

Eenvoud in innovatie

Een brug tussen Monitorling en
de zorgmarkt

monitor**ling**

Eenvoud in innovatie

Een brug tussen Monitorlinq en de zorgmarkt

Versie	1.0
Plaats en Datum	Utrecht, januari 2014
Auteur	Jasper Meijaard
E-mail	jaspermeijaard@gmail.com
Studentnr.	1584139
Instituut	Hogeschool Utrecht
Opleiding	Digitale Communicatie
Bedrijf	Monitorlinq Niasstraat 1 3531 WR Utrecht The Netherlands Telefoon: 020-7005555 E-mail: info@monitorlinq.com
Bedrijfsbegeleider	Jimme Slippens 06-14393803 jslippens@monitorlinq.com
Schoolbegeleider	Eric Leltz eric.leltz@hu.nl

Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie waar ik de afgelopen maanden hard aan heb gewerkt.

Ik heb mijn afstudeeronderzoek uitgevoerd bij Monitorling en wil Martijn van Bree bedanken dat hij mij deze mogelijkheid heeft gegeven en daarbij ook Jimme Slippens voor de begeleiding tijdens de afstudeerperiode.

Ik wil Eric Leltz bedanken omdat ik veel heb gevraagd en hij mij altijd snel heeft geholpen. Als laatste wil in mijn vriendin, familie en vrienden bedanken omdat zij mij veel hebben gesteund en geholpen.

Ik hoop dat Monitorling met behulp van dit plan haar doelstelling kan behalen.

Vriendelijke groet,

Jasper Meijaard

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting	11
1 Inleiding.....	13
1.1 Doel en hoofdvraag.....	13
1.2 Deelvragen	14
1.3 Leestoelichting.....	14
1.4 Theoretisch kader.....	16
1.5 Onderzoeksopzet	18
2 Bedrijfsachtergrond	19
2.1 Safeling.....	19
2.2 Transformatie.....	20
2.3 Monitorling	21
2.4 Probleemachtergrond	23
2.5 Conclusie.....	23
3 Macro-omgeving	25
3.1 Bevindingen.....	25
3.2 Conclusie.....	26
4 Meso-omgeving	27
4.1 Zorgmarkt	27
4.2 Afnemers	29
4.2.1 De Leyhoeve.....	29
4.2.2 Zorginstellingen	30
4.2.3 Tussenschakel	30
4.2.4 Ontwikkelaars.....	30
4.3 Concurrentieanalyse.....	30
4.4 Concurrentiekrachten	32
4.5 Conclusie.....	34
5 Micro-omgeving	35
5.1 Interne factoren	35
5.2 Value chain	38
5.3 Supply Chain	40
5.4 Concurrentiepositie	41
5.5 Conclusie.....	42

6	Confrontatie	45
6.1	SWOT-analyse	45
6.2	Confrontatiematrix	46
6.3	Kernproblemen	47
6.4	Strategische voorkeur	48
6.5	Conclusie	48
7	Doelgroepanalyse	49
7.1	Aanpak	49
7.2	SamenwerkingsTOP	50
7.3	Interviews	51
7.4	Conclusie	52
8	Positionering	53
8.1	Doelgroep	53
8.2	Visie	54
8.3	Missie	54
8.4	Product/markt	54
8.5	Merkidentiteit	55
8.5.1	Persoonlijkheid	55
8.5.2	Merkbelofte	56
8.5.3	Uitingen	57
8.6	Conclusie	57
9	Marketing en Communicatie	59
9.1	Doelstellingen	59
9.2	C ¹ : Customer's solution	60
9.3	C ² : Cost to Customer	62
9.4	C ³ : Convenience	63
9.5	C ⁴ : Communication	64
9.6	Conclusie	67
10	Activiteiten	69
10.1	Voorbereiden	69
10.2	Lanceren	71
10.3	Functioneren	73
10.4	Internationaliseren	74
10.5	Conclusie	75
11	Conclusie en Advies	77
	Literatuurlijst	81

Bijlage 1 Begrippenlijst.....	85
Bijlage 2 Producten en diensten.....	87
Bijlage 3 DESTEP-analyse	92
Bijlage 4 Concurrentie-analyse.....	94
Bijlage 5 Concurrentie-scan.....	96
Bijlage 6 Value chain	101
Bijlage 7 Integratie opties	102
Bijlage 8 SWOT-analyse.....	104
Bijlage 9 Strategische opties	106
Bijlage 10 Interview toelichting.....	111
Bijlage 11 Interview vragenlijst.....	112
Bijlage 12 Interview met Florence	113
Bijlage 13 Interview met de Leyhoeve	115
Bijlage 14 Missie-opbouw	117
Bijlage 15 Voorbeeld aankoopproces.....	118
Bijlage 16 Marketing Automation	120

Samenvatting

Monitorling heeft een softwareplatform ontwikkeld waar diverse apparaten mee kunnen communiceren. Drie productgroepen worden onderscheiden: Safeling, Homeling en Healthling. Safeling gericht op veiligheid, Homeling gericht op huisautomatisering en Healthling gericht op ondersteuning van zorg. Monitorling levert apparaten in deze groepen en biedt hier diensten bij aan. De apparaten (bijvoorbeeld: domotica en telefoons) worden ingekocht en de (ICT-)diensten (bijvoorbeeld een alarmcentrale) worden zelf ontwikkeld. Met de Safeling producten en diensten heeft Monitorling ervaring maar de andere groepen zijn geïntroduceerd sinds de reorganisatie van vorig jaar.

Dit onderzoek bekijkt hoe Monitorling het beste haar producten en diensten kan aanbieden op de Nederlandse zorgmarkt met als uitgangspunt haar nieuw gevormde strategie. De nieuwe strategie is ontstaan bij de reorganisatie. De doelstelling is om binnen twee jaar een toonaangevend bedrijf te zijn wat bekend staat om haar innovatieve producten en diensten op de internationale zorg en huisautomatisering markten. Met behulp van deskresearch en interviews is alle noodzakelijke informatie verkregen.

Het platform is breed inzetbaar en leent zich goed voor de plannen op de zorgmarkt. De producten en diensten zijn niet ver ontwikkeld, deze moeten nog verder ontwikkeld worden. De zorgmarkt lijkt klaar te zijn en interesse te hebben in producten en diensten van Monitorling. Dit blijkt uit de stijgende grijze druk en de toenemende belangstelling voor extramurale zorg.

Particuliere- en traditionele zorginstellingen in het semimurale marktsegment lijken het meest klaar te zijn voor producten en diensten van Monitorling. Deze instellingen zetten zich het meest in om ouderen zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen en hebben professionele zorg dichtbij. Er zijn weinig concurrenten die zich richten op deze semimurale markt. Daarnaast zijn aanbieders op de markt veelal technisch gedreven.

Monitorling lijkt genoeg in huis te hebben om de kansen in de omgeving te pakken. Het ontbreken van een intern communicatiebeleid vormt een kernprobleem en dient daarom eerst ontwikkeld te worden. Het ontbreken van een strategie is het tweede kernprobleem.

Deze informatie leidt er toe dat er is gekozen voor een differentiatiefocus strategie. De focus op de semimurale zorgmarkt en differentiëren door een merkidentiteit te ontwikkelen. De doelgroep geeft aan dat zij de technisch gedreven markt als ingewikkeld ervaren en dat is waar Monitorling op inspeelt; eenvoud in innovatie.

De doelgroep wordt opgedeeld in een traditioneel- en particulier cluster. In het traditionele cluster staat efficiënt werken tegen een lagere prijs centraal en in het particuliere cluster staat kwaliteit van zorgen centraal. De marketing en communicatie worden op deze clusters afgestemd.

Er wordt een viertal van oplossingen opgesteld door Monitorling met daarin producten, diensten en praktijkvoorbeelden. Hiermee wordt elk doelgroep profiel aangesproken. Elke oplossing is aan te passen en samen te stellen. Op deze manier is er een passende oplossing voor elke situatie.

Om de doelgroep te bereiken dient Monitorling beurzen te bezoeken en online aanwezig te zijn. Deze middelen worden ingesteld op inbound marketing. Met behulp van Marketing Automation wordt het gedrag van de doelgroep vanaf het eerste moment geanalyseerd. Met behulp van deze informatie kan de marketing slim worden afgestemd op de prospect om uiteindelijk de conversie te verhogen. Als blijkt uit het gedrag van de prospect dat deze veel interesse heeft kan de afdeling sales hier gerichte stappen op ondernemen.

Er zijn nog veel activiteiten die moeten plaatsvinden voordat Monitorling de behoeftes van de doelgroep kan vervullen. De eerste stappen zijn: een merkidentiteit ontwikkelen, een communicatiebeleid opstellen en een visuele identiteit ontwikkelen. Dit zorgt ervoor dat het merk overal is doorgevoerd en dat het bedrijf klaar is voor verdere stappen. Daarna volgende stappen: basis-assortiment bepalen, testen en meten, marketingplan verfijnen, content produceren en communicatiemiddelen ontwikkelen. Met behulp van dit plan en deze activiteiten worden de kernproblemen opgelost en kan Monitorling de markt bedienen.

1 Inleiding

Het bedrijf Monitorling heeft voorheen onder de naam Safeling verschillende producten en diensten aangeboden op het gebied van veiligheid. Het bedrijf heeft in 2012 een reorganisatie ondergaan en is toen een samenwerking aangegaan met Tektos. Momenteel is Monitorling zich aan het ontwikkelen en vormt er een nieuwe strategie. Deze strategie heeft een duidelijke richting maar heeft weinig concrete invulling.

Dit onderzoek geeft advies over hoe Monitorling de strategie nauwkeuriger kan afstellen en hoe het de kloof tussen bedrijf en markt kleiner kan maken. De resultaten zijn uitsluitend bedoeld voor de bedrijfsvoering van Monitorling en zal daarom ook vanuit deze optiek worden beschreven.

1.1 Doel en hoofdvraag

Monitorling heeft als doelstelling binnen twee jaar een toonaangevend bedrijf te zijn, wat bekend staat om haar innovatieve producten en diensten op de internationale zorg en huisautomatisering markten. Dit is een ambitieus streven maar geeft een goede richting aan waar dit onderzoek aan moet bijdragen. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom als volgt:

Hoe kan Monitorling het beste haar producten en diensten aanbieden op de Nederlandse zorgmarkt met als uitgangspunt haar nieuw gevormde strategie?

Opmerkelijk is dat de doelstelling betrekking heeft tot de internationale zorgmarkt maar dat de hoofdvraag in gaat op de Nederlandse zorgmarkt. De internationale markt zou een te grote scope zijn voor dit onderzoek, daarom is er gekozen om het te richten op de Nederlandse markt. Later in het rapport wordt gekeken hoe Monitorling haar producten en diensten kan aanbieden op de internationale markt.

1.2 Deelvragen

De hoofdvraag vraagt om meer deelvragen om zo het onderzoek beter te kunnen operationaliseren. De deelvragen zijn als volgt geformuleerd:

Context analyseren

1. Hoe zag de organisatie Monitorling er voorheen uit?
2. Hoe ziet de organisatie Monitorling er tegenwoordig uit?
3. Hoe ziet het producten- en dienstenaanbod eruit?

Omgeving analyseren

4. Hoe ziet de omgeving van Monitorling eruit?
5. Hoe ziet de Nederlandse zorgmarkt eruit?
6. Hoe ziet de doelgroep eruit?
7. Waar is de doelgroep te vinden?
8. Wat is kenmerkend voor de doelgroep?

Mogelijkheden verkennen

9. Waar liggen de kansen en mogelijkheden in de omgeving?
10. Welke positie moet er aangenomen worden ten opzichte van kanaalpartners?
11. In welke mate moet Monitorling aanwezig zijn bij de eindgebruiker?
12. Hoe en aan wie kunnen de producten en diensten het best aangeboden worden?
13. Hoe kan Monitorling dit plan internationaliseren?

1.3 Leestoelichting

Deze paragraaf beschrijft de structuur van dit rapport. Tevens worden er een aantal routes gegeven hoe lezers door het rapport kunnen lezen.

Opbouw

De opbouw van het rapport wordt in onderstaande tabel weergegeven. Bij elk hoofdstuk wordt een korte toelichting gegeven. Allereerst wordt er gekeken naar wie Monitorling is. Daarna wordt er gekeken naar de externe- en interne omgeving van Monitorling. Daaropvolgend wordt er gekeken welke strategie Monitorling moet hanteren. Met behulp van een doelgroepanalyse wordt de strategie verfijnd. Hierna wordt de strategie verder uitgewerkt en een plan voor marketing en communicatie toegelicht. Als laatste wordt er plan gemaakt hoe het plan gerealiseerd kan worden.

Hoofdstuk	Toelichting
1. Inleiding	Het rapport wordt globaal ingeleid en de afbakening van het onderzoek wordt behandeld.
2. Bedrijfsachtergrond	Het bedrijf Monitorling wordt toegelicht. Er wordt gekeken naar het verleden en de huidige situatie. Dit hoofdstuk is bedoeld voor de beeldvorming.
3. Macro-omgeving	Dit is de eerste omgeving in de externe analyse. Deze omgeving staat het meest ver van Monitorling af. Deze analyse kijkt hoe de maatschappij eruit ziet voor Monitorling.
4. Meso-omgeving	Dit is de tweede omgeving in de externe analyse. Dit hoofdstuk kijkt naar de markt en de branche waarin Monitorling actief is.
5. Micro-omgeving	De laatste omgeving in de externe analyse. Dit hoofdstuk kijkt naar de interne situatie van Monitorling.
6. Confrontatie	Als de volledige omgeving in kaart is gebracht, kan er worden gekeken naar de mogelijkheden. De interne sterktes en zwaktes; en de externe kansen en bedreigen worden geanalyseerd. Met behulp van deze informatie kan er een strategie worden gekozen.
7. Doelgroepanalyse	In dit hoofdstuk wordt er verdiepende informatie gezocht bij de doelgroep met behulp van interviews. Deze informatie wordt gebruikt om de strategie van Monitorling te verfijnen.
8. Positionering	Het uitgangspunt van de strategie wordt verder uitgewerkt en er wordt een positie aangenomen in de markt. Hiernaast wordt de doelgroep gedefinieerd en ontstaan er product/markt combinaties.
9. Marketing & Communicatie	De doelen van de marketing en communicatie worden bepaald. Er wordt een plan beschreven voor de marketing en communicatie van Monitorling, vooral bekend als de marketingmix.
10. Activiteiten	In dit hoofdstuk worden de activiteiten weergegeven die uitgevoerd dienen te worden om het plan te verwezenlijken.
11. Conclusie en advies	Het laatste hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag en kijkt terug op het onderzoek.

Tabel 1: Opbouw van rapport

Leesroutes

Het is voor medewerkers van *Hogeschool Utrecht* aanbevolen de inleiding, kern en conclusie te lezen. De bijlagen van het rapport geven verdiepende informatie. Het is niet noodzakelijk maar wel aanbevolen om de bijlagen te lezen wanneer er naar wordt verwezen.

Voor medewerkers van *Monitorling* is het niet noodzakelijk alles te lezen. De bedrijfsachtergrond kan overgeslagen worden. Tevens hoeven de macro-, meso- en micro-omgeving niet gelezen te worden omdat de belangrijkste bevindingen in het hoofdstuk Confrontatie zijn opgenomen. De doelgroepanalyse kan eventueel ook overgeslagen worden. Voor de volledigheid is het aanbevolen alles te lezen.

Wanneer de lezer puur de *essentie* wil weten van het rapport kan deze de inleiding lezen en alle conclusies. Elk hoofdstuk heeft een conclusie en het laatste hoofdstuk bevat de conclusie van het hele rapport.

Begrippenlijst

In Bijlage 1 is een begrippenlijst bijgehouden van de belangrijkste begrippen die in het onderzoek worden genoemd.

1.4 Theoretisch kader

Het theoretisch kader behandelt de aanpak van het onderzoek, met name de theorie die wordt gebruikt om dit marketing- en communicatieplan te structureren en realiseren.

Globale structuur

Het vormen van een strategie kan op verschillende manieren en daarom is er ook uiteenlopende literatuur te vinden. Het procesmodel (Lynch, 2000) van Lynch wordt gebruikt om structuur aan te brengen in het vormen van een strategie. Terecht zegt Chaffey (2008) dat het vormen van een strategie een dynamisch proces is en niet elke situatie in hetzelfde model is te gieten.

Het model van Lynch kan gezien worden als fundering die is uit te breiden met andere modellen. Dat is positief omdat het model van Lynch weinig ingaat op merkwaaarde. Het model sluit aan vanwege het analytische karakter in het begin maar heeft weinig creativiteit in stadia als: strategieformulering en strategie implementatie. Daarom worden er in deze fasen van onderzoek moderne modellen en theorie toegevoegd.

Macro-omgeving analyse

De externe omgeving wordt geanalyseerd aan de hand van een aantal modellen die behandeld zijn tijdens de studie. Eerst wordt er gekeken naar de macro-omgeving, dit wordt gedaan aan de hand van een DESTEP-analyse (Michels, 2009). Deze analyse kijkt naar demografische-, economische- social-culturele-, technologische-, ecologische- en politiek-juridische factoren.

Meso-omgeving analyse

Hierna wordt er gekeken naar de factoren die dicht bij het bedrijf spelen, de meso omgeving analyse. Deze analyse wordt gemaakt aan de hand van de structuur van de marktanalyse beschreven door Alblas, Kokke, & Thuis (2006). Hierop volgend wordt er gekeken naar de concurrentie, dit wordt onder andere gedaan aan de hand van het vijfkrachtenmodel (Porter, 1997).

Micro-omgeving analyse

Na de externe omgeving wordt er gekeken naar de interne omgeving van Monitorling. Om een globaal overzicht te krijgen van de organisatie wordt het 7s-model (Bryan, 2008) gebruikt. Aansluitend op het 7s-model is het goed om te kijken waar Monitorling staat in de waardeketen, dit gebeurt met een value-chain analyse (Porter, 1985) en een supply-chain analyse (Porter, 1985). Daaropvolgend wordt de concurrentiepositie bepaald (Alblas et al., 2006).

Confrontatie

De resultaten van de interne en externe analyse worden in kaart gebracht in een SWOT analyse (Alblas et al., 2006). Deze SWOT wordt in een confrontatiematrix geplaatst zodat er beter inzicht komt in de problemen en de mogelijkheden. Hieruit kunnen een aantal strategische opties worden geformuleerd. Er wordt gekeken naar het uitgangspunt van de strategie met het model van Porter (Alblas et al., 2006). Als het uitgangspunt goed is kan er gekeken worden naar de richting van de strategie, dit gebeurt met het model van Ansoff (Alblas et al., 2006). Deze alternatieven worden daarna geëvalueerd en hieruit volgt een voorkeur.

Doelgroepanalyse

De doelgroepanalyse wordt gedaan met behulp van interviews. Deze interviews worden voorbereid en afgenomen met de methode beschreven door Verhoeven (2012).

Positionering

Wanneer de strategische opties bekend zijn en de voorkeur is bepaald kan de strategie verder uitgewerkt worden, als eerste stap daarna volgt het definiëren van strategische doelstellingen (Chaffey, 2008b). Door meer creativiteit aan het proces toe te voegen en meer stil te staan bij de merkwaarde van Monitorling, wordt er gebruik gemaakt van de corporate-identitymix (Michels & Huyskens, 2011).

Marketing en communicatie

Er worden een aantal marketing- en communicatiedoelstellingen geformuleerd (Michels, 2009). Met behulp van alle vergaarde informatie wordt de marketingmix van Monitorling ingevuld met behulp van de 4C's (McClean, 2012). Customer, Cost, Convenience en Communication.

1.5 Onderzoeksopzet

De afbakening van het onderzoek is bepaald in voorgaande paragrafen. Deze paragraaf zal de benodigde methoden opsommen om de gewenste informatie te leveren voor het onderzoek. Er wordt gestart met deskresearch en daarop aansluitend fieldresearch. Deze aanpak zorgt ervoor dat er een beeld ontstaat, wanneer dit beeld niet volledig genoeg is kan er met een meer vragende methode een beter beeld worden verkregen. De aanpak van deze methoden gebeurt zoals beschreven wordt door Verhoeven (2012).

