



Auteur: Milou Roest
Studentnummer: S1103821
Onderwijsinstelling: Hogeschool Leiden
Opleiding: Communicatie
Klas: COM4V

Conceptueel model: 3C-model van Ohmae (1982)

Opdrachtgever: Alrijne Zorggroep
Bedrijfsbegeleider: Ingeborg van der Heijden
Scriptiebegeleider: Corine Hoppenbrouwers
Eerste beoordelaar: Edwin van Rooijen
Tweede beoordelaar: Onbekend

Plaats: Leiden
Datum: 4 januari 2021
Inleverdatum: 4 januari 2021
Kans: 1
Aantal woorden: 14898

ZORG VOOR OK-assistenten bij Alrijne Ziekenhuis

Voorwoord

Beste lezer,

Het einde is in zicht. Het einde van mijn jaren op de Hogeschool Leiden. In februari 2020 ben ik begonnen met het schrijven van een afstudeeronderzoek bij Alrijne Ziekenhuis. Maar de coronacrisispandemie gooide roet in het eten: ik moest voortijdig mijn onderzoek stoppen. In september 2020 ben ik weer gestart bij Alrijne met een nieuw onderzoek. Naast de tweede coronagolf speelde dit keer ook persoonlijke omstandigheden mee. Dit heeft mij de tweede keer niet weerhouden om het onderzoek af te ronden.

Dit had ik echter niet gekund zonder de hulp van mijn omgeving. Ik wil graag mijn scriptiebegeleider Corine Hoppenbrouwers bedanken, voor haar feedback en flexibiliteit. Ook mijn fijne collega's van de afdeling Marketing & Communicatie van Alrijne Ziekenhuis die altijd bereid zijn geweest om mijn vragen te beantwoorden en mee te helpen. En tot slot mijn vriend, zus, familie en vrienden. Wanneer ik het even niet meer zag zitten, wisten zij mij altijd weer te motiveren.

Milou Roest

Alphen aan den Rijn, 3 januari 2021

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de positionering van Alrijne Ziekenhuis. De reden van dit onderzoek is het aantal OK-assistenten werkzaam bij Alrijne. Het aantal OK-assistenten neemt sinds 2018 af. De OK-assistenten bij Alrijne moeten jaarlijks 20.000 operaties uitvoeren. Met het huidige aantal OK-assistenten in loondienst is dit niet haalbaar. Door de krapte in de arbeidsmarkt en het feit dat Alrijne geen onderscheidende diensten kan leveren ten opzichte van haar concurrenten, lukt het Alrijne niet om nieuwe OK-assistenten aan te trekken. Daarom luidt de probleemstelling: Hoe kan Alrijne een voorkeurspositie verkrijgen op de arbeidsmarkt om zo meer OK-assistenten aan te trekken? Met als doel: Inzicht krijgen in hoe Alrijne een voorkeurspositie kan verkrijgen op de arbeidsmarkt door te kijken naar haar sterke punten, de concurrentieomgeving en de wensen en behoeften van OK-assistenten, teneinde Alrijne te adviseren over een positioneringstrategie die bijdraagt aan het succesvol aantrekken van OK-assistenten. De doelgroep van dit onderzoek is alle hbo-opgeleide OK-assistenten.

In de Situatieschets beschrijft de interne en externe factoren die te maken hebben met de probleemstelling. De interne analyse gaat over de sterke punten van Alrijne en de huidige werving van OK-assistenten. De externe analyse beschrijft de drie grootste concurrenten, zijnde Groene Hart Ziekenhuis, Leids Universitair Medisch Centrum en Haga Ziekenhuis en de krapte op de arbeidsmarkt. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft de punten in een slotconclusie, hieruit blijkt dat Alrijne weinig onderscheidend is van haar concurrenten.

De twee belangrijkste theoretische benaderingen die centraal staan bij positioneren zijn: de *inside-out* en de *outside-in* benadering. Theorieën van Ohmae (1982), Porter (1985), Ries & Trout (1986), Hamel en Prahalad (1990), Treacy & Wiersema (1993), Poiesz & Van Raaij (2002), Riezebos & Van der Grinten (2011), Kotler & Keller (2012), Alsem (2017) en Kotler & Armstrong (2017) zijn met elkaar vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Als centrale theorie is er kozen voor het 3C-model van Ohmae (1982), omdat deze door zijn tweezijdige benadering het beste inzicht geeft in het krijgen van concurrentievoordeel. De theorie kijkt naar de klantbehoefte, de sterke punten van de organisatie en naar de concurrentie. Dit sluit het beste aan bij de behoefte van het onderzoek. De mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

Deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn ingezet als methoden van onderzoek. Deskresearch dient ter beantwoording van de deelvragen over de huidige werving van

Alrijne, de sterke punten van Alrijne en de concurrentieomgeving. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de deelvragen over de sterke punten van Alrijne en de concurrentieomgeving te beantwoorden. Ook is de deelvraag over de behoeften van de doelgroep hiermee te beantwoorden. Kwalitatief onderzoek is ook ingezet om de hypothesen te toetsen. Kwalitatief onderzoek biedt, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, de mogelijkheid om door te vragen en dieper in te gaan op de beweegredenen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door middel van een selecte en doelgerichte steekproef.

De voornaamste resultaten zijn dat de respondenten het niet met alle sterkten van Alrijne eens zijn. De goede sfeer en het hechte team is een echte sterkte van Alrijne en hierin verschilt Alrijne van haar concurrenten. Over de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn de respondenten minder te spreken. Hierin kan Alrijne zich volgens de respondenten zeker verbeteren. Ook zijn de communicatiemiddelen die gebruikt worden bij de werving van de concurrenten beter dan bij Alrijne. Ook missen de sterke punten van Alrijne op dit moment in de communicatie.

Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Alrijne moet haar sterke punten, zijnde een goede sfeer, goede balans tussen werk en privé, allround ziekenhuis en secundaire arbeidsvoorwaarden, benadrukken in haar communicatie richting de doelgroep. Alrijne onderscheidt zichzelf van haar concurrenten door haar goede sfeer. Dit is ook de grootste behoefte bij de doelgroep. Betere opleidingsmogelijkheden is ook een behoefte van de doelgroep. Op dit moment is dat geen sterk punt van Alrijne. Alrijne moet hierin investeren om de behoefte van de doelgroep te vervullen. In de werving loopt Alrijne achter op haar concurrenten.

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het advies aan Alrijne om haar sterke punten te benadrukken in haar communicatie richting OK-assistenten. Vooral het benadrukken van een goede sfeer is hierin noodzakelijk, omdat dit de grootste behoefte is van de doelgroep. Alrijne moet deze punten uitlichten op haar kanalen op Instagram, Facebook en LinkedIn. Om de doelstelling te bereiken kan Alrijne een andere manier van werving inzetten, zoals een filmpje of een interview met een OK-assistent waarin de sterke punten van de organisatie naar voren komen.

De implementatiestrategie is geformuleerd op de aanbeveling van het onderzoek en aan de hand van het AIDA-model van Lewis (1898) en het PDCA-model van Deming (1948). Als communicatiemiddelen zijn Instagram, Facebook en LinkedIn geschikt. De totale kosten van de implementatie bedraagt € 750,-. De daadwerkelijke opbrengsten zijn pas

inzichtelijk na de implementatie. De implementatie draagt uiteindelijk bij aan een verbeterde positie op de arbeidsmarkt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Probleemformulering	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	10
1.3 Doelstelling	11
1.4 Deelvragen	11
1.5 Doelgroep	12
1.6 Beperkingen en grenzen	14
2. Situatieschets	15
2.1 Interne analyse	15
2.1.1 Alrijne en haar sterktes	15
2.1.2 Huidige werving	17
2.2 Externe analyse	18
2.2.1 Krapte arbeidsmarkt	18
2.2.2 Concurrentie	19
2.3 Slotconclusie	20
3. Theoretisch Kader	22
3.1 Positioneren	22
3.2 Centrale theorie	24
3.3 Hypothesen	26
4. Methodologie	28
4.1 Methoden	28
4.1.1 Onderzoeksmethode per deelvraag en hypothese	30
4.2 Datacollectie	31
4.3 Operationalisatie	33
4.3.1 Operationalisatie deelvragen	33
4.3.2 Operationalisatie hypothesen	35
5. Resultaten	37
5.1 Organisatie	37
5.2 Concurrenten	38
5.3 Klanten	39
5.4 Hypothesen	40
6. Conclusies	42
6.1 Organisatie	42
6.2 Concurrenten	43
6.3 Klanten	43
6.4 Eindconclusie	44
7. Aanbevelingen	45
7.1 Organisatie	45
7.2 Concurrenten	46
7.3 Klanten	46
8. Implementatieplan	47
8.1 Implementatie volgens AIDA-model	47
8.2 Implementatie van het PCDA-model	51

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de positionering van Alrijne Ziekenhuis. De reden van dit onderzoek is het aantal OK-assistenten werkzaam bij Alrijne. Het aantal OK-assistenten neemt sinds 2018 af. De OK-assistenten bij Alrijne moeten jaarlijks 20.000 operaties uitvoeren. Met het huidige aantal OK-assistenten in loondienst is dit niet haalbaar. Door de krapte in de arbeidsmarkt en het feit dat Alrijne geen onderscheidende diensten kan leveren ten opzichte van haar concurrenten, lukt het Alrijne niet om nieuwe OK-assistenten aan te trekken. Daarom luidt de probleemstelling: Hoe kan Alrijne een voorkeurspositie verkrijgen op de arbeidsmarkt om zo meer OK-assistenten aan te trekken? Met als doel: Inzicht krijgen in hoe Alrijne een voorkeurspositie kan verkrijgen op de arbeidsmarkt door te kijken naar haar sterke punten, de concurrentieomgeving en de wensen en behoeften van OK-assistenten, teneinde Alrijne te adviseren over een positioneringstrategie die bijdraagt aan het succesvol aantrekken van OK-assistenten. De doelgroep van dit onderzoek is alle hbo-opgeleide OK-assistenten.

1.1 Aanleiding

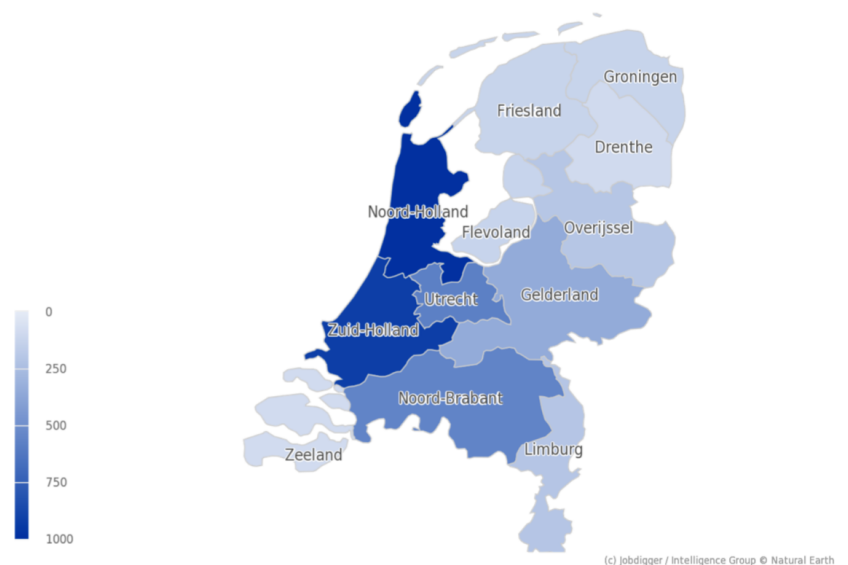
Sinds 2018 neemt het aantal OK-assistenten bij Alrijne Ziekenhuis af. In 2018 werkten er nog 83 OK-assistenten bij Alrijne Ziekenhuis, in 2020 zijn dat er nog maar 75 (bron: persoonlijke communicatie met applicatiebeheerder HR Kinkel, Bijlage A). Jaarlijks voert Alrijne 20.000 operaties uit. Ook nu er minder OK-assistenten werken, moet Alrijne van de zorgverzekeraars blijven voldoen aan dit aantal operaties. Elk jaar krijgt de organisatie een bepaald bedrag van verschillende zorgverzekeraars, waarvan het ziekenhuis de te leveren zorg, in dit geval de operaties, kan betalen. Wanneer Alrijne niet aan de 20.000 operaties voldoet, ontvangt zij minder geld van de zorgverzekeraars. Om te zorgen dat Alrijne niet in de rode cijfers komt kan zij maximaal 5% van de afgesproken operaties minder uitvoeren (bron: persoonlijke communicatie met senior marketingadviseur Thijs, Bijlage B). Op dit moment kan Alrijne alleen aan de 20.000 operaties voldoen, door te bezuinigen op de uren voor scholing en overige taken voor de OK-assistenten (bron: persoonlijke communicatie met teamleider OK Yskes, Bijlage C). Ook is de hulp van ingehuurd medewerkers op dit moment dagelijks nodig. Vijf dagen in de week heeft Alrijne zeven zzp'ers op de OK staan. Deze ingehuurd medewerkers zijn veel duurder, zie figuur 1.

Kosten OK-assistent in loondienst	Kosten OK-assistent inhuren externen
€41,-	€63

Figuur 1: Loonkosten per uur van Alrijne voor OK-assistenten in loondienst en externen (bron: persoonlijke communicatie, 2020, Bijlage D)

Door het afschalen van de reguliere zorg, als gevolg van de coronaviruspandemie, zijn er ook nog eens veel operaties uitgesteld. Het doel is om deze operaties in te plannen in het eerste kwartaal van 2021. Dit betekent dat Alrijne in 2021 meer operaties uitvoert dan gepland. Om ervoor te zorgen dat Alrijne deze operaties kan uitvoeren en niet hoeft te bezuinigen op onder andere bijscholing van de medewerkers in loondienst, zijn er zeven OK-assistenten nodig bij Alrijne. Als Alrijne geen nieuwe medewerkers weet aan te trekken is zij genooddaakt om dure zzp'ers in te blijven huren om aan het aantal operaties te blijven voldoen. Dit kost Alrijne veel geld en dit leidt uiteindelijk tot negatieve financiële jaarcijfers.

Alrijne is niet het enige ziekenhuis met een tekort aan OK-assistenten. In Zuid-Holland en Noord-Holland, het concurrentiegebied van Alrijne, staan de meeste vacatures voor OK-assistenten open, zie figuur 2.



Figuur 2. Openstaande vacatures OK-assistenten in Nederland (herdrukt van Jobdigger en Intelligence Group, 2020)

Uit onderzoek van Jobdigger en Intelligence Group (2020), uitgevoerd in opdracht van Alrijne, blijkt dat maar 4% van de afgestudeerde OK-assistenten actief op zoek is naar een baan, zie figuur 3 (Jobdigger en Intelligence Group, 2020, Bijlage E). In Nederland zijn ca. 6.000 afgestudeerde OK-assistenten en daarvan zijn er maar 240 actief op zoek naar een baan. Omdat dit erg weinig mensen zijn is het voor Alrijne belangrijk om zich ook te richten op OK-assistenten die niet actief op zoek zijn naar een baan, maar wel openstaan om van baan te veranderen. Dit zijn latent zoekende OK-assistenten. Omdat er in de hele regio veel vacatures open staan hebben de OK-assistenten de (academische) ziekenhuizen voor het uitkiezen. Op dit moment is maar liefst 84% van de

OK-assistenten in het bezit van een vast contract (Jobdigger en Intelligence Group, 2020, bijlage F).

Status werkzoekenden	Aantal OK-assistenten
Actief op zoek	240
Latent op zoek	2820
Niet op zoek	2940

Figuur 3: Status werkzoekenden OK-assistenten Nederland (gegevens overgenomen van Jobdigger en Intelligence Group, 2020, Bijlage E)

Om te zorgen dat Alrijne de openstaande vacatures voor OK-assistenten vervult, moet zij een voorkeurspositie binnen de arbeidsmarkt innemen. Ook wordt er op dit moment weinig gedaan aan de werving. Met als gevolg dat de vacature bij Alrijne al een jaar openstaat en er geen enkele reactie op is geweest. (bron: persoonlijke communicatie met recruiter Slager, Bijlage G).

