden later, kijk ik terug op een leerzame maar vooral inspirerende ervaring. De afgelopen maanden heb ik een onderzoek mogen uitvoeren voor een sterk groeiende organisatie die midden in de samenleving staat. Een organisatie die zich sterk maakt voor mensen. Er klopt niets van de 'suffige' clichés over zorgorganisaties, hier ligt de toekomst!

Afstuderen is geen makkelijke opgave, maar met steun uit verschillende hoeken is alles mogelijk. Mijn dank gaat daarom uit naar Jet Sporken en Ingrid Jacobs die altijd met veel enthousiasme voor me klaar hebben gestaan. Wie daarnaast ook niet vergeten mag worden is Berly Walraven: bedankt voor je kritische oordeel, het vertrouwen dat je in me had en voor de motivatie en inspiratie om zo veel mogelijk uit mijzelf en uit de opdracht te halen. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn lieve vriendin Anita van Zeeland die zeven dagen lang mijn rots in de branding is geweest tijdens het afnemen van het onderzoek. Alleen is ook maar alleen en zij heeft er mede voor gezorgd dat ik over mijn verlegenheid ben gestapt en mijn onderzoek tot een succes heb kunnen maken.

Als allerlaatste dan nog een woord van dank naar mijn lieve vader, oma, zus en vriend die elke dag voor mij klaar stonden en al mijn creatieve 'uitbranders' voor lief hebben genomen de afgelopen maanden.

Ik kijk terug op een mooie tijd waarin ik veel geleerd heb, niet alleen op het gebied van communicatie, maar ook over mijzelf en hoe ik mijn toekomst in wil richten. Het heeft geen zin te twijfelen aan je eigen kunnen. Wanneer je er echt voor gaat zal het eindresultaat voor zich spreken. Zoals ik altijd maar zeg: je kunt niet meer doen dan je uiterste best!

Ik wens u allen dan ook veel plezier bij het lezen van deze scriptie, ik hoop dat ik u mag inspireren.

Met vriendelijke groet,

Evelien Verweij

SAMENVATTING

Deze samenvatting geeft in vogelvlucht de inhoud van het onderzoek weer dat in opdracht van Vitalis WoonZorg Groep (hierna: Vitalis) is uitgevoerd.

Aanleiding

Vitalis is één van de grotere aanbieders van zorg voor ouderen in de regio Eindhoven en opereert midden in de samenleving. Als gevolg van de vergrijzing en de stijging van de gemiddelde levensverwachting neemt het aantal ouderen in Nederland toe. Daarnaast is er een groot tekort aan zorgpersoneel, zo ook binnen de ouderenzorg.

De vergrijzing heeft een stijging van het aantal ouderen als gevolg. Dit betekent voor Vitalis een stijging van het aantal potentiële cliënten, mits de doelgroepen bekend zijn met de organisatie.

Een tevens nieuwe ontwikkeling voor de komende jaren is de sluiting van ongeveer 800 verzorgingshuizen als gevolg van het nieuwe kabinetsbeleid. Het kabinet wil dat ouderen langer zelfstandig thuis blijven wonen, met hulp van familie en omgeving. Er staan inmiddels al verzorgingshuizen leeg en een verdere leegstand kan als gevolg hebben dat zorgaanbieders en woningcorporaties failliet gaan.

Ouderen maken, als gevolg van de bezuinigingen, op latere leeftijd keuzes. Dit omdat ze zo lang mogelijk thuis moeten blijven wonen. En wanneer de keuzes gemaakt gaan worden, zullen ouderen geleid worden door hun portemonnee. Het financiële aspect van de dienstverlening gaat een sterkere rol spelen.

Deze twee ontwikkelingen hebben tot gevolg dat Vitalis wil weten of zij bekend is onder haar doelgroep. Met andere woorden: weet de doelgroep Vitalis te vinden?

Onderzoek

Om het vraagstuk voor dit onderzoek af te bakenen is de volgende centrale vraag geformuleerd:

“Wat is de huidige mate van naamsbekendheid voor de diensten van Stichting Vitalis WoonZorg Groep onder de inwoners van Eindhoven, ten einde deze te behouden dan wel te verbeteren?”

Daarnaast is er een onderzoeksvraag opgesteld om het onderzoek vorm te geven, deze is als volgt geformuleerd:

“*Hoeveel inwoners van Eindhoven boven de 15 jaar kent Vitalis?”*

Met behulp van desk- en fieldresearch is onderzoek uitgevoerd, gericht op het beantwoorden van de centrale vraag en deelvragen. Het deskresearch bestond over het algemeen uit onderzoek naar de interne en externe omgeving van de organisatie en de toepassing van relevante communicatietheorieën. Het fieldresearch bestond uit de mondelinge afname van een vragenlijst onder 376 respondenten van 15 jaar en ouder, afkomstig uit Eindhoven.

Conclusies

Onderzoek naar de organisatie, trends en ontwikkelingen en de doelgroep leverde de volgende conclusies op:

1. De naamsbekendheid van Vitalis onder de inwoners van Eindhoven is groot, te weten 60%.

2. De huidige positionering heeft een positieve invloed heeft op de naamsbekendheid. Vitalis doet er goed aan om de huidige positionering te behouden.

3. De diensten op het gebied van zorg moeten beter gecommuniceerd worden naar de doelgroep.

4. Conversationmanagement moet ingezet worden om positieve Word of Mouth (hierna: WOM) over Vitalis te stimuleren. Positieve ervaringen met Vitalis moeten door de doelgroep gedeeld worden om de naamsbekendheid te vergroten.

5. Informatie over zorg, wonen en welzijn, moet persoonlijker verzonden worden. Daarnaast moeten de kosten van de dienstverlening beter gecommuniceerd worden naar de doelgroep.

Aanbevelingen

De resultaten uit het onderzoek en de getrokken conclusies vormen de basis voor een aantal aanbevelingen waarmee Vitalis haar communicatiebeleid kan optimaliseren.

1. Bouw aan duurzame relaties met de externe stakeholders. De nieuwe ontwikkelingen in de zorgsector zorgen ervoor dat Vitalis meer afhankelijk wordt van haar externe stakeholders. Om stakeholderssteun te bereiken moet wederzijds begrip voor ambities en ideeën opgebouwd worden.

2. Meer focus op zorg. Start een campagne waarin de diensten op het gebied van zorg nog beter gecommuniceerd worden naar de doelgroepen. Vul de campagne in met verhalen en beelden van de bewoners die nu als 'ambassadeur' van Vitalis optreden op de website.

3. Zet conversationmanagement in om positieve WOM over Vitalis te stimuleren en faciliteren. Vitalis moet als organisatie actief betrokken zijn bij de wensen en behoeften van haar doelgroepen en deze continue in kaart brengen.

4. Zend informatie persoonlijker. Voorkom dat je op de 'ongelezen stapel' belandt. Bied mensen de kans om informatie persoonlijker aan te vragen en ontvangen. Daarnaast moeten de kosten van de dienstverlening beter gecommuniceerd worden.

BEGRIPPEN

De definities van de Vitalis-begrippen zijn verkregen uit het Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2011, opgesteld door Vitalis.

Vitalis-stijl: de Vitalis-stijl houdt in dat gehandeld wordt volgens de kernwaarden 'ertoe doen, zelf doen en meedoen'.

Vitalis-concept: voor nagenoeg alle Vitaliscomplexen geldt het Vitalis-concept. Dit houdt het volgende in:

- Een Vitalis-complex beschikt over woonvoorzieningen in aansprekende gebouwen, in de sociale sector en het residentiële segment.
- Een Vitalis-complex levert zowel AWBZ en particuliere zorg en behandeling als welzijnsfuncties en dienstverlening.
- De functies wonen, welzijn, zorg en behandeling worden aangeboden en beheerd in een samenhangend pakket, in één organisatorisch verband en onder één dak. Het voordeel hiervan is dat de bewoners zo min mogelijk hoeven te verhuizen.
- Kunst en cultuur maken deel uit van het aanbod op locaties.
- Een Vitalis-complex maakt deel uit van en participeert in de wijk c.q. woonservicezone.
- De positieve resultaten uit het vastgoed worden opnieuw geïnvesteerd in wonen, welzijn en zorg. Dit uitgangspunt zal worden aangepast aan de rentabiliteitseisen van de participant.

Vitalislocaties: met de Vitalislocaties worden de locaties (sociale woonvormen en residentiële woonvormen) bedoeld die in beheer zijn van Vitalis WoonZorg Groep, hiervan zijn 21 locaties gevestigd in Eindhoven en 1 in Heerlen.

Sociale woonvormen: woonvormen gelegen in het lage en middensegment, aangeboden door een woningcorporatie (in het geval van Vitalis wordt de functie van woningcorporatie vervult door de Stichting Vitalis Sociale Woonvormen).

Residentiële woonvormen: woonvormen gelegen in het midden en luxesegment (in dit geval vallende onder de Stichting Vitalis Residentiële Woonvormen).

Intramurale zorg: gezondheidszorg in instellingen voor dag- en nachtverpleging (Actiz, 2006).

Extramurale zorg: het aanbod van zorg- en dienstverlening en begeleiding die beschikbaar is voor mensen die zelfstandig in de thuissituatie wonen. Thuiszorg is een vorm van extramurale zorg (Actiz, 2006).

AWBZ: AWBZ staat voor Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten en is een wettelijke verzekering voor zorg en begeleiding bij langdurige ziekte, handicap of ouderdom (Actiz, 2013).

Somatische gezondheidszorg: lichamelijke gezondheidszorg (Actiz, 2013).

Psychogeriatrische gezondheidszorg: psychiatrische gezondheidszorg voor dementerende ouderen of ouderen met (langdurige) psychiatrische problematiek om crisis of opname te voorkomen (Actiz, 2013).

Toegelaten Instelling Volkshuisvesting: woningcorporaties met een maatschappelijke taak (Eerste Kamer der Staten-Generaal, 2013).

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

Samenvatting **3**

Begrippenlijst **5**

1. Inleiding **9**

1.1 Over de organisatie 9
1.2 Aanleiding 9
1.3 Probleemstelling 9
1.4 Vraagstelling 10
1.5 Leeswijzer 10

2. Onderzoeksopzet **11**

2.1 Centrale vraag en deelvragen 11
2.2 Onderzoeksmethoden 11

3. Theoretisch kader **15**

3.1 Corporate branding en communicatie 15
3.2 Reputatiemanagement 16
3.3 WOM 18
3.4 Conversationmanagement 18
3.5 Extern Alignment 19

4. Business Generation Model Canvas **21**

4.1 BGMC 21
4.2 Missie, visie en kernwaarden 22

5. Trends en ontwikkelingen **25**

5.1 Demografisch 25
5.2 Economisch 25
5.3 Sociaal-cultureel 26
5.4 Technologisch 26
5.5 Ecologisch 26
5.6 Politiek 27

6. Doelgroepanalyse **30**

6.1 Segmentatie 30
6.2 Behoeften en wensen 31
6.3 Mediagebruik 32
6.4 Relatie met de opdracht 32

7. Resultaten fieldresearch **33**

7.1 Respondenten 33
7.2 Algemene gegevens 33
7.3 Resultaten gesloten vragen 33
7.4 Resultaten open vragen 34

8. Conclusies **35**

8.1 Naamsbekendheid 35
8.2 Huidige positionering 35
8.3 Huisvesting en zorg 35
8.4 Conversationmanagement 36
8.5 Persoonlijk 36
8.6 Opvallend 36

9. Aanbevelingen **39**

9.1 Strategische insteek 39
9.2 Extern Alignment 39
9.3 Focus op zorg 40
9.4 Conversationmanagement 40
9.5 Persoonlijk 42

Literatuurlijst **43**

1. INLEIDING

1.1 Over de organisatie

Stichting Vitalis WoonZorg Groep is een woonzorggroep die opgesplitst kan worden in vijf substichtingen, te weten: Stichting Vitalis Sociale Woonvormen, Stichting Vitalis Residentiële Woonvormen, Stichting Vitalis Zorg Groep, Stichting Vitalis Behandel Groep en Stichting Vitalis Participaties. Vitalis telt tegenwoordig ongeveer 2500 werknemers en 1100 vrijwilligers die de ruim 4700 senioren begeleiden in het proces van ouder worden.

Vitalis biedt ouderen ruimte voor een eigen leven waarin persoonlijke keuzes en omstandigheden leidend zijn. Er is een grote verscheidenheid aan woon-, zorg- en welzijnsvoorzieningen. Vitalis biedt een compleet pakket aan voorzieningen van service, thuiszorg, calamiteitenzorg, welzijnsmelding, verzorging, verpleging, dagbehandeling tot en met intensieve behandeling, revalidatie en chronische zorg. Vitalis beheert 22 woonlocaties, waarvan 21 in Eindhoven en 1 in Heerlen, waarin senioren verplegend, verzorgend of zelfstandig kunnen wonen (Vitalis WoonZorg Groep, 2013).

1.2 Aanleiding

De aanleiding voor een onderzoek naar de naamsbekendheid is zowel op macro- als op micro niveau door Vitalis aan te duiden.

Marco niveau

Als gevolg van de vergrijzing en de stijging van de gemiddelde levensverwachting komt het aantal ouderen in Nederland steeds hoger te liggen. Naar verwachting zal het aantal 65-plussers in relatie tot de potentiële beroepsbevolking, oplopen tot 49% rond 2040 om vervolgens weer te dalen (Sociale Monitor Vergrijzing, 2013).

Een tevens nieuwe ontwikkeling voor de komende jaren zijn de bezuinigingen in zorgsector. Het kabinet wil dat ouderen langer zelfstandig thuis blijven wonen, met hulp van familie en omgeving. Als gevolg hiervan zullen organisaties meer moeten doen, met minder.

“Het kabinet geeft steeds minder mensen recht op een plek in een zorginstelling, want het is te duur. Ouderen kunnen niet langer meer beschut wonen, samen eten en bingo spelen, gefinancierd door de overheid. Alleen de verpleeghuizen blijven bestaan, voor mensen die intensieve zorg nodig hebben vanwege ernstige beperkingen of bijvoorbeeld zware dementie.” (Nieuwsuur, 2013)

Micro niveau

Bovengenoemde landelijke ontwikkelingen zijn op micro niveau van invloed op Vitalis als organisatie.

De vergrijzing heeft een stijging van het aantal ouderen als gevolg. Dit betekent voor Vitalis een stijging van het aantal cliënten, mits de doelgroepen bekend zijn met de organisatie.

Daarnaast gaan ouderen als gevolg van de bezuinigingen op latere leeftijd keuzes maken, omdat ze zo lang mogelijk thuis moeten blijven wonen. En wanneer de keuzes gemaakt gaan worden, zullen ouderen geleid worden door hun portemonnee. Het financiële aspect van de dienstverlening gaat een grotere rol spelen.

Deze twee ontwikkelingen hebben tot gevolg dat Vitalis wil weten of zij bekend is onder haar doelgroep. Met andere woorden: weet de doelgroep Vitalis te vinden?