Deskresearch

Allereerst wordt er in elke situatie als eerst gekeken naar wat voor bestaande gegevens en informatie bruikbaar zijn. Dit betekent dat er een *literatuuronderzoek* en *secundaire analyse* worden uitgevoerd. Literatuuronderzoek zal in veel situaties voldoende zijn maar voor zaken als marktonderzoek zal er ook moeten worden gekeken naar statistieken. Deskresearch wordt als eerste uitgevoerd om te voorkomen dat er onnodig onderzoek wordt gedaan.

Welke informatie moet de deskresearch opleveren?

- De achtergrond en strategie van Monitorling.
- Het aanbod van producten, diensten en oplossingen.
- De omgeving waarin Monitorling opereert.

Fieldresearch

Als toevoeging op de deskresearch wordt er aanvullende informatie gewonnen door middel van interviews. Deze interviews worden ingezet om meer informatie te winnen over de doelgroep en dan vooral verdiepende informatie. Deze verdiepende informatie is beter te verkrijgen met een interview, omdat dit een kwalitatieve methode is. Gedurende het onderzoek is de onderzoeker werkzaam bij Monitorling. De aanwezigheid kan worden gezien als observatie.

Welke informatie moet het fieldresearch opleveren?

- Aanvullende informatie over de achtergrond en strategie van Monitorling.
- Aanvullende informatie over producten, diensten en oplossingen.
- Aanvullende informatie over de omgeving.
- Kwalitatieve informatie over de doelgroep.

Analyse en advies

Nadat er voldoende informatie is gewonnen doormiddel van deskresearch en fieldresearch wordt de informatie geanalyseerd. Met de uitkomsten van de analyse is het mogelijk om een advies te geven.

2 Bedrijfsachtergrond

Monitorling vindt haar oorsprong ongeveer zes jaar terug. Het bedrijf heeft verschillende transformaties ondergaan. Deze transformaties laten sporen na en kunnen vandaag de dag nog invloed uitoefenen op de organisatie.

Dit hoofdstuk zal de transformaties van Monitorling beschrijven en zal tevens de achtergrond en uitgangspunt van dit onderzoek toelichten. Het begint bij de oorsprong van Monitorling en zal eindigen bij de probleemachtergrond van deze opdracht.

2.1 Safeling

Ongeveer zes jaar geleden is dhr. van Bree het bedrijf Safeling gestart. Safeling richtte zich op de veiligheid van mensen en objecten door middel van mobiele communicatie. Het bedrijf bracht hardware en software samen om deze veiligheid aan te bieden. De hardware werd samen met partners in Hong Kong geproduceerd en de software werd zelf ontwikkeld.

Om deze veiligheid te verwezenlijken was het toevoegen van alarmering noodzakelijk. Een softwareplatform werd door Safeling ontwikkeld met een grote groep ontwikkelaars. Dit platform kon communicatie op verschillende manieren interpreteren, zoals communicatie over WIFI, via SMS of e-mail. Op deze manier werd het mogelijk om verschillende apparaten op verschillende wijze met het platform te laten communiceren.

Het software platform van Safeling zorgde ervoor dat er uiteenlopende producten op aangesloten konden worden. Zo vonden producten en diensten hun toepassing onder andere in de beveiliging-, zorg- en lone worker branche. Veiligheid vind je op veel plaatsen en heeft een breed toepassingsgebied, dit zorgde ervoor dat Safeling internationaal groeide en op veel plaatsen in de wereld een plaats kreeg. Zo kreeg Safeling in België, Zuid-Afrika, Australië, Engeland en Nederland een kantoor. Deze omvang zorgde ervoor dat het kantoor in Nederland steeds meer voor de strategie en software verantwoordelijk werd. De andere kantoren waren meer gefocust op verkoop.

Deze handel werd alleen toegespitst op de bedrijvenmarkt (B2B). Safeling vond expertise in het aanbieden van producten en diensten aan bedrijven. Dit zorgde ervoor dat de markt de producten en diensten kon adopteren en voor het grootste deel zelf kon beheren. Safeling zorgde voor de juiste middelen en de afnemers vormden kanalen naar de markt.

Safeling vond haar omzet in de integratie en installatie van producten en diensten voor bedrijven. Daarnaast een periodiek bedrag voor het gebruik van het systeem relatief aan het aantal gebruikers en jaarlijkse kosten voor het onderhoud.

2.2 Transformatie

Safeling groeide snel; eigenlijk te snel. Safeling raakte de controle kwijt over de organisatie en hierdoor werd het steeds moeilijker om deze te beheersen. De doorlooptijd van het leveren van producten duurde steeds langer. Dit kwam doordat producten uit Azië werden verscheept naar Nederland en daar werden geconfigureerd, zodat deze uiteindelijk weer vervoerd konden worden naar een ander filiaal op de wereld.

Doordat de doorlooptijd hoog was en de vraag toenam ontstond er een knelpunt in de logistiek. Tevens vormden de uitgaven een te grote inbreuk op de omzet; veel medewerkers hadden bijvoorbeeld een auto van de zaak en medewerkers declareerde onnodig hoge bedragen. Het werd moeilijk om met deze organisatie nog kwaliteit te leveren. De directie van de verschillende kantoren hadden hier uiteenlopende opvattingen over hoe dit opgelost diende te worden. Het lukte helaas niet om deze opvattingen op één lijn te krijgen.

Er is toen besloten een punt te zetten achter de samenwerking tussen de kantoren. De meeste kantoren zijn overgenomen door de desbetreffende directeur van het kantoor. De kantoren behielden hun klantenbestand maar mochten niet verder opereren onder de naam Safeling. Vanaf dat moment functioneerde de kantoren individueel.

De afnemers van Safeling producten en diensten werden aanzienlijk minder, gezien de voormalige Safeling kantoren hun eigen klantenbestand behielden. De afgescheiden kantoren maakten altijd gebruik van het Safeling platform, maar hebben nooit een onderdeel gevormd van de ontwikkeling. Mede hierdoor werden toekomstige ontwikkelingen aan het platform voor hun stopgezet. Het hoofdkantoor in Nederland behield echter haar kennis en rechten om verder te ontwikkelen.

Safeling was een groot aantal klanten kwijt geraakt en ook een deel van de omvang van de organisatie. De kern van de producten en diensten was echter nog aanwezig, het software platform. Safeling besloot te reorganiseren en een samenwerking aan te gaan met Tektos.

Safeling werkte eerder al samen met Tektos, een bedrijf in Hong Kong. Tektos is gericht op het bedenken, ontwikkelen en produceren van OEM producten. OEM producten bezitten in eerste instantie nog geen merk. Het merk en de 'smaak' kunnen toegevoegd worden door andere bedrijven. Uiteindelijk wordt het product door een ander bedrijf verkocht aan de consument.

Het platform van Safeling leent zich voor meerdere doeleinden, hierdoor werd het niet uitgesloten om andere markten op te gaan. Safeling en Tektos vonden overeenstemming in toekomstplannen. Zij wisten investeerders te overtuigen van deze plannen en besloten hun krachten te bundelen onder de naam Monitorling. Er is geen sprake van een fusie; Monitorling deelt de resources van Safeling en Tektos.

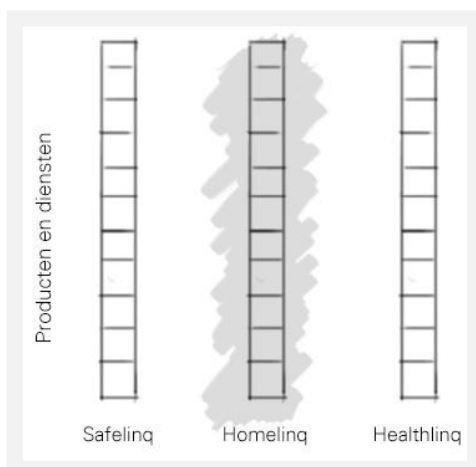
2.3 Monitorling

Monitorling maakt onderscheid in de producten en diensten die het aanbiedt (zie Figuur 1). Er worden horizontaal drie productgroepen benoemd: Safeling, Healthling en Homeling. Safeling gericht op veiligheid, Healthling gericht op zorg en Homeling gericht op huisautomatisering. Binnen elke verticaal zijn er verschillende producten en diensten te vinden.

De producten en diensten werken allemaal via het Monitorling platform. Dit betekent dat een oplossing van Monitorling kan bestaan uit een volledige productgroep (zie Figuur 2) maar het kan ook bestaan uit meerdere (deel) productgroepen (zie Figuur 3). Door het Monitorling software platform kunnen alle oplossingen worden aangeboden in één geïntegreerde oplossing.



Figuur 1: Productgroepen



Figuur 2: Voorbeeld oplossing



Figuur 3: Voorbeeld geïntegreerde oplossing

Productgroepen

In voorgaande paragraaf zijn er een aantal productgroepen benoemd. Deze productgroepen worden hieronder kort toegelicht. De productgroepen en bijbehorende inhoud wordt besproken in 0.

Safeling

Deze productgroep wordt gevormd door producten en diensten die vroeger de primaire producten en diensten vormden van het bedrijf Safeling. Hier ligt de focus op veiligheid van mensen en objecten.

Homeling

In deze productgroep zijn producten en diensten op het gebied van huis-automatisering. Huis-automatisering kan verschillende doelen hebben, bijvoorbeeld: comfort of zorg.

Healthling

Deze productgroep richt zich op de ondersteuning van zorg. Bijvoorbeeld zorg op afstand (telecare) en hulp op afstand (tele-assistance). Dit gebeurt door middel van slimme apparaten in te zetten.

Inkomsten

De inkomsten van Monitorling komen vooral uit de Safeling productgroep. De productgroepen Healthling en Homeling zijn onlangs geïntroduceerd, dus hier komen nog weinig inkomsten uit.

Om de potentie van de productgroepen in kaart te brengen worden deze weergegeven in een BCG-matrix (zie Figuur 4). Deze matrix is met behulp van informatie van het management tot stand gekomen. Safeling producten en diensten hebben een relatief groot marktaandeel maar de marktgroei is afgenomen. Hier tegenover staan, met een laag markt aandeel en hoge marktgroei, Healthling, Homeling en de geïntegreerde oplossing. In deze situatie is dat goed omdat de 'cash cow' stabiele producten en diensten levert, hierdoor heeft de 'question mark' mogelijkheid om te ontwikkelen.

Relatief marktaandeel		
Marktgroei		
Hoog	Hoog	Healthling, Homeling en geïntegreerde oplossing (Question Mark)
	Laag	(dog)
Laag	Hoog	Safeling (Cash Cow)
	Laag	

Figuur 4: BCG-matrix productgroepen

2.4 Probleemachtergrond

In voorgaande paragraaf was te lezen dat de productgroepen Homelinq en Healthlinq vrij nieuw zijn en nog niet ver ontwikkeld zijn. De ambitie van Monitorlinq is deze productgroepen verder ontwikkelen en als geïntegreerde oplossingen aan te kunnen bieden.

Monitorlinq heeft als doel de zorgmarkt te bedienen met deze producten en diensten. Er is echter nog weinig concrete invulling achter dit doel; er ontbreekt een strategie en marketingplan. Het management hoopt door middel van dit strategisch marketing- en communicatieplan een beter invulling te geven aan de Monitorlinq-strategie.

2.5 Conclusie

Monitorlinq heeft veel meegemaakt voor de tijd dat het bedrijf bestaat. Door de jaren heen heeft het bedrijf zich goed weten aan te passen, waardoor het nog steeds bestaat. Het bedrijf is in omvang toegenomen en afgenomen en de strategie is verschillende keren aangepast. Monitorlinq werkt met verschillende partners samen en door de tijd heen heeft Monitorlinq menig investeerder overtuigd om te investeren in het bedrijf. Het constant handelen naar de omgeving duidt er op dat het aanpassingsvermogen van Monitorlinq hoog is.

Succesvol zijn op de zorgmarkt is de ambitie van Monitorlinq. In het verleden is er veel geïnvesteerd in het software platform waardoor het op dit moment mogelijk is om een uitgebreid scala aan producten en diensten te koppelen (zie Paragraaf 4.3). De diensten die Monitorlinq levert zijn niet erg doorontwikkeld. In het verleden werd er tegelijkertijd aan meerdere diensten ontwikkeld en stond kwantiteit hoger in het vaandel dan kwaliteit. Dit resulteert in diensten die niet volledig werken of veel problemen met zich mee brengen.

Het platform lijkt erg breed inzetbaar in machine-to-machine communicatie. Het platform is modulair en er zijn diverse apparaten aan te koppelen. Dit zorgt ervoor dat het platform voor meerdere toepassingen is te gebruiken. De diensten zijn echter niet erg doorontwikkeld door de te brede focus in het verleden. De nieuwe strategie moet aandacht schenken aan deze punten.

3 Macro-omgeving

Onderdeel van de externe analyse van Monitorlinq; de macro-omgeving analyse. De macro-omgeving van Monitorlinq is de omgeving die niet is te beïnvloeden, dit zijn bijvoorbeeld politieke factoren. Deze omgeving wordt geanalyseerd aan de hand van een DESTEP-analyse (Michels, 2009). Dit betekent dat er wordt gekeken naar demografische-, economische-, sociaal-culturele-, technische-, ecologische- en politieke factoren.

Er wordt zoveel mogelijk nuttige informatie van de omgeving verzameld die bruikbaar is voor het onderzoek. De onderdelen van de analyse kunnen overlap vertonen. De gevonden informatie is opgesomd in Bijlage 3 en de bevindingen worden hierna besproken.

3.1 Bevindingen

De demografische kenmerken van de markt ogen positief voor Monitorlinq. De grijze druk neemt erg toe en de vraag naar zorg zal in de toekomst alleen maar stijgen. Daarnaast worden mensen steeds ouder en gaan er steeds minder mensen werken in de zorg.

In Nederland werd in 2012 15,4% van het bruto binnenlands product uitgegeven aan gezondheidszorg en welzijnszorg. Daarnaast hebben veel ouderen een relatief hoog vermogen en de verwachting is dat dit de komende jaren hetzelfde blijft.

De grijze druk neemt toe en het aantal mantelzorgers stijgt. De druk op de mantelzorgers neemt toe en er is een schaarste aan personeel in de zorg. Mantelzorgers voelen zich steeds meer belast. Ouderen voelen zich steeds eenzamer en hebben steeds minder sociaal contact. Mede door deze factoren is er te zien dat ouderen steeds meer op zoek gaan naar andere soorten zorg als zij ouder worden. De vraag naar extramurale zorg neemt toe en ouderen wonen steeds langer zelfstandig.

De technologische omgeving ziet er veelbelovend uit. Ouderen gebruiken steeds meer het internet en het internet wordt steeds sneller. Voor internetdiensten op afstand is het belangrijk dat het internet goed is. Internet of Things lijkt steeds meer te spelen in de zorg, door middel van nieuwe technologieën is er steeds meer mogelijk.

Ondernemen in de zorg lijkt lastiger dan andere sectoren. Het toezicht van de overheid neemt toe en privacy is ook een gevoelig onderwerp. Dit zijn vooral zaken die spelen in de traditionele zorgwereld. De overheid ziet ook dat de huidige zorg moet vernieuwen en investeert mede daarom in onderzoekprogramma's.

3.2 Conclusie

Het klimaat in Nederland lijkt optimaal te zijn voor nieuwe producten en diensten in de zorg. Maatschappelijk neemt de druk toe en mensen gaan op zoek naar andere mogelijkheden voor zorg. Het aantal thuiszorginstellingen en zorgcentra neemt toe en de vraag naar extramurale zorg ook. Hiernaast zijn er steeds meer startende ondernemers in de zorg.

Innovatie in de zorg staat erg centraal, in vorm van technologische ontwikkelingen. De overheid en betrokken partijen zien de meerwaarde van deze ontwikkelingen en investeren op deze gebieden. Er zijn een aantal Europese en Nederlandse partijen die zich inzetten voor deze ontwikkelingen. Hiernaast zet het kabinet zich in om ouderen langer zelfstandig te laten wonen.

De overheid ziet dat ouderen langer zelfstandig willen wonen. Hierdoor zijn er programma's opgesteld om dit mogelijk te maken en de kwaliteit van deze mensen hun leven beter te maken. Er wordt veel geld geïnvesteerd in zorg en welzijn van ouderen. Op het moment van schrijven wordt er onderzoek gedaan naar de vraag naar extramurale zorg, begin 2014 zouden de resultaten beschikbaar zijn. (Rijksoverheid, 2013b)

De macro-omgeving lijkt opzoek te zijn naar vernieuwingen in de zorg. De huidige manier van werken lijkt niet meer aan te sluiten op de zorgvraag. Monitorling zou door middel van technologische innovatie de zorg kunnen helpen en zorgen dat de huidige problemen afnemen.

4 Meso-omgeving

In het voorgaande hoofdstuk is de macro-omgeving van Monitorlinq geanalyseerd. De laag tussen de macro-omgeving en Monitorlinq is de meso-omgeving. Deze omgeving staat dichterbij Monitorlinq en oefent directer invloed uit op Monitorlinq. Er wordt daarom gekeken naar de markt, afnemers en concurrentie van Monitorlinq.

4.1 Zorgmarkt

Zoals de probleemstelling van het onderzoek al aangeeft heeft Monitorlinq als doel zich te richten op de zorgmarkt. Dit onderzoek richt zich op de Nederlandse zorgmarkt. De Nederlandse zorgmarkt is zeer complex. Daarom wordt er in deze paragraaf vooral gekeken naar hoe de markt er uit ziet.

Er zijn hier verschillende doelgroepen te herkennen, maar deze worden op dit moment niet verder bekeken. In de confrontatie (zie Hoofdstuk 6) wordt een keuze gemaakt waarop de strategie van Monitorlinq zich gaat richten en hierop worden vervolgacties ondernomen.

De macro-omgeving analyse laat zien dat er een verschuiving gaande is van intramurale zorg naar extramurale zorg. Deze extramurale zorg kan door verscheidene instellingen worden aangeboden, zo zijn er instellingen in de traditionele- en particuliere sector te herkennen. Er zijn hier verschillende doelgroepen te herkennen, maar deze worden op dit moment niet verder uitgewerkt. In de confrontatie wordt een keuze gemaakt waarop de strategie van Monitorlinq zich gaat richten en daarop worden vervolgacties ondernomen.

Nederlandse zorgmarkt

De Nederlandse Zorgautoriteit maakt onderscheid in de curatieve zorgmarkt en de langdurige zorgmarkt. De curatieve zorgmarkt is gericht op eerstelijnszorg, curatief geestelijk en medisch specialistisch. In de curatieve zorgmarkt zijn geen semimurale instellingen te vinden omdat deze allemaal ingesteld zijn op herstel. De tweede markt is de langdurige zorgmarkt. Deze markt bedient de AWBZ (Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten) zorgvraag en bestaat uit extramurale en intramurale zorg.

In de AWBZ vindt geen semimurale zorg plaats die gericht is op het zelfstandig laten wonen van ouderen met een variabele zorgintensiteit. Dit heeft als oorzaak dat de AWBZ gericht is op het verlenen van zorg, dus als er daadwerkelijk zorg plaatsvindt. Een intramurale AWBZ instelling is bijvoorbeeld een verzorgingshuis, die door de overheid wordt ondersteunt.

Instellingen waar ouderen langer zelfstandig kunnen wonen en eventueel zorg kunnen krijgen zijn particuliere verzorgingshuizen. Deze verzorgingshuizen zijn voorzien van

professionele zorg en zijn deels intramuraal en extramuraal. Hoewel deze instellingen niet worden ondersteunt door de overheid kunnen bewoners via de AWBZ een persoonlijk budget aanvragen als tegemoetkoming in de kosten.

Het CBS heeft geen statistieken van de dergelijke particuliere verzorgingshuizen (Centraal Bureau voor de Statistiek, n.d.). Inwoners van particuliere verzorgingshuizen en de verzorgingshuizen zelf tellen niet mee in de statistieken van het CBS.