Als algemeen ziekenhuis is het moeilijk om onderscheidend te zijn in de onderzoeken en de behandelingen die het ziekenhuis levert. De zorgverzekeraars verwachten van Alrijne dat zij de algemene zorg biedt, dit wil zeggen dat zijn de meest voorkomende ziektes en aandoeningen behandelt. Alrijne krijgt dan ook enkel budget voor algemene ingrepen. Omdat Alrijne zich hierdoor niet kan onderscheiden op diensten en haar patiënten, wil zij zich vooral richten op wat Alrijne als ziekenhuis leuk en uniek maakt. Om deze reden voert Alrijne een positioneringsonderzoek uit. Alrijne hoopt dat het onderzoek bijdraagt aan het aantrekken van nieuwe werknemers, zodat zij niet in de rode cijfers terecht komt.

1.2 Probleemstelling

Uit de aanleiding blijkt dat Alrijne te maken heeft met een krappe arbeidsmarkt. Dit maakt het lastig voor haar om OK-assistenten te werven. Om medewerkers aan te trekken moet Alrijne een voorkeurspositie op de markt innemen. Deze voorkeurspositie moet goed aansluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroep. De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *Hoe kan Alrijne een voorkeurspositie verkrijgen op de arbeidsmarkt om zo meer OK-assistenten aan te trekken?*

Een voorkeurspositie heeft betrekking op de positie van Alrijne tegenover concurrerende ziekenhuizen. Dit zijn voornamelijk ziekenhuizen die hetzelfde verzorgingsgebied hebben als Alrijne. Door de vele concurrenten en krappe arbeidsmarkt lukt het Alrijne niet om nieuwe OK-assistenten te werven. Het is voor Alrijne van groot belang om deze doelgroep wel aan te trekken. Dit is nodig om aan het aantal operaties te voldoen.

Omdat OK-assistenten op dit moment niet solliciteren bij Alrijne, moet Alrijne een voorkeurspositie op de arbeidsmarkt ontwikkelen.

Dit positioneringsonderzoek brengt ook in kaart of Alrijne voldoet aan de eisen die potentiële werknemers stellen aan hun baan. Het onderzoek biedt de mogelijkheid om eventuele verbetervoorstellen voor te leggen aan de doelgroep. Alrijne kan na het advies de wensen en behoeften van de doelgroep proberen te realiseren, om beter aan te sluiten bij de behoeften van de doelgroep. Doordat Alrijne nog geen voorkeurspositie heeft, kan zij nog niet de juiste communicatieboodschappen en middelen inzetten voor een succesvolle werving.

1.3 Doelstelling

De organisatiedoelstelling van Alrijne is: het aantrekken van OK-assistenten en het wervingsprobleem van deze doelgroep op te lossen. Om dit te bereiken brengt dit onderzoek de sterke punten van Alrijne en haar concurrenten in kaart. Door middel van een positioneringsonderzoek krijgt Alrijne inzicht in de wensen en behoeften van de doelgroep. Hiermee laat het onderzoek zien of de sterke punten van Alrijne goed aansluiten bij de wensen en behoeften. Wanneer de doelgroep ervoor kiest om bij Alrijne te gaan werken, zal Alrijne meer operaties uit gaan voeren en biedt het de medewerkers de mogelijkheid om uren te besteden aan scholing en overige taken.

Om het structurele werknemerstekort op te lossen, zijn er zeven OK-assistenten nodig. Om deze OK-assistenten aan te trekken moet Alrijne een positionering innemen die onderscheidend is van de concurrenten en op deze manier een voorkeurspositie creëren. De sterke punten van Alrijne zijn erg belangrijk in deze positionering, evenals de wensen en behoeften van de doelgroep. Het onderzoeksdoel van het onderzoek luidt:

Inzicht krijgen in hoe Alrijne een voorkeurspositie kan verkrijgen op de arbeidsmarkt door te kijken naar haar sterke punten, de concurrentieomgeving en de wensen en behoeften van OK-assistenten, teneinde Alrijne te adviseren over een positioneringstrategie die bijdraagt aan het succesvol aantrekken van OK-assistenten.

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld. Deze deelvragen helpen bij het opstellen van een passend communicatieadvies.

Deelvraag 1: Wat doet Alrijne om OK-assistenten te werven?

Deze deelvraag geeft inzicht in de werving van OK-assistenten. Om een voorkeurspositie te bereiken op de markt is het belangrijk om ook de huidige werving te analyseren. Het

is belangrijk om dit in kaart te brengen en mee te nemen in het positioneringsadvies aan Alrijne. Deskresearch helpt bij de beantwoording van deze vraag.

Deelvraag 2: Wat zijn de sterke punten van Alrijne?

De tweede deelvraag brengt in kaart wat de sterke punten zijn van Alrijne. Het analyseren van de sterke punten wijst uit op welke punten Alrijne zich moet focussen om een voorkeurspositie in te nemen in de markt. Het is goed om te weten waarom medewerkers kiezen voor Alrijne en niet voor een concurrerend ziekenhuis, maar ook waarom de doelgroep juist wel kiest voor een ander ziekenhuis. Deze deelvraag maakt samen met deelvraag twee duidelijk waarin Alrijne anders is dan de concurrenten. Samen met deelvraag vier brengt het in kaart of deze sterke punten aansluiten bij (potentiële) werknemers. Het onderzoek beantwoordt deze deelvraag door deskresearch en fieldresearch.

Deelvraag 3: Wat zijn de onderscheidende aspecten van de concurrenten van Alrijne?

Om een voorkeurspositie te verkrijgen, moet Alrijne inzicht hebben in de concurrenten. Het gaat er hierbij vooral om wie de directe concurrenten zijn en wat zij nieuwe medewerkers bieden. Ook de sterke punten van de concurrenten komen naar voren. Deze deelvraag helpt bij de beantwoording van de probleemstelling, omdat de vraag inzicht geeft in hoe Alrijne zich kan onderscheiden op de arbeidsmarkt. Het onderzoek beantwoordt deze vraag door deskresearch en fieldresearch.

Deelvraag 4: Wat zijn de wensen en behoeften van OK-assistenten met betrekking tot hun werk?

Deze deelvraag kijkt naar de wensen en behoeften van de OK-assistenten. Om ervoor te zorgen dat Alrijne als werkgever een voorkeurspositie verkrijgt bij de doelgroep, is het belangrijk om te weten wat de wensen en behoeften zijn. Wanneer de wensen en behoeften omtrent hun werk in kaart is gebracht, geeft dit inzicht voor een passend advies. Het onderzoek beantwoordt deze vraag door fieldresearch.

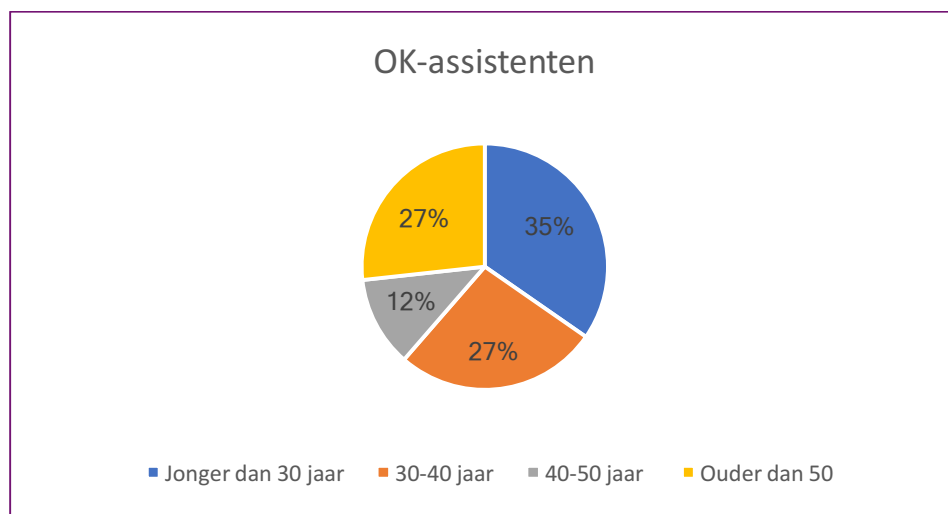
1.5 Doelgroep

De doelgroepomschrijving van dit onderzoek is: *(Minimaal) hbo-opgeleide mannelijke en vrouwelijke OK-assistenten, die werkzaam zijn als OK-assistent of willen werken als OK-assistent.*

Alrijne probeert hbo-opgeleide OK-assistenten aan te trekken. Alrijne kiest voor deze doelgroep, omdat zij enkel twee opleidingsplaatsen per jaar vrij heeft. Deze

opleidingsplekken zijn elk jaar zonder moeite opgevuld. Daarom gaat dit onderzoek over OK-assistenten die reeds werken als OK-assistent of mensen die op het moment niet werkzaam zijn, maar wel gediplomeerd OK-assistent zijn op minimaal hbo-niveau.

14% van de OK-assistenten in Nederland is man en 86% is vrouw (Jobdigger en Intelligence Group, 2020, bijlage H, afbeelding 1). In figuur 4 is te zien dat 35% van de OK-assistenten jonger is dan dertig jaar. 27% is tussen de 30-40 jaar. 27% is boven de 50 jaar en de overige 12% tussen de 40-50 jaar (Jobdigger en Intelligence Group, 2020, Bijlage H, afbeelding 2).



Figuur 4: Leeftijd OK-assistenten in Nederland (overgenomen van Jobdigger en Intelligence Group, 2020, Bijlage H, afbeelding 2)

Alrijne richt zich op OK-assistenten die werk zoeken, maar vooral op mensen die al een dienstverband hebben bij een ander ziekenhuis of als zzp'er werkzaam zijn. Zoals het onderzoek van Jobdigger en Intelligence Group (2020) concludeert is er maar een heel klein deel van de OK-assistenten actief op zoek naar een baan, het merendeel is latent op zoek. Om deze reden richt Alrijne niet alleen naar actief zoekende OK-assistenten, maar ook naar de latent zoekende.

De onderzoeksdoelgroep bestaat uit (leerling)OK-assistenten in loondienst bij Alrijne. Er is gekozen voor deze doelgroep, omdat er door de coronaviruspandemie een enorme druk op de zorg ligt en er geen ruimte is bij andere ziekenhuizen om OK-assistenten te ondervragen (ING, 2020). Ook zijn potentiële medewerkers geen optie, omdat er in 2019 en 2020 geen sollicitaties zijn geweest.

Er zijn 85 medewerkers die voldoen aan deze criteria. 75 OK-assistenten zijn al in het bezit van een hbo-diploma en tien medewerkers zijn leerling op het moment van dit onderzoek. Het onderzoek maakt geen onderscheid tussen man en vrouw en fulltime-/ of parttimemedewerkers. De gemiddelde leeftijd van OK-assistenten binnen Alrijne is 41

jaar. De jongste (leerling) OK-assistent is zeventien jaar en de oudste OK-assistent is 60 jaar oud. De grote meerderheid is vrouw, er zijn namelijk 77 vrouwelijke OK-assistenten. De groep bevat acht mannen, zie Bijlage A.

1.6 Beperkingen en grenzen

De grootste beperking van dit onderzoek is de coronaviruspandemie. Door de vele coronabesmettingen in Nederland in 2020, heerst er een enorme druk op de gehele gezondheidszorg. De ziekenhuizen liggen erg vol en de reguliere zorg is grotendeels afgeschaald. Medio 2020 is Alrijne stapsgewijs de reguliere zorg gaan opschalen. Wanneer Alrijne tijdens de tweede golf weer genoodzaakt is de reguliere zorg af te schalen, is de druk in het ziekenhuis te groot en kan Alrijne geen begeleiding aan het onderzoek meer bieden. Elke afdeling werkt dan in crisisverband en richt zich voornamelijk op werkzaamheden rondom corona. Dit heeft als gevolg dat het verkrijgen van informatie vanuit de organisatie erg lastig is.

Door de enorme werkdruk kan het zo zijn dat medewerkers en vooral de OK-assistenten geen tijd hebben om mee te werken aan het onderzoek. Ook kan het zo zijn dat het interview in een pauze of na een na een werkdag moet plaatsvinden. Dit kan tot gevolg hebben dat medewerkers minder gefocust bezig zijn met de vragen en onjuiste antwoorden geven.

Er is een klein budget beschikbaar voor het onderzoek om een waardering te kopen voor de medewerkers die tijd vrij maken om aan dit onderzoek mee te werken. Medewerkers die mee doen aan het onderzoek hoeven geen vrij te vragen. Teamleiders roosteren de respondenten uit, de respondenten worden gewoon doorbetaald. Hierdoor lopen zij niet achter met werk of leveren ze geen vrije tijd in.

Zoals eerder benoemd is de druk op de algehele gezondheidszorg in Nederland erg hoog. Dit heeft als beperking dat alle respondenten werkzaam zijn bij Alrijne. Door de coronacrisispandemie is het niet mogelijk om respondenten buiten het ziekenhuis mee te nemen in het onderzoek. Idealiter zouden de respondenten ook werkzaam zijn bij andere ziekenhuizen, dit zou een nog beter beeld geven van de sterkten van de concurrenten. Medewerkers van Alrijne kunnen naar verwachting minder neutraal een vraag beantwoorden wat de resultaten kan beïnvloeden.

Het onderzoek vindt plaats tussen 1 september 2020 en 4 januari 2021. Dit is een reëel tijdsbestek. Het onderzoek is in de toekomst ook uit te voeren op andere zorgmedewerkers, denk bijvoorbeeld aan verpleegkundigen. Ook aan deze groep medewerkers heeft Alrijne een te kort. Ook andere zorginstellingen ervaren dit probleem.

2. Situatieschets

Dit hoofdstuk beschrijft de interne en externe factoren die te maken hebben met de probleemstelling in paragraaf 1.2. De interne analyse gaat over de sterke punten van Alrijne en de huidige werving van OK-assistenten. De externe analyse beschrijft de drie grootste concurrenten en de krapte op de arbeidsmarkt. De laatste paragraaf beschrijft de punten in een slotconclusie.

2.1 Interne analyse

De volgende paragrafen gaan over de sterke punten van Alrijne en de huidige werving van OK-assistenten.

2.1.1 Alrijne en haar sterktes

Alrijne Zorggroep bestaat uit drie ziekenhuizen, twee verpleeghuizen en twee buitenpoli's. Dit zijn poliklinieken die niet in het ziekenhuis zijn gevestigd. Hier vinden vooral veelvoorkomende 'eenvoudige' onderzoeken plaats. De ziekenhuizen zijn gevestigd in Alphen aan den Rijn, Leiden en Leiderdorp. Het ziekenhuis in Leiderdorp heeft een Spoedeisende Hulp (SEH) en een complex met operatiekamers (OK) waar dag en nacht operaties plaatsvinden. In Leiden en Alphen aan den Rijn zijn ook operatiekamers, maar deze zijn enkel voor dagopnames. De drie locaties tellen in totaal zestien operatiekamers.

Balans tussen werk en privé

In Leiden en Alphen aan den Rijn voeren de medewerkers op de OK vooral kleine ingrepen uit. De patiënten gaan dezelfde dag weer naar huis. De diensten in Alphen aan den Rijn en Leiden zijn daardoor ook anders dan de diensten in Leiderdorp. In Leiderdorp zijn er dag-, nacht- en avonddiensten. In Alphen aan den Rijn en Leiden alleen dagdiensten. Volgens een onderzoek van Hamel besluiten veel oudere zorgmedewerkers de zorg te verlaten door de wisselende diensten en het zware werk (Hamel, 2020). Het feit dat Alrijne twee locaties heeft met enkel dagdiensten is aantrekkelijk voor oudere medewerkers. Door de verschillende locaties is het mogelijk om aan te geven waar en wanneer je als medewerker wilt werken. Alle OK-assistenten werken op twee locaties. Ook hoeven medewerkers boven de 56 jaar oud geen nachtdiensten meer te draaien. Doordat alleen de locatie in Leiderdorp over een SEH beschikt zijn er in verhouding tot de medewerkers weinig nachtdiensten te verdelen bij Alrijne.