1.3 Probleemstelling

Als gevolg van de stijging van het aantal ouderen in Nederland, maar ook plaatselijk in de regio Eindhoven, is het van belang dat Vitalis haar doelgroepen aanspreekt en bekend maakt met haar diensten die in de volle breedte (wonen, zorg, behandeling en welzijn) worden aangeboden.

Het willen bereiken en behouden van een hoge naamsbekendheid onder de doelgroepen hangt samen met een herkenbare positionering en een actieve en doelgerichte inzet van communicatie. Om te bepalen of dit bij Vitalis het geval is, is onderzoek nodig naar de naamsbekendheid in de regio Eindhoven.

De mate van naamsbekendheid geeft inzicht in het effect van het huidige communicatiebeleid.

1.4 Vraagstelling

De vraag waarop Vitalis middels dit onderzoek grip op wil krijgen luidt als volgt:

"Wat is de huidige mate van naamsbekendheid voor de diensten van Stichting Vitalis WoonZorg Groep onder de inwoners van Eindhoven, ten einde deze te behouden dan wel te verbeteren?"

1.5 Leeswijzer

Deze scriptie telt in totaal acht hoofdstukken. Onderstaande leeswijzer geeft inzicht in de inhoud van de verschillende hoofdstukken.

Hoofdstuk 1 geeft een korte inleiding over de organisatie, de aanleiding van de opdracht en de probleem- en vraagstelling weer.

In hoofdstuk 2 wordt de onderzoeksopzet besproken. Hierin wordt aangegeven wat de centrale vraag en deelvragen zijn van het onderzoek. Daarnaast wordt aangegeven wat de onderzoeksmethoden zijn en wordt het onderzoek verantwoord.

Hoofdstuk 3 wordt middels een theoretisch kader weergegeven welke theorieën en visies uit de literatuur toepasbaar zijn op dit vraagstuk.

Hoofdstuk 4 geeft aan de hand van het Business Generation Model Canvas een analyse van de organisatie. Daarnaast wordt het huidige communicatiebeleid in dit model kort weergegeven.

In hoofdstuk 5 wordt een korte analyse gegeven van de verschillende doelgroepen.

Hoofdstuk 6 geeft de resultaten weer van het kwantitatieve onderzoek dat is uitgevoerd.

In hoofdstuk 7 worden de conclusies aan de hand van verschillende thema's besproken. Hoofdstuk 8 beschrijft de aanbevelingen. Aan de hand van de resultaten en conclusies worden aanbevelingen gedaan om de huidige mate van naamsbekendheid te behouden danwel te verbeteren.

Deze scriptie wordt afgesloten met de literatuurlijst. De bijlagen verschijnen in een aparte bundel.

2.ONDERZOEKSOPZET

Om een hoge naamsbekendheid te generen is het van belang dat de naam 'Vitalis' herkenbaar wordt voor de doelgroep. Een krachtige en herkenbare positionering van de naam 'Vitalis' is sterk van invloed op de mate van naamsbekendheid.

2.1 Centrale vraag en deelvragen

Centrale vraag

"Wat is de huidige mate van naamsbekendheid voor de diensten van Stichting Vitalis WoonZorg Groep onder de inwoners van Eindhoven, ten einde deze te behouden dan wel te verbeteren?"

Deelvragen

De deelvragen zijn aan de hand van de verschillende analysegebieden geformuleerd.

Interne analyse – hoofdstuk 4

- Wat is de visie/missie van Vitalis?
- Welke diensten binnen Vitalis zijn er te onderscheiden?
- Wat is het huidige communicatiebeleid ten aanzien van de doelgroep in Eindhoven?

Externe analyse – hoofdstuk 4, 6 en 7

- Welke externe stakeholders kent Vitalis?
- Welke trends en ontwikkelingen zijn van invloed op de gezondheidszorg van de doelgroep?
- Wat is het huidige communicatiebeleid van de concurrenten ten opzichte van de doelgroep in Eindhoven?
- Hoe groot is de naamsbekendheid van Vitalis op dit moment?

Theorie – hoofdstuk 3

- Welke communicatietheorieën zijn toepasbaar op het vraagstuk?

Doelgroep – hoofdstuk 5 en 6

- Welke doelgroepen, horende bij de verschillende diensten, zijn er te onderscheiden?
- Op welke manier komt de doelgroep in contact met of zoeken zij informatie over Vitalis?
- Welke kenmerken van de doelgroep kunnen van belang zijn bij het bevorderen van de naamsbekendheid in Eindhoven?

2.2 Onderzoeksmethoden

Om de centrale vraag en deelvragen te kunnen beantwoorden moeten gegevens worden verzameld. De gegevens binnen dit onderzoek worden verkregen door middel van twee methoden:

2.2.1 Deskresearch

Een aantal deelvragen zullen beantwoord worden door middel van deskresearch. Dit deskresearch zal uitgevoerd worden aan de hand van verkregen informatie die geanalyseerd wordt op toepasbaarheid en relevantie. Binnen het deskresearch wordt gebruik gemaakt van zowel interne- als externe bronnen.

Door middel van deskresearch worden gegevens verzameld om de volgende deelvragen te kunnen beantwoorden:

- Wat is de visie/missie van Vitalis?
- Welke diensten binnen Vitalis zijn er te onderscheiden?
- Wat is het huidige communicatiebeleid ten aanzien van de doelgroep in Eindhoven?
- Welke externe stakeholders kent Vitalis?
- Welke trends en ontwikkelingen zijn van invloed op de gezondheidszorg van de doelgroep?
- Wat is het huidige communicatiebeleid van de concurrenten ten opzichte van de doelgroep in Eindhoven?
- Welke doelgroepen, horende bij de verschillende diensten, zijn er te onderscheiden?

- Welke communicatietheorieën zijn toepasbaar op het vraagstuk?

2.2.2 Fieldresearch

Door mondeling enquêtes af te nemen bij de doelgroep wordt aan de hand van kwantitatief onderzoek informatie verzameld waardoor antwoord gegeven kan worden op de volgende deelvragen:

- Hoe groot is de naamsbekendheid van Vitalis op dit moment?
- Op welke manier komt de doelgroep in contact met of zoeken zij informatie over Vitalis?
- Welke kenmerken van de doelgroep kunnen van belang zijn bij het bevorderen van de naamsbekendheid in Eindhoven?

Fieldresearch is op verschillende manieren uit te voeren, in dit onderzoek is gekozen voor kwantitatief beschrijvend onderzoek.

2.2.3 Kwantitatief beschrijvend onderzoek

Het fieldresearch zal in dit onderzoek uitgevoerd worden aan de hand van kwantitatief beschrijvend onderzoek. Hiervoor is gekozen op basis van de volgende argumenten:

1. Binnen dit onderzoek is sprake van een gesloten onderzoeksvraag, namelijk: “Hoe veel inwoners van Eindhoven boven de 15 jaar kent Vitalis?”. Er is vraag naar een vaststaand feit dat in cijfers (dan wel percentages) uitgedrukt kan worden.
2. Er moet een groot aantal respondenten ondervraagd worden om een ‘klein stuk’ informatie te verkrijgen met betrekking tot de onderzoeksvraag. Dit is meer haalbaar met kwantitatief onderzoek. De vragen en mogelijke antwoorden zijn voorafgaand aan het onderzoek al bekend. De respondenten krijgen allemaal dezelfde vragen en antwoordmogelijkheden voorgelegd.
3. Het gaat om een frequentievraag, het doel is te achterhalen bij hoeveel procent van de geformuleerde doelgroep de organisatie bekend is. Op basis van dit argument is gekozen voor beschrijvend onderzoek.

Het onderzoek zal uitgevoerd worden aan de hand van een mondelinge afname van een vooraf opgestelde vragenlijst onder de respondenten. De keuze voor mondelinge afname is gebaseerd op de volgende argumenten:

1. Mondelinge afname is respondentvriendelijk.
2. Er is voldoende controle op het beantwoordingproces.
3. De non-respons is beperkt.
4. Er is mogelijkheid tot doorvragen bij onduidelijkheden.

De vragenlijsten worden afgenomen op drukbezochte locaties in Eindhoven, te denken aan supermarkten, winkelcentra en weekmarkten. Er wordt aangenomen dat de geformuleerde doelgroep zich op deze plekken in breed publiek bevindt.

2.2.4 Onderzoeksdoelgroep

Vitalis heeft als organisatie verschillende doelgroepen geformuleerd, er is geen sprake van één specifieke doelgroep. Door de aanwezigheid van deze verschillende doelgroepen is het van belang om voor het onderzoek één algemene doelgroep aan te spreken.

Binnen dit onderzoek zijn ‘inwoners van Eindhoven van 15 jaar en ouder’ de onderzoeksdoelgroep. Er is gekozen voor een grens van 15 jaar, omdat jongeren vanaf deze leeftijd in aanraking komen met beroepsopleidende stages die binnen zorgopleidingen aangeboden worden.

2.2.5 Respondenten

Het respondentenaantal is berekend aan de hand van een steekproefcalculator. In deze calculator zijn de volgende gegevens ingevuld:

1. De steekproefmarge, in dit geval 5% omdat dit de gangbare marge is bij dit soort onderzoek.

2. Het betrouwbaarheidspercentage, in dit geval 90 of 95%. Met het betrouwbaarheidspercentage wordt bedoeld: de kans dat de gemeten waarde representatief is voor de werkelijke waarde. Een hoge betrouwbaarheid garandeert niet de validiteit van de meting, maar een hoge betrouwbaarheid is een voorwaarde voor validiteit. Het betrouwbaarheidsniveau is de mate van onzekerheid die je wilt toelaten. Een betrouwbaarheidsniveau van 90%, betekent dat je voor 90% zeker weet dat het werkelijke resultaat binnen het betrouwbaarheidsinterval valt.
3. De omvang van de populatie, in dit geval 177.866 inwoners van Eindhoven (dit zijn alle inwoners met een leeftijd vanaf 15 jaar, gemeten in de laatste meting door het CBS op 1 januari 2008).
4. De verwachte uitkomst, in dit geval 50% omdat dit vooraf niet in te schatten is.

De invulling van deze calculator gaf als representatief respondentenaantal de volgende cijfers:

- Bij een nauwkeurigheid van 90% ligt het respondentenaantal op 270 personen.
- Bij een nauwkeurigheid van 95% ligt het respondentenaantal op 383 personen.

Gezien de korte tijdsperiode en de aanwezigheid van maar één onderzoeker is gekozen om het minimale respondentenaantal van 270 personen en een nauwkeurigheid van 90% aan te houden binnen dit onderzoek. Dit betekent dat de antwoorden van de 270 ondervraagde respondenten een resultaat zullen weergeven dat binnen het betrouwbaarheidsinterval van 90% valt. De respondenten worden door de onderzoeker willekeurig benaderd.

3. THEORETISCH KADER

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden en aanbevelingen te kunnen doen over naamsbekendheid, reputatie- en relatiemanagement is gebruik gemaakt van communicatietheorieën. De reputatie, maar ook de relaties met de doelgroepen, zijn sterk van invloed op de naamsbekendheid van de organisatie. Daarom geeft dit theoretisch kader nader inzicht in de theorieën die van invloed zijn op de reputatie en het relatiemanagement van de organisatie. Dit hoofdstuk bespreekt de relevante theorieën, waarbij tevens wordt uitgelegd waarom deze theorieën bijdragen aan het onderzoek en advies.

3.1 Corporate branding en communicatie

3.1.1 Corporate branding

Door de toenemende mate van marktwerking is het van belang dat je als organisatie herkenbaar bent voor de doelgroep. Dit is de start van de communicatie. Volgens Van Riel (2010) zorgt het neerzetten van een sterk organisatiemerk, ofwel corporate brand, voor herkenning bij de doelgroep. Het corporate brand geeft de organisatie een eigen identiteit door middel van een naam en een symbool. Aan de hand van deze identiteit kan waarde gecreëerd worden op basis van de strategische positie, zakelijke activiteiten, de organisatie, de werknemers, het productassortiment en de diensten van het bedrijf. Steeds vaker wordt het corporate brand ingezet om alles wat een organisatie doet en zegt op een positieve manier uit te dragen.

Van Riel (2010) onderscheidt vijf trends die corporate brands in belang doen toenemen en het belang van een duidelijke en samenhangende communicatie onderstrepen:

1. De beschikbaarheid van informatie: door de grote hoeveelheid informatie die consumenten ontvangen is het vertrouwen in de aangeboden producten en diensten afgenomen. Men wil tegenwoordig de organisatie achter de diensten herkennen en begrijpen.

2. Media mania: organisaties krijgen steeds meer aandacht van de media. Daarmee is het corporate brand, evenals de reputatie van de organisatie, een onderscheidende factor.

3. Overvloed aan reclameboodschappen: mensen beginnen verzadigd te raken en besteden steeds minder aandacht aan reclame uitingen. Sponsoring, Public Relations en maatschappelijke betrokkenheid wordt belangrijker geacht voor de mediamix. Het draait om het bedrijf achter de producten en diensten.

4. Productnivellering: producten en diensten gaan steeds meer op elkaar lijken. Het corporate brand kan ingezet worden om als organisatie onderscheidend te zijn in de grote massa.

5. Globalisering: door de toename van de marktwerking en de aanwezigheid van steeds meer concurrenten ontstaat er rivaliteit. Reputaties van organisaties spelen een cruciale rol in het aantrekken van consumenten.

3.1.2 Corporate communicatie

Het corporate brand moet op een effectieve wijze gecommuniceerd worden naar de doelgroep, om dit te doen is de inzet van corporate communicatie nodig. Van Riel (2010) omschrijft corporate communicatie als volgt:

“Het managementinstrument waarmee, op een zo effectief mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangssituatie ontstaat voor onderhandelingen met groepen waar de organisatie een afhankelijkheidsrelatie mee heeft.”

Er zijn verschillende theorieën over het succesvol inzetten van corporate communicatie. Grunig (1992) heeft een tweedimensionaal schema opgesteld (zie figuur 1), waarin vier perspectieven in communicatie onderscheiden worden. De ene as illustreert de keuze van een organisatie om de informatie-uitwisseling in één of twee richtingen te laten verlopen. De andere as

illustreert de bereidheid van de organisatie om de volledige waarheid van haar doen en laten te onthullen of om slechts deels eerlijk te zijn. Volgens Grunig is het vierde model (in figuur 1 rechtsboven), het ideale type van communicatie. Beide partijen zijn open en eerlijk over de eigen standpunten en wisselen informatie uit om tot een gezamenlijk begrip van de situatie te komen. Het model van Grunig zet organisaties aan het denken over de intenties om te communiceren met de doelgroep.

Entirely true	Public information	Two-way symmetrical communication
Complete truth not essential	Press agentry (propaganda) communication	Two-way asymmetrical communication
	One way communication	Two-way communication

Figuur 1: Grunig (1992), vier perspectieven in communicatie.