Traditionele zorgmarkt

De traditionele zorgmarkt bestaat voornamelijk uit instellingen die worden gefinancierd door de overheid, denk aan ziekenhuizen of bejaardenhuizen. Er is mindere mate ruimte voor 'luze' of 'extra's' als domotica en eHealth, dit komt onder andere door de financiering en de lage flexibiliteit.

Het is niet alleen te wijten aan de financiering uit overheid maar ook de bewoners in deze instellingen hebben vaak minder te besteden. Bewoners van een dergelijke instelling maken gebruik van de financieringsmogelijkheden van de overheid, hierdoor is de eigen bijdrage laag in vergelijking met de particuliere zorgmarkt.

Monitorling heeft uiteenlopende producten en diensten, van ietwat simpel tot luze. Een ietwat simpelere oplossing, zoals een volgsysteem voor ouderen, kan eerder een brede toepassing vinden op de markt. Domotica oplossingen, zoals automatisch deuren openen/sluiten, kunnen minder snel een brede toepassing vinden in de markt. De strategie van Monitorling moet hier bij stilstaan en de product/markt combinaties afwegen.

Semimurale zorgmarkt

Extramurale zorg betekent zorg buiten de muren van zorginstellingen. Dit gebeurt bij mensen thuis. Op deze manier kunnen mensen langer zelfstandig thuis blijven wonen en zorg ontvangen wanneer nodig is. Semimuraal betekent dat iemand zelfstandig kan blijven wonen maar dat er mogelijkheid is om (tot op een zeker niveau) intramurale zorg te ontvangen.

De vraag op de extramurale zorgmarkt neemt toe en als gevolg hiervan neemt ook het aanbod toe. Er komen steeds meer semimurale instellingen waar mensen zelfstandig kunnen wonen maar toch gebruik kunnen maken van de intensievere zorg die de instelling kan bieden. In deze instellingen zijn dag en nacht professionele zorgverleners beschikbaar om snel te helpen.

Wanneer er wordt gekeken naar de producten en diensten van Monitorling zal het breedste aanbod een toepassing vinden in de semimurale zorgmarkt. Dat komt vooral omdat de semimurale instellingen gericht zijn op het langer zelfstandig laten wonen van mensen. De bewoner zou in elk stadium zorg kunnen krijgen en zou in een dergelijke instelling ook zonder zorg kunnen wonen.

De eerder benoemde ‘extra’s’ en ‘luke’ als bijvoorbeeld domotica, zijn in de traditionele zorgwereld minder snel te vinden. Semimurale zorginstellingen die de ambitie hebben om mensen langer zelfstandig te laten wonen; daar vinden producten en diensten van Monitorling meer toepassing. Eén van de betrokkenen bij de diensten van Monitorling zijn professionele zorgverleners. Deze (directe) professionele zorg en toezicht is bij semimurale zorg aanwezig maar mist bij extramurale zorg.

4.2 Afnemers

Een aantal deelvragen van dit onderzoek gaan in op waar Monitorling zich in de waardeketen zou moeten positioneren. Omdat dit nog niet vastligt moeten alle opties verkent worden. Daarom wordt er gekeken of er direct verkocht kan worden aan de gebruikers (de instellingen) of via kanalen. Deze tussenschakels kunnen op hun beurt weer de producten en diensten verkopen aan de gebruikers. In beide gevallen zal de afzetmarkt bestaan uit bedrijven. De mogelijkheden worden in deze paragraaf opgesomd en na de confrontatie zal er verdieping worden gezocht.

Eerst wordt er gekeken naar de enige afnemer, in de zorgmarkt, van Monitorling. Daarna wordt er gekeken naar potentiële afnemers.

4.2.1 De Leyhoeve

De Leyhoeve is voor Monitorling de eerste afnemer op de zorgmarkt. Deze instelling bevindt zich in de particuliere zorg sector. De Leyhoeve is een “landschap” waar ouderen aangenaam samen oud kunnen worden¹. Het is een zelfstandig dorpje waar alle voorzieningen aanwezig zijn om samen prettig oud te worden. Het is mogelijk om zorg te krijgen wanneer dit noodzakelijk wordt. Er is ruimte voor 194 riante & luke woningen en 85 zorgsuites.

De toekomstige gebruikers van het landschap kunnen vooraf kiezen welk soort woning zij willen gebruiken. Elke woning is voorzien van alle (technische) faciliteiten, waaronder domotica, om de gebruikers te voorzien in elk stadium van zorg. Dit betekent dat het mogelijk is om geen zorg te krijgen maar ook intensieve zorg. De gebruikers betalen voor de services wanneer zij hier gebruik van maken.

Monitorling is betrokken bij de technische faciliteiten in de Leyhoeve. De elektronische voorzieningen in de woning worden verbonden met het systeem van Monitorling. Het is bijvoorbeeld mogelijk voor de gebruiker van de woning om de lichten te dimmen maar ook om automatisch medicatie te krijgen. Voor de zorgcentrale is het mogelijk om een alarmering te krijgen wanneer gebruikers geen medicatie innemen of wanneer de deur nog open staat. De verzorgers kunnen makkelijk informatie inzien over de gebruikers en hiernaar handelen.

¹ Website van de Leyhoeve: <http://www.leyhoeve.nl>

Monitorling koppelt deze apparaten aan elkaar en zorgt dat er slimme diensten zijn om zorg beter te maken en uiteindelijk zorgen dat ouderen langer zelfstandig kunnen wonen. Deze dienst kan een tablet applicatie omvatten waarmee de gebruiker de lichten aan en uit kan doen of de deuren op slot kan doen. Het kan tevens een alarmcentrale omvatten waar de Leyhoeve de gebruikers slim mee kan monitoren.

De Leyhoeve wordt de komende jaren gerealiseerd en samen met Monitorling worden er opties ontwikkeld voor producten en diensten. Deze producten en diensten worden getest met de toekomstige bewoners van de Leyhoeve. Met dit project kan Monitorling haar producten en diensten beter inrichten en afstemmen op toekomstige afnemers. Tevens is bij het project ook de zorgaanbieder Senior Assist betrokken. Deze zorgaanbieder verzorgt de zorg in de instelling. Ook deze partij is betrokken bij de ontwikkeling van de Leyhoeve, dus Monitorling kan hier ook producten en diensten testen.

4.2.2 Zorginstellingen

In de omschrijving van de markt wordt al aangegeven dat er verschillende groepen te herkennen zijn in de markt. Monitorling zou deze groep direct kunnen benaderen net zoals bij het project de Leyhoeve gebeurd. In dat geval is de afnemer van het product ook de gebruiker. Dit kunnen zorginstellingen zijn in de particuliere- en traditionele sector.

4.2.3 Tussenschakel

Monitorling ziet mogelijkheden om via tussenschakels de markt te bedienen. Wanneer er een tussenschakel wordt toegevoegd, tussen Monitorling en de markt, zal er door deze partij ook waarde toegevoegd moeten worden. In de micro-omgeving analyse wordt er gekeken naar de waardeketen van Monitorling. Deze analyse zal de primaire en secundaire activiteiten nader bekijken. Bedrijven die mogelijk een tussenschakel zouden kunnen vormen: distributeurs, domotica installateurs of system integrators.

4.2.4 Ontwikkelaars

Monitorling overweegt om het platform deels open te maken en zo co-creatie te ondersteunen. Op deze manier kunnen bedrijven, die de service van Monitorling willen gebruiken, gebruik maken van het platform. Het platform stelt de bedrijven in staat hun eigen producten en software volledig te integreren met het platform van Monitorling. Bedrijven die mogelijk een tussenschakel zouden kunnen vormen: fabrikanten, distributeurs, (software)ontwikkelaars of technische dienstleveranciers.

4.3 Concurrentieanalyse

Er wordt een analyse gemaakt van de concurrenten om zo de krachten en zwaktes te ontdekken van deze bedrijven. Wanneer de micro-omgeving wordt geanalyseerd is het met behulp van deze informatie beter mogelijk om de positie van Monitorling te bepalen in de markt.

Allereerst is er een kwantitatieve analyse gemaakt met de belangrijkste zaken die spelen binnen Monitorling en de contextuele omgeving. Deze zaken komen voort uit de interne analyse en de omgeving analyse. De concurrenten die zijn gekozen zijn bedrijven die ongeveer dezelfde producten en diensten aanbieden als Monitorling en in dezelfde markt opereren. Deze bedrijven zijn veelal voor Monitorling bekend, onder andere van beurzen ofwel uit de branche.

Kwantitatieve analyse

Tijdens het maken van de micro- en macro omgeving analyse kwamen er een aantal factoren naar voren die erg belangrijk zijn voor Monitorling. De factoren waar Monitorling op inzet en de factoren die erg spelen in de macro-omgeving. Deze factoren zijn in een matrix gezet tegenover een aantal concurrenten, zie Bijlage 4. Op deze manier kan de positie van Monitorling beter bepaald worden in de markt.

De benoemde concurrenten zijn geen onbekende partijen. Enkele bedrijven zijn erg bekend in de branche en een aantal van deze bedrijven zijn vaak te vinden op dezelfde beurzen als waar Monitorling aanwezig is.

Het is opmerkelijk dat er weinig bedrijven zijn die zich alleen richten op semimurale zorg. De meeste bedrijven richten zich op alle markten. Een aantal bedrijven staan erg dicht bij de gebruiker, Focus Cura is hiervan een voorbeeld. Focus Cura is gericht op innovatie vanuit de gebruiker. Er zijn nog een aantal partijen die minder dicht bij de gebruiker staan, het is opmerkelijk dat de innovatie hier gebeurt vanuit de technologie en niet vanuit de gebruiker.

De meeste bedrijven bieden een diversiteit van diensten aan. Bij alle bedrijven zijn deze diensten ook gekoppeld aan een alarmeringssysteem. De meeste bedrijven kunnen niet de diensten en producten op een dusdanige wijze verwoorden in een oplossing, dat de oplossingen onduidelijk blijven.

Het is opmerkelijk dat de wat minder technologisch gedreven bedrijven inspelen op de trends en technologieën van vandaag. Ook worden de termen wel eens benoemd maar wordt er verder niks mee gedaan. Het valt op dat het grootste deel van de bedrijven niet ontwikkelt vanuit de pull-gedachte.

Als laatste is er te zien dat de bedrijven samenwerken in de branche om (onder andere) innovatie te bewerkstelligen. Beurzen lijken plekken waar alle bedrijven wel eens aanwezig zijn. In media wordt niet veel geïnvesteerd, de websites zijn veelal lastig opgezet en vanuit een technische beredenering. Toch zijn er bedrijven die door middel van video en een minimale website veel kunnen vertellen.

Aanvullende analyse

De kwantitatieve analyse vraagt om nadere analyse van een aantal benoemde concurrenten. De resultaten van deze verdiepende analyse zijn te vinden in Bijlage 5. Per

concurrent wordt er gekeken naar de bedrijfsvoering en communicatie. Wat valt er op? En waar zou Monitorling nog iets van kunnen leren?

De bevindingen van de kwantitatieve- en kwalitatieve analyse zorgen dat de positie van Monitorling in de markt beter bepaald kan worden. Deze positie zal in de micro-omgeving analyse van dit onderzoek worden behandeld. Op dit punt is het belangrijk om te kijken wat Monitorling kan leren van de concurrenten.

Het valt op dat veel bedrijven worden gedreven door de feedback van de gebruiker; oftewel user driven innovation. Ook is er te zien dat veel bedrijven zich niet duidelijk kunnen profileren, dit betekent dat alle communicatie onduidelijk blijft.

Er zijn weinig geavanceerde communicatie strategieën te herkennen. Er wordt veelal gecommuniceerd over één kanaal, de website. Social media wordt nooit actief opgenomen in het concept en de bedrijven lijken veel interesse te hebben in beurzen en congressen. Er werden geen websites gezien die functioneren in mobiele weergave. De websites komen vooral over als 'visitekaartje' en lokken geen interactie uit.

4.4 Concurrentiekrachten

De concurrentie vormt een deel van de markt. De zorgmarkt is aan het groeien maar toch wordt de vraag voldoende opgevangen door het aanbod. In dit geval is er sprake van een polypolistische markt. De noodzaak voor marketing zal toenemen en er is meer aandacht voor de markt nodig. (Alblas et al., 2006)

Het vijfkrachtenmodel van Porter (Alblas et al., 2006) geeft inzicht in de aard van de concurrenten op de markt. Hiermee wordt de aantrekkelijkheid van de markt beter in kaart gebracht. De volgende paragrafen beschrijven elk een kracht die invloed kan uitoefenen op Monitorling. Het model wordt ingevuld met de bevindingen uit de voorgaande concurrentieanalyse en met de observaties van de onderzoeker.

Dreiging van toetreding van nieuwkomers

Er moet voldoende en diverse kennis van ICT aanwezig zijn binnen de toetredende organisatie. Een dergelijk platform ontwikkelen vereist veel kennis op het gebied van ICT, het huidige systeem van Monitorling is over een periode van vier jaar door ontwikkeld. Mede hierdoor moeten toetredende organisaties bestaan uit een ruime hoeveelheid ICT medewerkers om een dergelijk systeem neer te zetten, tevens om service en onderhoud te bieden. Er moet kennis aanwezig zijn van veel protocollen en veel verschillende programmeertalen.

Deze ICT heeft ook een betrouwbare infrastructuur nodig. Zeker voor diensten in de zorg moet het niet mogelijk zijn dat systemen niet operationeel zijn. Het verwezenlijken en beheer van deze infrastructuur brengt elke maand vaste kosten met zich mee. Deze kosten komen bovenop de kosten van ICT. Deze kosten moeten door een geldstroom gedekt worden, dit kan sommige toetreders tegenhouden.

Als ook producten opgenomen willen worden in diensten zijn de juiste partners eromheen nodig. Door de diversiteit van producten en diensten is het al snel van belang om een uitgebreid netwerk aan partners te hebben.

Onderhandelingsmacht van leveranciers

Er zijn veel producten in omloop die worden aangeboden door verschillende bedrijven. Deze producten zijn retail te verkrijgen maar soms ook OEM. Het productaanbod is erg divers. Dit betekent dat je de juiste partners moet hebben om deze producten te verkrijgen. De onderhandelingsmacht bij de levering van deze producten ligt bij partijen die een breed aantal producten aanbieden. Deze leveranciers hebben meer macht omdat zij het netwerk van partners samenvoegen en als afnemer heb je dan maar één leverancier nodig in plaats van velen.

Wanneer er producten worden gebruikt die erg specialistisch zijn, denk aan diagnose apparatuur voor ziektes op afstand, kunnen de leveranciers meer macht uitoefenen. Dit omdat er minder aanbieders zijn van deze producten en daardoor neemt de macht van deze leveranciers toe.

Onderhandelingsmacht van kopers

Er zijn niet veel aanbieders op de markt aanwezig. Dat betekent dat bedrijven snel iets aan de diensten toevoegen om klanten te winnen. Het is ook mogelijk dat potentiële klanten dit gaan eisen omdat zij op de hoogte zijn van het aanbod. Dit geeft hun een betere onderhandelingspositie.

Dreiging van substituten

Er zijn veel samenwerkingsverbanden die een Research & Development vormen voor de betrokken partijen. Deze onderzoeken zijn (veelal) nauwkeurig te volgen en de producten zijn in sommige gevallen open source. Dit betekent dat de ontwikkelingen in open source een substituuut kunnen vormen voor de producten en/of diensten van Monitorlinq. In de meeste gevallen zitten hier geen actieve bedrijven achter waardoor er geen service bij wordt geleverd.

De ontwikkelingen voor communicatie tussen apparaten staat niet stil. De term Internet of Things komt hieruit voort. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat er ook steeds meer universele standaarden komen waarmee apparaten met elkaar kunnen communiceren. Dit kan niet een volledig substituuut vormen maar hierdoor kan de integratie van dergelijke systemen eenvoudiger worden. Dit betekent dat de bedrijven op de markt makkelijker een soortgelijke dienst kunnen aanbieden.

Rivaliteit tussen concurrenten

De afnemers zijn aan het groeien en aanbieders ook. De aanbieders willen logischerwijs de afnemers op de markt voorzien van producten en diensten. Hierdoor kunnen bedrijven stunts gaan uithalen om potentiële afnemers bij hun bedrijf klant te maken.

4.5 Conclusie

In eerste instantie lijken de meeste producten en diensten van Monitorling een toepassing te vinden in de particuliere zorgmarkt en dan vooral aan de extramurale kant. De traditionele sector lijkt nog niet klaar te zijn voor luxe zorg producten als domotica en eHealth. Dit kan mede komen door de manier waarop deze zorg wordt gefinancierd.

Volledig extramuraal lijkt ook geen optie omdat daar het directe toezicht van professionele zorg ontbreekt. Daarentegen is bij intramuraal het directe toezicht te veel aanwezig en daardoor worden de producten en diensten van Monitorling weer overbodig. De particuliere semimurale markt lijkt de ideale markt.

Momenteel is de Leyhoeve de eerste afnemer van Monitorling. Samen met de Leyhoeve leert Monitorling de zorgmarkt kennen. Dit is erg positief omdat er op deze wijze veel interactie ontstaat en veel waardevolle informatie wordt gewonnen. Monitorling zou ook haar producten en diensten kunnen aanbieden via tussenschakels; de interne analyse kijkt hier verder naar.

Er zijn weinig concurrenten die zich richten op de semimurale zorgmarkt. De meeste concurrenten zijn technisch gedreven en pretenderen alles te doen. Er zijn ook bedrijven die gericht zijn op innovatie uit de gebruiker, deze bedrijven hebben veelal een minder groot aanbod. De meeste bedrijven kunnen hun producten, diensten en oplossingen niet helder verwoorden waardoor alles onduidelijk blijft.

Een aantal concurrenten proberen veel samen te werken met programma's of eindgebruikers om waardevolle informatie in te winnen. Beurzen lijken plekken waar alle bedrijven wel eens aanwezig zijn.

De analyse van de macro-omgeving laat zien dat er een toenemende vraag is naar innovaties in de zorg en de meso-omgeving analyse laat zien dat er weinig volwassen concurrenten zijn die dezelfde kracht en ambitie hebben als Monitorling. Op de markt lijken ook mogelijkheden te zijn maar deze worden verder bekeken na de confrontatie.

5 Micro-omgeving

De laatste omgeving in de situatieanalyse is de micro-omgeving. De macro- en meso-analyse keken naar de externe omgeving van Monitorlinq. Deze analyse kijkt naar de interne omgeving. Het kijkt naar de balans tussen interne factoren en ook naar de waardeketen. Als laatste wordt er gekeken naar de mate waarin Monitorlinq van de ideale situatie afstaat.

5.1 Interne factoren

Het 7s-model is bedoelt om de interne omgeving van Monitorlinq te analyseren. Dit model benoemt zeven verschillende factoren (Reijnders, 2010): strategy (strategie), structure (structuur), systems (systemen), shared values (gedeelde waarden), style (stijl), staff (personeel) en skills (vaardigheden). Bij een gezonde organisatie zijn deze factoren in balans. Een aantal van deze factoren (strategy, structure en systems) zijn “hard” en de anderen zijn “zacht”. Harde factoren zijn beter te beschrijven en in kaart te brengen dan zachte factoren. Zachte factoren worden meer beïnvloed door cultuur. Het model zegt dat alle factoren in balans moeten zijn voor een goede bedrijfsvoering. De komende paragrafen tonen de factoren in het 7s-model.

Strategy

Monitorlinq heeft nog geen ingevulde strategie, daar moet dit strategisch marketingplan aan bijdragen. Daarom is in de onderzoeksopzet (zie Hoofdstuk 1) een doel en hoofdvraag geformuleerd. Deze geven de richting van de Monitorlinq strategie aan. De strategie van Safeling wordt op dit moment nageleefd.