Ook biedt Alrijne moedercontracten en een sabbatical aan. Moedercontracten zijn contracten waarbij er rekening gehouden wordt met de kinderen van de medewerker. Zo is de medewerker om half drie klaar en op tijd thuis voor de kinderen. Elke vrouwelijke medewerker met jonge kinderen heeft hier recht op. Ook kunnen medewerkers een

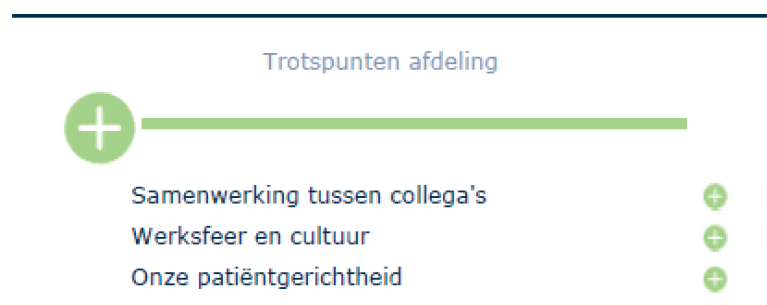
sabbatical opnemen. Dit houdt in dat zij een paar maanden vrij kunnen krijgen van werk, zonder dat ze hun contract moeten opzeggen. Onderzoekers tonen aan dat een goede balans tussen privé en werk en de tevredenheid van zorgmedewerkers over hun werk bijdragen aan het verhogen van de commitment die zij hebben richting hun werkgever (Azeem & Akhtar, 2014).

Vast contract

Ook zijn de vele flexcontracten in de zorg onaantrekkelijk voor werkzoekenden stelt een onderzoeker (Van Loghum, 2012a). Alrijne biedt, na een proeftijd van twee maanden, de medewerkers direct een vast contract aan. Een vast contract en een goede werksfeer zijn volgens Van Loghum (2012) zelfs de belangrijkste aspecten om voor een werkgever te kiezen. Hierin is Alrijne alleen niet onderscheidend, een vast contract is iets wat zorginstellingen snel aanbieden.

Goede sfeer

In de vacaturetekst licht Alrijne uit dat het team erg hecht is en er een goede sfeer heerst onder de medewerkers op de OK. In het medewerkerstevredenheidsonderzoek van 2019, uitgevoerd door Effectory, komt dit ook naar voren (zie figuur 5). OK-assistenten ervaren dit als een van de sterkste punten op de afdeling. Zoals al eerder aangegeven is dit een van de belangrijkste aspecten om te kiezen voor een baan.



Figuur 5: Trotspunten van OK Alrijne (herdrukt van Effectory, 2019)

Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

Alrijne biedt medewerkers de mogelijkheid om trainingen te volgen en om zichzelf te ontwikkelen (zie Bijlage I, afbeelding 1). Ook biedt Alrijne individueel leeradvies aan de medewerkers. Op GoodHabit, een platform met allerlei trainingen voor medewerkers, kunnen alle medewerkers trainingen volgen. Deze trainingen kunnen op elk moment gestart worden. Dit zijn veel algemene trainingen zoals: minder stress, Excel, Nederlands etc. In de vacaturetekst licht Alrijne uit dat de ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers centraal staan.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Alrijne biedt haar medewerkers een marktconform salaris en goede secundaire arbeidsvoorwaarden, dit staat ook beschreven in de vacature. Zo ontvangt een medewerker een eindejaarsuitkering en vakantiegeld. Ook bouwt een medewerker pensioen op tijdens zijn of haar werkjaren. Dit zijn voorwaarden die niet uniek zijn ten opzichte van andere ziekenhuizen. Als medewerker bij Alrijne kun je gebruik maken van een fiscale regeling (zie Bijlage I, afbeelding 2), via deze regeling kunnen medewerkers spullen met korting kopen zoals een laptop en telefoon. Ook korting op weekendjes weg en op een abonnement op de sportschool behoren tot de mogelijkheden.

2.1.2 Huidige werving

Twee recruiters zijn dagelijks bezig met de werving van medewerkers. De recruiters richten zich in de werving op dit moment enkel op de actief zoekende OK-assistenten. Dit doen zij door middel van een eigen website: www.werkenbijalrijne.nl. Op deze website staan alle vacatures van Alrijne. Wanneer een potentiële nieuwe werknemer een vacature bij Alrijne zoekt, moet hij/zij een zoekterm invoeren. De vacaturetekst van OK-assistent benoemt de volgende punten:

- Hecht team
- Moderne werkomgeving
- Salaris
- Vast contract
- Pensioenregeling
- Fiscale regeling
- Opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden
- Goede balans tussen werk en privé

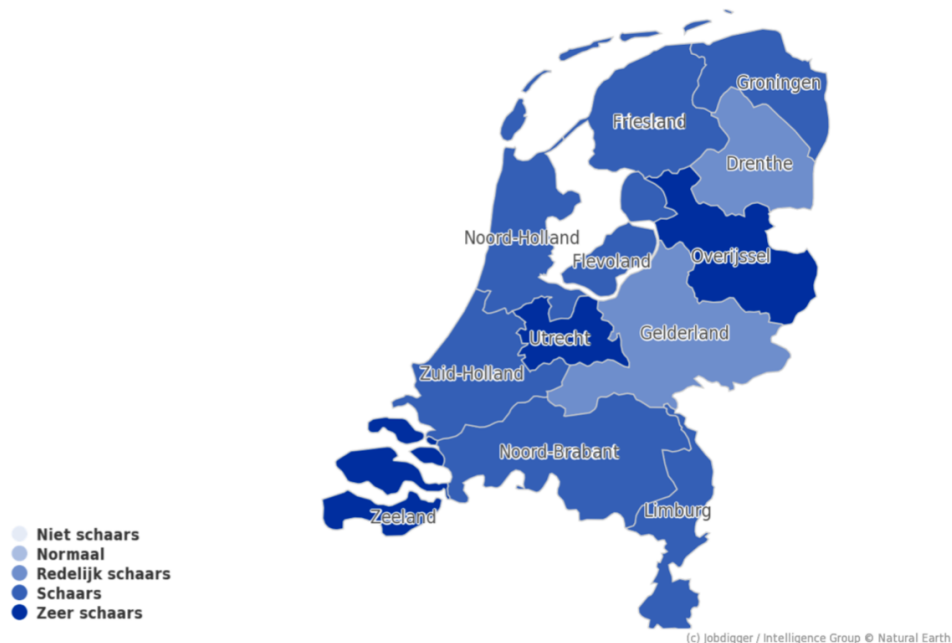
De recruiters van Alrijne lichten drie keer in de week vacatures uit. Dit doen zij via de eigen kanalen op Facebook, Instagram en LinkedIn. Er is geen duidelijke regeling wanneer welke vacature uitgelicht wordt op sociale media. De vacature voor OK-assistenten komt gemiddeld eens in de drie maanden voorbij op haar sociale media. Ook proberen de recruiters actief potentiële medewerkers te benaderen door hen aan te schrijven. Binnen de branche geldt de regel dat recruiters enkel OK-assistenten mogen benaderen wanneer zij in hun profiel aangeven open te staan voor een nieuwe baan. In de zomer van 2020 heeft Alrijne kleine veranderingen aangebracht aan de werving. De foto bij de vacaturetekst is vernieuwd. De foto geeft nu OK-assistenten weer die werkzaam zijn bij Alrijne.

2.2 Externe analyse

In de volgende paragrafen gaat het over de drie grootste concurrenten van Alrijne, zijnde Groene Hart Ziekenhuis, Leids Universitair Medisch Centrum en Haga Ziekenhuis. Ook komt de schaarste van de arbeidsmarkt aan bod. De laatste paragraaf is een slotconclusie.

2.2.1 Krapte arbeidsmarkt

De gezondheidszorg is een hele krappe arbeidsmarkt volgens onderzoekers (Van den Beukel & Van der Aalst, 2020). Vooral OK-assistenten zijn moeilijk te vinden, dit verschilt wel per regio. Figuur 6 laat de krapte in de arbeidsmarkt per provincie zien. Hierin wordt het aanbod (aantal actieve werkzoekenden) met de vraag (aantal vacatures) vergeleken. Alrijne ligt met al haar ziekenhuizen in de provincie Zuid-Holland. Deze provincie wordt aangeduid als 'schaars'.



Figuur 6: Schaarste OK-assistenten per provincie (overgenomen van Jobdigger en Intelligence Group, 2020)

Door de schaarste van OK-assistenten is de concurrentie erg hoog. Veel ziekenhuizen in de regio hebben dezelfde problemen. Wat het extra lastig maakt is dat de meeste OK-assistenten niet actief op zoek zijn naar een baan. Het is voor Alrijne belangrijk om zich in de communicatie te richten op de latente zoekers. Dit zijn OK-assistenten die een baan hebben, maar wel openstaan om te veranderen van baan. Ruim 80% van de OK-assistenten heeft een vast contract en deze groep is daardoor minder makkelijk te werven (Jobdigger en Intelligence Group, 2020, bijlage F). Om deze personen te werven,

moet het aanbod erg aantrekkelijk zijn en moet het aanbod aansluiten bij de behoeften van de werkzoekenden.

De latente werkzoekende bevindt zich naar verwachting niet op vacaturesites. Deze doelgroep is dus niet te bereiken via vacatures. Latent zoekende OK-assistenten bevinden zich voornamelijk op Whatsapp, sociale media, online bankierenapps, Spotify, Buienradar en Google Maps (Jobdigger en Intelligence Group, 2020, Bijlage H, afbeelding 3). Op vakantie gaan, series kijken en afspreken met vrienden zijn de drie grootste hobby's van de doelgroep (Jobdigger en Intelligence Group, 2020, Bijlage H, afbeelding 4).

2.2.2 Concurrentie

Zoals eerder benoemd, is de krapte in de hele provincie Zuid-Holland een probleem. Alrijne ligt in de Randstad en heeft veel concurrentie van andere ziekenhuizen. De grootste concurrenten van Alrijne zijn het LUMC, Groene Hart Ziekenhuis en Haga Ziekenhuis volgens Slager, recruiter bij Alrijne (zie Bijlage G). Het is belangrijk om te weten waar de concurrenten zich op richten in de vacatureteksten. Zo kan Alrijne proberen een voorkeurspositie in te nemen door middel van communicatie.

LUMC

Doordat het Leids Universitair Medisch Centrum een academisch ziekenhuis is, is de vacature meer gericht op opleiden. Het begeleiden van studenten en zelf verder ontwikkelen. LUMC biedt voornamelijk derde lijn- en vierde lijnzorg. Dit wil zeggen dat ze tot de modernste apparatuur beschikken en veel specialistische zorg leveren. Alrijne levert vooral tweede lijnzorg, zorg waarvoor een verwijzing nodig is. Qua salaris biedt het LUMC maximaal 4078 euro per maand, in het Alrijne verdient een OK-assistent maximaal 4111 euro per maand (LUMC, 2020b). Dit zijn arbeidsvoorwaarden die niet te veranderen zijn. Deze verschillen zijn minimaal en zullen naar verwachting geen doorslaggevende factor te zijn om van baan te veranderen. Overigens is een fijne werksfeer is voor de doelgroep belangrijker dan een goed salaris (Jobdigger en Intelligence Group, 2020, bijlage H, afbeelding 5).

De unieke punten van LUMC zijn (LUMC, 2020a):

- Universitair ziekenhuis;
- focus op onderzoeken;
- operaties zijn gespecialiseerder en duren langer.

Groene Hart Ziekenhuis

Bij de vacatureteksten van Groene Hart Ziekenhuis richt de organisatie zich, evenals Alrijne, vooral op de goede werksfeer (Groene Hart Ziekenhuis, 2020b). Groene Hart is

gevestigd in Gouda. Doordat dit ziekenhuis in hetzelfde cao valt als Arijne is het salaris precies gelijk. Het ziekenhuis is een stuk kleiner en de organisatie benoemt dit ook in de teksten. Zo heeft het ziekenhuis maar één locatie en werken er maar 45 OK-assistenten. Net zoals Alrijne biedt het Groene Hart ook meteen een vast contract. Dit kan voor veel mensen aantrekkelijk zijn. Om een mooie inkijk op de afdeling te geven aan de werkzoekenden heeft Groene Hart Ziekenhuis een vlog gemaakt door OK-assistenten, waardoor de sfeer voelbaar is. Ook staat in de tekst benoemd dat ze een goede bezetting hebben, waardoor er ook ruimte is voor zelfontwikkeling. Unieke punten van Groene Hart zijn (Groene Hart Ziekenhuis, 2020a):

- Kleinschalig ziekenhuis;
- OK-assistenten werkzaam op een locatie.

Haga Ziekenhuis

Haga Ziekenhuis in Den Haag pakt het anders aan. Zij laat OK-assistenten aan het woord in de vacaturetekst. In een soort interview vertellen zij de lezer waarom werken bij Haga Ziekenhuis leuk is. Daarnaast benoemen ze de doorgroeimogelijkheden en de fijne sfeer. Ook dit ziekenhuis valt onder hetzelfde cao als Alrijne. Ook benoemt dit ziekenhuis dat ze openstaan voor herintreders (Haga Ziekenhuis, 2020a). De unieke punten van Haga Ziekenhuis zijn (Haga Ziekenhuis, 2020b):

- Veel specialisaties, zoals thoraxchirurgie;
- voert grote en interessante operaties uit;
- Julianakinderziekenhuis onderdeel van organisatie;
- organisatie met veel locaties, OK-assistenten werken enkel op één locatie.

De drie grootste concurrenten van Alrijne hebben soortgelijke vacatureteksten en arbeidsvoorwaarden. Omdat de ziekenhuizen verschillen van grote, soort en plek is het allemaal net iets anders. Maar er zijn geen grote verschillen zichtbaar. Sommige ziekenhuizen gebruiken creatieve communicatiemanieren in hun vacatures. In tabel 2 staan de uitgelichte sterktes van de concurrenten die in de vacatures zichtbaar zijn.

2.3 Slotconclusie

De sterke punten van de OK van Alrijne bestaan volgens Alrijne uit: een goede sfeer, vast contract, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, secundaire arbeidsvoorwaarden en een goede balans tussen werk en privé. Echter zijn niet alle sterke punten onderscheidend en uniek ten opzichte van de concurrenten, zoals een vast contract. Toch stelt onderzoeker Van Loghum (2012) dat een goede sfeer en een vast

contract een van de belangrijkste punten zijn om voor een organisatie te kiezen. Alrijne licht de sterke punten op dit moment uit in de vacaturetekst.

De huidige werving gaat via de website www.werkenbijalrijne.nl. Jobdigger en Intelligende Group (2020) heeft een onderzoek gedaan voor Alrijne en daaruit komt naar voren dat de meeste OK-assistenten niet actief op zoek zijn naar een baan. Deze doelgroep zal naar verwachting niet uit zichzelf naar vacaturewebsites gaan. De doelgroep gebruikt voornamelijk sociale media, WhatsApp en Spotify. Ook de drie grootste concurrenten zijnde, Groene Hart, LUMC en HagaZiekenhuis, hebben vacatures open staan voor OK-assistenten. Het grootste verschil tussen de concurrenten en Alrijne is het feit dat het LUMC een academisch ziekenhuis is. Zij voeren complexere en langere operaties uit. Ook HagaZiekenhuis doet grote operaties, Alrijne en Groene Hart Ziekenhuis voeren dagelijks meer operaties uit en vooral algemene operaties. Alle concurrenten maken gebruik van een eigen vacaturewebsite. Naast de standaard vacaturetekst gebruiken alle concurrenten een ander communicatiemiddel voor de vacature. Het LUMC en Groene Hart laten een filmpje zien van een OK-assistent. HagaZiekenhuis laat een OK-assistent aan het woord in de vacaturetekst. In dit artikel met de medewerker komen de voorwaarden naar voren.