De strategische positie van de organisatie bepaalt welke eigenschappen en kenmerken de stakeholders erin moeten herkennen (corporate brand) en op welke wijze deze gecommuniceerd worden (corporate communicatie). De kenmerken en eigenschappen moeten bovendien in lijn zijn met de identiteit van de organisatie om geloofwaardig te blijven. De werkelijke beleving door externe groepen van deze geloofwaardigheid valt onder de reputatie.

3.1.3 Relatie met de opdracht

De mate van naamsbekendheid van een organisatie hangt samen met de herkenning van het corporate brand door de stakeholders. Binnen de zorgsector is er sprake van een toenemende marktwerking en Vitalis moet er voor zorgen dat haar corporate brand onderscheidend is ten opzichte van haar concurrenten. De positionering moet inspelen op de wensen en behoeften van de doelgroep.

Hierin moet het financiële aspect een rol gaan spelen zoals eerder aangegeven is in de aanleiding. Ouderen zullen in de toekomst keuzes maken op basis van het budget dat ze hebben. Door een krachtige communicatiebeleid in te zetten dat ook de kosten van de dienstverlening toont, kan Vitalis zich nog beter positioneren op de markt. Hiervoor is wel dieper onderzoek nodig naar de budgetten van ouderen. Dit kan Vitalis bereiken door de corporate communicatie op een effectieve manier volgens het model van Grunig (1992) in te zetten. Open- en eerlijkheid vormen in het ‘ideale’ model de basis van de communicatie.

“Een juiste inzet van Corporate Communicatie draagt bij aan een positieve uitgangssituatie voor onderhandelingen met stakeholders. Het financiële aspect van de dienstverlening gaat een grotere rol spelen met betrekking tot de onderscheidendheid van een organisatie. Helder inzicht in de budgetten van ouderen is essentieel voor een krachtige positionering.”

3.2 Reputatiemanagement

3.2.1 Het belang van reputatie

Uit de trendwatch zorgconsument (Motivaction, 2013) blijkt dat reputatie een belangrijke eigenschap is waarop zorgconsumenten selecteren. Het is voor organisaties dus belangrijk om een positieve reputatie te creëren en te behouden. Hiermee komt de organisatie op een positieve manier onder de aandacht van de doelgroep.

Van Riel (2010) stelt dat een positieve reputatie de werking van een magneet heeft. Het versterkt de aantrekkelijkheid van een organisatie, waardoor de doelgroep zich sneller tot de organisatie aangetrokken voelt. Daarnaast trekken organisaties met een positieve reputatie meer personeel aan en kunnen ze het zich permitteren om hogere prijzen voor diensten of producten te vragen.

3.2.2 Het ontstaan van reputatie

De reputatie van een organisatie ontstaat vanuit het feit dat mensen zich een beeld vormen van een bepaald object aan de hand van de informatie die ze in de loop der tijd hebben verzameld. Hierbij spelen ervaringen van anderen en zelf gevormde associaties een belangrijke rol. Deze zogenoemde informatieverwerking kan op drie verschillende niveaus plaatsvinden:

1. Informatieverwerking op primair niveau (gebaseerd op persoonlijke ervaring).
2. Informatieverwerking op secundair niveau (gebaseerd op wat vrienden en collega's over een organisatie of product zeggen).
3. Informatieverwerking op tertiair niveau (massamediale informatie, waaronder betaalde (reclame) en onbetaalde informatie (publiciteit).

Van Riel (2010) gaat met bovenstaande theorie meer uit van de ontvanger en de manier waarop een reputatie tot stand komt in de bewuste en onderbewuste geest van de consument.

WOM heeft betrekking op de informatieverwerking op secundair niveau en is de meest toepasselijke manier van informatieverwerking voor de doelgroepen met betrekking tot het zoeken naar passende zorg en/of een passende werkgever. Een aantal onderzoeksresultaten en theorieën waaruit dit blijkt:

- Motivaction (2013) heeft onderzoek gedaan naar het inwinnen van informatie over ziekenhuizen en/of zorginstellingen. 42% van de respondenten gaf aan navraag te doen bij familie, vrienden of buren.
- Uit onderzoek van Keehnen (2008) naar vijftigplusmarketing blijkt dat WOM belangrijk is bij ouderen: ouderen zijn verhalenvertellers.
- Zoals eerder genoemd, onder de theorie van corporate branding, worden consumenten bestookt met informatie uit verschillende kanalen. Niet al deze reclame wordt als relevant geacht door de consument. De consument zoekt die informatie die makkelijk te bereiken is, wat neer komt op de ervaringen die gedeeld worden tijdens gesprekken met familie, vrienden of buren.

Bovenstaande onderzoeksresultaten en theorieën geven het belang van WOM weer voor de zorgsector. In paragraaf 3.3 wordt verder ingegaan op het belang van WOM.

3.2.3 Relatie met de opdracht

Naast de herkenning van het corporate brand, is reputatie van grote invloed op de mate van naamsbekendheid van een organisatie. Vitalis is een organisatie met een maatschappelijke functie: het bieden van hulp aan mensen met een zorgvraag. Zorg gaat gepaard met emoties, Vitalis komt als organisatie in aanraking met de emoties van potentiële cliënten. Cliënten stellen zich veelal kwetsbaar op. Hoe Vitalis met deze emoties omgaat, is van cruciaal belang voor de reputatie van de organisatie.

"Zorg gaat gepaard met emoties. Cliënten stellen zich kwetsbaar op en winnen het liefst informatie in bij familie, vrienden of kennissen. Ervaringen zijn sterk van invloed op de reputatie. In de communicatie van Vitalis moet duidelijk naar voren komen dat er op gepaste wijze om wordt gegaan met emoties. Vitalis moet haar doelgroepen laten voelen hoe belangrijk zij zijn."

Doordat ervaringen en emoties een sterke rol spelen in de tot stand komen van de reputatie van de organisatie, is het van belang dat Vitalis weet wat er over de organisatie gezegd worden. Met andere woorden: de ervaringen en emoties moeten in kaart worden gebracht. Emoties zijn online bijna onzichtbaar, maar offline des te zichtbaar. Daarnaast zijn niet alle doelgroepen online actief, hierover meer in hoofdstuk 6, de doelgroepanalyse.

3.3 WOM

3.3.1 De basis van WOM

Nihom (2009) definieert WOM als volgt:

"WOM is de informele communicatie, tussen een ogenschijnlijk niet-commerciële zender en één of meerdere ontvangers over een merk, product, organisatie of dienst. Met andere woorden: een vorm van interpersoonlijke communicatie tussen consumenten waarbij ze hun persoonlijke ervaringen over een bedrijf of product delen."

WOM marketing is recentelijk explosief gegroeid, dit kan verklaard worden door het veranderende karakter van WOM. WOM vindt tegenwoordig niet alleen offline maar ook online plaats via sociale netwerken, weblogs en andere nieuwe mediakanalen. WOM is vaak niet-commerciële informatie. Consumenten hechten meer waarde aan informatie afkomstig van andere consumenten, familie of vrienden.

3.3.2 Online en offline

Internet is tegenwoordig de grootste facilitator van WOM. Echter, de meerderheid van WOM vindt nog steeds offline plaats. Volgens Nihom (2009) tonen onderzoeken naar WOM aan dat 90% van de WOM gesprekken 'face-to-face' plaatsvinden, versus slechts 7% online. Toch bereikt online WOM een veel grotere groep dan een traditioneel gesprek. Ruim de helft van de informatie die consumenten verzamelen gedurende een beslissingsproces is niet afkomstig van de producent (Nihom, 2009).

Steven van Belleghem heeft een theorie ontwikkeld met betrekking tot het gebruik van WOM: Conversationmanagement. In paragraaf 3.4 wordt verder ingegaan op Conversationmanagement.

3.3.3 Relatie met de opdracht

Vitalis spreekt meer doelgroepen aan als organisatie. Senioren vormen één van deze doelgroepen. Senioren hechten zoals eerder genoemd veel waarde aan de ervaringen van anderen. Daarnaast worden senioren gekenmerkt als 'verhalenvertellers'. Vitalis heeft ook een functie als werkgever en vrijwilligersorganisatie. Gebruikers van de diensten van Vitalis, spreken over de ervaring met deze diensten. Dit kan gezien worden als een vorm van WOM communicatie. Het is dus voor Vitalis van belang dat deze WOM communicatie door de doelgroepen positief wordt ingevuld. Een uitgebreidere analyse van de doelgroepen is te vinden in hoofdstuk 6.

3.4 Conversationmanagement

3.4.1 De basis van conversationmanagement

Steven van Belleghem (2010) heeft een theorie ontwikkeld met betrekking tot het gebruik van WOM: Conversationmanagement. Conversationmanagement is gebaseerd op de vier dimensies die de consument vandaag typeren:

1. Door zowel online als offline conversaties te managen houdt de conversationmanager er rekening mee dat individuen zowel in sociale netwerken, als in het café over merken praten.
2. Omdat de conversationmanager weet dat de moderne consument selectief omgaat met commerciële boodschappen, zorgt hij dat een advertentie voldoende voer voor discussie bevat.
3. Hij moedigt consumenten aan om hun impact te gebruiken. Door conversaties tussen consumenten te faciliteren krijgt de advertentie extra visibiliteit.
4. Emotie is de lijm tussen de consument en het merk. Door consumenten te betrekken bij het beleid van het merk, groeit de emotionele band.

Van Belleghem (2010) stelt dat de massamedia adverteerders lui hebben gemaakt. De conversationmanager zorgt ervoor dat consumenten weer iets hebben om over te praten: een advertentie is het begin van een conversatie, niet het eindpunt.
Van Belleghem (2010) geeft daarnaast aan dat

massamedia nodig is om WOM succesvol te maken. Een reclame-uiting, moet een conversatie tussen consumenten uitlokken. Het activeren van consumenten is ook de belangrijkste doelstelling van advertenties. Een advertentie moet aanzetten tot gedrag, in dit geval het starten van een conversatie met andere consumenten over het getoonde. De conversationmanager houdt zich met deze activatie bezig, maar ook met de verspreiding van de boodschap. Het is namelijk van belang om te weten hoeveel consumenten bepaalde boodschappen verspreiden.

Een boodschap moet voldoende kracht hebben om gedragen te worden door consumenten. Van Belleghem (2010) stelt dat een boodschap moet voldoen aan een zestal criteria; de stickyfactoren:

1. Eenvoud: één idee vertellen aan een consument is genoeg.
2. Verrassing: de boodschap op een vernieuwende, contra-intuïtieve manier brengen, verhoogt de aandacht van de consument.
3. Concreet: toon zo duidelijk mogelijk aan wat u wilt zeggen aan een consument. Er kan gebruik worden gemaakt van alle zintuigen.
4. Geloofwaardig: adverteerders gebruiken dikwijls onderzoeksmateriaal of getuigenissen van experts. Dat is een manier. Het kan ook door de geloofwaardigheid te personaliseren.
5. Emotioneel: laat consumenten voelen wat u bedoelt.
6. Verhalen: niemand onthoudt reclame, iedereen onthoudt wel leuke verhalen. Blijf de consument boeien.

3.4.2 Conversaties managen

Consumenten willen vooral dat er naar hen wordt geluisterd. De conversatie-intensiteit is groot. De verwachtingen tegenover bedrijven zijn in de meeste gevallen duidelijk. Van Belleghem (2010) stelt dat zowel merken als consumenten een gesprek kunnen beginnen. Om een goede gesprekspartner te zijn voor consumenten, moet de ene keer de consument het gesprek initiëren en de andere keer het merk. Luisteren wordt een nieuw begrip voor adverteerders.

Het managen van conversaties draait om twee essentiële vaardigheden: praten en luisteren. Beiden vaardigheden moeten worden beoefend in een conversatie om deze succesvol te managen. Als conversationmanager luister je, stel je vragen, neem je een open houding aan, ben je eerlijk en persoonlijk, engageer je jezelf, bedank je de consument en blijf je positief. Als laatste moet er geparticipeerd worden door de manager. Er moet niet langer als bedrijf gecommuniceerd worden, maar als mens.

“Er is een gouden regel in conversationmanagement: telkens als een klant contact zoekt (direct of indirect), is dat een kans om de relatie te verbeteren. Een goede relatie resulteert in meer positieve aanbevelingen.” (Van Belleghem, 2010)

Het managen van conversaties kan leiden tot een hoge mate van extern alignment met de stakeholders: totale stakeholderssteun. Dit biedt een organisatie een groot scala aan kansen. In paragraaf 3.5 wordt hier verder op ingegaan.

3.4.3 Relatie met de opdracht

Het belang van WOM communicatie voor Vitalis werd in de voorgaande paragraaf al aangeduid. Conversationmanagement biedt Vitalis een effectieve, vernieuwende en passende manier om WOM communicatie in te zetten en actief bezig te zijn met reputatie- en relatiemanagement. Daarnaast biedt het kansen om de naamsbekendheid onder de doelgroepen te vergroten.

3.5 Extern Alignment

3.5.1 Alignment

De term alignment wordt door van Riel (2012) omschreven als: “een wederzijds lonende relatie tussen een onderneming en haar belangrijkste stakeholders, waarmee het bedrijf zijn doelstellingen kan realiseren en zijn bestaanswaarde aantoont.”
Van Riel (2012) beschrijft twee ‘marsroutes’

om alignment op te bouwen: onderhandelen en confronteren. Het onderhandelmodel stelt dat de uitleg van de strategie aan stakeholders en het stimuleren van betrokkenheid daarvoor centraal moeten staan. Hiermee geeft de organisatie aan serieus rekening te willen houden met de reacties van de stakeholders in de uiteindelijke implementatie van de strategie. De confrontatietechniek houdt in dat er vaak een combinatie van interacties met een laag risicoprofiel worden ingezet, waaronder de technieken die door van Riel (2012) getypeerd worden als mirroring (een spiegel voorhouden aan de groepen waaraan men een bepaalde boodschap kwijt wil) en powerplay (een tegenstander voor de rechter dagen, toptalent weghalen bij de concurrent etc.). De keuze voor onderhandelen of confronteren hangt af van de identiteit van de organisatie.

Bij de identiteit van een zorginstelling past de techniek van het onderhandelen. Om alignment op te bouwen in de zorgsector is het van belang om de wensen en behoeften van de stakeholders te kennen om daar zo veel mogelijk op in te kunnen spelen. De bouw van Extern Alignment aan de hand van de techniek van onderhandelen wordt verder toegelicht.

3.5.2 Extern Alignment: onderhandelen

Het onderhandelmodel bevat verschillende technieken om alignment op te bouwen. Een daarvan is het werken met *interlocking directorates*. Van Riel (2012) beschrijft *interlocking directorates* als “benoemingen van mensen op topniveau in de organisatie, die geacht worden een cruciale verbinding te kunnen leggen met stakeholders die voor de organisatie essentieel zijn.” Dat kan door ze te benoemen in de Raad van Commissarissen of in een andere invloedrijke adviesrol. Met zulke benoemingen krijgt de ondernemingsleiding toegang tot en betrokkenheid van de belangrijkste groepen waarmee ze te maken heeft.