Monitorlinq heeft als doel binnen twee jaar een toonaangevend bedrijf te zijn, wat bekend staat om haar innovatieve producten en diensten op de internationale zorg en huisautomatisering markten. De hoofdvraag van het onderzoek is als volgt: Hoe kan Monitorlinq het beste haar producten en diensten aanbieden op de Nederlandse zorgmarkt met als uitgangspunt haar nieuw gevormde strategie?

Er wordt wel ingespeeld op de omgeving en de wensen van klanten. De trends in de markt worden meegenomen in het ontwikkelen van producten en diensten. Op strategisch niveau luistert Monitorlinq naar de omgeving, met de nieuwe productgroepen Homeling & Healthlinq speelt het slim in op de veranderende macro-omgeving (zie Hoofdstuk 2). Tevens heeft het bedrijf zich door de tijd slim weten aan te passen. Dat vormt een deel van het bestaansrecht van Monitorlinq.

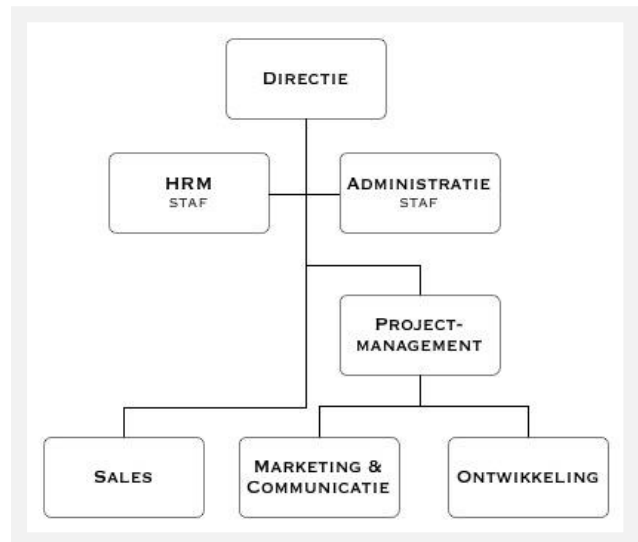
Monitorlinq probeert een stabiele partner te zijn waar bedrijven op kunnen bouwen. De mogelijkheden zijn groot en Monitorlinq kan zich flexibel opstellen. Er wordt naar een

oplossing gezocht als deze nog niet bestaat. Dit maakt Monitorlinq een partner waar je op kan bouwen en het werk aan kan overlaten.

Structure

De structuur van de organisatie van Monitorlinq is een lijn-staforganisatie (zie Figuur 5). De organisatie kent een directie met bijbehorende stafafdelingen. De primaire taken van het bedrijf bestaan uit sales, marketing & communicatie en ontwikkeling. De laatste twee activiteiten worden gemanaged door een projectmanager.

Hoewel het bedrijf hiërarchisch een lijn-staforganisatie doet vormen, is door de kleinere omvang van de organisatie ook een frontlijn perspectief te herkennen. De directie en managers zijn dicht betrokken bij de primaire activiteiten.



Figuur 5: Organigram

Monitorlinq maakt gebruik van de resources van de vestiging in Nederland en Hong Kong. Op strategisch niveau vindt er communicatie plaats tussen de vestigingen. Het tactisch- en operationeel niveau worden uitgevoerd in de vestiging in Nederland. De communicatie tussen de vestigingen gebeurt vooral via telefoon, Skype en e-mail. Het strategisch management vindt overeenstemming via deze kanalen. Wekelijks vinden er ook vergaderingen plaats via Skype.

De activiteiten in Nederland worden gecoördineerd vanuit de directie naar het project management. Het projectmanagement coördineert het operationele niveau, met name de ontwikkeling. Via deze schakel worden de activiteiten op elkaar afgestemd.

Systems

De organisatie maakt gebruik van Microsoft Exchange. Dit systeem maakt het mogelijk om mails te versturen, agenda's te beheren en contacten te beheren. Agenda's en contacten kunnen worden gedeeld met het systeem, zo is het mogelijk om de agenda van een collega te bekijken. Via dit systeem is het ook mogelijk om gemakkelijk collega's te mailen.

Tevens wordt er gebruik gemaakt van Skype. Dit wordt gebruikt om in contact te komen met collega's in een andere vestiging. Met Skype is het mogelijk om te chatten, maar ook om te (beeld)bellen. Dit maakt gesprekken persoonlijker en het wordt mogelijk om zaken te laten zien.

De administratie wordt ook ondersteund door software. Hiernaast is onlangs Sugar CRM geïntroduceerd, een systeem wat moet bijdragen aan klantbeheer. Daarnaast wordt er ook gebruikt gemaakt van een ticket systeem. Tickets kunnen door klanten worden aangemaakt om problemen te melden. Voor het delen van bestanden wordt Dropbox gebruikt. Het platform en bijbehorende servers en diensten draaien op speciaal ingerichte servers.

Shared values

De visie van Monitorling is aan het transformeren, mede door dit marketingplan. De huidige visie van Monitorling is grotendeels bepaald door de voorgaande visie van Safeling, omdat het primaire proces grotendeels gericht is op de producten en diensten van Safeling.

De visie zoals gedefinieerd op de website van Safeling: "Creating state of the art solutions by using "best of breed" technologies. Being an innovator in an affordable and usable way.". Deze visie is met name gericht op het eigen belang en benoemt nauwelijks de belangen van de omgeving. De missie is als volgt omschreven: "SafeLinQ wil de leidende technologie partner in de LBS veiligheidssector zijn door te zorgen voor een solide en stabiele oplossing. SafeLinQ wil een betrouwbare partner, leverancier en werkgever zijn.".

De primaire activiteiten van Monitorling bestaan op het moment vooral uit het ontwikkelen van software. Omdat het team niet groot is merk je dat de dagelijkse zaken ingesteld zijn op ontwikkeling. Dat ligt in het verlengde van de missie en visie. In de missie en visie wordt de omgeving weinig benoemd, het gevolg hiervan is dat deze waarden bij de medewerkers ook niet erg spreken.

De cultuur van het bedrijf kan het best worden beschreven als: zakelijk en impliciet. Zakelijk omdat zaken nuchter en praktisch worden benaderd. Impliciet omdat medewerkers een goed beeld hebben aan wat zij werken; maar ook omdat er doorgaand weinig strategische informatie wordt gedeeld tussen strategisch- en operationeel niveau.

Style

De stijl van leidinggeven is bottom-up. Er wordt duidelijk met de medewerkers besproken wat de aanpak van projecten en taken gaat zijn. Er is en er wordt ruimte gemaakt om zaken te bespreken. De sfeer is niet hiërarchisch en als de communicatie zakelijke inhoud bevat is de communicatie voornamelijk formeel. Buitenom communicatie met zakelijke inhoud vindt er ook informele communicatie plaats.

Tevens wordt er voor de ontwikkeling van de software gebruikt gemaakt van de ontwikkelmethode SCRUM. Mede door deze methode zijn er per week een tweetal korte bijeenkomsten waarin er wordt geëvalueerd en waarin de actiepunten worden besproken. Hiernaast worden de tickets via het ticketsysteem verspreidt onder de ontwikkelaars.

Staff

Monitorling heeft in Nederland een vast team van vier medewerkers. Dit team bestaat uit een directeur, projectmanager en twee programmeurs. Hiernaast zijn er een aantal medewerkers die niet fulltime werken voor Monitorling. Dit zijn twee administratieve medewerkers, een (ICT-)adviseur en een verkoper. Hiernaast zijn er in Hong Kong nog een aantal directieleden. Deze directieleden kunnen aanspraak doen op het personeel binnen hun bedrijf (Tektos).

In de externe analyse is te zien dat producten en diensten in de zorgsector goed afgestemd moeten worden op de gebruikers. Het succes hiervan is bewezen en uiteindelijk worden deze producten en diensten gemaakt voor de wensen van de gebruikers. Hiernaast is Monitorling erg technisch ingesteld, hierdoor worden applicaties vaak op een logische manier ingedeeld, wat meestal niet de meest gebruiksvriendelijke manier is.

De opleidingen van het personeel zijn goed en vinden aansluiting op de functie die zij vervullen. Afgezien van de directie werkt het personeel er minder dan een jaar. Er werken geen vrouwen in de organisatie. Het werk ligt vaak achter op planning waardoor de werkdruk stijgt onder de werknemers.

Skills

Binnen Monitorling is veel technologische kennis aanwezig, in elke laag van de organisatie. Deze technologie wordt gedreven door twee programmeurs. De directie heeft ook veel kennis op dit gebied en kan erg goed praten met de programmeurs. De projectmanager heeft in mindere mate ervaring met deze kennis, waardoor er soms extra overlegd moet worden over het werk. De projectmanager heeft daarentegen veel ervaring in verschillende omgevingen waardoor hij snel kan inspelen op uiteenlopende vraagstukken.

De directie heeft veel ervaring in de internationale zakenwereld. De CEO weet zich goed aan te passen aan de omstandigheden, dit is goed te zien in de historie van het bedrijf. Daarnaast is er veel ervaring aanwezig op het gebied van netwerken, in contact komen en zijn met bedrijven. De CEO kan ideeën goed vertalen naar acties en weet hier de juiste middelen bij te vinden.

5.2 Value chain

Monitorling overweegt aggregatie of desaggregatie (Chaffey, 2008a) van de activiteiten binnen de organisatie. Het is daarom belangrijk om te kijken naar de activiteiten die plaatsvinden binnen de organisatie. Het model van Porter wordt hierbij ingevuld en er wordt gekeken welke ondersteunende- en primaire activiteiten er plaatsvinden. Zowel de primaire- als ondersteunende processen voegen waarde toe aan het uiteindelijke product of dienst. Het volledige overzicht van de processen is uitgewerkt in Bijlage 6.

De productie activiteiten bestaan voornamelijk uit het configureren van producten en implementeren van diensten. Doordat er een groot aanbod van domotica op de markt is zullen de productie activiteiten doorgaans meer tijd in beslag nemen omdat de producten werkend gemaakt moeten worden op het systeem. Wanneer de afnemer kiest voor producten die reeds geïnstalleerd zijn in het systeem zal de doorlooptijd van het proces korter zijn.

Service activiteiten zijn in de meeste gevallen tijdrovende processen. De klant moet contact opnemen, vaak wordt er een aantal keer heen en weer gebeld en uiteindelijk is het probleem opgelost. Dit proces zorgt voor meerwaarde aan de producten en diensten van Monitorling. Door dit proces eenvoudiger te maken zal er een meerwaarde ontstaan.

De ontwikkelingsactiviteiten zijn veelal gericht op het ontwikkelen en verbeteren van diensten. Dit geeft directe meerwaarde voor de afnemers maar is geen primair proces. Wanneer afnemers worden betrokken bij deze activiteiten is het mogelijk dat er meerwaarde ontstaat omdat de producten en diensten verbeterd worden.

Als er een betrouwbaar partnernetwerk ontstaat kan Monitorling altijd dezelfde kwaliteit aanbieden. De producten zijn tenslotte al afgesteld op het systeem. Als er afspraken worden gemaakt en intensieve samenwerkingen worden aangegaan zal er meerwaarde ontstaan voor de afnemers. De afnemers kunnen dan altijd dezelfde kwaliteit en doorlooptijd verwachten.

Door de gebruiker te betrekken in het proces zullen er een aantal activiteiten ontstaan in de keten. Er zal actief gekeken moeten worden naar de knelpunten die gebruikers ervaren met de producten en diensten. Oplossingen moeten worden meegenomen in de productie. Dit terugkerende proces zal veel meerwaarde toevoegen aan de producten en diensten van Monitorling.

Opmerkelijk is dat het model van Porter zich minder richt op dienstverlening maar meer op de fabricage (Chaffey, 2008a). Later is er een herziende versie van dit model (Deise, Nowikow, King, & Wright, 2000) gemaakt. In deze paragraaf is er nadrukkelijk gekozen voor het model van Porter omdat de huidige opstelling van Monitorling aansluiting vindt bij het “fabricage-karakter” van het Porter model.

De huidige opstelling van Monitorling is erg te identificeren met het pushmodel. Dit houdt niet in dat het pullmodel niet is te herkennen, alleen is het pushmodel dominant aanwezig. Wanneer Monitorling de waarde propositie meer richt op de gebruiker zal de gebruiker ook centraal moeten staan in de organisatie, hier dient de waardeketen ook op aangepast te worden. Het pullmodel is gewenst en de waardeketen zal in de toekomst geanalyseerd dienen te worden met het herziende model (Deise et al., 2000).

5.3 Supply Chain

Monitorling overweegt verticale- en/of horizontale integratie (Chaffey, 2008a) in de supply chain. Om de opties te verkennen is er in voorgaande paragraaf gekeken naar de waardeketen van Monitorling. In deze paragraaf wordt er gekeken naar de supply chain waarin Monitorling zich bevindt.

Monitorling heeft goede samenwerkingsverbanden met leveranciers in de hogere supply chain. Met de andere productgroepen is al reeds bewezen dat deze samenwerkingen goed verlopen. Op het gebied van domotica zijn er vele uiteenlopende producten. Dezelfde kwaliteit en kwantiteit aanbieden als de leveranciers is voor Monitorling geen optie. Verticale integratie met de leveranciers is daarom geen optie.

In de lagere supply chain zouden activiteiten kunnen verlopen via een tussenschakel. De definitieve keuze zal gemaakt worden tijdens de confrontatie. Om een beter gegronde beslissing te maken zijn de voor- en nadelen van verticale integratie en verticale desintegratie opgesomd, zie Bijlage 7.

Verticale integratie met de leveranciers in de hogere supply chain lijkt geen optie. Monitorling is niet in staat om dezelfde kwaliteit en kwantiteit te leveren als de leveranciers. Het zou haar focus verliezen en zou ten koste gaan van de huidige bedrijfsvoering. Horizontale integratie in de hogere supply chain is de gewenste situatie omdat Monitorling veel kennis heeft op dit gebied.

Momenteel is Monitorling al verticaal geïntegreerd in de lagere supply chain. Het management sluit verticale desintegratie niet uit. Het grootste probleem van verticale desintegratie in de lagere supply chain bevindt zich in het distantiëren van de gebruiker. Bij het ontwikkelen van producten en diensten is het gewenst om dicht bij de gebruiker te staan omdat er zo een relatie opgebouwd kan worden en waardevolle informatie wordt uitgewisseld. In de Macro-omgeving analyse kwam tevens naar voren dat user centered ontwerpen één van de succesfactoren is voor producten en diensten in de zorg. Het toevoegen van een tussenschakel in de lagere supply chain lijkt vanuit deze standpunten geen goed idee.

Als Monitorling zich meer wil richten op de kerntaken zal verticale desintegratie moeten plaatsvinden of zal er meer kennis in huis moeten worden gehaald. Als er wordt gekeken naar de value chain is er te zien dat enkele primaire processen niet direct bijdragen aan de voortuitgang van de software en applicaties, eigenlijk waar de meerwaarde van Monitorling ontstaat. Dit zijn activiteiten omtrent het configureren, installeren en implementeren van producten en diensten bij afnemers.

Vanuit deze visie zou het gewenst zijn om in de hogere supply chain een tussenschakel te hebben of een partner die deze activiteiten kan uitvoeren. Dit zorgt ervoor dat de werkdruk onder de interne medewerkers afneemt en er tijd overblijft voor de andere taken. Hiernaast zou het mogelijk zijn te schalen in capaciteit, dit komt goed uit als er even weinig afnemers zijn of juist veel.

5.4 Concurrentiepositie

Deze paragraaf zal ingaan op de kloof tussen Monitorling en de ideale situatie. De ideale situatie kan de analyse van de concurrenten overstijgen. Voor deze vergelijking wordt er gebruik gemaakt van de best practice-methode (Alblas et al., 2006).

In de ideale situatie is Monitorling marktleider met producten en diensten op de huisautomatisering en zorgmarkten. Monitorling staat bekend om haar innovatieve producten en diensten. Monitorling is de partner bij uitstek voor het realiseren van oplossingen bij elk bedrijf. Wat voor problemen zich ook voordoen, Monitorling kan altijd een gepaste oplossing vinden.

Het succes van Monitorling wordt bepaald door de behoeftes die zij voor de afnemers en gebruikers vervult. Dit komt mede door innovatieve producten en diensten in te zetten. Deze innovatie komt voort uit intensieve samenwerkingen met verschillende partijen en hier de Research & Development afdeling op in te stellen.

Monitorling is de stabiele partner. Wanneer er problemen zijn worden deze altijd opgepakt door Monitorling. Monitorling heeft altijd een antwoord. Alles binnen Monitorling is ingesteld op het zo goed mogelijk helpen van haar klanten. Monitorling staat tevens bekend om haar innovatie, dit komt ook in de processen terug.

De keten is slim ingericht waardoor het mogelijk wordt om klanten efficiënt en effectief te helpen. Monitorling heeft een uitgebreid netwerk aan partners die de bedrijfsvoering ondersteunen. Hierdoor is het voor Monitorling mogelijk om alleen te focussen op het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten.

Om de producten en diensten van Monitorling te begrijpen hoeft de gebruiker geen expert te zijn. Monitorling is de expert en geeft altijd voldoende informatie en indien nodig meer. Monitorling zorgt ervoor dat bedrijven zich kunnen focussen op hun kerntaken en neemt juist werk uit handen.

Monitorling heeft een heldere strategie; het bedrijf weet precies welke behoeftes zij vervult en probeert door middel van innovatie hier elke dag beter antwoord op te geven. Wat Monitorling beweert maakt zij ook waar.

Afwijking

Momenteel staat Monitorling erg ver weg van deze ideale situatie. Er wordt gewerkt aan het bereiken van deze zorgmarkt, dus de producten en diensten zijn ook nog niet concreet. Tevens is Monitorling nog niet ingesteld om de stabiele partner te zijn voor afnemers in de zorgmarkt.

Monitorling zal het bedrijf moeten aanpassen op innovatie. Er zullen medewerkers zijn die de innovatie bewaken en zorgen dat de behoeftes van de afnemers worden vervuld. Tevens moet de relatie met de markt en de gebruiker kleiner worden zodat de producten en diensten juist zijn.

Intern zal Monitorling de structuur van communicatie moeten aanpakken door middel van innovatie en/of systemen. Wanneer Monitorling de stabiele partner is, moet dit ook intern terugkeren.

Monitorling neemt werk uit handen omdat zij de expert is. Er zal dus bewust gehandeld moeten worden met klantrelaties om deze niet onnodig van last te zijn. De communicatie moet ook optimaal zijn waardoor Monitorling de perfecte en stabiele partner is. Er zullen dus protocollen en/of systemen geadopteerd moeten worden om dit te verwezenlijken.

5.5 Conclusie

Monitorling wil graag de stabiele partner zijn op de markt, dat is erg goed. De strategie is ingesteld op het ontwikkelen van technologie. De belangen van de gebruikers worden nauwelijks benoemd. Uit de externe analyse blijkt dat samenwerking en user centered design de nodige factoren zijn om succesvolle producten en diensten te maken. Dit kan betekenen dat de strategie zich meer moet vormen naar de omgeving om een goede waarde propositie aan te nemen.

De diensten en producten van Monitorling ondersteunen en helpen de gebruikers bij hun zorgactiviteiten. Technologie is slechts een middel om dit te verwezenlijken. Wanneer technologie ontwikkelen de missie vormt, betrek je de gebruiker niet bij het bedrijf. Als Monitorling de gebruiker wil helpen zal deze ook opgenomen moeten worden in de strategie.

Monitorling luistert naar haar klanten en naar de trends die spelen op de markt. Dit betekent dat het kijkt naar de macro-omgeving en naar de meso-omgeving. Dit betekent dat er minder wordt gekeken naar de markt, waardoor er waarschijnlijk minder effectief potentiële klanten worden bereikt.

De structuur van Monitorling is duidelijk en functioneel. De communicatie is erg effectief waardoor medewerkers goed hun taken kunnen uitvoeren. Het management is tevens dicht betrokken bij het operationele niveau. Doordat de communicatie effectief van aard is en dat er in mindere mate beleids- en beheerinformatie wordt gedeeld, is de interne communicatie minder effectief. De interne communicatie mist hierdoor de bind- en interpretatiefunctie (Reijnders, 2010). Als de interne communicatie deze functies heeft zal de ambitie, interactiviteit en betrokkenheid van de medewerkers toenemen. Dit resulteert in een gezondere bedrijfsvoering en uit zich in betere producten en diensten.