3. Theoretisch Kader

De twee belangrijkste theoretische benaderingen die centraal staan bij positioneren zijn: de *inside-out* en de *outside-in* benadering. Theorieën van Ohmae (1982), Porter (1985), Ries & Trout (1986), Hamel en Prahalad (1990), Treacy & Wiersema (1993), Poiesz & Van Raaij (2002), Riezebos & Van der Grinten (2011), Kotler & Keller (2012), Alsem (2017) en Kotler & Armstrong (2017) zijn met elkaar vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Als centrale theorie is er kozen voor het 3C-model van Ohmae (1982), omdat deze door zijn tweezijdige benadering het beste inzicht geeft in het krijgen van concurrentievoordeel. De theorie kijkt naar de klantbehoefte, de sterke punten van de organisatie en naar de concurrentie. Dit sluit het beste aan bij de behoefte van het onderzoek. De mogelijke verbeteringen zijn uitgewerkt in drie hypothesen.

3.1 Positioneren

‘Positioneren’ is het onderwerp dat centraal staat in dit onderzoek. De geselecteerde theorieën helpen Alrijne bij het creëren van een voorkeurspositie ten opzichte van de concurrenten. Positionering kent twee invalshoeken, namelijk: *inside-out* en *outside-in*. Bij de *inside-out* benadering gaat het volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) om de kerncompetenties van een organisatie. De organisatie kijkt in dat geval hoe haar kerncompetenties relevant zijn voor de doelgroep en hoe zij verwacht dat de markt zich aanpast aan hen. Bij een *outside-in* benadering kijkt de organisatie juist naar waar de klant behoefte aan heeft, waar de markt naar op zoek is en, niet geheel onbelangrijk, hoe de concurrenten zichzelf positioneren (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Inside-out

Hamel en Prahalad (1990) stellen dat een organisatie zich enkel op haar eigen kerncompetenties moet focussen. Alleen op die manier kan een organisatie zich succesvol onderscheiden van de concurrentie. Dit kan een organisatie doen door een unieke dienst of uniek product aan te bieden. Op die manier creëert zij een onderscheidende positie in de markt.

Treacy & Wiersema (1993) delen net als Hamel en Prahalad (1990) de mening dat een organisatie zich moet positioneren in hetgeen waarin zij uitblinkt. In het *Value Discipline* model van Treacy & Wiersema (1993) stellen zij dat een organisatie zich moet positioneren op één van de drie waardenstrategieën. De waardenstrategieën zijn: productinnovatie, klantrelatie en effectieve productieprocessen (Treacy & Wiersema, 1993).

Zowel de theorie van Hamel en Prahalad (1990) en Treacy & Wiersema (1993) richt zich enkel op de eigen krachten van een organisatie in de strijd om concurrentievoordeel.

Alrijne heeft veel concurrenten die dezelfde diensten aanbieden. Als algemeen ziekenhuis kan Alrijne hier ook niet onderscheidend in zijn, dus is een theorie die zich ook op concurrenten richt interessanter voor dit onderzoek. Op deze manier kan Alrijne zien waarin zij toch onderscheidend is van de concurrenten. Wel kan het erg interessant zijn om in kaart te brengen waarin Alrijne uitblinkt en om die punten uit te lichten, en daarmee aan te sluiten bij de behoeften van de doelgroep.

Outside-in

Een theorie die uitgaat van de *outside-in* benadering is het *five forces*-model van Porter (1985). Hij zegt dat een organisatie eerst de omgeving in kaart moet brengen en daarna pas haar positie kiest. Het model helpt om te analyseren hoe aantrekkelijk de markt is en welke vijf concurrerende krachten een bedreiging kunnen zijn (Porter, 1985). Ohmae (1982) gaat naast een *outside-in* benadering ook uit van een *inside-out*. Deze theorie kijkt naar de sterke punten van de organisatie, wensen en behoeften van de klant en naar de positionering van de concurrenten. Hij stelt dat een organisatie alleen succesvol kan zijn als de sterkte punten van de organisatie beter aansluiten op de klantbehoeften dan de concurrent dat kan doen.

Concurrenten

Alrijne is een algemeen ziekenhuis. Dit wil zeggen dat zij patiënten behandelen met ziektes of aandoeningen die veel voorkomen. Wanneer de zorg ingewikkelder en daarmee minder voorkomend is, verwijst Alrijne de patiënt door naar een academisch of gespecialiseerd ziekenhuis. Om deze reden kan Alrijne zich niet op de zorg onderscheiden en is het belangrijk dat Alrijne zich op een andere manier weet te onderscheiden.

Dit kan zij doen door middel van merkcommunicatie (Poiesz & Van Raaij, 2002). Alrijne zit in een markt waar veel verschillende zorgaanbieders actief zijn. Zo kan een patiënt ervoor kiezen om zich niet in een ziekenhuis te laten opereren, maar in een privékliniek. Reddy & Campbell (1993) stellen dat er met de jaren steeds meer verschillende soorten concurrenten in de zorgsector bijkomen. Zo komen er steeds meer particuliere klinieken bij, waar ook operaties plaatsvinden. Patiënten zijn voor een simpele ingreep liever patiënt bij een privékliniek dan bij een ziekenhuis (Van Loghum, 2012b). Vooral nu de kosten van een operatie in een privékliniek ook wordt verzekerd, zullen er naar verwachting de aankomende jaren nog meer privéklinieken bijkomen.

Ries & Trout (1986) zeggen dat in de huidige markt de organisaties goed moeten kijken naar de concurrenten. De positie van de concurrentie is zelfs net zo belangrijk als de positie van de organisatie zelf (Ries & Strout, 1986). Ook Kotler & Armstrong (2017) kijken bij positioneren vooral naar de onderscheidende positie van de concurrentie,

echter nemen zij niet de wensen en behoeften van de potentiële werknemers mee (Kotler & Armstrong, 2017).

Ook kan er gekeken worden naar de theorie van Kotler & Keller (2012). Zij stellen dat een organisatie ook rekening moet houden met POP (*points of parity*) en POD (*points of difference*). POD bestaan uit voordelen waarin de organisatie zich onderscheidt en die als positief worden ervaren. POP zijn niet unieke attributen ten opzichte van anderen in de markt, maar wel attributen die essentieel zijn (Kotler & Keller, 2012).

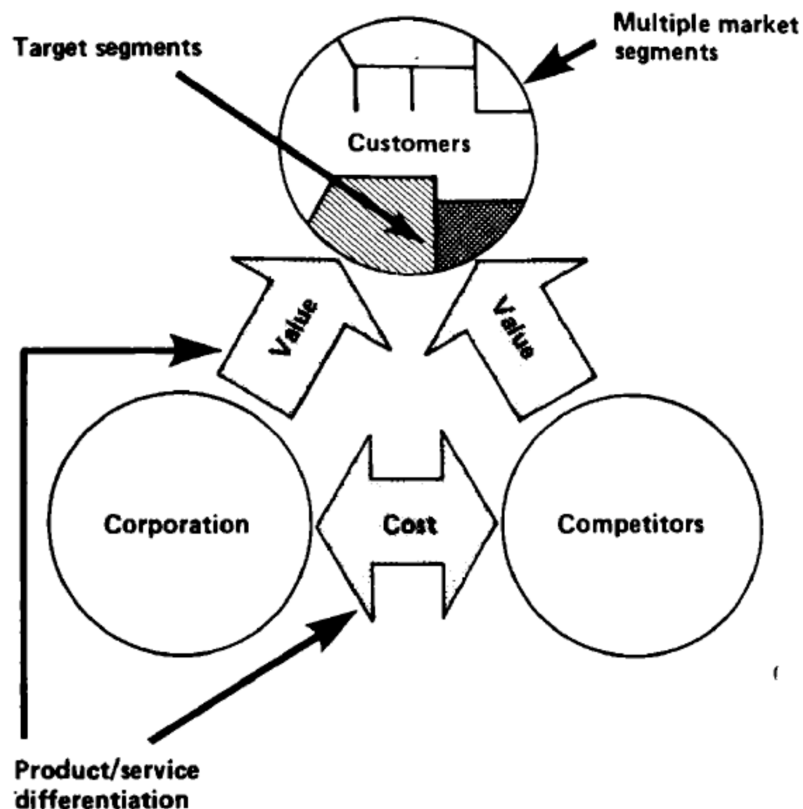
Afweging theorie

Aan de hand van literatuuronderzoek zijn bovenstaande theorieën met elkaar vergeleken. Het 3C-model van Ohmae (1982) sluit het beste aan op het onderzoek. Dit conceptuele model met een tweezijdige benadering richt zich op de concurrenten, sterke punten van de organisatie en op de klantbehoeften. Het meenemen van concurrenten is erg belangrijk in dit onderzoek. Ohmae (1982) stelt dat een klant geen onderscheid kan maken tussen organisaties, wanneer de organisaties identiek zijn. Het doel van dit onderzoek is om Alrijne een voorkeurspositie te geven als werkgever ten opzichte van andere zorgaanbieders. Om dit te bereiken moet Alrijne de juiste positionering kiezen. Hierbij is het belangrijk om zowel naar de wensen en behoeften van de klant te kijken, als naar de concurrenten.

Naast Ohmae (1982) neemt het model van Riezebos & Van der Grinten (2015) ook de klantbehoeften en de concurrenten mee bij het opstellen van een positionering. Echter is dit een afgeleid model en is dit model minder vaak toegepast in de praktijk dan het 3C-model van Ohmae (1982). Ook is Ohmae een officiële wetenschapper, dit zijn Riezebos & Van der Grinten niet.

3.2 Centrale theorie

Het 3C-model van Ohmae (1982) staat in dit onderzoek centraal en helpt bij het beantwoorden van de probleemstelling. Dit model staat ook bekend als de '*The Strategic Triangle*'. Zoals de naam doet vermoeden bestaat het model uit drie componenten: *customer* (klanten), *corporation* (organisatie) en *competitors* (concurrenten), zie figuur 7. Ohmae (1982) stelt dat concurrentievoordeel volgt als de drie componenten juist op elkaar afstemmen.



Figuur 7: 3C-model van Ohmae (overgenomen uit *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business* (p. 92) van K. Ohmae, 1982. New York: McGraw-Hill Inc. Copyright 1982.)

De drie componenten staan met elkaar in verbinding door middel van pijlen. Deze pijlen staan voor *cost* (kosten) en *value* (waarden). Elke organisatie probeert zich met de kosten van diensten of producten te onderscheiden. *Value* staat voor de toegevoegde waarde die de concurrenten en de organisatie zelf aan de doelgroep biedt. Wanneer een organisatie betere kosten en positieve waarden levert ten opzichte van de concurrenten, zal zij een voorkeurspositie innemen binnen de markt. Dit uit zich in concurrentievoordeel voor de organisatie (Ohmae, 1982).

Klanten

Om een voorkeurspositie te verkrijgen bij de doelgroep (klanten), moet de organisatie de doelgroep segmenteren. Dit helpt volgens Ohmae (1982) bij het in kaart brengen van de wensen en behoeften van de gesegmenteerde doelgroep en achterhaalt wat de motieven zijn voor bepaalde keuzes. Zo is een organisatie beter in staat om de behoeften van de doelgroep te vervullen. Het vervullen van deze wensen en behoeften leidt tot een voorkeurspositie voor de organisatie ten opzichte van de concurrent (Ohmae, 1982).

Organisatie

Het gaat hier om de kerncompetenties van een organisatie. Een organisatie moet zich focussen op het hetgeen waar zij sterk in is. Zij kan niet op alle punten goed scoren. Ohmae (1982) stelt dat als de organisatie zich op deze sterke punten, ook wel *key functions* genoemd, richt zij dan een voorsprong heeft op de concurrenten. Als de organisatie zich op de punten richt waarin zij beter is dan de concurrenten, zullen de middelmatige functies van deze ontwikkeling mee verbeteren (Ohmae, 1982).

Concurrenten

Ohmae (1982) zegt dat een organisatie zich moet onderscheiden van de concurrenten. Op die manier creëert de organisatie een voorkeurspositie bij de doelgroep. Er zijn verschillende strategieën om als organisatie te differentiëren, namelijk op basis van imago en financiële doelstellingen. Wanneer het onvoldoende lukt voor een organisatie om onderscheidend te zijn met haar productprestaties of distributie, kan de organisatie haar imago inzetten om zich te onderscheiden. Een positief imago helpt om te zorgen dat de doelgroep een positieve houding krijgt ten opzichte van de organisatie. Ook kan een organisatie als strategie kiezen om in te haken op de winst- en kostenstructuur (Ohmae, 1982).

3.3 Hypothesen

Deze paragraaf beschrijft de hypothesen voor het onderzoek. Aan de hand van de theorie van Ohmae (1982) zijn de drie hypothesen opgesteld die een verbeterde situatie voorspellen voor het probleem van Alrijne.

Hypothese 1: Als een organisatie zich richt op haar sterke punten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Ohmae (1982) stelt dat er een verband is tussen het maximaliseren van de kerncompetenties van een organisatie en het behalen van een onderscheidende positie ten opzichte van de concurrentie. Als de organisatie beter is in één of meer van haar kerncompetenties en hierin uitblinkt, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt. Deze hypothese toetst of de focus op de sterke punten van Alrijne daadwerkelijk leidt tot een voorkeurspositie in de markt.

"Their aim is to maximize the corporation's strengths relative to the competition in the functional areas that are critical to success in the industry" (Ohmae, 1991, p. 110).

Hypothese 2: Als een organisatie zich differentieert ten opzichte van de concurrenten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Ohmae (1982) stelt dat wanneer een organisatie zich enkel focust op de wensen behoeften van de klant, dit makkelijk te kopiëren is door concurrenten. Daarom moet de organisatie goed in kaart brengen wat de succesfactoren zijn van de concurrenten ten aanzien van de wensen en behoeften van de doelgroep. Deze hypothese toetst of het anders positioneren dan de concurrentie leidt tot een daadwerkelijke voorkeurspositie in de markt voor Alrijne.

"A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors" (Ohmae, 1982, p. 91).

Hypothese 3: Als een organisatie zich richt op de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Ohmae (1982) stelt dat als een organisatie zich focust op de vervulling van de wensen en behoeften van een gesegmenteerde doelgroep, de organisatie zich kan onderscheiden. Deze hypothese toetst of de focus op de wensen en behoeften van OK-assistenten leidt tot een daadwerkelijk voorkeurspositie in de markt voor Alrijne.

"To establish a strategic edge over its competition, therefore, the corporation will have to segment the market - it must identify one or more subsets of customers within the total market and concentrate its efforts on meeting their need" (Ohmae, 1982, p. 99)

4. Methodologie

Deskresearch en kwalitatief onderzoek zijn ingezet als methoden van onderzoek. Deskresearch dient ter beantwoording van de deelvragen over de huidige werving van Alrijne, de sterke punten van Alrijne en de concurrentieomgeving. Kwalitatief onderzoek is ingezet om de deelvragen over de sterke punten van Alrijne en de concurrentieomgeving te beantwoorden. Ook is de deelvraag over de behoeften van de doelgroep hiermee te beantwoorden. Kwalitatief onderzoek is ook ingezet om de hypothesen te toetsen. Kwalitatief onderzoek biedt, in tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, de mogelijkheid om door te vragen en dieper in te gaan op de beweegredenen. Een representatieve steekproef van respondenten is gevonden door middel van een selecte en doelgerichte steekproef.

4.1 Methoden

Om de probleemstelling te beantwoorden, splitst deze zich op in drie deelvragen. Deze paragraaf beschrijft de keuze voor de onderzoeksmethoden en welke methode de verschillende deelvragen beantwoordt en de hypothesen toetst.