Daarnaast kunnen organisaties ook op een meer informele manier relaties tot stand brengen met cruciale externe stakeholders. Dit kan aan de hand van *informele consultatie.* Het stimuleren van het krijgen van een uitnodiging van een gemeenteraad om mee te denken over het lokale beleid is hier een voorbeeld van. Het geeft de organisatie erkenning in de lokale omgeving waarin ze opereert.

Het vergaren van totale stakeholderssteun vergt veel energie en moeite van de organisatie, maar biedt uiteindelijk veel kansen voor de organisatie om markten te betreden en problemen te minimaliseren.

3.5.3 Relatie met de opdracht

De recente ontwikkelingen in de zorgsector als gevolg van het nieuwe regeerakkoord zorgen ervoor dat organisaties meer moeten gaan samenwerken met de externe stakeholders. De gemeente, met betrekking tot de WMO, wordt een belangrijke stakeholder van Vitalis. De Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) biedt hulp en ondersteuning aan ouderen, gehandicapten en mensen met psychische problemen. Deze hulp kan in verschillende vormen geboden worden, bijvoorbeeld met hulp in het huishouden. De WMO wordt per gemeente uitgevoerd. Vanaf 2015 krijgt de gemeente meer taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de WMO. Dit als gevolg van het nieuwe kabinetsbeleid. Het gaat hierbij voornamelijk om taken gericht op verzorging en begeleiding.

Daarnaast zal Vitalis intensiever samen moeten werken met zorgverzekeraars en indicatiestellers als het CIZ. Om deze samenwerking zo optimaal mogelijk te laten verlopen is een goede wederzijdse relatie van belang. Het verkrijgen van totale stakeholderssteun moet één van de prioriteiten worden voor Vitalis de komende jaren.

“Vanuit een strategisch oogpunt ligt de prioriteit voor Vitalis bij het opbouwen van duurzame relaties met haar externe stakeholders. Door te investeren in deze relaties wordt stakeholderssteun opgebouwd, waarmee kansen gecreëerd worden voor de toekomst.”

4. BUSINESS GENERATION MODEL CANVAS

Om goed onderzoek te kunnen doen naar de naamsbekendheid is een analyse van de organisatie en het huidige communicatiebeleid noodzakelijk. Wat is de basis van waaruit gecommuniceerd wordt? Hoe is de organisatie opgebouwd en wat is de huidige strategie? Dit hoofdstuk geeft aan de hand van het Business Generation Model Canvas antwoord op deze vraagstukken.

4.1 BGMC

Het Business Generation Model Canvas is een bedrijfsmodel dat op een vernieuwende en visuele manier de negen belangrijkste elementen van je organisatie beschrijft (Pigneur en Osterwalder, 2010).

Hieronder volgt een toelichting op het ingevulde Business Generation Model Canvas voor Vitalis. Het ingevulde model is terug te vinden op pagina 24.

Key Partners

Onder de Key Partners vallen de externe stakeholders van de organisaties. Er wordt verwacht dat Vitalis in goede relatie met haar externe stakeholders samenwerkt. De gemeente wordt een steeds belangrijkere stakeholder voor Vitalis als gevolg van de nieuwe ontwikkelingen in de zorgsector. De gemeente krijgt vanaf 2015 meer taken en verantwoordelijkheden met betrekking tot de verzorging en begeleiding van mensen.

Key Activities

Onder de Key Activities worden de belangrijkste taken van de organisatie geplaatst. Vitalis is opgedeeld in meerdere substichtingen en bekleedt als organisatie dus meerdere functies. Vitalis biedt diensten op het gebied van zorg, behandeling en huisvesting. Vitalis blinkt uit in het bieden van huisvesting in combinatie met zekerheid van zorg in de toekomst. Dit betekent dat mensen meteen gebruik kunnen maken van zorg mocht daar op een bepaald moment behoefte aan zijn. Mensen hoeven in dit geval niet te verhuizen om gebruik te gaan maken van deze zorg.

Key Resources

De Key Resources zijn de bronnen die de organisatie raadpleegt om haar product tot stand te laten komen. Externe en interne stakeholders zijn van groot belang voor Vitalis om haar diensten uitvoerbaar te maken. Binnen de zorgsector is niet te ontkomen aan samenwerking met andere maatschappelijke organisaties, hierbij denkende aan bijvoorbeeld de gemeente en zorgverzekeraars. Daarnaast is het van belang dat Vitalis haar eigen personeel, zowel zorg- als kantoorpersoneel, op een juiste manier aanspreekt en inzet. Kwaliteit is hierbij erg belangrijk. Met een hoge kwaliteit van diensten kunnen keurmerken behaald worden, wat een sterkere positie op de markt als gevolg heeft. Het vastgoed moet daarnaast ook in goede staat verkeren om de diensten kwalitatief goed uit te kunnen voeren.

Value Proposition

Met de Value Proposition wordt de waarde van het product voor de klant uitgedrukt. Vitalis positioneert zich met de slogan: ‘Ruimte voor een eigen leven’. Hiermee wil Vitalis gevoelens van rust en veiligheid oproepen bij haar doelgroepen. Vitalis biedt zelfstandig wonen met zekerheid van zorg in de toekomst. Naast dat wordt er voor iedere zorgvraag een passende oplossing gezocht, dus ook in het geval van revalidatie of persoonlijke verzorging.

Customer Relationships

Onder Customer Relationships worden de manieren van contact met de doelgroep verstaan. Vitalis voert zowel intern als externe kwaliteitsonderzoeken uit om zo goed mogelijk aan te sluiten op de wensen en behoeften van de doelgroepen. Daarnaast worden ervaringen, behoeften en wensen van cliënten voorop gesteld. Dit heeft specifiek plaatsgevonden in het project: ‘Hoe kan het morgen zijn?’, waarin de ervaringen van

cliënten in kaart zijn gebracht. Vitalis communiceert zowel offline als online met haar doelgroep. De website biedt veel informatie, maar ook worden er folders en brochures uitgebracht. Het eerste contact met cliënten verloopt telefonisch via het Klantencentrum.

Channels

Cliënten komen in contact met Vitalis via verschillende kanalen, zowel online als offline. De website speelt een belangrijke rol in de informatieverstrekking, naast de open dagen en persoonlijke voorlichting. Vitalis is daarnaast erg actief op het gebied van cultuur en werkt regelmatig samen met andere maatschappelijke organisaties als bibliotheken en theaters. Op deze wijze kunnen cliënten ook in contact komen met Vitalis.

Customer Segments

Onder de Customer Segments worden de klanten, in dit geval cliënten, verstaan. Vitalis heeft verschillende doelgroepen met ieder eigen kenmerken. De grootste doelgroep van Vitalis zijn senioren (ten behoeve van huisvesting in combinatie met zorg en welzijn). De externe stakeholders behoren ook tot de klanten van Vitalis. De specifieke wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen zijn uitgebreider weergegeven in de doelgroepanalyse in hoofdstuk 6.

Cost Structure

Onder de Cost Structure worden de kosten verstaan die nodig zijn om je kernactiviteiten uit te voeren. Dit zijn onder andere de kosten van de Key Resources. Voor Vitalis is de grootste kostenpost de ontwikkeling en het onderhoud van vastgoed. Daarnaast moet het personeel betaald worden en wordt er geïnvesteerd in de kwaliteit van de diensten.

Revenue Streams

De Revenue Streams geven weer waarmee geld verdiend wordt. Vitalis verdient het meeste geld met de diensten op het gebied van zorg die zij aanbiedt aan cliënten. Het vastgoed levert ook een grote bijdrage. Wat vermeld moet worden is dat er bij Vitalis geen sprake is van een winstuitkering. Vitalis is een stichting, hierdoor wordt alle winst die gemaakt wordt opnieuw geïnvesteerd in de organisatie.

Een uitgebreide organisatie- en communicatieanalyse kunt u terug vinden in bijlage 1 en 2. Deze analyses zijn gebruikt als input voor het ingevulde Business Generation Model Canvas. Binnen het model is weinig ruimte om de missie, visie en kernwaarden van Vitalis duidelijk weer te geven. Deze aspecten zijn wel belangrijk om te bepalen vanuit welke basis Vitalis met haar doelgroepen communiceert. Hieronder volgt daarom een korte analyse van de missie, visie en kernwaarden van Vitalis.

4.2 Missie, visie en kernwaarden

De missie, visie en kernwaarden staan beschreven aan de hand van de informatie afkomst uit het Jaardocument Maatschappelijke Verantwoording 2011 van Vitalis.

4.2.1 Missie

“Wij ondersteunen ouderen en hun netwerk om ieder binnen de eigen mogelijkheden op eigen wijze de regie, de betekenis en levensvreugde in hun eigen leven te versterken, te herstellen of te behouden. Dit doen we door het bieden van individueel toegesneden geïntegreerde woon-, zorg-, welzijns- en behandelfaciliteiten voor ouderen en hun netwerk in een veilige, sfeervolle en stimulerende leefomgeving. Dat betekent voor cliënten ruimte om hun eigen leven in te vullen en voor medewerkers ruimte om hun werk op een creatieve, afwisselende en professionele wijze uit te voeren.”

4.2.2 Visie

De visie die Vitalis als organisatie heeft geformuleerd, is als volgt:

“Een organisatie zijn waar iedereen ‘ertoe doet’. Een organisatie met veel ruimte om dingen ‘zelf te doen’ en altijd uitnodigend om ‘mee te doen’.”

Naast een organisatievisie, heeft Vitalis ook een bepaalde visie op communicatie. Deze

visie is van invloed op de communicatie-uitingen.

Visie op communicatie

Van Ruler (2010) onderscheidt drie visies op communicatie: het one way proces (eenrichtingsverkeer), de instrumentele visie (gecontroleerd eenrichtingsverkeer) en het interactieve proces (niet eenzijdige communicatie). Een vergelijkbare theorie, die van Grunig (1992) is eerder genoemd in het theoretisch kader. Vitalis hanteert een instrumentele visie op communicatie. Communicatie wordt ingezet als instrument om situaties naar de hand te kunnen zetten. De communicatie-uitingen worden gebruikt om publieksgroepen een eenduidig beeld van de organisatie te geven en bieden beperkte ruimte om feedback te geven. Vitalis vindt het belangrijk dat de communicatie-uitingen op elkaar afgestemd zijn zodat de publieksgroepen goed geïnformeerd worden met de aangeboden diensten. Het 'mee doen, er toe doen en zelf doen' is verweven in de gehele communicatie, zodat de missie en visie van Vitalis gecommuniceerd worden.

De communicatieprofessional van Vitalis bekleedt de rol van 'Verdeler', zoals Van Ruler (2010) deze geformuleerd heeft. De Verdeler houdt zich bezig met de distributie van berichten op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier. Hierbij gaat het om de keuze voor een bepaald middel, het te gebruiken kanaal en de beoogde doelgroep. Er is sprake van gecontroleerde eenzijdige communicatie, de communicatieprofessioneel 'kleedt de boodschap aan' die door het bestuur van de organisatie geformuleerd is.

4.2.3 Kernwaarden

De drie kernwaarden 'ertoe doen, zelf doen, meedoen' vormen de visie. Zij zijn het vertrekpunt voor het handelen, ongeacht functie, discipline of niveau. Zij gelden voor iedereen.

Ertoe doen: 'het gaat om u, het gaat om nu'

"Bewoners en hun naasten, medewerkers en vrijwilligers doen ertoe. Dat is merkbaar in onze manier van werken. Wij ondersteunen eigen keuzes van bewoners, maar ook van medewerkers en vrijwilligers. Wij willen onze bewoners graag leren kennen, hun achtergrond en keuzes voor vandaag en morgen. Onze focus is steeds bij het huidige moment. Pas dan kun je oprechte aandacht geven. Onze communicatiestijl is respectvol, snel en direct: we laten meteen weten wat er van ons verwacht kan worden en wat we concreet kunnen doen om te helpen."

Zelf doen: 'van zorgen voor, naar zorgen dat'

"Zelfstandigheid, zelf doen, zelf regelen en eigen keuzes maken, is belangrijk. Wij ondersteunen mensen graag om het heft, zo veel en zo lang mogelijk, in eigen hand te houden. Dit betekent dat we niet voor mensen denken maar vooral met mensen meedenken. Dit geldt ook voor onze medewerkers en vrijwilligers. Ook bij hen zorgen we er voor dat zij hun werk zo goed mogelijk kunnen doen. Zonder verstoringen, belemmeringen en vanuit eigen kracht en vakmanschap."

Meedoen: 'iedereen hoort erbij'

"Ouderen willen in het leven staan en er bij horen. Reuring en levendigheid dragen bij aan ontmoeting en onderlinge betrokkenheid. We zorgen er voor dat er ruimte is voor sociale verbondenheid. We ondersteunen en stimuleren mensen om, waar mogelijk, een actieve bijdrage te leveren. We willen graag dat iedereen zijn eigen talenten kan laten zien en in kan zetten voor anderen. Samen maken wij Vitalis."

Bovenstaande missie en visie zijn vertaald in vijf pijlers van Vitalis die voor alle medewerkers en cliënten duidelijk en herkenbaar zijn:

- Ruimte voor een eigen leven voor onze cliënt
- Werken met plezier
- Een gezond bedrijf
- Aansprekende gebouwen
- Een vitaal netwerk

Key Partners

Cliënten, ouderen- en mantelzorgorganisaties (OVO en LOC)

Financiers: zorgkantoren, gemeenten en banken

Collega-zorginstellingen in regionaal en ketenoverleg (GGZ, ziekenhuizen etc.)

Kennis- en opleidingsinstituten

Indicatiesteller: CIZ, gemeenten ten aanzien van de WMO en huisarts

Werknemers en werkgevers organisaties (ACTIZ) en vakbonden

Extern toezichthouders

Maatschappelijke en innovatieve organisaties (gemeenten, bibliotheken etc.)

Key Activities

Intramurale verpleeg- en thuiszorg voor somatische en geriatrische cliënten

Behandeling en begeleiding, AWBZ consultatie, paramedici en psychologen, behandelende zorg bij externe partners (intra- en extramuraal)

Aanbieden van sociale en residentiële woningen (woningcorporatie)

Key Resources

Externe en interne stakeholders

Zorgkwaliteit (keurmerken)

Vastgoed (renovatie)

HRM: zorg- en kantoorpersoneel (kwaliteit)

Value Proposition

"Ruimte voor een eigen leven"

Zorg en vastgoed: zelfstandig wonen met zekerheid van zorg in de toekomst

Verpleging en verzorging

Revalidatie

"Cliënten zelf het leven in laten richten met hulp waar nodig"

Het bieden van passende oplossingen voor zorgvragen

Customer Relationships

Kwaliteitsonderzoek (zowel intern als extern)

Ervaringen, behoeften en wensen van cliënten voorop stellen ("Hoe kan het morgen zijn?")

Vitalis Klantencentrum (telefonisch)

Online (website, vitaalnet) en offline (folders, brochures etc.)