De value chain analyse laat zien dat een aantal processen veel tijd opeisen van de programmeurs. Sommige processen kunnen slimmer gebeuren of zelfs uitbesteed worden waardoor er meer tijd over blijft voor processen die veel meerwaarde geven aan Monitorling.

Dichtbij de gebruiker staan zorgt voor waardevolle informatie. Dit kan positief uitpakken voor de value chain maar ook voor de supply chain. Integreren in de hogere supply chain lijkt geen goede optie maar met de lagere supply chain wel omdat dit waardevolle informatie oplevert. Voorheen had Monitorling veel afnemers die een kanaal hebben gevormd naar de markt. Wanneer er wordt gekeken naar de informatie die wordt verkregen door de intensieve samenwerking met de Leyhoeve, lijkt dichtbij de gebruiker staan de enige optie.

6 Confrontatie

De macro-, meso- en micro-omgeving analyses hebben sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart gebracht. Deze informatie is waardevol voor het ontwikkelen van een doeltreffende strategie. De informatie uit voorgaande analyses komt op dit punt samen en zal een aantal strategische opties benoemen. Samen met het management van Monitorling worden deze opties besproken en wordt er een optie uitgewerkt.

6.1 SWOT-analyse

De macro-, meso- en micro-omgeving analyses benoemen punten die waardevol zijn voor het ontwikkelen van een strategie. Deze punten worden in de SWOT-analyse opgesomd en geven een overzicht. Deze punten worden onderverdeeld in sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen (zie Tabel 2: SWOT-analyse). In de analyse wordt per element omstreeks vijf punten benoemd. Deze punten zijn een samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit de uitgebreide SWOT (zie Bijlage 8).

		Effect op doel	
		<i>Helpt</i>	<i>Werkt tegen</i>
Ten opzichte van Monitorling	<i>Intern</i>	Z1. Platform is schaalbaar en breed inzetbaar Z2. Aanpassingsvermogen is erg hoog Z3. Veel kennis van M2M communicatie Z4. Onderhouden en opzetten van partnernetwerken	K1. Monitorling heeft geen concrete missie, visie of strategie K2. Interne communicatie is niet voldoende K3. Niet dicht genoeg op de gebruikers K4. Weinig ervaring op de zorgmarkt K5. Verwoording van producten, diensten en oplossingen blijven onduidelijk;
	<i>Extern</i>	B1. Zorgmarkt verlangt naar innovatie B2. De markt gebruikt technologie als middel, niet als doel B3. Participeren in samenwerkingsprogramma's B4. Dichter op de gebruikers en afnemers zitten; B5. Plek aannemen in semimurale zorg	S1. Monitorling is niet erg onderscheidend op de markt S2. Specifieke en specialistische oplossingen bestaan al veel S3. Veel innovatie op de markt S4. Slimmere samenwerking in de zorgketen S5. Concurrenten zijn bereid meer energie in acquisitie te stoppen

Tabel 2: SWOT-analyse

6.2 Confrontatiematrix

De SWOT-analyse wordt uiteen gezet in een confrontatiematrix. De kansen en bedreigingen worden uitgezet tegenover zwaktes en sterktes. Op punten waar zij elkaar raken wordt er gekeken of deze combinatie gunstig zou uitpakken. Dit wordt aangeduid met een + voor sterk, een 0 voor neutraal en een - voor slecht.

		Kansen					Bedreigingen					Totaal	
		K1. Innovatie in zorg	K2. Technologie als middel	K3. Samenwerkingsprogramma's	K4. Dichter op markt	K5. Plek in semimurale zorg	B1. Weinig onderscheid	B2. Specialistische oplossingen	B3. Veel innovatie	B4. Slimmere samenwerking	B5. Acquisitie concurrentie	Totaal: +	Totaal: -
Sterktes	S1. Mogelijkheden platform	+	0	+	0	+	+	0	0	0	0	4	0
	S2. Aanpassingsvermogen	+	+	+	+	+	+	+	+	0	+	9	0
	S3. M2M kennis	+	-	+	0	+	0	+	0	0	0	4	1
	S4. Goed in netwerken	+	0	+	0	+	0	0	0	+	0	4	0
Zwaktes	Z1. Geen strategie	-	-	0	-	-	-	0	-	0	0	0	6
	Z2. Interne communicatie	-	-	0	0	-	-	0	0	0	0	0	4
	Z3. Niet dicht genoeg op de gebruiker	-	-	0	-	0	-	+	0	0	0	1	4
	Z4. Weinig ervaring zorgmarkt	0	+	+	+	-	0	-	-	0	-	3	4
	Z5. Geen concrete verwoording	0	-	-	0	-	-	0	0	0	0	0	4
Totaal	Totaal: +	4	2	5	2	4	2	3	1	1	1	25	
	Totaal: -	3	5	1	2	4	4	1	2	0	1		24

Tabel 3: Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix komen interessante verbindingen naar voren. Doordat extern tegenover intern wordt gezet is het bijvoorbeeld mogelijk dat externe invloeden kunnen helpen bij interne problemen.

In de matrix is te zien dat de meest gunstige opties in de confrontatie tussen sterktes en kansen zitten. Dit betekent dat de sterktes van Monitorling gebruikt kunnen worden om de externe kansen te pakken. In de confrontatie tussen bedreigingen en sterktes is te zien dat tegenover elke bedreiging wel een sterkte van Monitorling staat, dit betekent dat Monitorling genoeg in huis heeft om antwoord te geven op externe bedreigingen.

Het aanpassingsvermogen van Monitorling is erg goed voor de externe invloeden. De sterktes van Monitorling sluiten goed aan op de kansen op de markt. Toch is er een confrontatie die niet zo gunstig uitpakt, de aanwezige technologische kennis tegenover het centraal zetten van de gebruiker.

Wanneer er wordt gekeken naar de zwaktes van Monitorling tegenover de kansen, dan is er te zien dat veel zwaktes de kansen belemmeren. Dit is erg nadelig wanneer Monitorling kansen wil aangrijpen, dit zou betekenen dat de interne zwaktes eerst geminimaliseerd dienen te worden voordat er kansen verwezenlijkt kunnen worden.

De interne zwaktes zijn zorgelijk. Monitorling heeft geen strategie en de interne communicatie is niet optimaal. Dit zijn de grootste factoren die de groei zullen belemmeren. De gebruiker centraal zetten en een plek aannemen in de semimurale zorg worden het meest belemmerd door de interne zwaktes. Opmerkelijk is dat een aantal kansen kunnen helpen bij een interne zwakte. Er zijn verschillende kansen om de ervaring in de zorgmarkt sneller te laten groeien.

Monitorling is erg technisch ingesteld. Opmerkelijk is dat dit zou kunnen bijdragen aan de vele specialistische oplossingen op de markt. Deze specialistische oplossingen zijn ook erg technisch. Monitorling zou met haar technische kennis deze oplossingen kunnen koppelen of er iets aan kunnen bijdragen. Dit is niet aan te raden gezien deze mogelijkheid de meeste kansen belemmerd.

6.3 Kernproblemen

De confrontatiematrix en SWOT-analyse geven inzicht in de verschillende strategische opties voor Monitorling. Deze opties worden nader toegelicht en uiteindelijk wordt er getoetst welke optie het beste antwoord geeft op de probleem- en doelstelling.

Allereerst zijn er een aantal kernproblemen te herkennen. Eén van de kernproblemen is het ontbreken van een strategie. Het ontbreken van een strategie zorgt dat kansen worden belemmerd en bedreigingen groter worden. Het ontwikkelen van een strategie is dus een vereiste.

Hiernaast is te zien dat de interne communicatie ook een aantal kansen belemmerd. Mede met het ontbreken van een strategie, vormt dit één van de kernproblemen. Het ontwikkelen van een communicatiebeleid is noodzakelijk wanneer Monitorling wil groeien.

Let op; het is zeer belangrijk om eerst de organisatie zwaktes te minimaliseren. Wanneer deze geminimaliseerd worden kunnen de kansen gemaximaliseerd worden. Als er geen aandacht wordt besteed aan het minimaliseren van de zwaktes zal Monitorling belemmert worden in het groeien.

6.4 Strategische voorkeur

De beoordeling van de strategische opties (zie Bijlage 9) geeft een goed inzicht op welke punten de opties inspelen en het best scoren. Opmerkelijk is dat SO^3 hoger scoort dan SO^2 , dit komt vooral door de betere haalbaarheid. Het is een veilige optie maar speelt niet optimaal in op de omgeving.

SO^2 speelt daarentegen meer in op de omgeving maar is minder haalbaar. Deze optie speelt in mindere mate in op de zwaktes van Monitorling. SO^1 houdt rekening met de interne en externe factoren. Hierdoor wordt de optie beter haalbaar en geeft het Monitorling een plaats op de markt.

De opties zijn voorgelegd bij het management van Monitorling. Er is afgewogen wat de beste optie is en er is unaniem besloten dat de beste keuze SO^1 is. Het management acht de optie haalbaar en in lijn met het doel en organisatiebeeld.

6.5 Conclusie

Monitorling heeft veel potentie om te groeien op de markt. Interne sterktes sluiten aan op externe kansen maar de bedreigingen en zwaktes moeten niet vergeten worden. Het ontbreken van een heldere strategie is een kernprobleem maar ook het gebrek aan een communicatiebeleid. De strategie die gekozen wordt dient rekening te houden met deze kernproblemen. Hoewel dit onderzoek niet ingaat op het communicatiebeleid is het wel noodzakelijk om dit aan te pakken.

Hoewel er meerdere strategische opties geformuleerd zijn lijkt er maar één het meest geschikt te zijn. Differentiatiefocus; focussen op semimurale zorg en differentiëren in de markt. Dichtbij de gebruiker staan levert waardevolle informatie op en helpt Monitorling bij het groeien, denk aan de Leyhoeve. Tevens helpt dit bij het diversifiëren; een nieuwe markt met nieuwe producten. Het management van Monitorling vond deze optie ook het beste aansluiten op de visie. Een volledige toelichting is te vinden in Bijlage 9.

7 Doelgroepanalyse

In het vorige hoofdstuk is het uitgangspunt van de strategie behandeld. Om dichterbij de gebruikers te komen wordt er een doelgroepanalyse uitgevoerd. Dit onderzoek zoekt naar zaken die spelen bij de doelgroep zodat de strategie hier goed op in kan spelen en daadwerkelijk kracht krijgt.

7.1 Aanpak

Een goed beeld krijgen van de doelgroep staat in deze analyse centraal. In de situatietheorie is te zien wat er in de omgeving speelt maar deze geeft geen verdiepende informatie waarmee er een goed beeld van de omgeving wordt weergegeven. Interviews zijn aansluitend hierop een goede methode om verdiepende informatie te achterhalen.

Echter bleek dat de doelgroep zich niet makkelijk liet benaderen. In de zoektocht naar instellingen door het land heb ik er 24 instellingen aangesproken voor een uur-durend interview (zie de uitnodiging in Bijlage 10). Helaas werd er veelal niet gereageerd of werd het verzoek afgewezen. Deze organisaties heb ik gevonden via Zorgkaart Nederland, KiesBeter, NeVeP, Regelhulp of ZorgGidsNederland. Gelukkig was er toch één partij die mij wilde helpen met een interview. Dhr. Kotvis van Woonzorg Unie Veluwe was bereid om een bijdrage te leveren aan dit onderzoek. Echter werd al snel duidelijk dat de heer Kotvis weinig tijd had. De heer Kotvis heeft het interview tweemaal verzet en toen de afspraak plaatsvond was hij helaas nergens te bekennen.

Ik besloot om mijn aanpak te veranderen en op andere manieren in contact te komen met de instellingen. Er zijn in de wereld van de zorg veel instellingen die pretenderen de branche bedrijven aan elkaar te koppelen. Ik besloot contact te zoeken met VitaValley, NeVeP, Actiz, Syntens en Zorg & Technologie binnen de HU en deel te nemen aan Zorg voor Innoveren van de overheid. Veel van deze partijen, die toch het tegenovergestelde pretenderen, vermeldten dat zij mij niet verder konden helpen.

Emelieke Huisman, lectoraat Vraag gestuurde Zorg, wilde mij echter wel in contact brengen met enkele partijen waar de afdeling, Kenniscentrum innovatie van zorgverlening van de Hogeschool Utrecht, mee samenwerkt. Eén van deze partijen waar zij mij mee in contact bracht was bereid om deel te nemen aan een interview; dit was de heer Oosterling van de instelling Florence in Rijswijk.

Via het netwerk Zorg voor Innoveren ontdekte ik het evenement SamenwerkingsTOP op 24 oktober 2013. Het evenement zou de samenwerking in de zorg toelichten en behandelen. Tevens zou er een mogelijkheid zijn om vragen te stellen en te netwerken. Er waren veel bedrijven en veel innovatieve producten en diensten. De zorginstellingen werden echter nauwelijks betrokken bij het ontwikkelen van deze producten of diensten. Tevens bleek dat de zorgbranche en de samenwerkingsverbanden terughoudend zijn in het betrekken van commerciële belangen en/of partijen.

7.2 SamenwerkingsTOP

De SamenwerkingsTOP was 28 november 2013 in het Beatrixgebouw in de Jaarbeurs Utrecht. Samenwerken staat centraal tijdens dit congres. Het congres werd georganiseerd door Zorg voor Innoveren, Syntens en AgentschapNL. Op het congres was een informatiemarkt met innovaties uit het Europese Ambient Assisted Living (AAL) project. Er waren verschillende presentaties waaraan deelgenomen kon worden. Van het evenement is een samenvatting² gemaakt.

De eerste presentatie werd gegeven door Paulien Melis en Sabine E. Mildevuur van de Waag Society. Zij lieten een AAL-project zien waar de Waag Society aan heeft bijgedragen. De nadruk lag op de samenwerking en het betrekken van de eindgebruikers. Tijdens en na de presentatie werd het al snel duidelijk dat er verscheidene partijen bij betrokken waren, maar niet allemaal commercieel.

Er werd heel zorgvuldig omgegaan met commerciële belangen, zo zijn er vooraf veel afspraken gemaakt. De uitkomende producten en diensten werden niet ontwikkeld met het oogmerk op winst. Het project zou bij afloop de producten en diensten overdragen aan een commerciële partij die deze dan verder op de markt kan aanbieden, onder enige voorwaarden. De eindgebruikers waren betrokken bij het project maar er is niet gekeken naar kanalen.

De tweede presentatie werd gegeven door Ivan Tanis van Salusion. De presentatie gaf de aanpak weer van het Sensotive project. Salusion wil de markt betreden met Sensotive. Het product is ontwikkeld in samenwerking met eindgebruikers en zorginstellingen. Opmerkelijk is dat de initiatiefnemers van Salusion als studenten aan het product zijn begonnen, op deze manier hebben zij in een vroeg stadium verschillende instellingen weten te betrekken bij het product.

De presentaties en een aantal gesprekken bij de netwerkborrel, gaven inzicht in de samenwerking in de zorgmarkt. Veel producten en diensten werden ontwikkeld samen met de eindgebruiker. Er wordt weinig rekening gehouden met de bedrijven die kanalen vormen voor het product. Opmerkelijk is dat alle samenwerkingsverbanden werden gevormd tussen academici en producenten, of tussen academici en zorginstellingen.

² SamenwerkingsTOP: 28 november 2013. <http://issuu.com/cre-aid/docs/samenwerkingstop>

Bon Uijting van Syntens gaf eerder aan dat samenwerkingsverbanden alleen werken als er door beiden partijen wordt geïnvesteerd en dat er voor beiden winst is. Deze winst, de waarde, brengt mensen en partijen in beweging. Het lijkt erop dat veel partijen kampen met het probleem dat zij alleen iets willen halen bij samenwerken en niet brengen. Dat verklaart ook waarom er veel wordt samengewerkt met academici. Samenwerkingen tussen commerciële partijen lijken hierdoor erg moeilijk tot stand te komen. Dit zou ook een verklaring vormen voor de geringe deelname aan interviews voor dit onderzoek.

7.3 Interviews

Er waren twee organisaties die bereidt waren te helpen met dit onderzoek. Dit zijn de volgende organisaties: Florence en de Leyhoeve. Florence is een traditionele verzorgingsinstelling. De Leyhoeve is een particuliere verzorgingsinstelling en tevens ook de eerste afnemer voor producten en diensten van Monitorling.

Van elk interview is een samenvatting gemaakt en bijgevoegd als bijlage. De vragenlijst is opgenomen in Bijlage 11. De uitwerkingen van de interviews zijn te vinden in de bijlagen:

- Jan Oosterling, manager van Florence Rijswijk; in Bijlage 12.
- Laurens van Rij, directeur zorgprojecten van de Leyhoeve; in Bijlage 13.

Het interview met dhr. Oosterling gaf veel inzicht in de traditionele zorgsector. Florence geeft veel verschillende vormen van zorg en begrijpt dat technologie kan bijdragen aan de kwaliteit van zorg. Waar mogelijk zet de organisatie technologie in. De technologie binnen Florence lost concrete praktijkproblemen op in de zorg.

De technologie moet zorgen dat er zorgproblemen worden opgelost, binnen Florence is dat vooral het gebrek aan zorgpersoneel. Technologie wordt daarom vooral ingezet om te zorgen dat medewerkers efficiënter kunnen werken. Nieuwe technologie wordt tegen het klantenbestand gehouden om te zien of het antwoord geeft op veel problemen. Tot nu toe is er alleen technologie geadopteerd waarmee de grootste winst wordt geboekt.

Dhr. Oosterling is een zakenman met gevoel voor zorg. Hij begrijpt de business maar ook de zorg. Hoewel Florence geen commerciële onderneming is, heeft het wel met dezelfde factoren van organiseren te maken. Het adopteren van nieuwe producten en diensten hebben daarom net als in elke andere organisatie een impact op het bedrijf.

Dit gebeurt ook bij de Leyhoeve, alleen is daar meer geld in omloop. De focus ligt op de kwaliteit van het leven, de toekomstige bewoners zijn hier bereid meer voor te betalen. Dit in tegenstelling tot de traditionele zorginstelling. Iets minder efficiënte toepassingen en iets meer comfort/luxe producten vinden binnen de Leyhoeve een plek.

Het is merkbaar bij Florence dat er een verschuiving gaande is in de zorg. De instelling is op zoek naar moderne technologie maar weet nog niet precies hoe zij dit moet aanpakken. De noodzaak van technologie wordt gezien en de organisatie zoekt naar oplossingen die hier binnen passen. Er moet met een ander perspectief gekeken worden naar de toepassing. Onlangs is het, door middel van tablets, mogelijk om zorg op afstand te geven. Niet alle cliënten kunnen deze tablets aanschaffen, daarom heeft Florence besloten om de tablets in bruikleen uit te geven.

De verhouding tussen technische leverancier en instellingen lijken tussen Florence en de Leyhoeve hetzelfde. De technologie wordt bij Florence geleverd door Focus Cura en bij de Leyhoeve door Monitorlinq. Focus Cura is eerder in de concurrentieanalyse geanalyseerd, zie paragraaf 4.3.

Het contact tussen de instellingen en de partner lijken overeen te komen. In de begin stadia is er een voorkeur om rustig te oriënteren op de markt, door middel van internet en het bezoeken van beurzen. Beide instellingen geven aan dat zij niet makkelijk en eenvoudig kunnen oriënteren op het internet. Verder in het aankoopproces en er voorbij is er behoefte aan persoonlijk contact. Dhr. Oosterling gaf aan dat hij ook gebruik maakt van een tablet om te oriënteren, Dhr. van Rij gaf aan dat hij ook gebruik maakt van een tablet.