Nr.	Deelvraag/hypothese	Onderzoeksmethoden
Deelvraag 1	Wat doet Alrijne om OK-assistenten te werven?	Deskresearch
Deelvraag 2	Wat zijn de sterke punten van Alrijne?	Deskresearch Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 3	Wat zijn de onderscheidende aspecten van de concurrenten van Alrijne?	Deskresearch Kwalitatief onderzoek
Deelvraag 4	Wat zijn de wensen en behoeften van OK-assistenten met betrekking tot hun werk?	Kwalitatief onderzoek
Hypothese 1	Als een organisatie zich richt op haar sterke punten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.	Kwalitatief onderzoek
Hypothese 2	Als een organisatie zich differentieert ten opzichte van de concurrenten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.	Kwalitatief onderzoek
Hypothese 3	Als een organisatie zich richt op de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep,	Kwalitatief onderzoek

	dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.	
--	---	--

Figuur 8: Onderzoeksmethode per deelvraag en hypothese (bron: auteur)

Deskresearch

Deskresearch kan relevante informatie opleveren. Door verschillende bronnen te raadplegen verzamelt de onderzoeker bestaande gegevens (Verhoeven, 2014). Dit voorkomt dat er onderzoek plaatsvindt naar al bestaande gegevens. Elk onderzoek maakt gebruik van deskresearch (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is het noodzakelijk om de concurrentie in kaart te hebben gebracht, anders verkrijgt de organisatie nooit een voorkeurspositie als werkgever. Volgens Verhoeven (2014) is de voornaamste reden voor het uitvoeren van deskresearch ter oriëntatie op de probleemsituatie aan de hand van interne bronnen en publicaties. Tevens is deskresearch van belang voor de hoofdstukken *Situatieschets* en *Theoretisch Kader*.

Kwalitatief onderzoek

Kwalitatief onderzoek wordt ook wel veldonderzoek genoemd. De onderzoeker verzamelt gegevens door middel van diepte-interviews. Deze gegevens gaan over de wensen en behoeften van de doelgroep. Kwalitatief onderzoek kan de onderzoeker nieuwe inzichten brengen en volgens Verhoeven (2014) creëert deze methode dan ook meer diepgang. De achtergronden van de personen staan hierbij centraal. Dit is onder andere de reden waarom deze methode is gekozen. Volgens Meier en Broekhoff (2012) is deze methode ook erg geschikt om de klantbehoefte te achterhalen.

Volgens Verhoeven (2014) kan het maken van toevallige fouten invloed hebben op de betrouwbaarheid van het onderzoek. Toevallige fouten hebben onder andere te maken met omgevingsgeluiden, maar kan ook een fout bij het aankruisen zijn. Door de drukte in het ziekenhuis wordt verwacht dat de doelgroep voor een vragenlijst niet de tijd neemt en dit snel en niet geconcentreerd invult. Kwalitatief onderzoek is in dit geval de meest logische keuze, om de betrouwbaarheid zo hoog mogelijk te houden. Tenslotte stelt ook Ohmae (1982) dat kwalitatief onderzoek een betere invulling geeft op zijn model. Omdat deze manier de mogelijkheid geeft om door te vragen naar de sterke punten van de organisatie volgens de respondent en met welke eigenschappen de organisatie zichzelf, volgens hen, onderscheidt.

De hoofdzakelijke reden waarom deze methode gekozen is, is de mogelijkheid tot doorvragen wanneer dat noodzakelijk is. Bij kwantitatief onderzoek is dit niet mogelijk en gaat het vooral om objectieve, cijfermatige gegevens te vergaren, waarbij telbaarheid belangrijker is dan diepgang (Verhoeven, 2014). Bij een vragenlijst kan de onderzoeker bij een onduidelijk antwoord van de respondent niet doorvragen waarom de respondent

dat vindt. Om deze reden is de kwalitatieve onderzoeksmethode geschikter dan de kwantitatieve methode.

4.1.1 Onderzoeksmethode per deelvraag en hypothese

Deelvraag één gaat over de huidige werving van Alrijne. Voor deze vraag is deskresearch geschikt (zie figuur 8). Deze informatie is te vinden via interne documenten. Relevante informatie voor de beantwoording van de deelvraag is al beschikbaar. Om deze reden is deskresearch voldoende.

Ohmae (1982) zegt dat een organisatie haar sterke punten bij een positionering moet benadrukken. Bij deelvraag twee gaat het om de sterke punten van Alrijne. Voor beantwoording van deze vraag is deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet (zie figuur 8). In het hoofdstuk *Situatieschets* zijn de sterke punten van de organisatie beschreven. Dit zijn eigenschappen waarin de organisatie zichzelf sterkt vindt. Door middel van kwalitatief onderzoek komt naar voren of de doelgroep hier hetzelfde over denkt. De interviewer kan bij deze onderzoeksmethode doorvragen waarom dit wel of niet een unieke eigenschap is van de organisatie, in de ogen van de doelgroep. Hypothese één toetst door middel van kwalitatief onderzoek of deze sterke punten inderdaad zorgen voor een voorkeurspositie in de markt.

De derde deelvraag brengt inzicht in de concurrentie. Het gaat over de onderscheidende eigenschappen van de concurrenten. Hiervoor is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek gebruikt (zie figuur 8). In het hoofdstuk *Situatieschets* zijn door middel van deskresearch de grootste concurrenten in kaart gebracht. Ook kwalitatief onderzoek is hier belangrijk. De doelgroep kan aangeven wat volgens hen een sterke kant is van de concurrent. De toetsing van hypothese twee gebeurt ook tijdens de interviews. De interviewer kan doorvragen waarom de organisatie een voorkeurspositie kan verkrijgen, wanneer zij zich anders positioneert dan de concurrenten.

De vierde deelvraag gaat over de wensen en behoeften van de doelgroep omtrent hun werk. Wat beïnvloedt de keuze van de doelgroep voor een bepaalde organisatie? Kwalitatief onderzoek beantwoordt deze deelvraag (zie figuur 8). Het gaat hier vooral om diepgang. Doorvragen is belangrijk bij deze deelvraag. Volgens Ohmae (1982) moet de afstemming tussen de behoeften van de klant en de organisatie niet enkel positief zijn. Ook moet de afstemming beter en sterker zijn dan die tussen de klant en de concurrenten. Hypothese drie test of de organisatie daadwerkelijk een voorkeurspositie in de markt krijgt als zij zich richt op de wensen en behoeften van een segment van de doelgroep tijdens het positioneren. Wederom is diepgang en doorvragen hierbij erg belangrijk. Voor doorvragen is een dialoog met de doelgroep noodzakelijk.

4.2 Datacollectie

Zoals in bovenstaande paragraaf staat beschreven, hanteert dit onderzoek twee onderzoeksmethoden: deskresearch en kwalitatief onderzoek. Deze paragraaf beschrijft hoe dit is ingezet en hoe de data zijn verzameld.

Deskresearch

Deskresearch is ingezet bij de hoofdstukken *Probleemformulering*, *Situatieschets* en *Theoretisch Kader*. Voor de beschrijving van de probleemformulering gebruikt het onderzoek voornamelijk interne bronnen en internetbronnen. In de situatieschets gaat het over de huidige werking van Alrijne, de sterke punten van de organisatie en de concurrenten. Deze informatie is van belang voor de beantwoording van deelvraag één, twee en drie en eveneens afkomstig van interne bronnen en internetbronnen.

Vervolgens zijn in hoofdstuk drie, door middel van deskresearch, diverse theorieën over positioneren vergeleken en geanalyseerd, waaronder de centrale theorie van Ohmae (1982). Databanken als Google Scholar en HLVinden zijn hiervoor geraadpleegd. Beide databanken geven toegang tot wetenschappelijke artikelen. HLVinden geeft de mogelijkheid om met één zoekopdracht in verschillende databanken te zoeken. Publicaties die niet helemaal beschikbaar zijn, zijn ook via HLVinden opvraagbaar (Hogeschool Leiden, 2020).

Kwalitatief onderzoek

Om inzichten van de respondenten te verkrijgen is kwalitatief onderzoek nodig (Verhoeven, 2014). De verzameling van de informatie gebeurt door half-gestructureerde interviews. Dit wil zeggen dat het interview gebruik maakt van een topiclijst met vooraf geformuleerde vragen. Maar de interviewer heeft bij deze vorm van interviewen wel de mogelijkheid om door te vragen op ingebrachte onderwerpen van de respondenten zelf (Verhoeven, 2014). De gestelde vragen zijn open vragen, dit biedt de mogelijkheid om vervolgvragen te stellen. Alle vragen uit de topiclijst komen in het interview aan bod.

De drie segmenten van de positioneringsstrategie van Ohmae (1982) zijn de hoofdtopics van de topiclijst, zijnde organisatie, concurrenten en de doelgroep. Deze topiclijst vormt de leidraad van het interview. Tijdens het interview maakt de interviewer gebruik van een creatieve techniek, namelijk: card sorting. Door card sorting zijn de wensen en behoeften van respondenten beter te begrijpen (Meier & Broekhoff, 2012). Bij deze techniek krijgt de respondent onder andere kaartjes met sterke eigenschappen van de organisatie. Ook is er voor de respondent de mogelijkheid om op lege kaartjes, sterke eigenschappen van de organisatie toe te voegen. Vervolgens legt de respondent alle

kaarten in volgorde van belangrijkheid. Bijlage J geeft de topiclijst en het toonmateriaal weer en de vragenlijst staat in Bijlage K.

De werving van de respondenten gaat via de teamleiders van de OK. Zij dragen de respondenten voor het onderzoek aan, dit maakt de steekproef select en doelgericht. De totale onderzoekspopulatie bestaat uit de OK-assistenten en de OK-assistenten in opleiding bij Alrijne, totaal 85 medewerkers. De respondenten moeten voldoen aan bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2014). De teamleiders zorgen voor veertien respondenten die voldoen aan deze eis en tijd hebben om mee te werken aan het onderzoek. Volgens Verhoeven (2014) treedt er mogelijk al verzadiging op bij tien respondenten. Wanneer dit punt is bereikt, komt er geen nieuwe informatie meer vrij (Verhoeven, 2014). In eerste instantie doen twaalf respondenten mee aan dit onderzoek. Wanneer er dan nog geen verzadiging is opgetreden, maakt het onderzoek gebruik van plan B. Bij plan B gaan de teamleiders de overige twee respondenten, die op voorhand benaderd zijn, alsnog vragen mee te werken. Wanneer een van de twaalf respondenten, door de drukte in het ziekenhuis, onverwachts afzegt, worden deze twee respondenten ook gebruikt.

De respondenten krijgen een mail met een uitnodiging en uitleg over het onderzoek. Wanneer hier geen respons op komt, belt de interviewer de respondenten op. Als de respondenten het wensen, kunnen zij de vragenlijst vooraf inzien. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een incentive. Om de respondenten te bedanken voor de medewerking tijdens de drukke tijden ontvangen zij een chocoladereep. Dit zal per interne post worden verzonden, omdat fysiek contact niet mogelijk is. In het respondentenschema, zie figuur 9, zijn de reserverespondenten niet meegenomen.

Doelgroep	Respondent
OK-assistenten werkzaam bij Alrijne	10
OK-assistenten in opleiding	2
Totaal	12

Figuur 9: Respondentenschema (bron: auteur)

Door de coronacrisispandemie vinden de interviews niet face-to-face, maar via videobellen plaats. De respondent moet beschikken over een computer met camera, audio en een goede internetverbinding. Als dit niet het geval is, wordt het interview gehouden via een telefoongesprek. De voorkeur gaat uit naar videobellen, zodat de interviewer de non-verbale communicatie van de respondent ziet (Kwalon, 2016). Ook kan de respondent zich minder op zijn of haar gemak voelen aan de telefoon. Kwalon

(2016) stelt dat dit komt doordat je geen beeld hebt bij de persoon aan de andere kant van de lijn.

Een voordeel van videobellen is dat het interview minder tijd kost en makkelijker te plannen is. Het kan op elk willekeurig tijdstip en elke plaats. Ook scheelt het voor zowel de respondent als de interviewer reistijd. Card sorting gaat lastiger via een camera of via de telefoon. In plaats van de kaartjes op tafel te leggen, stuurt de interviewer een vel met kaartjes via de interne post naar de respondent. Ook mailt de interviewer vooraf de kaartjes naar de respondent. Zo kan de respondent de sterke punten makkelijk rangschikken en zijn/haar eigen toegevoegde punten noteren. Het interview duurt in totaal ongeveer 45 minuten.

Tijdens het interview is het van belang dat de respondenten eerlijk hun mening durven te geven. Om deze reden is het belangrijk dat de respondent anoniem blijft. Volgens Emans (2014) geeft een respondent anoniem gemakkelijker zijn of haar mening. Meier & Broekhoff (2012) zeggen dat een kort gesprekje aan het begin het interview ook bevordert, dit helpt de respondent op zijn/haar gemak te stellen.

De interviewer vraagt toestemming voor het opnemen van het interview en spreekt af wat plan B is als de verbinding uitvalt. Als opnemen geen probleem is, schrijft de interviewer niet alles mee tijdens het interview. Wel maakt de interviewer aantekeningen. Verhoeven (2014) stelt dat dit de sfeer verhoogt tijdens het gesprek. De respondent krijgt het idee dat er oprechte belangstelling is.

Door het interview op te nemen, verhoogt ook de betrouwbaarheid van het onderzoek (Verhoeven, 2014). Het biedt de mogelijkheid het gesprek terug te luisteren. De interviewer schrijft achteraf alle geluidsopnames uit in verbatims. Vervolgens maakt de onderzoeker analyseschema's. De verbatims (Bijlage L) zijn alle gesprekken woord voor woord uitgeschreven. In de analyseschema's (Bijlage M) staan de belangrijkste quotes van de respondenten. De verbatims en analyseschema's vormen de primaire bron van het onderzoek.

4.3 Operationalisatie

Deze paragraaf beschrijft hoe de dataverzameling van de deelvragen plaatsvindt en hoe dit de hypothesen toetst. Elke deelvraag sluit aan bij een deelonderwerp van de theorie van Ohmae (1982).

4.3.1 Operationalisatie deelvragen

Deelvraag 1: Wat doet Alrijne om OK-assistenten te werven?

De beantwoording van deze deelvraag gaat door middel van deskresearch. Voor de beantwoording is gebruik gemaakt van interne informatie. De resultaten van deze deelvraag staan in het hoofdstuk *Situatieschets*, paragraaf 2.1.2.

Deelvraag 2: Wat zijn de sterke punten van Alrijne?

Een sterk punt van de organisatie is iets waar de organisatie in uitblinkt (Ohmae, 1982). Volgens Ohmae (1982) kan een organisatie alleen scoren wanneer zij in één of meerdere aspecten sterker is dan de concurrent. Deskresearch en kwalitatief onderzoek beantwoorden deze deelvraag. Interne en externe bronnen zijn gebruikt om de sterke punten, zoals de organisatie die zelf beschrijft, in kaart te brengen. De *Situatieschets* beschrijft deze sterke punten (zie paragraaf 2.1.1). Vervolgens is Kwalitatief onderzoek ingezet. Om erachter te komen wat de doelgroep als sterke punten van de organisatie ziet, zijn in de vragenlijst vragen 1 t/m 3 opgenomen (Bijlage K). Bij deze vragen is het belangrijk dat de interviewer doorvraagt. Het is van belang om te weten waarom de respondent deze punten als sterke punten benoemt. De doelgroep geeft aan wat zij de sterke punten van de organisatie vindt en rangschikt deze in volgorde van belangrijkheid. De uitkomsten van de interviews staan in het hoofdstuk *Resultaten* beschreven.

Deelvraag 3: Wat zijn de onderscheidende aspecten van de concurrenten van Alrijne?

Ook deze deelvraag is beantwoord door middel van deskresearch en kwalitatief onderzoek. In het hoofdstuk *Situatieschets* zijn de drie grootste concurrenten naast elkaar gelegd. Hierin komt naar voren waarmee de concurrenten zich onderscheiden. Deelonderwerp twee in de topiclijst (Bijlage J) en vragenlijst (Bijlage K) gaat over de concurrenten. De vragen 5 t/m 9 bieden de mogelijkheid aan de respondent om de sterke eigenschappen van de concurrenten te benoemen. Dit biedt inzicht in hoe de concurrenten zich weten te onderscheiden en zij aansluiten bij de wensen van de doelgroep. Ohmae (1982) stelt dat een succesvolle positioneringsstrategie, een strategie is die beter en sterker overeenkomt met de klantbehoeften dan die van de concurrenten. De uitkomsten van de interviews staan in het hoofdstuk *Resultaten*.