Channels

Online: website, vitaalnet

Offline: persoonlijke voorlichting, open dagen en avonden, brochures en folders

Participaties op het gebied van cultuur i.s.m. andere maatschappelijke organisaties

Customer Segments

Senioren (ten behoeve van huisvesting i.c.m. zorg en welzijn)

Somatische, psychogeriatrische en extramurale cliënten (thuiszorg)

Externe en interne stakeholders (gemeenten ten aanzien van de WMO, collega-zorginstellingen etc.)

"Cliënten met een zorgvraag"

Cost Structure

Vastgoed: ontwikkeling en onderhoud (kostbaar)

HRM: zorg- en kantoorpersoneel moet betaald worden

Optimalisatie van de kwaliteit (cursussen personeel, onderhoud locaties, opstarten van nieuwe projecten etc.) om keurmerken te verkrijgen

Revenue Streams

Vastgoed: verhuur en verkoop

Sponsoring: subsidies etc.

Zorg: het aanbieden van zorg aan cliënten

GEEN SPRAKE VAN WINSTUITKERING (STICHTING)

5. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

De zorgsector bevindt zich in een omgeving van veranderingen en ontwikkelingen. Om grip te krijgen op het vraagstuk is het van belang om te weten welke trends en ontwikkelingen van invloed zijn op de zorgsector. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste trends en ontwikkelingen behandeld aan de hand van de DESTEP methode.

5.1 Demografisch

Vergrijzing, meer ouderen in Nederland

Als gevolg van de vergrijzing en de stijging van de gemiddelde levensverwachting komt het aantal ouderen in Nederland steeds hoger te liggen. De grijze druk, het aantal 65-plussers gepercenteerd op de potentiële beroepsbevolking, zal naar verwachting oplopen tot 49% rond 2040 om vervolgens weer te dalen (CBS, 2013).

Vergrijzing, toename zorgvraag

Daarnaast zal door de groei en de vergrijzing van de Nederlandse bevolking het aantal chronisch zieken de komende jaren sterk toenemen. Vooral het aantal diabeten en mensen met botontkalking (osteoporose) zal stijgen. Deze toename gaat gepaard met een stijging in zorgvraag en zorgkosten (RIVM, 2013).

De vergrijzing zorgt ervoor dat het aantal ouderen in Nederland steeds hoger komt te liggen. Daarnaast worden mensen steeds ouder, waardoor ook de zorgvraag toeneemt. Deze ontwikkelingen hebben een hogere productie voor Vitalis als gevolg.

5.2 Economisch

Zorgeconomie Brabant, kansrijk gebied

"Als gevolg van de globalisering staat de regionale economie onder druk, er is veel onzekerheid en niets is vanzelfsprekend. De zorgeconomie in Brabant is een kansrijk gebied: de investeringen waren de afgelopen jaren bovengemiddeld, ondanks de recessie. In potentie is er een krachtig cluster aanwezig in Brabant, veel zorgaanbieders lopen vast in opschalen en vermarkten. De toegevoegde waarde van de 'health sector' in Brabant bedroeg in 2012 al 6,5 miljard. Dat is een kleine 10% van de toegevoegde waarde van de totale Brabantse economie. De sector heeft de afgelopen jaren, ondanks de recessie, een zeer sterke groei doorgemaakt, namelijk 9% groei tussen 2000 en 2009. Deze groeicijfers hebben zowel betrekking op de omzet, investeringen, toegevoegde waarde als werkgelegenheid (SER Brabant, 2012)."

Eurocrisis, voortzettende daling koopkracht

De eurocrisis zal de komende jaren nog te voelen zijn, naar verwachting zal de economie vanaf 2013 licht gaan groeien met anderhalve procent tot 2017. De daling van de koopkracht zal voortzetten tot ¾ procent. De daling van de koopkracht zal ook bij ouderen zichtbaar worden, ouderen willen financieel zeker blijven en van de 'oude dag' kunnen genieten zonder geldzorgen. Hoge huren voor appartementen en hoge zorgkosten zullen als resultaat geven dat ouderen kiezen voor de meest betaalbare optie als het gaat om huisvesting en zorg (Vitalis, 2011). Daarnaast gaan senioren, als gevolg van de plannen van het kabinet, een groot deel van de kosten zelf betalen, of de zorg zelf anders organiseren. De eigen bijdrage van ouderen is per 1 januari 2013 al fors gestegen. Het geld dat ouderen gespaard hebben (eigen vermogen) wordt meegenomen in het berekenen van de hoogte van de eigen bijdrage. Tegelijkertijd worden pensioenen van ouderen bevroren of gekort. Al deze maatregelen bij elkaar leiden ertoe dat zeer veel ouderen fors in inkomen achteruitgaan.

Toekomstperspectief, groeiend tekort aan zorgpersoneel

In de nabije toekomst dreigt een tekort aan personeel in de zorg. Momenteel is er al een groot tekort aan verpleegkundigen in de ouderenzorg. Er is sprake van een ontgroening van de bevolking, waardoor de instroom van jongeren in het onderwijs afneemt. Daarnaast is er naast ontgroening ook in hoge mate

sprake van vergrijzing, waardoor veel ouderen de arbeidsmarkt verlaten (Rijksoverheid, 2013). Het tekort aan zorgpersoneel kan een positieve wending krijgen. Een groot deel van de bevolking zit zonder werk, wanneer deze personen omgeschoold worden kunnen zij het tekort aan zorgpersoneel opvullen.

De economische kansen in Brabant zijn gunstig voor Vitalis. De sector is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Daar tegenover staat de eurocrisis en steeds verder dalende koopkracht. Ouderen hebben steeds minder te besteden en worden bij het zoeken naar passende zorg geleid door de eigen portemonnee. Dit betekent voor Vitalis dat de prijzen voor de diensten betaalbaar moeten blijven wil zij nieuwe cliënten aantrekken. Het grote tekort aan zorgpersoneel heeft tot gevolg dat kwalitatief goed opgeleid zorgpersoneel steeds minder makkelijk te vinden is. Vitalis moet met het oog op de toekomst in haar personeel gaan investeren om het tekort te beperken.

5.3 Sociaal-cultureel

Transparantie, laten zien wat je doet

De samenleving vraagt van mensen die in de zorg werken en van zorginstellingen steeds meer inzicht in wat ze precies doen. Consumenten willen dat bedrijven transparant zijn. Dat betekent dat onder andere de administratieve verplichtingen toenemen, hierdoor zullen mensen er taken bij krijgen en zullen nieuwe systemen ontstaan. Transparantie stimuleert tot betere kwaliteit van de zorg, hier op inspelen is een must voor zorginstellingen (Beleidsimpuls, 2013).

Marktwerking, de zorgconsument wordt kritischer

Door de komst van marktwerking in de zorg, kunnen mensen op zoek gaan naar de voor hen beste zorgverlener. Zorgconsumenten zijn steeds vaker op zoek naar betere alternatieven. Dit blijkt onder andere uit het feit dat zorgconsumenten aangeven op zoek te zijn naar goede kwaliteit van zorg, de juiste mate van persoonlijke aandacht, klantvriendelijkheid en betaalbaarheid van zorg. Zorginstellingen doen er goed aan de behoeften van de klant in de gaten te houden en hier op in te spelen (Zorgconsumenten, 2013).

De marktwerking heeft tot gevolg dat er steeds meer aanbieders van zorg tot de markt toetreden. Daarnaast wordt de consument kritischer. Vitalis doet er goed aan in te spelen op de behoeften van de klant om zo de concurrenten voor te blijven.

5.4 Technologisch

Technologische innovatie, betere behandelingen

Er is een enorme en voortdurende technologische innovatie op het gebied van zorg, waardoor ziektes beter behandelbaar worden of er zelfs voor zorgt dat er een eerste behandeling is voor bepaalde ziektes. Andere technologische ontwikkelingen dragen ertoe bij dat aandoeningen eerder en gerichter kunnen worden gediagnosticeerd. Dit biedt nieuwe mogelijkheden voor preventie en voor voorspellende geneeskunde (FHI, 2013).

De technologische innovatie leidt ertoe dat er steeds meer mogelijkheden zijn om ziektes beter te behandelen. Dit geldt ook voor de ouderenzorg.

5.5 Ecologisch

Milieu, milieuvriendelijk handelen

De samenleving houdt zich steeds meer bezig met het milieu, tegenwoordig draait het om het zo milieuvriendelijk mogelijk produceren van verschillende producten. Men wil steeds meer zogenoemde ‘eco’ producten. Dit geeft aan dat men het steeds belangrijker gaat vinden dat het product dat men koopt op een manier is geproduceerd dat het milieu er zo weinig mogelijk hinder of schade van heeft opgelopen. De overheid komt met strengere regelgeving met betrekking tot milieubehoud en bescherming, mensen gaan zelf bewuster om met de natuur en verschillende belangenorganisaties zetten zich in voor de flora en fauna in Nederland (RIVM, 2013).

MVO, maatschappelijk verantwoord ondernemen

Het milieu wordt voor veel mensen belangrijker, waaronder vele consumenten. De samenleving is steeds meer bezig met het beschermen van het milieu. Bedrijven kiezen er daarom steeds vaker voor om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en daarmee gehoor te geven aan de behoefte van de consument aan een veilig milieu (MVO Nederland, 2013).

Het milieu wordt steeds belangrijker. De overheid komt daarom met strengere regels omtrent milieubehoud en bescherming. Door maatschappelijk verantwoord te ondernemen geeft Vitalis gehoor aan de behoefte van de consument aan een veilig milieu.

5.6 Politiek

Marktwerking, concurrentie in de zorg

De overheid stimuleert marktwerking in de zorg, hierdoor ontstaat concurrentie. Nieuwe partijen kunnen gemakkelijk tot de markt toetreden en er wordt een groter beroep gedaan op transparantie en kwaliteit van de instellingen. Daarnaast wordt de invloed van de cliënt groter en de zorgverzekeraars kunnen een grote stempel drukken op de markt (AON Hewitt, 2013).

Kabinetsbeleid, hervormingen AWBZ

Zorg moet toegankelijk, goed en betaalbaar blijven. Dit geldt ook voor de AWBZ, hiervoor zijn hervormingen doorgevoerd. In 2013 komt er extra geld voor het persoonsgebonden budget vanuit de AWBZ beschikbaar. Hierdoor kan iedereen met een AWBZ-indicatie voor persoonlijke verzorging en/of verpleging in 2013 weer voor een persoonsgebonden budget in aanmerking komen. Daarnaast wil het kabinet een ‘scheiding van wonen en zorg’ invoeren, dit houdt in dat cliënten zelf de betaling van hun woonlasten (huur) regelen. Bewoners krijgen meer keuzevrijheid en zorginstellingen kunnen meer rekening houden met de woonwensen van de cliënt (Zorghulpatlas, 2013).

Kabinetsbeleid, veranderingen WMO

Gemeenten worden met ingang van 2015 geheel verantwoordelijk voor de activiteiten op het gebied van ondersteuning, begeleiding en verzorging. De dienstverlening wordt meer gericht op waar ze het hardst nodig is en gaat vallen onder de wet maatschappelijke ondersteuning (WMO). Vanaf 2015 wordt de extramurale zorg overgeheveld naar het gemeentelijk domein, de huishoudelijke hulp zal inkomensafhankelijk worden beperkt, hulpmiddelen zoals rolstoelen en scootmobielen zullen verstrekt worden door de WMO en hiervoor geldt voortaan een plicht tot hergebruik en de uitleen van hulpmiddelen zal alleen nog plaatsvinden via de zorgverzekering of de gemeente (Zorghulpatlas, 2013).

Kabinetsbeleid, AOW leeftijd omhoog

De AOW leeftijd gaat sneller omhoog, naar 66 jaar in 2018 en 67 jaar in 2021. Daarna wordt de AOW-leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting (Zorghulpatlas, 2013).

Kabinetsbeleid, verzorginghuizen sluiten

Nieuwe plannen die door het kabinet zijn geformuleerd zullen er voor zorgen dat rond 2020 alle verzorgingshuizen moeten sluiten. Dit komt neer op een sluiting van ongeveer 800 verzorgingshuizen in zeven jaar, met geleidelijke afbouw. Het kabinet wil dat ouderen langer zelfstandig blijven wonen met de hulp van familie, omgeving en thuiszorg. Ouderen met een zorgindicatie op niveau 1 tot en met 4 zullen uit moeten wijken naar andere oplossingen. Als gevolg van deze plannen zullen veel panden waarin verzorgingshuizen gevestigd zijn leeg komen te staan. Daarnaast verdwijnen in de dorpen de voorzieningen voor ouderen om zorgeloos oud te worden. Een oplossing voor deze gevolgen is het bouwen van aangepaste (senioren)woningen. De keerzijde van deze oplossing is dat de bouw en het verhuur van deze woningen hoge kosten met zich mee brengt. In de toekomst zullen naar verwachting daarom zorgaanbieders en woningcorporaties failliet kunnen gaan. Ouderen die nu al gehuisvest zijn in een verzorgingshuis zullen daar uiteraard ook blijven, de regeling is alleen van

toepassing op nieuwe ‘gevallen’ (Nieuwsuur, 2013).

De bezuinigingen in de zorgsector brengen veranderingen met zich mee voor zorginstellingen. De AWBZ wordt hervormd, met als gevolg dat de gemeente meer taken gaat overnemen in de WMO. Daarnaast stijgt de AOW leeftijd en wil het kabinet de verzorgingshuizen gaan sluiten. Vitalis krijgt te maken met al deze veranderingen. De gemeente wordt een belangrijke stakeholder voor de organisatie. Een hoge bekendheid bij externe stakeholders is essentieel voor de komende jaren.

6. DOELGROEP ANALYSE

Er staan verschillende doelgroepen centraal in deze scriptie. Naamsbekendheid moet dus voornamelijk verworven worden onder deze doelgroepen. Om te bepalen hoe hoog de mate van naamsbekendheid is onder de geformuleerde doelgroepen, moeten kenmerken van de doelgroepen bekend zijn. Een overzicht van de resultaten van zowel desk- als fieldresearch vindt u in dit hoofdstuk.

6.1 Segmentatie

Vitalis WoonZorg Groep is de overkoepelende stichting voor de vijf substichtingen. Iedere substichting kent haar eigen doelgroep. In bijlage 1 is een uitgebreide organisatieanalyse opgenomen waarin de vijf substichtingen uitvoerig aan bod komen.

6.1.1 Vitalis als aanbieder van diensten, senioren

De Vitalis Zorg Groep richt zich op de doelgroep senioren. De Vitalis Zorg Groep biedt senioren huisvesting in combinatie met zorg- en welzijnsdiensten. Vitalis Sociale Woonvormen en Residentiële Woonvormen bekleden eveneens deze doelgroep door de aanbieding van huisvesting, op maat, aan deze senioren. Er moet wel kennis genomen worden van het verschil aan huurprijzen tussen beiden. De sociale woonvormen hebben een maximale huurgrens omdat gehandeld wordt vanuit een woningcorporatie, bij de residentiële woonvormen is dit niet het geval. Als gevolg hiervan is er onderscheid te maken tussen de ouderen die wat minder te besteden hebben (laag- en middensegment woningen) en de ouderen die wat meer te besteden hebben (luxesegment woningen).