7.4 Conclusie

De doelgroepanalyse heeft meer inzicht gegeven in de gekozen groep in de strategische optie. Uiteindelijk waren er twee instellingen bereid te helpen, één in de traditionele sector en één in de particuliere sector. Waar in eerste instantie de traditionele sector geen optie leek, leek het na de analyse wel een optie te zijn. In de traditionele sector vindt ook semimurale zorg plaats en daar kan Monitorlinq goed aan bijdragen. Er zijn in de doelgroep dus segmenten te herkennen.

Het doel van de doelgroepanalyse was om meer inzicht te geven in de doelgroep om zo de uitwerking van de strategie verder te verfijnen. Aan de hand van twee interviews is de uitwerking van de strategie wellicht minder te verfijnen. De situatieanalyse heeft een gegronde richting gegeven voor de strategie, wat een goed houvast geeft. Strategisch management is een continu proces. Dit betekent dat het formuleren van een strategie niet in één plan kan geschieden en dat het verfijnen een onderdeel vormt van het terugkerende proces.

De analyse heeft waardevolle informatie voor het onderzoek gegeven. Aan de hand van de interviews kunnen er betere product/markt combinaties gemaakt worden, mede door de ontdekte segmentering. Daarnaast is er informatie gewonnen waarmee Monitorlinq zich waardevol kan differentiëren/positioneren op de markt.

8 Positionering

In het vorige hoofdstuk is er gekeken naar de beste strategische optie voor de strategie van Monitorlinq. Samen met het management is de beste optie bepaald en de hieruit volgende doelgroep. De markt was reeds bekend maar er was nog geen afbakening gemaakt in deze markt; de doelgroep mist. De doelgroep en focus van de strategie worden in dit hoofdstuk toegelicht.

8.1 Doelgroep

De strategie van Monitorlinq heeft als uitgangspunt: differentiatiefocus. Dit geeft onder andere aan dat er op een segment van de markt wordt ingespeeld. De (toekomstige) producten en diensten van Monitorlinq vinden het meest toepassing binnen de semimurale zorgmarkt.

Er zijn verschillende zorginstellingen te vinden binnen deze markt. Er is echter een belangrijk onderscheid, er zijn traditionele en particuliere verzorgingshuizen. Deze traditionele verzorgingshuizen worden op andere manieren gefinancierd. Dit heeft als gevolg dat er binnen de traditionele verzorgingshuizen weinig extra's aanwezig zijn, denk bijvoorbeeld aan domotica. In de particuliere sector wordt er meer aandacht besteed aan de kwaliteit van leven.

Segment I: Kwalitatief zorgen

De strategie van Monitorlinq focust op particuliere verzorgingshuizen, waar de kwaliteit van het leven van bewoner centraal staat. Deze verzorgingshuizen kunnen eventueel bewoners voorzien in zorgzwaartepakketen (ZZP) 1-8 (Nederlandse Zorgautoriteit, 2013) binnen de sector Verpleging en Verzorging (VV). Doordat de kwaliteit centraal staat, en financiering op andere wijze gebeurt als bij traditionele instellingen, worden er meer luxe en comfort producten toegepast.

Segment II: Efficiënt zorgen

Het tweede segment van de doelgroep zijn traditionele instellingen met cliënten dichtbij. Deze AWBZ-instellingen leunen vooral op de financiering vanuit het zorgstelsel. De vraag van deze instellingen is vooral gericht op de goedkopere en praktisch toepasbare oplossingen. De vraag zal ook toenemen in deze omgeving door de maatschappelijke druk, hierdoor zijn de instellingen genooddaakt op andere manieren zorg toe te passen. Deze AWBZ-instellingen bevinden zich ook in de VV-sector.

8.2 Visie

De visie van Monitorling beschrijft het langer termijn toekomst perspectief. Het schetst een ideale situatie waar aan Monitorling wil bijdragen in de maatschappij.

Visie van Monitorling

Elke oudere moet actief oud kunnen worden in een vertrouwde omgeving.

8.3 Missie

De missie beschrijft de route naar de visie. Er wordt weergegeven hoe Monitorling van plan is om de visie te verwezenlijken. De woorden in de missie zijn zorgvuldig gekozen, de volledige beschrijving is opgenomen in Bijlage 14.

Missie van Monitorling

Samen met de omgeving zorgt Monitorling dat ouderen langer een zelfstandig en kwalitatief leven kunnen leiden. Eenvoudige innovaties binnen handbereik zorgen ervoor dat de druk op de omgeving afneemt en dat tegelijkertijd ouderen meer grip en controle krijgen op de omgeving.

8.4 Product/markt

Welke producten en diensten kan Monitorling het beste aanbieden aan de doelgroep-segmenten? Het eerste segment, kwalitatief zorgen, heeft een bredere vraag voor producten en diensten. Dat komt mede door de betere financiering in het segment. De tweede sector, efficiënt zorgen, heeft een minder goede financiering. Er zullen dus producten en diensten aangeboden moeten worden die zorgen dat er efficiënter gewerkt kan worden tegen niet al te hoge kosten.

Segment I: Kwalitatief zorgen

Producten en diensten uit Homeling, Healthling en Safeling. Geïntegreerde en flexibele oplossingen. Vooral gericht op verscheidenheid van producten.

Segment II: Efficiënt zorgen

Producten en diensten uit Healthling en Safeling geselecteerd op efficiëntie en lagere aanschafkosten. Alle producten en diensten vinden direct toepassing in de zorg.

8.5 Merkidentiteit

De strategie van Monitorling focust zich op de sector Verpleging en Verzorging op de zorgmarkt. Het primaire segment bestaat uit de particuliere sector en het secundaire segment uit de traditionele sector. Het kenmerk van de strategie van Monitorling: differentiefocus. De differentiatie, het onderscheidend vermogen, wordt vooral bepaald door de missie en visie maar ook door de merkidentiteit. Een merk zorgt dat communicatie en marketing activiteiten met hetzelfde gedachtegoed gebeuren. Het geeft structuur en vooral onderscheidend vermogen, exact wat de strategie van Monitorling nodig heeft.

“Products are made in the factory, but brands are created in the mind”
- Walter Landor

De merkidentiteit van Monitorling wordt bepaald met de corporate-identitymix (Michels & Huyskens, 2011). Deze mix definiëren zorgt voor een identiteit. De mix bestaat uit een aantal factoren. De kern wordt gevormd door persoonlijkheid die zich uit in communicatie, gedrag en symboliek.

8.5.1 Persoonlijkheid

Monitorling zorgt voor ouderen en verzorgers. Producten en diensten van Monitorling zorgen dat ouderen een kwalitatiever en zelfstandiger leven kunnen leiden. Hiernaast wordt er gezorgd voor de verzorgers en instellingen. Monitorling zorgt dat verzorgers betere zorg kunnen leveren en ook efficiënter kunnen werken.

Monitorling staat voor innovaties binnen handbereik. In een markt die erg technologisch gedreven is zijn ontwikkelingen ook moeilijk te begrijpen. Monitorling doet het anders. Monitorling zorgt dat dergelijke innovaties en oplossingen door iedereen te begrijpen zijn. Geavanceerde technologieën en innovaties hebben nog nooit zo dichtbij de gebruiker zijn situatie gestaan.

Monitorling is persoonlijk, zij begrijpt dat zorg een branche is waar er met mensen gewerkt wordt. Afnemers zijn geen nummertje. Er moet zorg gedragen worden voor de communicatie met klanten. Elke afnemer moet de aandacht krijgen die zij of hij verlangt. Monitorling is betrokken bij de situatie van de afnemer.

De kernwaarden zijn: toegankelijk, eenvoudig, persoonlijk en innovatief. Deze waarden zorgen voor onderscheidend vermogen. Naast deze waarden zijn er de volgende basisvoorwaarden: slim en gebruiksvriendelijk. Hoewel eenvoud ook een basisvoorwaarde lijkt is deze bewust opgenomen als kernwaarde, dit omdat de markt zo erg technisch gedreven is.

Kernwaarden van Monitorling

Toegankelijk, eenvoudig, persoonlijk en innovatief.

8.5.2 Merkbeloofte

De belofte wordt uitgewerkt met de BBT formule (Michels & Huyskens, 2011). De BBT-formule staat voor belofte, bewijs en toonzetting. Deze onderdelen haken in op de kernwaarden van Monitorling. Deze formule schept een beeld van hoe de kernwaarden van Monitorling nageleefd kunnen worden. Er wordt een belofte gemaakt die de kernwaarde benadrukt en er worden manieren benoemd hoe deze belofte waargemaakt kan worden.

Belofte van Monitorling

Eenvoud in innovatie

De belofte benadrukt dat innovaties eenvoudig zijn. Technische innovatie hoeft niet moeilijk te zijn maar kan door iedereen begrepen worden. Innoveren hoeft geen barrière te vormen, Monitorling minimaliseert deze barrière en helpt afnemers er doorheen. Het duidt dus niet alleen op de oplossingen maar ook op het proces. Deze eenvoud is zo makkelijk te begrijpen dat mensen denken dat het een idee is wat ze zelf hebben bedacht.

In het onderzoek kwam eerder naar voren dat de markt erg technisch gedreven is. Monitorling zorgt als spin in het web dat alles eenvoudig wordt en binnen handbereik is. Niet alle kernwaarden komen naar voren in de belofte, maar deze zullen naar voren komen in de communicatie, symboliek en gedrag van Monitorling.

Bewijs

De belofte moet waargemaakt kunnen worden, er moet bewijs zijn hoe dit kan lukken. Er worden hier een aantal bewijzen benoemd hoe Monitorling haar belofte kan waarmaken.

- ☐ Een onwetende controle geven over geavanceerde innovatie.
- ☐ Eenvoudig te interpreteren producten, diensten en oplossingen.
- ☐ Producten en diensten eenvoudig en doeltreffend.
- ☐ Voor elke situatie een transparante oplossing.
- ☐ Contact en service is dichtbij en persoonlijk.
- ☐ Voorbeelden en toepassingen in de praktijk.

Toonzetting

De toonzetting van de belofte moet zorgen dat de belofte en de kernwaarden van het merk naar voren komen in de communicatie. Er worden een aantal zaken benoemd.

- ☐ Overzichtelijke en ruim.
- ☐ Persoonlijk aanspreken.
- ☐ Innovatie is niet moeilijk.

- Eenvoudig taalgebruik.
- Slimme informatieclusters.

8.5.3 Uitingen

Volgens de corporate-identitymix uit de persoonlijkheid van Monitorling zich in communicatie, symboliek en gedrag. In de communicatie moet de persoonlijkheid van Monitorling naar voren komen, dit wordt verder behandeld in het opvolgende hoofdstuk.

Daarnaast is het belangrijk dat Monitorling handelt naar de persoonlijkheid. Het gedrag van de organisatie, dus het gedrag van de medewerkers, moet in overeenstemming zijn met de persoonlijkheid van het merk. Het is belangrijk dat de medewerkers bewust zijn van het merk en dit naar buiten durven te dragen.

Als laatste moet de persoonlijkheid van Monitorling naar voren komen in de symboliek. Alles wat mensen zien zal bijdragen aan het 'totaalbeeld' van Monitorling. Dit duidt onder andere op het logo, typografie, kleurgebruik, architectuur en interieur.

Het is van groot belang dat Monitorling haar merk doorvoert in deze factoren. Er zal een communicatiebeleid opgesteld moeten worden en medewerkers zullen hier bewust van moeten zijn. Er moet gekeken worden naar de communicatie naar de buitenwereld en het handelen van medewerkers. Ook zal er een visuele identiteit ontwikkeld moeten worden om het merk herkenbaar te maken.

8.6 Conclusie

De doelgroepanalyse en het voorgaande onderzoek hebben gezorgd dat er een duidelijke segmentatie is ontstaan in de doelgroep en dat er goede product/markt combinaties gemaakt konden worden. Met behulp van deze informatie kan er beter marketing worden bedreven.

Daarnaast werd er waardevolle informatie ontdekt waarmee het differentiëren/positioneren van Monitorling goed kan gebeuren. Deze differentiatie komt vooral naar voren in de merkidentiteit van Monitorling. Naast een focus op de markt is er nu ook een differentiatie.

De belofte moet worden uitgewerkt in alle vezels van Monitorling. Dit moet consistent gebeuren en vervolgactiviteiten moeten altijd getoetst worden aan de belofte. Hierdoor ontstaat er een sterk merk. (Michels & Huyskens, 2011)

9 Marketing en Communicatie

In het vorige hoofdstuk is de positie van Monitorlinq in de markt bepaald. Er is een focus ontstaan wat betreft doelgroep en differentiatie. Dit allemaal aansluitend op de gekozen strategische optie. Tot zover is duidelijk wat Monitorlinq wil zijn en waarom zij dit wil zijn, maar er is nog weinig bepaald over hoe zij dit kan bereiken.

Dit hoofdstuk zal beschrijven hoe Monitorlinq de afstand tussen haar en de markt kleiner kan maken. Het maakt concretere plannen welke activiteiten er nodig zijn om Monitorlinq in contact te brengen met de afnemer, met het uiteindelijke doel om meer te verkopen.

Na de doelstellingen worden de marketinginstrumenten toegelicht. De marketingstrategie wordt ingevuld met deze instrumenten, ook wel bekend als de marketingmix. Er is bewust gekozen om deze in te vullen aan de hand van de 4C's van Lauterborn (McClellan, 2012). Traditioneel worden vaak de 4P's ingevuld, maar omdat het merk Monitorlinq vanuit de gebruiker denkt is er gekozen om de 4C's in te vullen: Customer, Costs, Convenience en Communication.

9.1 Doelstellingen

Allereerst worden er een aantal doelen opgesteld om naar toe te leven. Er worden communicatie- en marketingdoelstellingen opgesteld. Deze doelstellingen zijn SMART opgesteld; Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijd.

Communicatie

Communicatiedoelstellingen zijn gericht op het veranderen van kennis, houding of gedrag (Michels, 2009). Hieronder volgen de doelstellingen voor Monitorlinq.

- ☐ Kennis: 40% van de doelgroep weet voor januari 2015 wie Monitorlinq is.
- ☐ Houding: 50% van de doelgroep vindt voor juli 2015 dat Monitorlinq een merk is wat staat voor eenvoudige producten en diensten.
- ☐ Gedrag: 80% van de contacten willen voor juli 2015 extra informatie na een ontmoeting met Monitorlinq.
- ☐ Houding: 70% van de contacten vindt voor 1 juli 2015 het praktijkmateriaal van Monitorlinq overtuigend.
- ☐ Houding: 80% van de afnemers is bereidt voor januari 2016 Monitorlinq bij iemand anders aan te bevelen.
- ☐ Kennis: 70% van de doelgroep weet voor januari 2016 wie Monitorlinq is.

Marketing

Marketingdoelstellingen zijn gericht op de verkoopaantallen en het marktaandeel van Monitorling. Hieronder volgen een aantal doelstellingen.

- 12 afnemers in doelgroep segment I voor januari 2016.
- 24 afnemers in doelgroep segment II voor januari 2016.

9.2 C¹: Customer's solution

Monitorling werkt vanuit de klantbehoefte. Er zijn verschillende behoeftes te herkennen per segment, deze zijn hierna weergegeven (zie Tabel 4: Segmentclusters). Deze tabel is opgemaakt aan de hand van de verkregen informatie in de situatieomgeving en uit de resultaten van de interviews.

	Cluster	Behoefte	Budget	Bijvoorbeeld
Segment I: Kwalitatief zorgen	<i>Luxe zorg</i>	Flexibele oplossingen	Ruim	Luxe particulier verzorgingshuis
	<i>Moderne zorg</i>	Optimale oplossingen	Voldoende	Particulier verzorgingshuis
Segment II: Efficiënt zorgen	<i>Hybride zorg</i>	Doeltreffende oplossingen met moderne zorg besef	Laag maar elastisch	Aanleunwoningen
	<i>Efficiënte zorg</i>	Doeltreffende oplossingen	Zo laag mogelijk	Traditionele verzorgingshuis

Tabel 4: Segmentclusters

Ieder segment heeft twee clusters, in totaal zijn er vier clusters waarmee Monitorling haar doelgroep effectief kan bedienen. Elk cluster richt zich op een behoefte en een budget. De producten en diensten die gericht worden op een dergelijk cluster moeten de behoeftes van het cluster respecteren.

C1.1 Luxe zorg

Dit cluster zoekt naar de beste oplossingen. Het budget is erg ruim en er zijn weinig beperkende factoren. De kwaliteit staat voorop. De oplossingen dienen vooral flexibel te zijn omdat alleen het beste goed genoeg is. De oplossingen moeten precies afgestemd zijn op de situatie van de zorginstelling.

C1.2 Moderne zorg

Er is behoefte naar moderne oplossingen om kwalitatieve zorg te geven. Er is voldoende budget voor deze oplossingen omdat de financiering op andere wijze gebeurt dan in de traditionele sector. Er zijn echter grenzen omdat de financiering niet oneindig is en het meeste ook door de bewoners zelf betaald wordt. Er is dus vooral sprake van een optimale verhouding tussen wat zij krijgen en wat zij ervoor dienen te betalen.

C2.1 Hybride zorg

Dit cluster richt zich op de traditionele zorginstellingen die begrip heeft voor de moderne zorgtechnologieën. De zorginstellingen worden tegengehouden door de financiering. Het begrip zorgt er echter wel voor dat er meer budget voor beschikbaar is. De oplossingen dienen wel doeltreffend te zijn maar mogen meer impact hebben op de organisatie als er (efficiëntie) voordelen aan verbonden zijn.

C2.2 Efficiënte zorg

Hier ligt de focus op doeltreffende oplossingen. De behoefte naar technische oplossingen is er wel, maar alleen als de oplossing direct bijdraagt aan efficiënt werken en geven van betere zorg. Het budget is erg laag omdat deze sector wordt gefinancierd uit het zorgstelsel. Oplossingen hebben het liefst geen grote impact op de organisatie.

Voor elk cluster wordt een oplossing in het aanbod van Monitorlinq opgenomen. Een oplossing bestaat uit zorgvuldig geselecteerde aanbod van producten en diensten. Na verloop van tijd kan Monitorlinq deze oplossingen steeds beter inrichten omdat er een beter beeld ontstaat van de vraag per cluster. Met deze oplossingen, die prima samen kunnen gaan met praktijkvoorbeelden, kan de prospect zich snel identificeren met de oplossing.

Monitorlinq heeft nog geen concreet aanbod van producten en diensten. Deze moeten nog ingedeeld worden maar deze segmenten en clusters zorgen ervoor dat deze goed ingedeeld kunnen worden. Om toch een idee te krijgen bij de oplossingen is er een voorbeeld gemaakt van elke oplossing (zie Tabel 5).

Naast de oplossingen die focussen op specifieke segmenten moet er ook een oplossing zijn die een afwijkende situatie laat zien. Deze oplossing kan de mogelijkheden van de producten, diensten en oplossingen van Monitorlinq accentueren.

De oplossingen zijn vooral bedoeld om de toepassing van de producten en diensten goed te laten zien. Een prospect kan zich hier beter mee identificeren. Monitorling kan hier goede praktijkvoorbeelden laten zien van de producten en diensten. Eigenlijk is een oplossing een geselecteerd aanbod van producten en diensten door Monitorling. Maar elke praktijksituatie is anders, daarom moet het mogelijk zijn om deze selectie aan te passen of zelfs een eigen selectie te maken.

Oplossing	Voorbeelden van producten en diensten
C1.1 Luxe zorg	☐ Comfort en zorg domotica ☐ Geavanceerde welzijnmelders ☐ eHealth platform ☐ Uitgebreid alarm platform
C1.2 Moderne zorg	☐ Geavanceerde welzijnmelders ☐ Medicijn dispensers ☐ Zorg domotica ☐ Alarm platform
C2.1 Hybride zorg	☐ Eenvoudige welzijnmelders ☐ Elektronische dossiers ☐ Medicijn dispensers ☐ Alarm platform
C2.2 Efficiënte zorg	☐ Dwaaldetectie ☐ Sleutelkluizen ☐ Beeldschermzorg ☐ Monitor platform

Tabel 5: Oplossingen met product/dienst voorbeelden

9.3 C²: Cost to Customer

In de externe analyse was te zien dat er weinig bedrijven zijn die deze producten en diensten aanbieden tegen vaste prijzen. Dezelfde oplossing kan voor verschillende situaties variëren in prijs omdat een project groter kan zijn. Hierdoor wordt het erg moeilijk om vaste prijzen toe te kennen aan oplossingen, producten en diensten.