Deelvraag 4: Wat zijn de wensen en behoeften van OK-assistenten met betrekking tot hun werk?

De beantwoording van deze deelvraag vindt plaats door middel van kwalitatief veldonderzoek. Het is aan de organisatie om in te spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Wanneer de organisatie dit beter doet dan de concurrent, krijgt zij een onderscheidende positie op de markt (Ohmae, 1982). De behoeften van de doelgroep, met betrekking tot de werkgever, zijn door middel van kwalitatief onderzoek in kaart gebracht. De respondenten kunnen in een interview vertellen wat zij verwachten van hun

werkgever en wat zij graag willen. Het verzamelen van de informatie over de klantbehoefte gebeurt bij vraag 10 t/m 16 in de vragenlijst (Bijlage K). Al deze informatie draagt bij aan de beantwoording van de deelvraag over de wensen en behoeften. In het hoofdstuk *Resultaten* staan de bevindingen van de interviews.

4.3.2 Operationalisatie hypothesen

Hypothese 1: Als een organisatie zich richt op haar sterke punten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Ohmae (1982) zegt dat een organisatie zich moet richten op haar sterke punten om een onderscheidende positie in te nemen in de markt. Een onderscheidende positie kan uiteindelijk leiden tot concurrentievoordeel. Het is belangrijk om de sterke punten van Alrijne, zijnde een goede sfeer, vast contract, goede balans tussen werk en privé, secundaire arbeidsvoorwaarden en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, in kaart te hebben om een verschil te kunnen maken met de concurrenten. Vraag 1 in de vragenlijst (Bijlage K) meet wat volgens de OK-assistenten de sterke punten van de organisatie zijn. Vraag 4 toetst of de sterke punten op dit moment genoeg worden uitgelicht in de communicatie. Wanneer de respondenten aangeven dat zij een voorkeur krijgen voor Alrijne ten opzichte van de concurrentie, dan spreekt dit onderzoek van een aangenomen hypothese. In het hoofdstuk *Resultaten* staat of deze hypothese is verworpen of is aangenomen.

Hypothese 2: Als een organisatie zich differentieert ten opzichte van de concurrenten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Ohmae (1982) geeft ook aan dat een organisatie pas een succesvolle positioneringsstrategie kan bepalen, door eerst de succesfactoren van de concurrenten in kaart te brengen en deze tegenover de wensen en behoeften van de doelgroep te zetten. Om deze reden brengt de Alrijne de concurrenten in kaart. De drie grootste concurrenten van Alrijne zijn Groene Hart Ziekenhuis, LUMC en Haga Ziekenhuis. Vraag 9 in de vragenlijst (Bijlage K) geeft inzicht in de vraag of de OK-assistenten Alrijne als onderscheidend ervaart ten opzichte van de concurrenten. De interviewer vraagt door, waarom zij dit vinden en hoe Alrijne dit kan inzetten om een voorkeurspositie te verkrijgen.

Wanneer blijkt dat Alrijne onderscheidend is in haar sterkten ten opzichte van de concurrent, spreekt dit onderzoek van een aangenomen hypothese. In het hoofdstuk *Resultaten* staat of deze hypothese is verworpen of is aangenomen.

Hypothese 3: Als een organisatie zich richt op de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Om een concurrentievoordeel te creëren, moet een organisatie zich focussen op de klantbehoefte en haar positioneringsstrategie daarop aanpassen (Ohmae, 1982). Om deze reden is het van belang om de wensen en behoeften van haar doelgroep inzichtelijk te hebben en te weten hoe Alrijne kan inspelen op deze wensen en behoeften om een voorkeurspositie te verkrijgen. Bij vraag 10 in de vragenlijst (Bijlage K) meet het onderzoek de wensen en behoeften van de respondent en hoe Alrijne hierop kan inspelen. Vraag 16 geeft inzicht in de vraag of Alrijne beter aansluit bij de wensen en behoeften van de respondent dan dat een concurrent dat doet. Wanneer de respondenten aangeven dat zij een voorkeur krijgen voor Alrijne als werkgever, omdat zij beter aansluit bij de wensen en behoeften, dan neemt het onderzoek op basis van de resultaten de hypothese aan. In het hoofdstuk *Resultaten* staat of de hypothese is verworpen of is aangenomen.

5. Resultaten

De voornaamste resultaten zijn dat de respondenten het niet met alle sterkten van Alrijne eens zijn. De goede sfeer en het hechte team is een echte sterkte van Alrijne en hierin verschilt Alrijne van haar concurrenten. Over de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn de respondenten minder te spreken. Hierin kan Alrijne zich volgens de respondenten zeker verbeteren. Ook zijn de communicatiemiddelen die gebruikt worden bij de werving van de concurrenten beter dan bij Alrijne. Ook missen de sterke punten van Alrijne op dit moment in de communicatie.

5.1 Organisatie

Voor de beantwoording van de tweede deelvraag *'Wat zijn de sterke punten van Alrijne?'* is deskresearch en kwalitatief onderzoek ingezet. De sterkten van Alrijne als werkgever zijn volgens de organisatie zelf: de goede werksfeer, vast contract, opleidingsmogelijkheden, secundaire arbeidsvoorwaarden en de balans tussen werk en privé. De toelichting van deze sterkten staat in het hoofdstuk *Situatieschets* paragraaf 2.1.1. Om te vergelijken of de sterkten volgens Alrijne en de sterkten volgens de respondenten overeenkomen, is de respondent gevraagd om de sterke punten van Alrijne te benoemen. Ook zijn de sterke punten volgens de organisatie voorgelegd bij de respondenten, met de vraag of zij het ermee eens zijn en welke zij als belangrijkste beschouwen. De resultaten komen voort uit de verbatims (Bijlage L) en analyseschema's (Bijlage M).

Huidige kenmerken

Volgens Alrijne zijn de sterke punten van de organisatie een goede sfeer, vast contract, de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden, secundaire arbeidsvoorwaarden en de goede balans tussen werk en privé. Uit onderzoek blijkt dat niet alle punten overeenkomen met de antwoorden van de respondenten. De respondenten vinden de sfeer in het ziekenhuis, en vooral op de OK, heel erg goed (analyseschema 3). Het vaste contract en de secundaire arbeidsvoorwaarden beschouwen de respondenten als fijn, maar niet noodzakelijk. Zij vinden dit geen sterk punt waarmee Alrijne zich onderscheidt van de concurrenten (analyseschema 4 en 6).

De opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden vinden de respondenten matig. Dit mag zeker beter volgens de respondenten. Op dit moment wordt het niet als een sterkte gezien door de respondenten (analyseschema 5). Over de balans tussen werk en privé zijn de OK-assistenten te spreken. Er is veel mogelijk en de organisatie denkt hierin goed mee. *'Het is allemaal te regelen met diensten, dat je toch een dag vrij hebt. Er is heel*

veel te regelen en mee te denken.' (analyseschema 7, respondent 4).

De respondenten hebben zelf ook sterke punten van de organisatie benoemd. Zo geven de OK-assistenten aan dat de organisatie betrokken is bij haar medewerkers en vinden zij de waardering die de organisatie naar de medewerkers overbrengt goed. Het feit dat Alrijne een kleinschalig en allround ziekenhuis is, is ook een sterk punt volgens de respondenten (analyseschema 1). Op de OK is de fijne sfeer het sterke punt volgens de doelgroep. Respondent 6 noemt het de kracht van de OK. *'De kracht van ons ziekenhuis, of eigenlijk ons team. Wij hebben gewoon een heel goed en gezellig team. We hebben weleens dingen meegemaakt die niet zo leuk waren en dan staan we daar als een blok met elkaar om dingen te regelen.'* (analyseschema 2, respondent 6). Ook het feit dat het een allround ziekenhuis is en dat er veel operaties worden gedaan op een dag ervaren de respondenten als sterk punt. De belangrijkste punten in een organisatie zijn voor de respondenten: de fijne sfeer, balans tussen werk en privé en de opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (analyseschema 8).

Communicatie

De respondenten geven aan dat ze de sterke punten van Alrijne niet terugzien in de communicatie. OK-assistenten in opleiding gaven aan dat zij al op de hoogte waren van de sfeer binnen Alrijne, omdat zij als patiënt in het ziekenhuis komen. Ook mist de doelgroep specifiek de OK in de communicatie. Dit mag volgens de respondenten veel beter. Respondent 6 geeft aan dat ze het juist wel in de communicatie terugziet, maar niet op de werkvloer (analyseschema 9). De respondenten geven aan dat de werving van de concurrenten beter is. Ze zien liever een filmpje of een verhaal van de medewerker. Dit komt volgens de respondenten geloofwaardiger over.

5.2 Concurrenten

Voor de beantwoording van de derde deelvraag *'Wat zijn de onderscheidende aspecten van de concurrenten van Alrijne?'* is zowel deskresearch als kwalitatief onderzoek ingezet. Door middel van deskresearch zijn de drie grootste concurrenten, namelijk Groene Hart Ziekenhuis, LUMC en Haga, bekeken. Hieruit blijkt dat Alrijne in de communicatie van de werving minder sterk is dan de concurrent. Overige resultaten staan beschreven in het hoofdstuk Situatieschets. Om de informatie uit de concurrentieanalyse en de mening van de respondenten te vergelijken, vraagt het onderzoek in de interviews de mening van de respondenten over deze concurrenten.

Grootste concurrent

Haga Ziekenhuis en Groene Hart Ziekenhuis zijn de concurrenten die de respondenten het meest aanspreken. Groene Hart ziekenhuis zien de respondenten als grootste concurrent. De respondenten geven aan dat zij het minst graag bij het LUMC willen werken (analyseschema 12). Een vergelijkbaar ziekenhuis als Alrijne is het Groene Hart Ziekenhuis, volgens de respondenten. Dit ziekenhuis heeft ook een fijne sfeer, maar is erg gelovig, dit is iets wat de respondenten minder fijn vinden. Haga Ziekenhuis is een groot ziekenhuis en heeft daardoor veel interessante operaties. De thoraxchirurgie wekt de interesse bij de respondenten.

Ook omschrijven de respondenten LUMC als groot. Bij dit ziekenhuis is het niet positief, hier ben je een nummertje volgens de respondenten. 'Traag' en 'hiërarchisch' zijn ook woorden die de respondenten gebruiken om het ziekenhuis te omschrijven (analyseschema 11). Respondent 6 geeft aan dat je voor een academisch ziekenhuis echt een ander type mens moet zijn. Ook is LUMC veel onpersoonlijker. *'Daar zou ik mij echt een nummertje voelen. Daar kan je je elke dag opnieuw voorstellen aan je collega's.'* (analyseschema 11, respondent 4).

Verschillen

Het grootste verschil tussen de concurrenten is de sfeer en het team. De respondenten horen vaker van collega's die zijn vertrokken, dat de sfeer bij Alrijne beter is dan waar dan ook. In de werving zijn ook verschillen te zien volgens de respondenten. De concurrenten werven op een pakkendere manier. Zij maken het visueel en laten echte mensen aan het woord, dat zegt veel meer dan een organisatie zelf, geeft respondent 10 aan (analyseschema 13).

5.3 Klanten

Om de vierde deelvraag 'Wat zijn de wensen en behoeften van OK-assistenten met betrekking tot hun werk?' te beantwoorden, is kwalitatief onderzoek ingezet. De resultaten zijn gebaseerd op de twaalf half-gestructureerde interviews die zijn afgenomen.

Belangrijke aspecten en behoeften

Openheid en eerlijkheid van een organisatie naar de medewerkers toe is iets wat de respondenten belangrijke aspecten vinden in een baan. Ook komen de secundaire arbeidsvoorwaarden hierin naar voren, evenals de balans tussen werk en privé. Ook geeft de onderzoeksdoelgroep aan dat de sfeer een erg belangrijk aspect is bij het aannemen van een baan (analyseschema 15). De respondenten verwachten dat de organisatie achter zijn medewerkers staat en dat er waardering naar de medewerkers geuit wordt. Respondent 2 geeft aan dat de flexibiliteit van de organisatie iets is wat

verwacht wordt, zoals de mogelijkheid tot het krijgen van een moedercontract (analyseschema 16).

Betere opleidingsmogelijkheden is iets wat de respondenten wensen in hun baan. Ook mag de leiding wat adequater zijn en hopen de respondenten dat het ziekenhuis blijft vernieuwen en dat ze af en toe in een ander ziekenhuis mogen kijken. De huidige werknemers mogen op een andere manier worden ingezet wanneer zij, door gezondheidsredenen of hun leeftijd, het huidige werk niet meer kunnen doen (analyseschema 17).

Het ideaalbeeld voor de respondenten is dat de oudere medewerkers op een andere manier worden ingezet, zodat zij middels een kleine omscholing de laatste jaren op een andere plek binnen de organisatie kunnen uitzitten. *'Kansen bieden aan OK-assistenten om op een andere manier de laatste jaren in te gaan. De laatste acht jaar tot het pensioen. Het is lichamelijk gewoon een zwaar beroep.'* (analyseschema 18, respondent 1). Ook horen goede piketkamers, een kinderopvang in het ziekenhuis, meer structuur vanuit de leiding en betere opleidingsmogelijkheden bij het ideaalbeeld (analyseschema 18).

Alrijne als ideale werkgever

Om aan het ideaalbeeld te voldoen zien de respondenten graag betere opleidingsmogelijkheden of omscholingsmogelijkheden. Ook zien de respondenten graag verandering bij de leiding. Ook de piketkamers hebben dan een aanpassing nodig (analyseschema 20). Alrijne voldoet al aardig aan het ideaalbeeld van de respondenten, maar verbetering is zeker mogelijk. *'Er valt echt nog wel veel te behalen, maar er valt goed mee te leven.'* (analyseschema 19, respondent 4). Alrijne past beter bij de wensen en behoeften van de respondenten dan de concurrenten. Dit komt volgens de respondenten door de goede sfeer, de fijne collega's en het feit dat Alrijne een allround ziekenhuis is (analyseschema 20).

5.4 Hypothesen

Hypothese 1: Als een organisatie zich richt op haar sterke punten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Uit de resultaten blijkt dat vooral de goede sfeer en een goede balans tussen werk en privé de sterke punten zijn van de OK van Alrijne. De respondenten geven aan dat de fijne sfeer/het hechte team een van de grootste verschillen is met de concurrenten en zij dit erg belangrijk vinden in hun baan. Het is aannemelijk dat Alrijne een voorkeurspositie in de markt verkrijgt wanneer zij zich richt op deze sterkten en deze zichtbaar maakt. Uit de resultaten blijkt dat het op dit moment nog niet zichtbaar genoeg is. Op basis van deze resultaten is hypothese 1 aangenomen.

Hypothese 2: Als een organisatie zich differentieert ten opzichte van de concurrenten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Ohmae stelt (1982) dat wanneer de sterke punten van een organisatie beter aansluiten op de klantbehoeften dan dat de concurrent kan doen, zij een succesvolle positioneringsstrategie verkrijgt. Uit de resultaten blijkt dat Alrijne zich onderscheidt ten opzichte van de concurrenten door de fijne sfeer binnen het team. Dit blijkt een van de belangrijkste aspecten van een baan te zijn voor OK-assistenten. Alrijne speelt daardoor beter in op de klantbehoeften en kan hiermee een voorkeurspositie verkrijgen binnen de markt. Op basis van deze resultaten is hypothese 2 aangenomen.

Hypothese 3: Als een organisatie zich richt op de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt.

Uit de resultaten blijkt dat een fijne werksfeer, secundaire arbeidsvoorwaarden en de balans tussen werk en privé de belangrijkste behoeften zijn van de doelgroep. Het is aannemelijk dat Alrijne een voorkeurspositie verkrijgt in de markt wanneer zij zich richt op de belangrijkste behoeften voor de doelgroep. Op basis van deze resultaten is hypothese 3 aangenomen.