Naast het bestedingspatroon verschillen senioren ook in behoeften en wensen. Om het verschil van iedere leeftijdsklasse zichtbaar te maken wordt de doelgroep senioren opgedeeld in drie leeftijdsgroepen, te noemen:

55 tot en met 65 jaar oud

De leeftijdsklasse 55 tot en met 65 jaar zijn de nog actieve en cognitief goede senioren die zich nu al in willen schrijven voor een huurappartement wat ze pas over een aantal jaren willen gaan bewonen. Deze inschrijvingen komen op een zogenoemde slapende wachtlijst te staan. Veelal is het zo dat wanneer de ingeschreven ouderen een beroep doen op het huurappartement ze inmiddels een te grote zorgvraag hebben om nog zelfstandig te kunnen wonen.

65 tot en met 80 jaar oud

De leeftijdsklasse 65 tot en met 80 jaar zijn de oudere senioren die in de meeste gevallen al een zorgvraag hebben. In deze gevallen wordt meestal door de familie contact gezocht met Vitalis om samen met een adviseur de mogelijkheden te bepalen.

Ouder dan 80

Voor deze leeftijdsklasse geldt dat de senior veelal al een zorgvraag heeft en vanuit deze zorgvraag contact zoekt met Vitalis. In deze gevallen wordt ook meestal door de familie contact gezocht met Vitalis om samen met een adviseur de mogelijkheden te bepalen.

6.1.2 Vitalis als werkgever, werknemers

De Vitalis Zorg Groep en de Vitalis Behandel Groep richten zich op personen tussen de 16 en 65 jaar die arbeidsgeschikt gevonden zijn en interesse hebben in werken in de zorgsector. Hieronder vallen schoolverlaters, maar ook werknemers die een opleiding gerelateerd aan de zorg (in de volle breedte: o.a. technologie, onderhoud, fysiotherapie) hebben gevolgd en op zoek zijn naar een nieuwe uitdaging.

6.1.3 Vitalis als vrijwilligersorganisatie, vrijwilligers

Als geheel richt Vitalis WoonZorg Groep zich ook op mensen die vrijwillig aan de slag willen in de zorgsector. Vrijwilligerswerk is niet leeftijdsgebonden.

6.1.4 Vitalis als organisatie, stakeholders

Als geheel richt Vitalis WoonZorg Groep zich ook op andere externe stakeholders. Hieronder een overzicht:

1. Cliënten, ouderen- en mantelzorgorganisaties
2. Financiers: zorgkantoor, gemeenten en banken.
3. Collega-zorginstellingen in regionaal en ketenoverleg
4. Kennis- en opleidingsinstituten
5. Indicatiestellers: CIZ, gemeenten ten aanzien van de WMO, huisartsen.
6. Werknemers- en werkgeversorganisaties: Actiz, Transvorm en vakbonden.
7. Externe toezichthouders
8. Maatschappelijke- en innovatie organisaties

"Externe stakeholders worden belangrijker voor Vitalis als gevolg van de bezuinigingen. Het budget van ouderen gaat een grote rol spelen in het keuzeproces. De doelgroepen zijn zowel online als offline aanwezig waardoor communicatie op beide fronten belangrijk is. Deze aspecten zijn van belang bij de keuze voor communicatiemiddelen."

6.2 Behoeften en wensen

Iedere doelgroep zoekt vanuit eigen behoeften en wensen contact met Vitalis. Dit contact verloopt via het Klantencentrum, waarnaar verwezen wordt via de website. Naar aanleiding van een gesprek met een medewerkster van het Klantencentrum volgt hieronder een analyse van de wensen en behoeften die de doelgroep kenbaar maakt tijdens het eerste contact met Vitalis.

6.2.1 Vitalis als aanbieder van diensten, senioren

Senioren, en hun familie, die contact zoeken met Vitalis zijn in de meeste gevallen geïnteresseerd in de diensten op het gebied van wonen en zorg.

<u>Het huren van appartementen</u>

Senioren, en hun familie, die contact zoeken met Vitalis zijn geïnteresseerd in passende woonruimte. Dit kan op lange termijn, voor de senior die nu al op zoek is naar een appartement voor later of op korte termijn, voor de senior die door vereenzaming of fysieke gebreken op zoek is naar een aangepaste woning met zorg op maat.

<u>Woonruimte in een verzorging- of verpleeghuis</u>

De grootste groep senioren, en hun familie, hebben een grote zorgvraag. Ze zijn op zoek naar woonruimte in een verzorging- of verpleeghuis naar aanleiding van de CIZ-indicatie. Deze senioren worden door CIZ, ziekenhuizen, huisartsen of andere zorginstanties doorverwezen naar Vitalis.

6.2.2 Vitalis als werkgever, werknemers

Potentiële werknemers en huidige werknemers zoeken ook contact met Vitalis via het Klantencentrum wanneer zij vragen hebben over een bepaalde dienst.

<u>Open vacatures</u>

Potentiële werknemers komen via de website in de meeste gevallen in contact met de afdeling Personeel en Organisatie na het invullen van het digitale sollicitatieformulier. Op de website kan men ook een contactformulier invullen met betrekking tot het zoeken van een baan, wanneer mensen dit formulier invullen komen ze in contact met het Klantencentrum. Het Klantencentrum verwijst de potentiële werknemers in dit geval door naar de afdeling Personeel en Organisatie.

<u>Interne vragen</u>

Huidige werknemers zoeken contact met het Klantencentrum voor interne vragen. Deze vragen kunnen variëren van het doorgeven van lege bedden tot printproblemen.

6.2.3 Vitalis als vrijwilligersorganisatie, vrijwilligers

Mensen die vrijwilligerswerk willen doen komen ook in contact met het Klantencentrum.

Informeren vrijwilligerswerk

Mensen die geïnteresseerd zijn in het doen van vrijwilligerswerk zoeken contact met het Klantencentrum om zich telefonisch aan te melden of om meer aanvullende informatie te verkrijgen.

Interne vragen

Vrijwilligers kunnen net als werknemers met interne vragen ook terecht bij het Klantencentrum.

6.2.4 Vitalis als organisatie, stakeholders

Externe stakeholders komen veelal niet in contact met het Klantencentrum. Externe stakeholders hebben in de meeste gevallen direct contact met contactpersonen op de voor hen relevante afdelingen. In een enkel geval zijn externe stakeholders op zoek naar een telefoonnummer of hebben ze een algemene vraag waarmee ze het Klantencentrum bellen.

6.3 Mediagebruik

Het mediagebruik van de beschreven doelgroepen varieert. Uit het gesprek met de medewerkster van het Klantencentrum kwam naar voren dat de meeste contacten tot stand komen via het internet. Men zoekt op eerste hand informatie over Vitalis op het internet, vervolgens wordt door de vermelding van het telefoonnummer van het Klantencentrum met hen contact gezocht om verdere vragen te beantwoorden. Senioren maken weinig tot geen gebruik van het internet, maar de familie dient in de meeste gevallen als contactpersoon en zijn veelal wel actief op het internet (Keehnen, 2008).

6.4 Relatie met de opdracht

De doelgroepen van Vitalis bevinden zich in verschillende lagen van de bevolking. Deze doelgroepen hebben ieder eigen kenmerken. Zo zijn ouderen vaak niet actief op het internet, terwijl werkzoekenden juist dit medium gebruiken. Uit het gesprek met de medewerkster van het Klantencentrum blijkt daarentegen dat het eerste contact met de organisatie veelal via het internet verloopt. Vervolgens nemen mensen telefonisch contact op met het Klantencentrum voor aanvullende informatie. Daarnaast blijkt dat iedere doelgroep eigen behoeften en wensen heeft waarop Vitalis moet inspelen. Het gevolg hiervan is dat iedere doelgroep op een andere manier aangesproken moet worden door middel van communicatie. Het Klantencentrum speelt in het contact met de doelgroep een essentiële rol.

7. RESULTATEN FIELDRESEARCH

Dit hoofdstuk geeft de resultaten die verkregen zijn in het onderzoek weer aan de hand van de besproken thema's in de vragenlijst.

De topiclijst die gebruikt is als basis voor de enquêtes in dit onderzoek is terug te vinden in de bijlage 7

7.1 Respondenten

In de onderzoeksopzet is een minimaal respondentenaantal van 270 respondenten vastgesteld voor een betrouwbaarheid van 90%. De reden hiervoor was het verwachte tijdsgebrek. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat het aantal van 270 respondenten sneller bereikt zou worden dan verwacht. De vooraf opgestelde planning in dagen is aangehouden waardoor een aantal van 376 respondenten bereikt kon worden zonder in tijdsnood te komen. Dit is van positieve invloed op de betrouwbaarheid. Volgens de berekeningen die gemaakt zijn in paragraaf 2.2.5 komt de betrouwbaarheid nu net onder de 95% uit. Voor een betrouwbaarheid van 95% waren 383 respondenten nodig. Dit aantal is net niet behaald.

7.2 Algemene gegevens

Figuur 2 geeft algemene gegevens van het onderzoek weer: het totaal aantal respondenten en de afnamelocaties.

Locaties	Aantal	%
Stadscentrum Eindhoven	117	31,1%
Winkelcentrum Woensel	42	11,2%
Stadsdeel Strijp	144	38,3%
Stadsdeel Stratum	73	19,4%
Totaal	376	100,00%

Figuur 2: Respondenten per afnamelocatie.

Het onderzoek is uitgevoerd onder respondenten in verschillende leeftijdscategorieën (zie figuur 3). De reden hiervoor is dat de doelgroepen van Vitalis in elke leeftijdscategorie aanwezig zijn.

Leeftijdscategorieën	Aantal	%
15 tot 25 jaar oud	109	29,0%
25 tot 55 jaar oud	126	33,5%
Ouder dan 55 jaar oud	141	37,5%
Totaal	376	100,0%

Figuur 3: Respondenten per leeftijdscategorie.

In de volgende paragrafen volgt een weergave van de resultaten van zowel de open als gesloten vragen die gesteld zijn aan de respondenten.

7.3 Resultaten gesloten vragen

Op dag 1 (pre test) was de eerste vraag geformuleerd als: "Kent u een woonzorglocatie in Eindhoven?". Deze vraag is op dag 2 herformuleert als *"Kent u Vitalis?".* De reden hiervoor was dat respondenten in bijna alle gevallen niet spontaan een woonzorglocatie in Eindhoven op konden noemen. Het gevolg hiervan was dat de relevante informatie niet in een kort tijdsbestek verkregen kon worden. Dit werd zowel door de onderzoeker als door de respondenten als onprettig ervaren. De resultaten van dag 1 (pre test) worden wel meegenomen in dit onderzoek. De antwoorden op de vraag: "Kent u een woonzorglocatie in Eindhoven?" zijn in de nieuwe vraagvorm meegenomen. Dit wil zeggen dat wanneer de respondent 'spontaan' aangaf Vitalis te kennen dit meegenomen is als antwoord 'ja'. Wanneer de respondent geen antwoord kon geven op de vraag of aangaf een andere woonzorglocatie in Eindhoven te kennen is dit meegenomen als antwoord 'nee'.

In totaal gaf 60% van de respondenten aan Vitalis te kennen. Dit zijn in totaal 225 respondenten. 151 respondenten (40%) gaven aan Vitalis niet te kennen.

Als belangrijkste reden voor het 'niet kennen van Vitalis' werd gegeven dat men nog niet bezig is met zorg in deze vorm. Met andere woorden: deze mensen hebben nu nog geen (hoge) zorgvraag.

Naast de hoofdvraag "Kent u Vitalis?" zijn er nog twee gesloten vragen gesteld. Te weten "Waar kent u Vitalis van?" en "Waar zoekt u informatie over zorg, wonen en welzijn?". De

antwoorden op deze gesloten vragen zijn weergegeven in figuur 4 en 5.

Waar kent u Vitalis van?	%
Als aanbieder van huisvesting	36,4%
Als aanbieder van zorg	22,1%
Als aanbieder van welzijn	3,6%
Als werkgever	16,4%
Als vrijwilligersorganisatie	8,2%
Als Stichting Vitalis WoonZorg Groep	4,1%
Anders	9,2%

Figuur 4: Antwoorden op de vraag "Waar kent u Vitalis van?".

Waar zoekt u informatie over zorg, wonen en welzijn?	%
Via familie, vrienden en/of kennissen	31,4%
Op het internet	24,5%
In gedrukte media (folders, flyers, dagbladen, etc.)	15,7%
Op advies van huisarts, ziekenhuis of zorgverzekeraar	20,1%
Via open dagen en/of open avonden	7,5%
Anders	0,6%

Figuur 5: Antwoorden op de vraag "Waar zoekt u informatie over zorg, wonen en welzijn?"".

In de volgende paragraaf zijn de antwoorden op de open vragen weergegeven.

7.4 Resultaten open vragen

Wat vindt of weet u van Vitalis?

Deze vraag is door 19 respondenten beantwoord, dit is maar een klein aantal respondenten van het totaal maar met de antwoorden van deze 19 respondenten kan een beeld worden geschetst. Bijna alle respondenten gaven aan positief te zijn over de diensten die Vitalis als organisatie biedt, slechts één respondent gaf aan dat een familielid gebruik heeft gemaakt van de diensten van Vitalis en hierover altijd aan het mopperen was. Daarnaast gaf één respondent aan Vitalis te kennen van het incident met een verloren man eerder dit jaar, wat als negatief beschouwd kan worden. Vijf respondenten gaven aan momenteel te wonen in een locatie van Vitalis, deze respondenten waren erg te spreken over het personeel dat volgens hen 'altijd vrolijk' en 'lief en leuk' zijn. Personeel is dus een bepalende factor voor de reputatie. Daarnaast biedt Vitalis volgens hen een 'fijne woonomgeving' en 'gerichte zorg'. Één respondent gaf aan bij Vitalis te werken en erg tevreden te zijn over de manier waarop alles geregeld is voor de werknemers van Vitalis. Drie respondenten vertelden dat zij familieleden hebben of hebben gehad die bij Vitalis in een van de locaties gewoond hebben. De respondenten gaven aan dat de familieleden bij Vitalis 'goed verzorgd' zijn en dat de locaties 'bijzonder mooi ingericht' en 'bijzonder goed uitgerust' zijn. Opvallend was dat één respondent aan gaf te werken voor Archipel en dat Vitalis 'de grote concurrent' is.