Het gebruikelijke verdienmodel van Monitorling wordt toegepast op de nieuwe situatie. Dit verdienmodel heeft zichzelf bewezen in de loop van de tijd. De kosten worden berekend op basis van:

- ☐ implementatiekosten,
- ☐ maandelijkse kosten per aansluiting,
- ☐ en jaarlijkse onderhoudskosten.

De strategie van Monitorling is differentiatiefocus, mede door het onderscheidende vermogen van Monitorling mogen er hogere prijzen worden gevraagd. Monitorling streeft ernaar haar belofte na te komen, dit komt in elk proces binnen het bedrijf terug. Dit kan impact hebben op de kosten, deze moeten dus worden berekend in de vraagprijs.

9.4 C³: Convenience

Welke middelen kan Monitorling inzetten om de mogelijke afnemer van gemak te voorzien? Welke middelen zijn daarbij nodig? Uit de interviews bleek dat het management van dergelijke zorginstellingen, net als andere commerciële bedrijven, bestaat uit zakelijke medewerkers.

Zij maken veelal gebruik van dezelfde middelen als andere bedrijven. Direct sales wordt ervaren als irritant, er is een voorkeur voor inbound marketing. De mensen willen, wanneer zij de behoefte hebben, informatie tot zich kunnen nemen over producten en diensten. Dit doen zij vooral op het internet en op beurzen. Hierbij vinden zij het wel fijn om gedrukte informatie te ontvangen om deze nog eens terug te lezen. Dit is vooral voor de oriënterende fase, wanneer zij meer interesse krijgen vinden zij het fijn om iemand te spreken over de mogelijkheden.

Voor de behoefte van de gebruiker is het belangrijk dat de inbound marketing van Monitorling goed georganiseerd is en dat de outbound middelen niet te opdringerig zijn. Internet en beurzen lijken de ideale plekken om in contact te komen met de doelgroep.

Middelen

De volgende middelen moet Monitorling inzetten om de doelgroep gemak te bieden.

- SEO geoptimaliseerde website om de gebruikers van informatie te voorzien in de oriënterende fase. Dit moet gericht zijn op inbound marketing. De website moet op verschillende media te bekijken zijn omdat de doelgroep veelal voorzien is van een smartphone, tablet en desktop. De belofte van Monitorling moet ook hier juist terugkomen.
- Actief participeren aan beurzen en congressen. Op deze evenementen maakt de doelgroep kennis met nieuwe middelen en bedrijven. Dit is een uitstekende gelegenheid om de doelgroep aan te spreken en te activeren.
- Drukwerk voor naslag en anticipatie op de producten, diensten en oplossingen van Monitorling.
- Persoonlijk contact is belangrijk voor de doelgroep. Grote beslissingen maak je niet in één keer, daarom moet de doelgroep eenvoudig en snel in contact kunnen komen.

Ongeacht het middel moet de doelgroep makkelijk inzicht kunnen krijgen wat de producten en diensten van Monitorling voor hun situatie kunnen betekenen. Dit wordt gedaan aan de hand van de oplossingen gecombineerd met praktijkvoorbeelden, hierdoor kan de doelgroep zich snel identificeren met de situatie. Hiernaast moet er een eenvoudige manier zijn om snel inzicht te krijgen in de mogelijkheden van producten en diensten. Er moet een gebruiksvriendelijke manier zijn om een oplossing zelf te configureren.

Gemak vanaf eerste contact

Vanuit het perspectief van de prospect is het fijn om alleen informatie tot je te nemen over hetgene waar je interesse in hebt. Er moet voldoende informatie zijn in het hele aankoopproces om te blijven interesseren. Het is interessant voor Monitorling om te weten of dit goed wordt toegepast. Zo zal de vraag naar producten en diensten toenemen.

Het is belangrijk dat er vanaf het eerste contactmoment met Monitorling een profiel wordt opgebouwd van de prospect. Alle acties die de prospect onderneemt worden toegevoegd aan het profiel. Dit moet zowel online als offline gebeuren. Door het gedrag van de prospect te analyseren kan er worden ontdekt waar de prospect interesse in heeft. Op dergelijke momenten is het de kunst om de prospect de juiste prikkels te geven zodat deze verder in het aankoopproces komt. Deze acties zorgen er voor dat de conversie toeneemt, dit sluit erg aan op één van de door Cialdini beschreven principes: commitment en consistentie. (Kranenburg, 2012)

Dit sluit erg aan op de kernwaarden van Monitorling. Tevens ontstaat er op deze manier minder irritatie en meer interesse. Om dit proces te stroomlijnen zal Monitorling gebruik moeten maken van Marketing Automation. Marketing Automation zorgt dat prospects de juiste informatie op het juiste moment ontvangen, om zo uiteindelijk de vraag (dus de verkoop) te laten toenemen. In Bijlage 16 is een toelichting te vinden van hoe Marketing Automation werkt en waarom dit van belang is.

9.5 C⁴: Communication

Hoe gaat Monitorling de boodschap communiceren naar haar doelgroep? Allereerst is het belangrijk dat de kernwaarden en merkbeloofte in elke communicatie-activiteit naar voren komen.

Oplossingen, producten en diensten

Allereerst is het belangrijk om te kijken hoe Monitorling haar producten, diensten en oplossingen kan communiceren; met eenvoud in gedachte. Kleuren en symboliek kunnen ervoor zorgen dat er snel onderscheid te zien is tussen het aanbod. Een kleur zou kunnen aangeven of het een dienst, product of oplossing betreft. Elk product of dienst een onderscheidend symbool geven zorgt dat het hele aanbod uniek is. Kleuren zorgen ervoor dat mensen automatisch een scheiding maken (Riet, 2008).

Een oplossing kan bestaan uit meerdere producten en diensten. Om deze constructies eenvoudig te houden kan er bij een oplossingen worden verwezen naar een product/dienst (dus een kleur en symbool). Dit betekent dat er in één opslag is te zien welke producten en diensten er in een oplossing zitten.

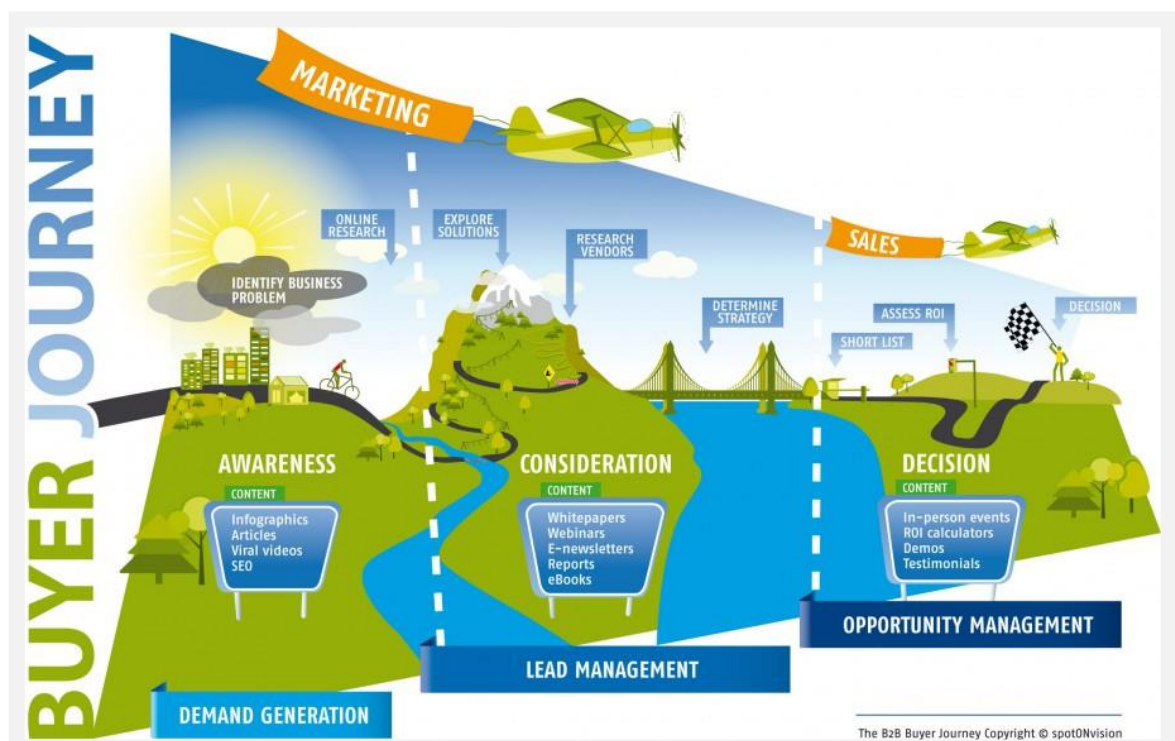
Elk product of dienst moet een korte en krachtige omschrijving hebben. Hierin moet worden benadrukt waar het product of dienst een antwoord op geeft. Dit is bedoelt om de interesse te wekken. Wanneer er interesse is moet daarna voldoende informatie aanwezig zijn om genoeg verdieping te vinden.

Praktijk in beeld

Eerder in het onderzoek bleek al dat de doelgroep het belangrijk vindt dat er praktijkvoorbeelden zijn om concreet te zien hoe dingen worden toegepast. De eerste klant van Monitorling, de Leyhoeve, kan hierbij helpen. Met behulp van de Leyhoeve kan er visueel materiaal worden verzamelt om deze uiteindelijk te laten zien in de oplossingen.

Van 'awareness' naar 'decision'

De Buyer Journey is naast het Demand Waterfall model te zetten. SpotONvision heeft de Buyer Journey in kaart gebracht (zie Figuur 6). Het is belangrijk om te beseffen in welk stadium de prospect zich bevindt, zodat de juiste interactie losgemaakt kan worden (Archer, 2012). Het model vindt aansluiting op het ietwat meer traditionele AIDA-model. Dit model geeft goed inzicht in de middelen en de fases van de klant en loopt parallel met de Demand Waterfall.



Figuur 6: The B2B Buyer Journey (spotONvision)

Awareness

Monitorling wekt de doelgroep hun interesse op beurzen en via de website. Op beurzen kan awareness worden gewekt door middel van: Monitorling-stand, live opstelling van een oplossing, aanbod uitgewerkt op drukwerk, video's met voorbeelden en een configurator waarmee het mogelijk is een eigen oplossing samen te stellen. Dezelfde informatie is uitgebreider aanwezig op de website.

Consideration

Wanneer de interesse is gewekt is het belangrijk dat de prospect niet stil valt in het aankoopproces. Het is daarbij belangrijk dat Monitorling weet welke prospects er interesse hebben en meer informatie willen (Marketing Automation). Wanneer er een profiel ontstaat van de prospect kan er concreet worden gehandeld. Als een prospect op een beurs heeft aangegeven dat hij geïnteresseerd is in een oplossing, zou Monitorling een dag later een link naar de website kunnen sturen per e-mail.

Decision

Wanneer het profiel van de prospect voldoende omvang heeft, om te zien dat deze ergens in geïnteresseerd is, kunnen de laatste stappen worden ondernomen. De afdeling sales kan deze prospect dan gericht benaderen met de informatie uit het profiel. Deze zou een aanbieding kunnen doen op iets waar de prospect veel interesse in heeft. Dit moet nauwkeurig afgestemd zijn op het segment waarin de prospect zich bevindt.

Voorbeeld aankoopproces

Het volledig uitwerken van de Marketing Automation is een vervolgstap maar ook een continu proces. In dit onderzoek is er onvoldoende ruimte om het hele proces uit te werken. Voor de beeldvorming is er een voorbeeld aankoopproces gemaakt en opgenomen in Bijlage 15.

Totaalervaring

Het is erg belangrijk dat de kernwaarden van Monitorling in elk proces en elke activiteit naar voren komen. Consistentie hierin is erg belangrijk. De ervaring op de beurs moet hetzelfde zijn als wanneer iemand de Monitorling website bezoekt op zijn mobiel. Op deze wijze kan Monitorling sterk worden en onderscheidend zijn op de markt.

9.6 Conclusie

De geformuleerde doelstellingen zijn een goed houvast voor de toekomst. Het tijdbestek naar de doelstellingen toe is erg groot. Dit komt mede doordat er nog veel voorbereidingswerk gedaan moet worden. De beginsituatie van Monitorling is vrij nihil en dat maakt het lastiger. Het management van Monitorling beseft dit en wil daarnaast zorgvuldig met de Leyhoeve producten en diensten ontwikkelen.

De marketingmix heeft een duidelijk invulling gekregen die dicht bij de gebruiker staat maar ook antwoord geeft op het strategische uitgangspunt. Deze mix geeft duidelijk en gegronde handvatten aan de vervolg activiteiten.

10 Activiteiten

Dit hoofdstuk laat zien welke activiteiten er moeten plaatsvinden om de plannen te realiseren. Er wordt allereerst gekeken naar welke voorbereidingen er getroffen moeten worden. Daarna wordt er een plan ontwikkeld hoe Monitorling onder de aandacht gebracht kan worden en wat er moet gebeuren om onder de aandacht te blijven.

10.1 Voorbereiden

Monitorling moet een aantal voorbereidingen treffen om te kunnen opereren op de zorgmarkt. Deze voorbereidingen zijn noodzakelijk om de organisatie dusdanig in te richten dat de kans op succes wordt gemaximaliseerd en dat na de voorbereidingen de focus kan verschuiven naar het draaiende houden van Monitorling. Hieronder volgen stapsgewijs de activiteiten voor de voorbereidingen.

stap

1

Identiteit ontwikkelen

Allereerst zal Monitorling een identiteit moeten ontwikkelen, dit is de eerste stap. Volgens de corporate-identitymix (Michels & Huyskens, 2011) is dit de motor van een sterk merk. Deze identiteit is terug te vinden in elke vezel van het bedrijf. De identiteit van Monitorling wordt grotendeels bepaald in dit onderzoek en kan houvast geven aan de volledige uitwerking.

stap

2

Communicatiebeleid opstellen

Voor Monitorling is het uitermate belangrijk een communicatiebeleid op te stellen. Dit beleid moet rekening houden met de identiteit van Monitorling en kijkt zowel naar de interne als externe communicatie. Dit onderzoek benoemde eerder de knelpunten in de interne communicatie, daarom is het van belang dat deze grondig worden aangepakt voordat er verdere stappen worden ondernomen.

stap

3

Visuele identiteit ontwikkelen

Vervolgens dient er een visuele identiteit te worden ontwikkeld die in lijn ligt met het merk Monitorling. Dit betekent dat er grondig een huisstijl ontwikkeld dient te worden. Dit is de herkenning van Monitorling en moet daarom ook grondig worden doorgevoerd. Op elke communicatie activiteit moet de stempel Monitorling zitten, dit geldt ook voor het kantoor.

stap
4

Basis-assortiment bepalen

Monitorling moet een assortiment samenstellen van producten en diensten. De producten moeten worden geselecteerd en de diensten moeten worden ontwikkeld. De vier oplossingen moeten worden ingevuld met producten en diensten.

stap
5

Testen en meten

Als er producten, diensten en oplossingen zijn moeten deze grondig getest en geëvalueerd worden. Dit geldt ook voor het communicatiebeleid en de visuele identiteit. Er moet gekeken worden of deze aansluiten op het merk Monitorling en kunnen eventueel aangepast worden.

stap
6

Marketingplan verfijnen

Het is erg belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan Marketing Automation. Hoewel dit een doorlopend proces is, zal er in het begin aandacht besteed moeten worden aan de Marketing Automation indicatoren en de bijbehorende acties. Er moet goed worden nagedacht over welke acties er moeten plaatsvinden in het stadium waarin de prospect zich bevindt. Tevens dient er een systeem geïntegreerd of ontwikkeld te worden waarin deze acties geautomatiseerd kunnen worden.

stap
7

Content produceren

Er moet content worden geproduceerd die opgenomen kan worden in de communicatie, denk aan video's en foto's van toepassingen in de praktijk. De Leyhoeve kan hier in eerste instantie goed aan bijdragen om de eerste afnemers te werven, hierna kunnen deze situaties zorgen voor nieuwe content.

stap
8

Communicatiemiddelen ontwikkelen

Wanneer de meeste voorbereidingen zijn getroffen is het mogelijk om de website en het drukwerk te maken. Door deze activiteit aan het einde van de voorbereidingen te plaatsen is het mogelijk om de middelen perfect af te stemmen op de voorgaande activiteiten.

10.2 Lanceren

Wanneer de nodige voorbereidingen zijn getroffen is het nodig om de producten, diensten en oplossingen van Monitorlinq onder de aandacht te brengen van de doelgroep. Het is belangrijk om te beseffen dat de verhouding tussen inbound en outbound marketing in juiste verhouding moet zijn. De doelgroep stelt het niet op prijs om lastig gevallen te worden en Monitorlinq wil dit ook niet. Daarom zal er meer aandacht besteed moeten worden aan inbound marketing.

Als de voorbereidingen zijn getroffen is het materiaal aanwezig wat nodig is om succesvol van start te gaan. Het is daarom belangrijk om onder de aandacht te komen van de doelgroep. Het AIDA-model sluit hier goed op aan, maar dit model gaat uit van een lineaire vraagtoename en houdt geen rekening met een wisselwerking. Allereerst wil Monitorlinq onder de aandacht komen, dan moet er interesse en verlangen ontstaan en uiteindelijk overgegaan worden tot actie. Onder de aandacht komen is de enige factor die nog niet benoemd is.

Hoe kan Monitorlinq de aandacht trekken van de doelgroep? Bij de situatieanalyse kwam naar voren dat de doelgroep veel actief is bij beurzen en de interviews konden dit bevestigen. Een goed moment om de doelgroep te treffen is tijdens een beurs. Een lancering op een beurs lijkt daarom de gewenste situatie. Maar eerder bleek dat inbound marketing ook erg belangrijk is, dus vooral via het internet. De lancering van Monitorlinq moet vooral ingaan op aandacht krijgen tijdens een beurs maar ook online aandacht krijgen.

Hoe kan Monitorlinq tijdens een beurs onder de aandacht komen? De visuele identiteit van Monitorlinq moet uitgewerkt zijn in de beurs-stand en kleding van mensen. De attributen kunnen bij volgende beurzen ook worden gebruikt. Door middel van een onverwachte creatieve guerillamarketingstunt kan er aandacht worden getrokken. Deze stunt trekt veel aandacht en bejijks. De stunt moet een goede transitie hebben naar oplossingen van Monitorlinq. De stand en medewerkers van Monitorlinq moeten zorgen dat de interesse van de prospect wordt vergroot. Monitorlinq kan speciaal voor bezoekers op de beurs een korting geven van bijvoorbeeld: eerste jaar geen servicekosten. Dit zorgt dat de gebruiker op een later moment eerder iets terug wil doen, dit is wederkerigheid (Kranenburg, 2013).

Hoe kan Monitorlinq online onder de aandacht komen? In elke situatie is het uitermate belangrijk dat de zoekmachine optimalisatie van de website goed doordacht is. De content moet dusdanig geschreven zijn dat Monitorlinq vindbaar is via zoekmachines. Extra aandacht kan getrokken worden door een video te plaatsen op de beginpagina van de guerillamarketingstunt. De website staat de eerste tijd in de ban van de lancering en hierbij worden er kortingen uitgereikt. Tijdens de lancering is het belangrijk dat Monitorlinq onder de aandacht komt van relevante websites met eventueel een aangepast korting en een link naar de website van Monitorlinq.

Het is erg belangrijk om vanaf het eerste contactmoment het gedrag van de prospects te analyseren. Dit kan erg goed met kortingscodes die zij ontvangen wanneer zij hun e-mailadres achterlaten. Hiernaast is het ook mogelijk met gepersonaliseerde brochures en dergelijke.