6. Conclusies

Naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek zijn de volgende conclusies te trekken: Alrijne moet haar sterke punten, zijnde een goede sfeer, goede balans tussen werk en privé, allround ziekenhuis en secundaire arbeidsvoorwaarden, benadrukken in haar communicatie richting de doelgroep. Alrijne onderscheidt zichzelf van haar concurrenten door haar goede sfeer. Dit is ook de grootste behoefte bij de doelgroep. Betere opleidingsmogelijkheden is ook een behoefte van de doelgroep. Op dit moment is dat geen sterk punt van Alrijne. Alrijne moet hierin investeren om de behoefte van de doelgroep te vervullen. In de werving loopt Alrijne achter op haar concurrenten.

6.1 Organisatie

Uit de resultaten blijkt dat de respondenten het niet met alle sterkten eens zijn die Alrijne zich toekent. De sterkten volgens Alrijne zijn: een goede sfeer, vast contract, secundaire arbeidsvoorwaarden, opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden en de balans tussen werk en privé. De respondenten beamen de goede sfeer en de balans tussen werk en privé, dit zien zij als een sterkte van het bedrijf. Het vaste contract en de secundaire arbeidsvoorwaarden vinden zij wel goed, maar zien de respondenten niet als onderscheidend en zal niet bijdragen aan een voorkeurspositie binnen de markt volgens hen.

De opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden vinden de respondenten niet sterk. Hieruit blijkt dat Alrijne dit moet verbeteren. Uit de resultaten blijkt ook dat het feit dat Alrijne een klein en allround ziekenhuis is als sterkte wordt gezien door de doelgroep. Verder zegt de doelgroep dat Alrijne erg betrokken is bij haar medewerkers en dit ziet de doelgroep ook als sterk punt.

Alrijne benadrukt haar sterke punten nog niet goed genoeg in haar communicatie. De doelgroep zegt dat op dat gebied nog verbetering nodig is. Dit was te verwachten, aangezien Alrijne op dit moment vrijwel niks doet aan de werving van OK-assistenten en geen arbeidsmarktcommunicatiestrategie heeft. De goede sfeer, de balans tussen werk en privé en het feit dat Alrijne een allround ziekenhuis is, moet Alrijne hierin meenemen volgens de doelgroep. De conclusie is dat op basis van de resultaten Alrijne niet al haar sterkten, zoals zij deze omschrijft, waarmaakt tegenover OK-assistenten. Als Alrijne zich richt op de sterkten van de organisatie en deze sterke punten benadrukt in de communicatie, zal Alrijne een voorkeurspositie verkrijgen. Deze conclusie was op basis van de theorie van Ohmae (1982) te verwachten. Hypothese 1 *'Als een organisatie zich richt op haar sterke punten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt'* is daarmee aangenomen.

6.2 Concurrenten

Uit de resultaten blijkt dat respondenten Haga Ziekenhuis en Groene Hart als grootste concurrenten zien van Alrijne. LUMC is bij de onderzoeksdoelgroep niet populair. Het feit dat Haga en Groene Hart een algemeen ziekenhuis zijn en kleinschaliger zijn dan een academisch ziekenhuis, trekt de respondenten aan. Haga Ziekenhuis voert grotere, gespecialiseerde ingrepen uit dan Alrijne. Respondenten vinden dat aantrekkelijk en dit is iets wat Alrijne niet kan bieden.

De communicatie van de concurrenten is volgens de respondenten beter. De communicatiemiddelen die de concurrenten gebruiken zijn volgens de respondenten pakkender en visueler dan platte teksten. De conclusie is dat op dit gebied nog veel te winnen valt voor Alrijne.

Hetgeen waarin Alrijne in vergelijking met de concurrenten vooral uniek is, is het feit dat Alrijne allround is en een hele fijne sfeer heeft. Doordat het ziekenhuis allround is, biedt de baan als OK-assistent veel afwisseling. Dit is positief, omdat Ohmae (1982) aangeeft dat een organisatie een positioneringsstrategie moet innemen die anders is dan die van haar concurrenten én die beter aansluit bij de klantbehoeften. Echter komen deze sterke punten op dit moment niet genoeg naar voren in de communicatie volgens de respondenten. Het is van belang dat Alrijne deze punten zichtbaar maakt. Op basis van de theorie van Ohmae (1982), verkrijgt Alrijne hiermee een voorkeurspositie in de markt. Hypothese 2 *'Als een organisatie zich differentieert ten opzichte van de concurrenten, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt'* is daarmee aangenomen.

6.3 Klanten

De respondenten vinden een goede sfeer, goede balans tussen werk en privé, secundaire arbeidsvoorwaarden en open en eerlijkheid naar de werknemers een van de belangrijkste aspecten in een baan. Bepaalde punten komen overeen met de sterkten die Alrijne zelf ook benoemd (zie *Situatieschets* paragraaf 2.1.1). Alrijne voldoet op dit moment aan de wensen en behoeften van de doelgroep. Hetgeen waarin Alrijne beter kan scoren zijn de ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden. Alrijne geeft zelf aan dat dit een sterkte is van de organisatie, echter zijn de respondenten het daar niet mee eens.

Uit de resultaten valt te concluderen dat Alrijne op dit moment wel aan de klantbehoeften voldoet. Dit komt door de goede sfeer. De doelgroep ervaart de goede sfeer namelijk als een belangrijk aspect. De onderzoeksdoelgroep is echter op dit moment al werkzaam bij de organisatie en dus al bekend met dit sterke punt. Dit sterke punt is niet voldoende uitgelicht in de communicatie. Op basis hiervan is de conclusie dat als Alrijne zich richt op de wensen en behoeften van de OK-assistenten, dat zij een

voorkeurspositie verkrijgt. Deze uitkomst was te verwachten op basis van de theorie van Ohmae (1982). Hypothese 3 *'Als een organisatie zich richt op de wensen en behoeften van een specifieke doelgroep, dan leidt dit tot een voorkeurspositie in de markt'* is daarmee aangenomen.

6.4 Eindconclusie

Deze paragraaf beantwoordt de probleemstelling van het onderzoek: *'Hoe kan Alrijne een voorkeurspositie verkrijgen op de arbeidsmarkt om zo meer OK-assistenten aan te trekken?'*. Het antwoord op de probleemstelling komt voort uit de conclusie.

Het onderzoek wijst uit dat Alrijne als werkgever een voorkeurspositie kan verkrijgen bij OK-assistenten, wanneer zij beter inspeelt op de klantbehoeften en sterke punten van de organisatie in haar communicatie. Alrijne moet zich met haar sterke punten onderscheiden van de concurrentie om concurrentievoordeel te behalen. Ohmae (1982) stelt dat een voorkeurspositie is bereikt wanneer er een balans is tussen de aspecten: organisatie, concurrenten en klanten.

Het is aannemelijk dat Alrijne een voorkeurspositie bereikt bij OK-assistenten wanneer zij zich focust op haar sterke punten, zijnde een goede werksfeer, balans tussen werk en privé, secundaire arbeidsvoorwaarden en het feit dat Alrijne allround is. De wensen en behoeften van de OK-assistenten sluiten hierop aan, maar de zichtbaarheid in de communicatie moet beter. Alrijne zou helemaal voldoen aan de wensen en behoeften van de OK-assistenten wanneer zij haar opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden verbetert.

7. Aanbevelingen

Naar aanleiding van de resultaten en conclusies van dit onderzoek is het advies aan Alrijne om haar sterke punten te benadrukken in haar communicatie richting OK-assistenten. Vooral het benadrukken van een goede sfeer is hierin noodzakelijk, omdat dit de grootste behoefte is van de doelgroep. Alrijne moet deze punten uitlichten op haar kanalen op Instagram, Facebook en LinkedIn. Om de doelstelling te bereiken kan Alrijne een andere manier van werving inzetten, zoals een filmpje of een interview met een OK-assistent waarin de sterke punten van de organisatie naar voren komen.

7.1 Organisatie

Sterke punten in communicatie

Uit onderzoek blijkt dat de respondenten het eens zijn met enkele sterke punten van de organisatie, namelijk de goede sfeer en de balans tussen werk en privé. De secundaire arbeidsvoorwaarden en het vaste contract zien de respondenten ook als iets fijns, maar niet iets wat Alrijne onderscheidt ten opzichte van de concurrent. De opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zien de respondenten niet als sterk punt. Zij geven aan dat het feit dat Alrijne erg allround is, wel een sterk punt is.

Ohmae (1982) stelt in zijn theorie dat een organisatie de sterke punten moet uitlichten die in het voordeel zijn voor de klant, in dit geval de medewerkers. Deze sterkten komen op dit moment onvoldoende naar voren. Het advies is om de sterke punten zoals de respondenten die omschrijven te bekijken en mee te nemen in de communicatie. De opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden zijn op dit moment niet voldoende, terwijl de doelgroep dit erg belangrijk vindt. Het advies is om hier meer in te investeren en de doelgroep actiever te vertellen over de mogelijkheden binnen Alrijne op dit gebied.

Wanneer Alrijne de sterke punten benadrukt in haar communicatie, verkiezen OK-assistenten Alrijne als werkgever boven andere werkgevers binnen de markt. Dit is ook de doelstelling van het onderzoek. Op basis van de theorie van Ohmae (1982) en de conclusies, raadt de onderzoeker Alrijne aan om de sterke punten duidelijker in de communicatie naar de OK-assistenten te benadrukken. Dit kan Alrijne het beste doen via haar online platformen. Uit de deskresearch is gebleken dat een klein deel van de doelgroep actief op zoek is naar een baan. De doelgroep die niet actief zoekt naar een andere baan, kijkt naar verwachting niet snel op de website www.werkenbijalrijne.nl. Het advies is om op sociale media-kanalen vaker de OK in beeld te brengen. OK-assistenten zitten vooral op Instagram, Facebook en LinkedIn.

7.2 Concurrenten

Uit onderzoek blijkt dat de concurrenten betere communicatiemiddelen gebruiken bij het werven van OK-assistenten. Tijdens de interviews gaven de respondenten aan dat hier zeker winst te behalen valt voor Alrijne. Een filmpje of een interview met een OK-assistent pakt de aandacht van een OK-assistent veel meer dan een platte tekst. Het advies is om visuele communicatiemiddelen, zoals een filmpje, te maken voor de werving. Denk hierbij aan een filmpje zoals: 'Een dag in het leven van een OK-assistent', waarin de organisatie de sterke punten laat zien. Of een tekst met daarin een OK-assistent aan het woord, die vertelt waarom werken bij Alrijne leuk en fijn is.

Alrijne onderscheidt zich van de concurrentie door haar goede sfeer. Ook dit komt in visuele communicatiemiddelen meer naar voren. Het advies is om dit duidelijker te communiceren naar de doelgroep. Ohmae (1982) geeft aan dat een succesvolle strategie een strategie is waarin de eigen krachten beter zijn afgestemd op de behoeften van de klant dan in die van de concurrenten. Een aanbeveling is daarom om deze punten duidelijker mee te nemen in de communicatie om voorkeurspositie te verkrijgen.

7.3 Klanten

Uit het onderzoek kwam naar voren dat een goede werksfeer, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, een goede balans tussen werk en privé en open- en eerlijkheid belangrijke aspecten zijn voor OK-assistenten in hun werk. Een belangrijke behoefte van de OK-assistenten vervult Alrijne niet, namelijk opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Het advies is om medewerkers vanaf een bepaalde leeftijd de mogelijkheid te geven om door te groeien naar een andere functie binnen de organisatie, om de laatste jaren een minder fysiek zwaar beroep uit te voeren. Alrijne moet meer investeren in en duidelijker communiceren over de ontwikkelingsmogelijkheden binnen de organisatie. Volgens Omhae (1982) is een organisatie die meer aan de wensen en behoeften van de klant voldoet succesvoller dan een concurrent. Daarom moet Alrijne zich meer richten op de belangrijke behoeften van de doelgroep en deze behoeften meenemen in de communicatie. Hierdoor krijgt Alrijne naar verwachting een voorkeurspositie op de arbeidsmarkt en groeit het aantal OK-assistenten binnen Alrijne.

8. Implementatieplan

De implementatiestrategie is geformuleerd op de aanbeveling van het onderzoek en aan de hand van het AIDA-model van Lewis (1898) en het PDCA-model van Deming (1948). Als communicatiemiddelen zijn Instagram, Facebook en LinkedIn geschikt. De totale kosten van de implementatie bedraagt € 750,-. De daadwerkelijke opbrengsten zijn pas inzichtelijk na de implementatie. De implementatie draagt uiteindelijk bij aan een verbeterde positie op de arbeidsmarkt.

8.1 Implementatie volgens AIDA-model

Om de grootste klantbehoeften te vervullen kan Alrijne de sterke punten, zijnde een goede sfeer, balans tussen werk en privé, secundaire arbeidsvoorwaarden en het zijn van een allround ziekenhuis uitlichten in de communicatie. Vooral de goede sfeer is een behoefte waarin Alrijne onderscheidend is van de rest. De resultaten wijzen uit dat Alrijne hierin uniek is ten opzichte van de concurrenten. Op dit moment deelt Alrijne de vacature voor OK-assistent eens in de twee maanden op Facebook, Instagram en LinkedIn. Om de sterke punten beter uit te lichten moet Alrijne actiever zijn op deze kanalen. Om een duidelijke planning te hebben en mensen niet te overvoeren met informatie maakt de organisatie gebruik van een contentkalender. Door de contentkalender heeft Alrijne een duidelijk en overzichtelijk beeld wanneer wat gedeeld wordt op sociale media. Bijlage O is een voorbeeld van een contentkalender van de maand januari.

Om het advies te implementeren kan Alrijne gebruik maken van het AIDA-model van Lewis (1898). Het AIDA-model bestaat uit vier stappen die plaatsvinden in de marketingcommunicatie-uitingen van een organisatie en de doelgroep aanzet tot een actie, in dit geval solliciteren bij Alrijne. De vier stappen van het model bestaan uit: aandacht trekken (*attention*), interesse wekken (*interest*), de interesse omzetten naar verlangen (*desire*) en als laatste aanzetten tot actie (*action*) (Lewis, 1898). Alrijne moet ervoor zorgen dat de OK-assistenten deze vier stappen doorlopen. En Alrijne hiermee een voorkeurspositie verkrijgt bij de doelgroep.

Attention

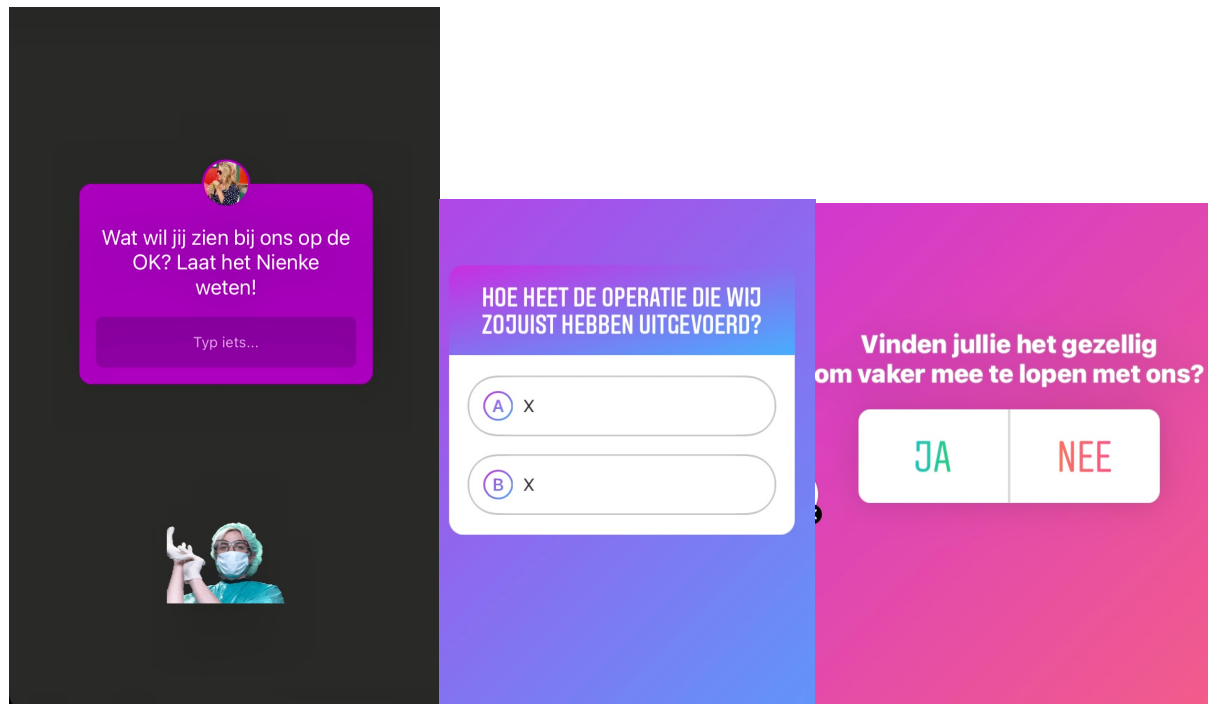
In de eerste stap trekt de organisatie de aandacht van de klant, in dit geval de OK-assistent (Lewis, 1898). Uit het onderzoek komt naar voren dat veel OK-assistenten niet actief op zoek zijn naar een nieuwe baan, maar wel bereid zijn om van baan te wisselen. Actief zoeken doet deze doelgroep niet. Alrijne moet de aandacht van deze doelgroep weten te trekken door op te vallen. Dit moet Alrijne doen via haar kanalen op Instagram, Facebook en LinkedIn.