Hoe zou u informatie over zorg, wonen en welzijn willen ontvangen? (met name gericht op ouderenzorg, revalidatie en/of verpleging)

Deze vraag is door negen respondenten beantwoord. Dit is tevens een klein aantal respondenten van het totaal maar de antwoorden van deze negen respondenten gaven een duidelijk beeld over de manier waarop men graag informatie wil ontvangen. Vier van de negen respondenten gaven aan informatie over zorg, wonen en welzijn graag te willen ontvangen via en in gedrukte media. Drie van de vier respondenten die dit aangaven, willen graag meer informatie kunnen lezen in 'dagbladen' en 'het ouderenblad'. Één van de vier respondenten gaf aan de informatie per post te willen ontvangen. Daarnaast gaf één respondent aan altijd af te gaan op de ervaringen van familie, vrienden of kennissen en de informatie uit die bronnen wil halen. Op deze vijf respondenten na gaven alle overige respondenten aan de informatie alleen 'op aanvraag', 'persoonlijk' en 'op een professionele wijze' te willen ontvangen. Dit antwoord werd door veel respondenten gegeven. Reden hiervoor was volgens hen 'de grote berg informatie die je wekelijks ontvangt', de respondenten gaven aan dat het moeilijk is om te bepalen wat hieruit nu 'nuttige' informatie is voor hen. Doordat veel respondenten dit antwoord gaven is door de onderzoeker bepaald dat er een verzadigingspunt bereikt is na zes dagen onderzoek, op de zevende dag is deze vraag dan ook niet meer aan respondenten gesteld.

8. CONCLUSIES

In dit hoofdstuk wordt een overzicht van de conclusies gegeven die getrokken zijn na analyse van de interne en externe omgeving van Vitalis en het onderzoek dat plaats heeft gevonden in Eindhoven.

8.1 Naamsbekendheid

"Ik concludeer dat de naamsbekendheid van Vitalis onder de inwoners van Eindhoven groot is, te weten 60%."

Uit het onderzoek blijkt dat 60% van de respondenten uit Eindhoven bekend is met Vitalis. De naam Vitalis wordt pas sinds oktober 2009 actief op de gebouwen gecommuniceerd naar de doelgroep. Dit houdt in dat de doelgroep in Eindhoven pas drieënhalf jaar actief geconfronteerd wordt met de naam Vitalis op de verschillende woonlocaties. Voorheen waren de woonlocaties vooral bekend door de eigen unieke naam die ze voerden (bijvoorbeeld *Theresia* of *Wilgenhof*). Het voeren van de naam Vitalis op de woonlocaties heeft hierdoor op een positieve manier bijgedragen aan de naamsbekendheid van de organisatie.

Riezenbos en van de Grinten (2008) categoriseren een naamsbekendheid van 60% als volgt:

"Als meer dan 40%, maar niet meer dan 70% van de potentiële klanten merk x spontaan noemt, is het een relatief bekend merk."

Daarnaast blijkt uit vergelijkbare onderzoeken naar naamsbekendheid (Universiteit van Tilburg, 2005; Universiteit van Twente, 2005) dat een naamsbekendheid van 60% als relatief hoog ervaren kan worden. In combinatie met het feit dat de naam Vitalis pas drieënhalf jaar actief gevoerd wordt op de verschillende locaties, kan ik concluderen dat de naamsbekendheid van Vitalis in Eindhoven, met 60%, relatief hoog is.

Dit is een positieve uitkomst voor Vitalis. Het bevestigt dat met de huidige communicatie-uitingen herkenning wordt gecreëerd bij de doelgroepen. Daarnaast biedt het Vitalis een bepaalde zekerheid voor de toekomst. De huidige naamsbekendheid van 60% kan de basis vormen voor een vernieuwend communicatiebeleid met een nog hogere naamsbekendheid als doel.

8.2 Huidige positionering

"Ik concludeer dat de huidige positionering een positieve invloed heeft op de naamsbekendheid. Vitalis doet er goed aan om de huidige positionering te behouden."

Met een naamsbekendheid van 60% kan geconcludeerd worden dat de huidige positionering de doelgroep aanspreekt. Daarnaast hebben de respondenten zelden concurrenten genoemd in het onderzoek, wat aangeeft dat de boodschap van Vitalis onderscheidend is ten opzichte van de boodschap van de concurrenten. Vitalis onderscheidt zich door de nadruk te leggen op het creëren van ruimte voor 'een eigen leven' naast de zorg en welzijn die geboden wordt door de organisatie. De concurrenten spelen vooral in op het gevoel van 'samen'.

Er zijn meerdere factoren van invloed op de naamsbekendheid van een organisatie, maar uitgaande van de resultaten van dit onderzoek mag aangenomen worden dat de huidige positionering door Vitalis behouden kan worden. Dit betekent dat de sterke basis die Vitalis voor ogen heeft ook daadwerkelijk onderscheidend is ten opzichte van de concurrenten. Hier kan de organisatie haar voordeel mee doen als de marktwerking nog verder zal toenemen. Daarnaast zorgen de huidige ontwikkelingen in de zorgsector ervoor dat consumenten het vertrouwen verliezen in de overheid en overige instanties. Dit heeft als gevolg dat de consument graag zelf de controle wil houden wanneer zij bij een instantie aankloppen voor hulp. Een positionering waaruit blijkt dat er ruimte is voor eigen invulling is hierop van positieve invloed.

8.3 Huisvesting en zorg

"Ik concludeer dat de diensten op het gebied van zorg beter gecommuniceerd moeten worden naar de doelgroep."

De grootste groep respondenten geeft aan Vitalis te kennen van de huisvesting. Met het zicht op de toekomst en de recente ontwikkelingen in de zorgsector als gevolg van het regeerakkoord acht ik het van belang dat Vitalis haar diensten op het gebied van zorg beter gaat communiceren. De zorg is voor Vitalis op dit moment de grootste bron van inkomsten, maar komt op de tweede plaats als er gekeken wordt naar de redenen voor naamsbekendheid.

Op dit gebied liggen wederom kansen voor Vitalis. Zorg is al de grootste bron van inkomsten en deze bron kan alleen maar groter worden als de doelgroep bekender wordt met deze tak van de organisatie. Door de vergrijzing neemt de zorgvraag toe, de productie van Vitalis zal naar verwachting stijgen. Tegelijkertijd wordt zorg ook duurder en zullen verzorgingshuizen moeten sluiten. Het inspelen op deze huidige ontwikkelingen is van essentieel belang voor Vitalis. De doelgroep moeten weten wat Vitalis te bieden heeft.

8.4 Conversationmanagement

"Ik concludeer dat Conversationmanagement ingezet moeten worden om positieve Word of Mouth over Vitalis te stimuleren. Positieve ervaringen met Vitalis moeten door de doelgroep gedeeld worden om de naamsbekendheid te vergroten."

Het onderzoek toont aan dat de grootste groep mensen informatie over zorg, wonen en welzijn zoekt in ervaringen van familie, vrienden en/of kennissen. De ervaringen die mensen delen zijn van invloed op de naamsbekendheid en reputatie van een organisatie.

Reputatie is van belang, dat hebben verschillende onderzoekers aangetoond. Van Riel stelt in zijn theorie uit 2010 dat er een relatie is tussen de vorming van een reputatie en de gesprekken die consumenten onderling hebben over een merk of organisatie. Het belang van WOM voor Vitalis wordt hiermee bevestigd.

Dit betekent concreet dat er voor Vitalis kansen liggen op het gebied van WOM en conversationmanagement. De organisatie en de doelgroepen lenen zich ervoor om het huidige communicatiebeleid te verrijken met deze vernieuwende vormen van communicatie. Het stimuleren van positieve WOM door middel van conversationmanagement zal de naamsbekendheid van Vitalis nog verder doen stijgen. De organisatie kan zich nog beter onderscheiden van de concurrenten op een persoonlijke manier die past bij de huidige positionering. Een uitgebreide concurrentieanalyse op basis van de positionering is opgenomen in bijlage 3.

8.5 Persoonlijk

"Ik concludeer dat informatie over zorg, wonen en welzijn, persoonlijker verzonden moet worden."

Tijdens het onderzoek is gebleken dat mensen niet gecharmeerd zijn van de hoeveelheid informatie die zij dagelijks ontvangen. Men geeft aan informatie over belangrijke zaken als zorg, wonen en welzijn op aanvraag te willen ontvangen. Mensen geven aan alleen iets met deze informatie te kunnen als deze persoonlijk gericht is op het moment dat zij daar behoefte aan hebben.

Concreet betekent dit voor Vitalis dat zij deze ervaringen mee kunnen nemen in de ontwikkeling van nieuwe communicatie-uitingen. Het biedt stof tot nadenken over de manier waarop informatie momenteel verstuurd wordt en wellicht biedt het nieuwe perspectieven omtrent het zenden van de informatie.

8.6 Opvallend

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de inwoners van Eindhoven over het algemeen positief zijn over Vitalis. Het respondentenaantal dat aangaf positief te zijn over Vitalis, 17 van de 376 respondenten, is te klein om een betrouwbare conclusie te trekken binnen dit onderzoek, maar ik acht het van belang dat het toch vermeld wordt. De respondenten gaven vooral aan positief te zijn over het personeel, de inrichting en verzorging.

Het aantal respondenten is dan wel te klein om betrouwbare conclusies omtrent de reputatie te trekken, maar voor Vitalis zijn dit interessante bevindingen. Deze positieve bevindingen kunnen de aanleiding zijn voor een uitgebreid en wetenschappelijk onderbouwd onderzoek naar de reputatie, danwel het imago, van de organisatie.

Om te illustreren wat men voornamelijk positief ervaren heeft in het contact met Vitalis zijn hieronder een aantal quotes weergeven van respondenten.

Figuur 6: positieve quotes over Vitalis.

PARC IMSTENRADE

9. AANBEVELINGEN

Het hoofddoel van dit onderzoek was het meten van de naamsbekendheid van Vitalis in de regio Eindhoven. Dit naar aanleiding van de vergrijzing van de bevolking en de bezuinigingen in de zorgsector. Vitalis wilde weten of de doelgroep haar weet te vinden.

Dit onderzoek en de resultaten wijzen uit dat het verhogen van de naamsbekendheid van Vitalis geen prioriteit heeft. Het is, met oog op de toekomst, belangrijker dat de organisatie een goede relatie met haar cliënten en overige stakeholders onderhoudt. De aanbevelingen die in de volgende paragrafen geformuleerd zijn bieden daarom ook mogelijkheden om te bouwen aan deze relaties en de positieve Word of Mouth over Vitalis te stimuleren. Wanneer de aanbevelingen op een krachtige manier gerealiseerd worden dragen deze op termijn ook bij aan het verhogen van de naamsbekendheid.

9.1 Strategische insteek

Strategisch gezien heeft het opbouwen van duurzame relaties met de stakeholders prioriteit voor Vitalis. Een basis waarin sprake is van totale stakeholderssteun biedt Vitalis kansen op elk gebied. De eerste stap die gezet moet worden door Vitalis, is het opstellen van plan om deze stakeholderssteun door middel van communicatie te vergaren. Hierbij moet in acht genomen worden dat de inzet van Corporate Communicatie hierin een rol speelt. Een krachtige, maar ook open, positionering moet Vitalis onderscheiden van de concurrenten. Het financiële aspect van de dienstverlening moet hierin meegenomen worden. Het is verstandig om hieraan voorafgaand een onderzoek uit te voeren naar de budgetten van ouderen. Daarnaast is het opbouwen van een goede reputatie sterk van invloed op de naamsbekendheid. Het aangaan van de dialoog met de doelgroep is hierbij van belang. De instrumentele visie die beschreven wordt in hoofdstuk 4, moet veranderen in een interactievisie waarin ruimte is voor ervaringen en emoties.

Voordat er gestart kan worden met de realisatie van de nieuwe ideeën, moet de interne communicatie volledig op orde zijn. Alle neuzen binnen de organisatie moeten dezelfde kant op wijzen. Dit kan bereikt worden door het informeren van de medewerkers over de nieuwe organisatiedoelen op het gebied van communicatie, maar nog meer door het aangaan van de dialoog met de medewerkers. Het is belangrijk dat de organisatie weet wat er speelt bij haar medewerkers en dat onduidelijkheden worden beperkt door transparantie van de top van de organisatie. Daarnaast is het van belang dat de missie en visie consequent worden uitgedragen door iedere werknemer.

Vervolgens moeten er mogelijkheden voor de realisatie gecreëerd worden binnen de organisatie. Aspecten die hierbij van belang zijn: budget, tijd en medewerkers. Wanneer intern alles op orde is, kan gestart worden met Conversationmanagement.

9.2 Extern Alignment: bouwen aan duurzame relaties met externe stakeholders

De nieuwe ontwikkelingen in de zorgsector zorgen ervoor dat organisaties met een maatschappelijke functie steeds meer zijn aangewezen op externe stakeholders als de gemeente en zorgverzekeraars. Dit geldt ook voor Vitalis. Dit betekent dat Vitalis begrip moet kweken voor de eigen ambities en voorgenomen acties bij de externe stakeholders. Dit wordt het opbouwen van Extern Alignment genoemd (Van Riel, 2012). Dit kan door onderhandeltechnieken in te zetten die op de volgende manieren in te vullen zijn:

- Mensen in de top van Vitalis actief contact laten leggen met externe stakeholders. Dit kan bijvoorbeeld vanuit de adviesrol in de Raad van Bestuur. De ondernemingsleiding bereikt hiermee toegang tot belangrijkste groepen waar de organisatie mee te maken heeft.
- Actief deelnemen aan ‘meedenkmogelijkheden’ van de gemeenteraad. Vitalis moet aangeven

betrokken te willen zijn bij het lokale beleid.
- Het steunen van een liefdadigheidsdoel in de regio. Hiermee wordt de maatschappelijke betrokkenheid van Vitalis getoond aan zowel externe stakeholders als overige doelgroepen. Om dit tot stand te brengen moeten mensen aangesteld worden die actief contact houden met de externe stakeholders.
- Het organiseren van 'meedenkmogelijkheden' speciaal voor externe stakeholders. Tijdens deze 'meedenkmomenten' wordt gesproken over zowel de ambities en plannen vanuit Vitalis als de externe stakeholders. In goed overleg kunnen dan nieuwe plannen gevormd worden waar beiden profijt bij hebben.

Uit het onderzoek blijkt dat Vitalis haar communicatie actiever in moet zetten om de diensten op het gebied van zorg bij de doelgroepen bekend te maken. Dit kan door middel van een campagne.

9.3 Campagne: focus op zorg

Het onderzoek toont aan dat Vitalis vooral bekend is van haar diensten op het gebied van huisvesting. De grootste inkomstenbron voor Vitalis is zorg. Door de nieuwe ontwikkelingen in de zorgsector zal een tak van de huisvesting in de toekomst komen te vervallen, namelijk de verzorgingshuizen. Om te voorkomen dat dit ernstige problemen veroorzaakt voor de organisatie is het van belang dat Vitalis de focus nog sterker op de zorg gaat leggen. Deze tak van de organisatie kan dan eventuele verliezen opvangen.