Interest

De volgende stap is het wekken van interesse bij de klant volgens Lewis (1898). Het onderzoek wijst uit dat een goede sfeer op de werkvloer één van de belangrijkste behoeften is van de OK-assistenten. Alrijne zet dit sterke punt onder andere in om de interesse te wekken bij de doelgroep. Dit doet Alrijne door het plaatsen van berichten op onder andere Instagram aan de hand van de contentkalender. Zoals in dummy 1 (figuur 10) te zien is wekt Alrijne de interesse door de behoeften van de OK-assistenten uit te lichten. De interesse van de potentiële nieuwe medewerker wordt gewekt door een aankondiging van iets wat er aan zit te komen, bijvoorbeeld een take-over. Bij een take-over neemt een OK-assistent het account van Alrijne over en neemt hij/zijde volger als het ware mee in haar werkdag. Door een foto van het team te gebruiken laat Alrijne al zien hoe hecht het team is. Doordat Alrijne specifiek de woorden 'superleuke' en 'gezellig' toevoegt richt zij zich op de behoefte van de doelgroep. Hierdoor zorgt Alrijne ervoor dat de drie aspecten van het 3C-model van Ohmae (1982), namelijk organisatie, concurrenten en klanten, in balans zijn. Alrijne kan Instagram gebruiken voor de interactie met de doelgroep. Alrijne kan vragen aan de doelgroep wat zij graag zien, of het voor herhaling vatbaar is en ondertussen kan er een quiz gedaan worden (zie dummy 2, figuur 11).



Figuur 10: Dummy I – Instagram post op stories aankondiging (bron: auteur)



Figuur 11: Dummy II - Voorbeelden interactie met doelgroep Instagram (bron: auteur)

Desire

Het doel van stap drie is, volgens Lewis (1898), het omzetten van interesse naar verlangen. Wanneer de doelgroep verlangt om virtueel een dag op de OK mee te lopen kan zij de berichten op Instagram volgen. Alrijne laat een OK-assistent na een uitleg het account van Alrijne een dag overnemen. In de berichten komen meerdere sterke punten van de organisatie naar voren, zo laat een OK-assistent bijvoorbeeld zien welke verschillende operaties hij/zij die dag gaat doen. Het feit dat Alrijne allround is komt hierin erg naar voren. Ook kan Alrijne uitlichten dat de OK-assistenten die dag de gewenste vrije dagen doorgeven, of het feit dat ze na werk nog een drankje gaan doen met z'n allen. De sfeer wordt op deze manier veel beter zichtbaar voor de eventuele nieuwe medewerkers.

Action

De laatste stap is de klant aansporen tot actie (Lewis, 1898). De eventuele nieuwe medewerkers verlangen inmiddels naar Alrijne. Alrijne zet de doelgroep aan tot actie om op het einde een zin toe te voegen over werken bij Alrijne en de link naar de vacature op de website www.werkenbijalrijne.nl toe te voegen, zie dummy 3 (figuur 12). Wanneer de eventuele nieuwe medewerker een voorkeur krijgt voor werken bij Alrijne na het zien van de berichten van de OK en een sollicitatieformulier invult, dan is het doel behaald.

We hopen dat je het leuk
vond om mee te lopen
met ons! Wil jij volgende
keer met ons mee
borrelen aan het einde
van de dag? Swipe up
en kom werken bij ons!

Figuur 12: Dummy III – voorbeeld linken vacature (bron: auteur)

Planning

In onderstaand figuur staat de planning voor de implementatie (zie figuur 13). De planning gaat via het *Continuous Improvement*-model van Deming (1982). Het model helpt de kwaliteit van de implementatie continu te verbeteren door de vier stappen: *Plan*, *Do*, *Check* en *Act*.

Week	PDCA	Taak	Wie
1	Plan	Planning maken	Stagiair
1	Plan	OK-assistent benaderen	Stagiair
2	Plan	OK-assistent uitleg geven over de regels	Communicatiemedewerker
3	Plan	Contentkalender checken	Communicatiemedewerker
4	Plan	Acties inplannen en maken (vooraankondigingen)	Stagiair
5	Do	Take-over vindt plaats	OK-assistent/ Communicatiemedewerker
5	Check	Analyseren doorklikken link	Communicatiemedewerker
5	Check	Analyseren aantal keer bekeken	Communicatiemedewerker

5	Check	Analyseren sollicitaties	Communicatiemedewerker
6	Act	Veranderingen doorvoeren	Communicatiemedewerker

Figuur 13: Planning implementatie sterke punten en behoeften door middel van take-over (bron: auteur)

Kosten en baten

Hieronder zijn de kosten van de implementatie weergegeven:

- Loonkosten. De loonkosten van een medewerker van Alrijne is gemiddeld € 25,- per uur. De communicatiemedewerker is ca. zes uur bezig hiermee. De OK-assistent zal aan het einde van de dag ongeveer twee uur besteed hebben hieraan. Totale loonkosten: € 200,-.
- **Totale kosten: € 200,-.**

De opbrengsten hiervan zijn lastig te meten. In immateriële zin draagt dit bij aan de naamsbekendheid en het merk Alrijne. De sterke punten worden zichtbaar en de behoeften van de doelgroep wordt herkend. Dit zorgt uiteindelijk voor sollicitaties en hiermee hoopt Alrijne meer OK-assistenten in loondienst te krijgen. Wanneer Alrijne meer OK-assistenten in loondienst heeft, is het inhuren van externe medewerkers niet meer nodig. Dit scheelt in de kosten voor Alrijne.

8.2 Implementatie van het PCDA-model

Naast het advies om de sterke punten van Alrijne en de klantbehoeften uit te lichten in de communicatie, is het aanpassen van de communicatiemiddelen van de vacature ook raadzaam. Uit het onderzoek blijkt dat OK-assistenten de huidige manier van werving bij Alrijne niet goed vinden en dat zij hierin achter loopt op de concurrenten. Als dummy is het voorbeeld van Haga Ziekenhuis als voorbeeld genomen (Bijlage P). Zij laten door middel van een verhaal van een OK-assistent zien waarom werken bij het ziekenhuis zo leuk is. Alrijne voegt elke twee maanden een ander verhaal toe en licht dit uit op de website www.werkenbijalrijne.nl. In deze verhalen komen wederom de klantbehoeften en de sterke punten van Alrijne naar voren. Deze verhalen deelt Alrijne via haar sociale media-kanalen met een afbeelding van de OK-assistent die het verhaal vertelt. De implementatie van dit advies gaat via het *Continuous Improvement*-model van Deming (1984). Dit is een verbetercirkel wat werkt door middel van plannen (*plan*), doen (*do*), checken (*check*) en aanpassen (*act*).

Plan

Bij de eerste stap beschrijft Alrijne wat de zij precies gaat doen. Alrijne maakt hiervoor een planning. Ook stelt Alrijne doelstellingen vast, zodat zij in de check-fase kan kijken of de doelstelling is behaald. Het formuleren van de doelstelling gaan via de SMART-methode. Dat staat voor: specifiek, meetbaar, realistisch en tijdsgebonden. Een voorbeeld van een SMART-doelstelling is: Alrijne wil binnen een half jaar dat 5% van de bezoekers van de vacature op de website solliciteert.

Do

In deze stap past Alrijne het plan in de praktijk toe. De teksten staan online en Alrijne deelt het via haar online-kanalen. In deze stap verzamelt Alrijne gegevens, hierdoor kan zij zien of er verbetering plaatsvindt.

Check

In deze fase legt Alrijne de gegevens en resultaten naast elkaar. Alrijne kan zien hoe vaak er via de sociale media is doorgeklikt naar de website. Ook analyseert Alrijne hoe vaak de vacature is bekeken op de website en hoeveel sollicitaties daarop volgden. Deze informatie vergelijkt Alrijne met de gegevens van voor de implementatie. Tijdens het evalueren komt Alrijne erachter of de doelstelling behaald is en waar verbetering nodig is.

Act

In de laatste fase past Alrijne het proces aan, aan de hand van de resultaten in de vorige stap. Wanneer er een gewenste verbetering is, dan implementeert Alrijne deze werkwijze in de huidige werkwijze. De vier fasen zijn een continu proces, steeds blijft er verbetering plaatsvinden. De aanpassingen die hieruit naar voren komen, voegt Alrijne weer toe aan de eerste stap. De implementatie neemt de verbetering op deze manier steeds mee.

Planning

Figuur 14 geeft een tabel van de planning weer. De planning geeft de vier stappen van het model weer: *Plan*, *Do*, *Check* en *Act*.

Maand	PDCA	Taak	Wie
Januari	Plan	Planning maken	Stagiair
Januari	Plan	OK-assistenten benaderen	Stagiair
Januari	Plan	OK-assistenten interviewen + foto maken	Stagiair

Januari	Plan	Verhaal schrijven	Stagiair/ Communicatiemedewerker
Januari	Plan	Naar OK-assistent sturen voor check	Stagiair
Januari	Plan	Contentkalender checken	Communicatiemedewerker
Februari	Do	Plaatsen op website	Stagiair
Februari	Do	Inplannen op sociale media	Stagiair
Maart	Check	Analyseren bezoekersaantallen website	Communicatiemedewerker
Maart	Check	Analyseren doorklikken sociale media	Communicatiemedewerker
Maart	Check	Analyseren sollicitaties	Communicatiemedewerker
Maart	Act	Veranderingen doorvoeren op basis van analyse	Communicatiemedewerker

Figuur 14: Planning communicatiemiddel vacature (bron: auteur)

Kosten en baten

Hieronder zijn de kosten weergegeven:

- Loonkosten. De gemiddelde loonkosten bij Alrijne zijn € 25,- per uur. Eén uur per OK-assistent en vijf uur voor een communicatiemedewerker: € 150,-.
- Eventuele kosten van de sollicitatieprocedure, ervan uitgaande dat er twee sollicitanten zijn. Per sollicitant is Alrijne ongeveer acht uur kwijt. Denk hierbij aan het selecteren van de sollicitanten, het uitnodigen op gesprek, het gesprek voorbereiden, het eerste en tweede gesprek en het arbeidsvoorwaardengesprek. De totale kosten van twee sollicitatieprocedures zijn: € 400,-.
- **Totale kosten: € 550,-.**

De verwachte opbrengsten zijn niet meteen duidelijk. Immateriële opbrengsten zijn vooral: opvallen op de arbeidsmarkt, meer aandacht voor Alrijne en meer herkenning van het beroep OK-assistent. Dit kan bijdragen aan een verbeterde positie op de

arbeidsmarkt. Naar verwachting vloeien hier nieuwe sollicitaties uit voort, met als gevolg nieuwe OK-assistenten in loondienst bij Alrijne. Wanneer Alrijne meer OK-assistenten in loondienst heeft, is het inhuren van externe medewerkers niet meer nodig. Dit scheelt in de kosten voor Alrijne.

Literatuurlijst

Alsem, K. J. (2017). *Strategisch marketing planning*. Geraadpleegd 3 oktober 2020, van <https://www.jongbloed.nl/code/inkijkxemplaar/9789001877477/strategische-marketingplanning-karel-jan-alsem.pdf>

Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(2), 18.

Deming, W.E. (1948). *Out of The Crisis*. Cambridge: MIT, Center for Advanced Educational Services

Emans, B. J. M. (2014). *Interviewen: theorie, techniek en training*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Groen Hart Ziekenhuis. (2020a). Over GHZ. Geraadpleegd op 25 september 2020, van <https://www.werkenbijghz.nl/over-ghz/>

Groene Hart Ziekenhuis. (2020b). *Vacatures OK-assistent*. Geraadpleegd op 25 september 2020, van <https://www.werkenbijghz.nl/vacatures/seh-verpleegkundige/>

HagaZiekenhuis. (2020a). *Vacatures operatieassistent*. Geraadpleegd op 25 september 2020, van <https://www.werkenbijhaga.nl/vacatures/operatieassistent/>

HagaZiekenhuis. (2020b). *Specialismen en poliklinieken*. Geraadpleegd op 8 december 2020, van <https://www.hagaziekenhuis.nl/specialismen/>

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competence of the corporation*. Boston: MA.

Hamel, M. (2020). Prettig werken tot aan je pensioen. *Nursing*, 26(7), 17-23.

Hogeschool Leiden. (2020) *HLVinden en databanken*. Geraadpleegd op 20 oktober 2020, van <https://www.hsleiden.nl/mediacentrum/hlvinden-en-databanken/index>

ING. (2020, 8 maart). *Coronavirus en de effecten op sectoren*. Geraadpleegd op 4 november, van <https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/onze-economie/de-nederlandse-economie/publicaties/coronavirus-en-de-effecten-op-sectoren.html>

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.

Kotler, P. T. & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing, Global Edition*. London, England: Person Education Limited.

Kwalon. (2016). *De toepasbaarheid van online kwalitatieve technieken*.

Lewis, E. St. Elmo (1898) *Side Talks about Advertising*. The Western Druggist (21 February). p. 66. Lewis, E. St. Elmo.

LUMC. (2020a). *Over het LUMC*. Opgeroepen op 25 september 2020, van <https://www.lumc.nl/over-het-lumc/>

LUMC. (2020b). *Werken bij operatieassistent*. Opgeroepen op 25 september 2020, van <https://www.lumc.nl/over-het-lumc/werken-bij/overzicht/Operatieassistent>

Meier, U. & Broekhoff, M. A. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noofdhoff.

Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: The art of Japanese business*. New York: McGraw-Hill Inc. Copyright 1982

Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategist: The art of Japanese Business*. New York: McGraw Hill.

Poiesz, T. & Raaij, F. van (2002). *Synergetische marketing*. Amsterdam: Financial Times/Prentice Hall

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press

Reddy, A. C., & Campbell, D. P. (1993). *Positioning hospitals: A model for regional hospitals*. *Marketing Health Services*, 13(1), 40.

Ries, A. & Trout. J. (1986). *Positioning - The battle for your mind*. New York McGraw-Hill.

Riezebos, R., & Van der Grinten, J. (2011). *Positioneren: Stappenplan voor een scherpe positionering*. Amsterdam: Boom Lemma.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). *Customer intimacy and other value disciplines*. Cambridge: Harvard business review.

Van den Beukel, L. & Van der Aalst, M. (2020, 16 maart). *Werkgelegenheid stijgt door*. Geraadpleegd op 1 november 2020, van <https://uwv.nl/overuwv/Images/factsheet-arbeidsmarkt-zorg-maart2020.pfd>

Van Loghum, B. S. (2012A). *Zorg minder aantrekkelijk door flexcontracten*. *Zorg en Financiering*, 11(8), 94-94.

Van Loghum, B. S. (2012B). *Belangstelling privékliniek zit in de lift*. *Zorg en Financiering*, 11(9), 76-76.

Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* Praktijkboek voor methoden en technieken (5e druk). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.