Communicatie kan ingezet worden om de diensten op het gebied van zorg nog bekender te maken bij de doelgroepen. Dit kan in de vorm van een nieuwe campagne die de focus op zorg legt. Deze campagne moet, volgens de theorie van Conversationmanagement, de volgende elementen bevatten:

- De boodschap moet eenvoudig zijn: één idee vertellen is genoeg.
- Breng de boodschap op een vernieuwende manier, maar blijf bij de waarden van Vitalis.
- Maak er een verhaal van: zet de bewoners in, die ook op de website al centraal staan. De bewoners hebben allemaal een eigen verhaal met betrekking tot zorg. Quotes van deze bewoners kunnen de rode draad vormen van de campagne.
- Toon emoties, de consument moet voelen wat er wordt bedoeld. Laat de personen achter de namen zien.
- Zorg dat de campagne geloofwaardig is. Blijf bij de waarden van de organisatie en doe geen beloftes die niet waar te maken zijn.

9.4 Conversationmanagement

Een analyse van de communicatie wijst uit dat er momenteel sprake is van eenrichtingsverkeer. In de kernwaarden wordt daarentegen gesproken over 'het willen leren kennen van de bewoners'. Om de bewoners, maar ook potentiële nieuwe cliënten, te leren kennen moet Vitalis de interactie aangaan.

Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat mensen afgaan op ervaringen van familie, vrienden en/of kennissen als het gaat om wonen, zorg en welzijn. Ervaringen zijn sterk van invloed op de houding van mensen tegenover een merk of organisatie. Mensen hebben een bepaald verwachtingspatroon van organisaties met een maatschappelijke functie. Aanbevelingen voor bijvoorbeeld huisartsen, ziekenhuizen en zorginstellingen worden veelal aan de keukentafel gegeven. Vitalis moet ervoor zorgen dat zij aan die desbetreffende keukentafel in positieve zin genoemd wordt. Dit kan bereikt worden door de inzet van Conversationmanagement.

De concrete stappen voor Vitalis zijn, aan de hand van de uitgangspunten van de theorie, als volgt:

1. Benut iedere kans om in contact te komen met de consument

Een tevreden klant is de beste ambassadeur. Het Vitalis Klantencentrum moet zo worden

ingezet dat iedere klant tevreden en zonder vragen het gesprek met een medewerker afsluit. Om dit te bereiken zijn een aantal punten van belang:

- Zet het Vitalis Klantencentrum ook in als locatie voor persoonlijk contact met de organisatie. Klanten zullen in eerste instantie telefonisch contact opnemen met het Vitalis Klantencentrum, maar persoonlijk contact is in sommige gevallen gewenst. Bied de klant de mogelijkheid tot een persoonlijk gesprek met een medewerker op locatie.
- De medewerkers van het Vitalis Klantencentrum krijgen er een nieuwe taak bij: persoonlijk contact met de klant organiseren. Het is van belang dat de medewerkers van het Vitalis Klantencentrum continue op de hoogte zijn van de ontwikkelingen binnen de organisatie zodat ze de klant zo optimaal van dienst kunnen zijn.

2. Stimuleer en faciliteer gesprekken over Vitalis

Vitalis doet er goed aan om zelf gesprekken over de organisatie te stimuleren en faciliteren. Dit moet zowel online als offline plaatsvinden omdat de doelgroepen beide kanalen raadplegen om informatie te zoeken over de organisatie. Dit kan in twee vormen plaatsvinden:

- Online via een platform op de website. Op dit platform kunnen ‘gebruikers’ ervaringen delen met andere ‘gebruikers’. Daarnaast kunnen consumenten die interesse hebben in de organisatie op dit platform lezen wat de eerdere ervaringen van mensen zijn met Vitalis. De organisatie hoeft dit platform niet actief te beheren en controleren, maar moet juist observeren.
- Offline kan Vitalis dagen plannen waarop consumenten uitgenodigd worden om te komen praten over de eigen ervaringen. Tijdens deze dagen kunnen naast consumenten ook andere externe stakeholders als gemeenten en zorgverzekeraars uitgenodigd worden. De dagen dienen ter inventarisatie van de wensen en behoeften van de verschillende doelgroepen. Hierin heeft de organisatie een faciliterende en observerende rol. Er moeten experts van de organisatie aanwezig zijn om inhoudelijke vragen te kunnen beantwoorden.

3. Laat zien wat er met de feedback van consumenten en stakeholders gebeurt

Tijdens gesprekken met de doelgroepen krijgt Vitalis veel bruikbare informatie in bezit. Om de consumenten en stakeholders te laten zien dat zij en hun meningen serieus genomen worden is het van belang dat Vitalis actief laat zien wat er met de feedback gebeurd. Dit is op verschillende manieren vorm te geven:

- Op de website onder een apart kopje. Onder dit kopje kan men lezen wanneer een gesprek heeft plaatsgevonden en wat de belangrijkste bevindingen zijn.
- In de vorm van een artikel in een regionaal (of landelijk) nieuwsblad. Hierin kan men ook de belangrijkste bevindingen terugvinden.
- In de vorm van een artikel in Vitalis Next, het interne nieuwsblad van Vitalis. Dat is een geschikte vorm wanneer er een gesprek heeft plaatsgevonden met de interne doelgroepen.

Er zijn naast deze vormen nog vele andere vormen mogelijk om de feedback van consumenten en stakeholders weer te geven. Vitalis doet er goed aan de vorm te kiezen die het best bij de organisatie past. De feedback moet zowel online als offline terug te vinden zijn.

4. Zet huidige tevreden ‘gebruikers’ in als ambassadeur van de organisatie

De huidige tevreden ‘gebruikers’ van Vitalis moeten ingezet worden als ambassadeur en experts van de organisatie. Momenteel ligt de basis hiervoor al op de website door de

bewoners die model staan voor de organisatie. De experts kunnen andere consumenten ‘fan’ maken van Vitalis door positieve WOM over de organisatie nog sterker in te vullen met eigen ervaringen.

De experts kunnen als volgt ingezet worden:

- Personeel als ambassadeurs van Vitalis. Ervaren personeel, stagiaires en vrijwilligers delen ervaringen en beantwoorden vragen op informatiedagen. Daarnaast kunnen de medewerkers ook ingezet worden om de Social Media platforms te beheren. Social Media is een belangrijk communicatiemiddel voor organisaties in deze digitale wereld. Personeel is daarnaast van sterke invloed op de reputatie van de organisatie blijkt uit het onderzoek.
- Bewoners, die daarin geïnteresseerd en toe in staat zijn, kunnen op open dagen en avonden in gesprek gaan met geïnteresseerden. Dit vindt plaats onder begeleiding van personeel.
- Geef bewoners een gezicht op de website. Geïnteresseerden worden aan de hand van de bewoners door de website geleid. Dit wordt momenteel al op een sterke wijze ingevuld door Vitalis.

Als de eerste stappen richting Conversationmanagement gezet zijn, kan er gestart worden met het opbouwen van Extern Alignment bij de externe stakeholders.

9.5 Persoonlijk zenden

De respondenten hebben tijdens het onderzoek aangegeven dat ze de enorme hoeveelheid aan reclame als ‘onprettig’ ervaren. Het gevolg is dan ook dat standaard reclame folders en brochures niet eens gelezen worden en meteen op de afvalstapel belanden. De respondenten gaven aan dat informatie sneller gelezen wordt wanneer het persoonlijk verzonden wordt. De informatie bevat dan geen ‘standaard reclamepraatjes’ maar biedt het antwoord op de vragen die iemand heeft.

Vitalis moet reclame blijven maken voor haar organisatie, maar kan een gedeelte van de communicatie ook persoonlijker invullen. Dit is op verschillende manier te realiseren:

- Bied mensen na contact met het Vitalis Klantencentrum persoonlijke informatie aan die aansluit op de specifieke zorgvraag die ze hebben.
- Probeer zo min mogelijk reclame met de post te versturen. Beperk de reclame tot advertenties in nieuwsbladen en/of tijdschriften, lokale of regionale radio- en tv-zenders en de website.
- Maak actief gebruik van het ‘Kunnen wij u helpen?’ katern op de website. Maak eventueel een knop aan waaronder mensen persoonlijke, schriftelijke informatie per post kunnen aanvragen.

Persoonlijk zenden vergt geen grote stappen van de organisatie. Het gaat hier om enkele aanpassingen in het huidige communicatiebeleid. Hierdoor kan deze vernieuwing gedurende het hele proces in kleine stappen geïmplementeerd worden.

LITERATUURLIJST

Interne verslagen, rapporten of bronnen

- Brochure 'locaties met ligging & voorzieningen' Vitalis WoonZorg Groep, augustus 2012, Eindhoven, 2012
- Interne MEMO Vitalis, regeerakkoord, Eindhoven, 2013
- Jaardocument maatschappelijke verantwoording, 4.1 meerjarenbeleid, 2011, Eindhoven, 2011
- Jaardocument Vitalis behandelgroep, 1.1 algemene beschouwingen, 2011, Eindhoven, 2011
- Jaardocument Vitalis sociale woonvormen, 3.1.2 ontstaan van het concern, 2011, Eindhoven, 2011
- Jaardocument Vitalis residentiële woonvormen, 1.1 algemene beschouwingen, 2011, Eindhoven, 2011
- Jaardocument Vitalis participaties, 1.1 algemene beschouwingen, 2011, Eindhoven, 2011
- Jaardocument maatschappelijke verantwoording, 4.8 toekomst, 2011, Eindhoven, 2011
- Medewerkerstevredenheidsonderzoek, Vitalis WoonZorg Groep, Eindhoven, 2012
- Ondernemingsplan Vitalis 2012-2015, strategische positionering, 2011, Eindhoven, 2011

Externe verslagen, rapporten of bronnen

- Archipel*: jaarverantwoording,* 2011
- B&A Groep: *Health sector Kamergebied Brabant: een verkenning van aard, omvang en kansen. Onderzoek in opdracht van KvK Brabant,* 2009
- CBS: *gemeente op maat: Eindhoven,* 2009
- SER Brabant: *advies versnellingsagenda zorgeconomie*, 2012
- Universiteit van Tilburg: *scriptie; Externe communicatie bij De Muze,* 2005
- Universiteit van Twente: *scriptie; Een onderzoek naar de bekendheid en behoefte van 3D-Webintegratie onder potentiële klanten van Keep IT Simple Software en Monito,* 2005

Websites

- AON Hewitt: *ontwikkelingen in de zorgverzekeringsmarkt*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.balieplus.nl/documenten/Ontwikkelingen%20zorgverzekeringsmarkt%202012%20ev.pdf
- Beleidimpuls: *transparantie zorg moet je omarmen*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.beleidsimpuls.nl/zorg.php
- CBS (2013) *Sociale monitor: vergrijzing,* geraadpleegd op 6 februari 2013, http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=70115ned&D1=0,3-4&D2=a&D3=a&HD=081106-1151&HDR=T,G1&STB=G2
- Catharina ziekenhuis: *over Catharina*, geraadpleegd op 11 maart 2013, http://www.catharinaziekenhuis.nl/paginas/207-over-catharina.html
- Ecabo: *trendwatch Nederlandse economie en arbeidsmarkt,* geraadpleegd op 21 februari 2013, http://www.ecabo.nl/sites/default/files/ECABO%20Trendwatch%20september%202013.pdf
- Elkerliek: *over ons*, geraadpleegd op 11 maart 2013, http://www.elkerliek.nl/Elkerliek-Over-Ons.html
- FHI: *trends binnen de branche Medische Technologie*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://medischetechnologie.fhi.nl/content/view/14/31/
- Motivaction: *zorg*, geraadpleegd op 4 maart 2013, http://www.motivaction.nl/gezondheidszorg
- MMC: *profiel MMC*, geraadpleegd op 11 maart 2013, http://www.mmc.nl/over_mmc/profiel_mmc

- MVO Nederland: *maatschappelijk verantwoord ondernemen*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.mvonederland.nl/
- Nieuwsuur: *help, het bejaardenhuis gaat dicht,* geraadpleegd op 21 februari 2013, http://nieuwsuur.nl/onderwerp/476269-help-het-bejaardenhuis-gaat-dicht.html
- RIVM Rapport: *vergrijzing en toekomstige ziektelast (2005-2025),* geraadpleegd op 21 februari 2013, https://rivm.openrepository.com/rivm/bitstream/10029/16400/1/260401004.pdf
- Rijksoverheid: *tekort zorgpersoneel tegengaan*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-in-de-zorg/tekort-zorgpersoneel-tegengaan
- RIVM: *milieubeleid*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.rivm.nl/RIVM/RIVM_en_Omgeving/Milieubeleid
- Stichting St. Anna Klooster: *over Sint AnnaKlooster*, geraadpleegd op 11 maart 2013, http://www.sintannaklooster.nl/over-sintannaklooster
- SGE: *Welkom bij SGE*, geraadpleegd op 11 maart 2013, http://www.sge.nl
- Vestia: *wie zijn wij*, geraadpleegd op 11 maart 2013, http://www.vestia.nl/OverVestia,/WieZijnWij/Pages/wiezijnwij.aspx
- WoonInc: *organisatie*, geraadpleegd op 11 maart 2012, http://www.wooninc.nl/organisatie
- Zorgkaart Nederland (2013) *Zorgkaart Eindhoven,* geraadpleegd op 19 februari 2013, http://www.zorgkaartnederland.nl/eindhoven-(nb)
- Zorgconsumenten: *zorgconsument wordt kritischer,* geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.zorgconsumenten.nl
- Zorghulpatlas: *hervorming AWBZ*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.zorghulpatlas.nl/veranderingen-awbz/
- Zorghulpatlas: *veranderingen WMO*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.zorghulpatlas.nl/wet-maatschappelijke-ondersteuning-wmo-/
- Zorghulpatlas: *veranderingen AOW en Nabestaandenuitkering (ANW)*, geraadpleegd op 25 februari 2013, http://www.zorghulpatlas.nl/zorghulpnieuws/ontwikkelingen-2013/veranderingen-aow-en-nabestaandenuitkering-anw-/
- ZuidZorg: *over ZuidZorg*, geraadpleegd op 11 maart 2013, http://www.zuidzorg.nl/over-zuidzorg

Boeken

- Baarda, B. (2009), *Dit is onderzoek!,* Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff
- Belleghem, S. van (2010) *De Conversation Manager,* Leuven: Uitgeverij Lannoo.
- Floor, K. & Raaij, F. van (2006) *Marketingcommunicatiestrategie,* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Fombrun, C. & Riel, C. van (2004) *Reputatiemanagement*, Amsterdam: Pearson Education Uitgeverij.
- Keehnen, E. (2008), *Vijftigplusmarketing*, Zaltbommel: Haystack.
- Nihom, B. (2009) *Moet je horen… Een onderzoek naar de basis van positieve word of mouth,* Amsterdam (SWOCC, nr 48).
- Pigneur, Y., Osterwalder, A. (2010), *Business Model Generation,* Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Riezebos, R. & Grinten, J. van der (2008) *Positioneren,* Amsterdam: Boom.
- Riel, C. van (2010) *Identiteit en imago,* Den Haag: Academic Service.
- Riel, C. van (2012) *De alignment-factor,* Den Haag: Academic Service.
- Ruler, B. van (2010), *Communicatiekruispunt*, Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Van Dam, N. & Marcus, J. (2005), *Organisatie en management,* Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Verhage, B. (2009) *Grondslagen van de marketing,* Groningen: Noordhoff Uitgevers.