Een mogelijke lancering van Monitorlinq kan als volgt verlopen. Niet alle stappen zijn volledig uitgewerkt, dit is mede doordat sommige stappen een te grote omvang hebben om grondig uit te werken in dit marketingplan. Dit zouden vervolgonderzoeken kunnen zijn.

stap

1

Uitnodigen, uitnodigen en uitnodigen

Vooraf de lancering moeten er zoveel mogelijk mensen uit de doelgroep uitgenodigd worden. Deze uitnodiging kan gebeuren via een e-mail of een brief. Het is belangrijk dat er belang is voor de lezer om de beurs te bezoeken. Dit kan eventueel in combinatie gaan met een korting. Tevens is er op de website van Monitorlinq een tijdelijke website waar de uitnodiging ook is te vinden en waar gebruikers een e-mail adres kunnen achterlaten om een korting te ontvangen.

stap

2

Dag van beurs en lancering

De dag van de beurs kan de website worden gelanceerd en op de beurs kunnen bezoekers kennis maken met Monitorlinq. Er vindt op de beurs een creatieve aandachtstrekken-guerillamarketingstunt plaats. Deze stunt kan meerdere keren worden herhaald en wordt gedurende de dag gefilmd. Op welke beurs zou Monitorlinq kunnen lanceren? De Zorg & ict beurs (zorg-en-ict.nl) lijkt de ideale beurs om te lanceren. Dit is de grootste Nederlandse beurs waar zorg en ICT centraal staan.

stap

3

Online video

De guerillamarketingstunts, reacties en de beurs worden bewerkt in een video. Deze video kan geplaatst worden op de beginpagina van de website. Deze video benadrukt de lancering van Monitorlinq en trekt direct aandacht van de bezoeker. Het is belangrijk dat deze video zo spoedig mogelijk op de website staat.

stap

4

Mailen

Enkele dagen na de beurs, ook wanneer de video op de website staat, kan iedereen nogmaals gemaild worden. De mensen kunnen bedankt worden

voor hun bezoek aan de beurs en tevens kunnen de mensen die de beurs hebben gemist nog de video online bekijken en alsnog profiteren van korting.

stap

5

Online aandacht

Wanneer de website nog in de ban is van de lancering kan er nog online aandacht geworven worden. Het is belangrijk dat er zoveel mogelijk websites Monitorling vermelden met een link naar de website. De video is tevens interessant materiaal om te delen voor de websites. Deze links zorgen voor een hogere plaats in Google en zorgen voor aandacht. Het moet voor de websites ook interessant zijn om dit te plaatsen, daarom kunnen er gerichtere kortingen worden vergeven voor de bezoekers van de website.

stap

6

Marketing Automation

Nu er profielen ontstaan van de prospects is het belangrijk dat de juiste vervolgacties worden ondernomen. Wanneer de interesse is gewekt moet dit overgaan naar verlangen en uiteindelijk naar actie. Marketing Automation draagt bij aan dit proces. Wanneer dit goed is toegepast is er exact in het systeem te zien welke prospects erg geïnteresseerd zijn en welke nog niet klaar zijn. Degene die interesse hebben moeten worden opgevolgd door de sales afdeling van Monitorling en de andere moeten nog meer worden verleid.

10.3 Functioneren

Wanneer Monitorling officieel open is voor afnemers kan het bedrijf gaan functioneren, eigenlijk begint het nu pas. Vanaf dat moment kan de marketing pas goed bedreven worden. Het is daarom belangrijk dat er wordt opgemerkt dat vanaf dat moment de marketing en sales echt belangrijk worden en onder de aandacht blijft van Monitorling.

Er zijn een aantal activiteiten die belangrijk zijn, deze worden hierna opgesomd. Deze activiteiten zorgen ervoor dat Monitorling nieuwe prospects ontdekt. Dit is cruciaal voor het werven van nieuwe afnemers.

Marketing

Het blijft belangrijk om de marketing af te stemmen op de doelgroep. Er moet continu aandacht worden besteed aan het afstemmen van de Marketing Automation op de doelgroep. De juiste acties moeten op de juiste momenten ondernomen worden met de juiste boodschap. Tevens moeten de vergaarde gegevens ervoor zorgen dat de

producten, diensten en oplossingen steeds beter zijn af te stemmen op de wensen.

Beurzen

Actief participeren aan beurzen is één van de manieren om prospects te ontdekken. Het draagt dus bij aan de conversie maar ook aan de naamsbekendheid van Monitorlinq. Het is dus belangrijk dat dit blijft gebeuren omdat dit bijdraagt aan het behalen van de marketingdoelstellingen.

Sales

De medewerkers moeten actief blijven reageren op de feedback uit het Marketing Automation proces. Wanneer een prospect een erg hoge interesse heeft moet de afdeling sales dit opvolgen. Er moet voldoende ruimte zijn om gesprekken te voeren met mogelijke afnemers.

Online participeren

Zoekmachine optimalisatie en inbound marketing zijn erg belangrijk voor Monitorlinq. Daarom moet er actief gekeken worden naar het verspreiden van links naar de website van Monitorlinq maar ook met het verspreiden van acties of content om aandacht te trekken.

10.4 Internationaliseren

De ambitie van Monitorlinq is om de internationale markt te bedienen. De internationale markt was voor dit onderzoek een te grote scope, er kan echter wel worden gekeken naar wat belangrijk is om dit plan te internationaliseren.

In het huidige stadium is het echter niet aanbevolen om uitspraak te doen over hoe Monitorlinq kan internationaliseren. Monitorlinq, en haar producten en diensten, hebben onvoldoende omvang. Allereerst dienen de voorbereidingen van dit Marketingplan uitgevoerd te worden zodat een vervolg marketingplan eenvoudiger tot stand komt.

Voor elk land waar Monitorlinq haar producten en diensten wil aanbieden is het noodzakelijk om een marketingplan op te stellen. Er moet onderzoek gedaan worden naar de omgeving en de plannen moeten hierop afgestemd worden. Een dergelijk plan kan dezelfde opbouw en structuur hebben als dit marketing- en communicatieplan.

10.5 Conclusie

Beurzen en het internet zijn de plekken bij uitstek om in contact te komen met de doelgroep. Voordat Monitorling actief bedrijven gaat werven is het belangrijk dat de juiste voorbereidingen worden getroffen. De benoemde zaken in dit onderzoek moeten verder worden aangepakt zodat Monitorling volwassen wordt. Er moet veel gebeuren omdat de beginsituatie vrij kaal is.

De marketingactiviteiten zijn gericht op het ontdekken van mogelijke prospects. Het is met name bij de lancering belangrijk dat er aandacht wordt besteed aan de prospect in de Marketing Automation krijgen. Tijdens de lancering kunnen er acties of cadeaus worden weggegeven om prospects te stimuleren deel te nemen, en dus bekend worden bij Monitorling.

Wanneer Monitorling is gelanceerd kan eindelijk het werk beginnen. De afnemers en de Marketing Automation zorgen voor waardevolle informatie waarmee de producten, diensten en oplossingen geoptimaliseerd kunnen worden. Het is erg belangrijk om hier een continu proces van te maken zodat de conversie wordt gemaximaliseerd en er ruimte ontstaat voor Monitorling om optimaal te groeien.

11 Conclusie en Advies

De behandelde inhoud van dit onderzoek heeft stapsgewijs antwoord gegeven op de deelvragen en hiermee uiteindelijk op de hoofdvraag. Elk hoofdstuk heeft een deel van de deelvragen beantwoord. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de hoofdvraag met behulp van de belangrijkste bevindingen uit het rapport. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: “Hoe kan Monitorling het beste haar producten en diensten aanbieden op de Nederlandse zorgmarkt met als uitgangspunt haar nieuw gevormde strategie?”. De beantwoording van deze hoofdvraag uit zich in een advies.

Conclusie en advies

Monitorling heeft veel meegemaakt in het verleden maar heeft zich altijd weten aan te passen, hierdoor bestaat het bedrijf nog steeds. Er is altijd een zelfde streven geweest, namelijk het bedienen van de zorgmarkt. De producten en diensten zijn niet goed doorontwikkeld maar het platform wel. Het platform is breed inzetbaar en leent zich goed voor de plannen op de zorgmarkt.

De bevindingen uit de macro-omgeving laten zien dat het klimaat op de Nederlandse zorgmarkt zeer gunstig is. Innoveren in de zorg is veel onder de aandacht. In de meso-omgeving is te zien de semimurale zorgmarkt het meest potentie heeft; zowel de traditionele als particuliere kant, maar met name de particuliere kant. In samenwerking met de Leyhove verkent Monitorling de zorgmarkt.

Er zijn weinig concurrenten die zich richten op de semimurale zorgmarkt. De meeste concurrenten zijn technisch gedreven, wat zij aanbieden is onduidelijk en benoemt nauwelijks de (eind)gebruikers. Er zijn weinig tot geen bedrijven die geïntegreerde oplossingen aanbieden met een verscheidenheid van producten met verschillende toepassingen.

Monitorling heeft geen ingevulde strategie, wel een goed streven. Er is weinig aandacht voor de belangen van de omgeving. De structuur van het bedrijf is in orde maar de interne communicatie niet, er wordt weinig beleids- en beheerinformatie gedeeld. Met een communicatiebeleid kan de ambitie, interactiviteit en betrokkenheid van de medewerkers toenemen.

Dichtbij de gebruiker staan levert waardevolle informatie op, informatie die nodig is voor de ontwikkeling van Monitorling. Hiernaast is deze informatie ook noodzakelijk voor innovatie. Integratie met de lagere supply chain en desintegratie met hogere supply chain, is de ideale situatie. Wanneer Monitorling tijd wil besparen kan dit door enkele processen uit te besteden, processen die weinig meerwaarde teweegbrengen. Hiernaast zijn er enkele processen die efficiënter kunnen verlopen.

De confrontatie levert veel waardevolle informatie. De interne sterktes pakken gunstig uit voor de externe kansen. Ook is er op elke externe bedreiging een antwoord. De kans om te groeien is er maar wordt belemmerd door de interne zwaktes van Monitorlinq. Deze zwaktes dienen dus eerst geminimaliseerd te worden. Deze belemmeringen zijn te verhelpen door de kernproblemen op te lossen. Er zijn twee kernproblemen: het ontbreken van een strategie en het ontbreken van een communicatiebeleid.

Uit de verschillende strategische opties lijkt de differentiatiefocus strategie het best aan te sluiten op de situatie. Deze optie minimaliseert de zwaktes/bedreigingen en maximaliseert de sterktes/kansen. De strategie focust op het semimurale segment in de zorgmarkt. De differentiatie wordt bepaald met informatie vanuit de interviews en met het merk Monitorlinq.

De doelgroepanalyse gaf erg interessante informatie over de particuliere en traditionele semimurale zorg groepen. De traditionele sector zet technologie vooral in om efficiënter te werken. Oplossingen dienen vooral direct antwoord te geven op ondervonden praktijkproblemen. De financiering gebeurt vooral vanuit het zorgstelsel, de bewoners van deze instellingen hebben daarom ook niet veel geld over voor dure oplossingen. Bij de particuliere instellingen is financiering minder belangrijk, kwaliteit en comfort is belangrijker.

De instellingen Florence en de Leyhoeve gaven aan dat zij beurzen bezoeken en gebruik maken van het internet om te oriënteren. Internetten doen zij via verschillende apparaten. Ze geven aan dat het oriënteren niet gemakkelijk gaat en veelal ingewikkeld is. Er is behoefte aan persoonlijk contact om zo de mogelijkheden te bespreken.

Hoe kan Monitorlinq het beste haar producten en diensten aanbieden? De semimurale zorgmarkt wordt opgesplitst in twee segmenten: kwalitatief zorgen en efficiënt zorgen. Waarbij de eerste zich richt op de particuliere zorg en de tweede op de traditionele zorg. Producten, diensten en oplossingen worden dusdanig ingericht dat zij aansluiting vinden bij de behoeftes en wensen van de segmenten.

Hoe kan Monitorlinq differentiëren op de markt en meerwaarde geven? Het merk Monitorlinq staat voor toegankelijk, eenvoudig, persoonlijk en innovatief. De belofte die Monitorlinq maakt is: eenvoud in innovatie. Dit speelt in op de bevindingen in de externe analyse en doelgroepanalyse.

Door elk segment op te delen in twee clusters kan elk doelgroep-profiel worden aangesproken. Voor elk cluster wordt een oplossing ingericht met producten en diensten. Deze oplossingen worden gecommuniceerd met praktijkvoorbeelden maar zijn altijd naar wens aan te passen.

Waar treft Monitorling haar doelgroep? Alle middelen worden ingericht op inbound marketing. Een SEO geoptimaliseerde website en toegankelijk op uiteenlopende apparaten. Daarnaast door actief participeren in beurzen en congressen. Drukwerk en persoonlijk contact worden ingezet om de doelgroep volledig te informeren.

Met behulp van Marketing Automation wordt het gedrag van de doelgroep vanaf het eerste moment geanalyseerd. Dit is voor het gemak van de gebruiker en waardevol voor Monitorling. Communicatie en Marketing kan optimaal worden afgestemd op de wensen van het betreffende profiel. Wanneer er gedrag plaatsvindt wat duidt op hoge interesse kan sales stappen ondernemen om in contact te komen.

Er zijn nog veel activiteiten die gedaan moeten worden voordat Monitorling volwassen genoeg is om goed van start gegaan. Er moet veel aandacht besteedt worden aan de lancering van Monitorling zodat de doelgroep op de hoogte is van het bestaan van Monitorling.

Activiteiten

De hoofdvraag van het onderzoek gaat in op hoe Monitorling het beste haar producten en diensten kan aanbieden op de Nederlandse zorgmarkt. Hoofdstuk 8 laat het vertrekpunt zien van het marketing en communicatie plan. In Hoofdstuk 9 is er gekeken naar hoe Monitorling haar marketingmix concreet invulling kan geven. Als laatste is er in Hoofdstuk 10 een activiteitenplan gemaakt wat Monitorling moet doen om producten en diensten aan te bieden.

In dit marketing- en communicatieplan is een strategie ontwikkelt die aansluit op de doelgroep en daarnaast is er marketingplan ontwikkelt om de doelgroep aan te spreken. Het is aanbevolen om dit plan als houvast te gebruiken en de benoemde activiteiten uit te voeren en af te stemmen op dit plan.

Evaluatie

Monitorling bestaat nog niet erg lang en heeft nog weinig ervaring op de zorgmarkt. Dit betekent dat er nog niets vast staat; er is alleen een streven. Dit maakt het verkrijgen van informatie erg moeilijk en medewerkers kunnen ook weinig extra informatie geven. Dit betekent ook dat er geen aanknopingspunten gegeven kunnen worden voor het verkrijgen van meer informatie.

Er werd gehoopt op meer instellingen die wilden bijdragen aan interviews, maar dit viel echter erg tegen. Veel organisaties in de branche pretenderen dat zij bedrijven in contact brengen met zorginstellingen, maar dat werd in dit onderzoek anders ervaren.

Gelukkig kon er uiteindelijk een instelling uit de particuliere en traditionele zorgsector worden geïnterviewd. De resultaten van de interviews zijn gebruikt om het marketing- en communicatieplan te verfijnen en zijn niet gebruikt voor het fundament. De twee interviews zijn niet representatief voor de hele doelgroep. Het besef hiervan is belangrijk. Bij vervolgstappen moet het strategisch management en de marketing hier rekening mee houden.

Persoonlijke evaluatie

Tijdens de periode dat ik werkzaam was bij Monitorling heb ik veel geleerd. Ik vond het leuk om de kennis die ik afgelopen studiejaren heb geleerd toe te passen in dit onderzoek.

Mijn collega's bij Monitorling hadden het erg druk en hebben weinig affiniteit met marketing en communicatie waardoor er weinig interactie plaatsvond op deze gebieden. Wanneer ik werkzaam ben in een omgeving waar ik veel interactie heb met collega's dan ben ik vaak verbaasd over de resultaten die ik boek, dit heb ik erg gemist. Uiteindelijk heb ik de interactie opgezocht bij mijn schoolbegeleider, collega's, vrienden en familie.

Literatuurlijst

- Actiz. (2012). *De verpleeg- en verzorgingshuiszorg en thuiszorg in kaart: Feiten, financiering, kosten en opbrengsten*. <http://www.actiz.nl/cms/streambin.aspx?requestid=619DC017-EA06-4072-9821-90107451041B>
- Alblas, G., Kokke, K., & Thuis, P. (2006). *Bedrijfskunde: De basis* (Derde druk ed.). Groningen & Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Archer, I. (2012). *B2B marketing: De buyer journey*. <http://www.marketingfacts.nl/berichten/b2b-marketing-de-buyer-journey>
- Autoriteit Consument & Markt. (2013). *Telecommonitor eerste kwartaal 2013: Breedbandabonnementen steeds sneller*. <https://www.acm.nl/nl/publicaties/publicatie/11670/Telecommonitor-eerste-kwartaal-2013-Breedbandabonnementen-steeds-sneller/>
- Bryan, L. (2008). *Enduring ideas: The 7-S framework*. http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2011). *Ouderen wonen steeds langer zelfstandig*. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3434-wm.htm>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2013a). *Babyboomers: Rimpelingen van een geboortegolf*. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-027-pb.htm>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2013b). *Een derde van de 75-plussers gebruikt internet*. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3834-wm.htm>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2013c). *Gezondheid en zorg in cijfers 2011*. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/935FE963-90F9-4439-8E1A-54A92D20CE78/0/2011c156pub.pdf>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2013d). *Grote gemeenten goed voor driekwart van bevolkingsgroei tot 2025*. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-062-pb.htm>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2013e). *Levensverwachting; geslacht en leeftijd, vanaf 1950 (per jaar)*. <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37360ned&LA=NL>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (2013f). *Sociaaleconomische trends 2013: Welvaartsmobiliteit van drie leeftijdsgeneraties tussen 2005 en 2010*. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/AB368DF5-7C6F-4336-BDEC-83DF50258580/0/20130701v4art.pdf>
- Centraal Bureau voor Statistiek. (n.d.). *Verschil statistieken AWBZ-zorggebruikers en institutionele huishoudens*. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid->

- [welzijn/methoden/dataverzameling/overige-dataverzameling/toelichting-verschil-awbzzorgmetverblijf-institutionelehuishoudens.htm](#)
- Chaffey, D. (2008a). *E-business en e-commerce* (Derde editie ed.). Amsterdam: Pearson Education Benelux BV.
- Chaffey, D. (2008b). *E-business en e-commerce: Een managementperspectief* (Derde druk ed.). Amsterdam: Pearson Education.
- Deise, M. V., Nowikow, C., King, P., & Wright, A. (2000). *Executive's guide to E-business: From tactics to strategy* (First edition ed.) PricewaterhouseCoopers LLP.
- Duivestein, D. (2013). *Persoonlijke data als nieuwe munteenheid: Privacy, technologie en de wet*. <http://www.frankwatching.com/archive/2013/03/12/persoonlijke-data-is-de-nieuwe-munteenheid-privacy-technologie-en-de-wet/>
- FNV. (2011). *Ondernemen in de zorg*. http://www.fnvzpz.nl/media/46605/fnvzpz_-_boek_-_ondernemen_in_de_zorg.pdf
- GGZ Nederland. (2013). *Privacy in de zorg*. <http://www.ggz nederland.nl/beleid-in-de-ggz/beleidsthemas/privacy-in-de-zorg/privacy-in-de-zorg.html>
- Kamer van Koophandel. (2012). *Zorgsector populair bij startende ondernemers*. <http://www.kvk.nl/nieuws/zorgsector-populair-bij-startende-ondernemers/>
- Kranenburg, M. v. (2012). *De psychologie van het overtuigen: Commitment en consistentie*. <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-psychologie-van-het-overtuigen-commitment-en-consistentie>
- Kranenburg, M. v. (2013). *De psychologie van het overtuigen: Wederkerigheid*. <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-psychologie-van-het-overtuigen-wederkerigheid>
- Lynch, R. (2000). *Corporate strategy*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Magretta, J. (1998, March). The power of virtual integration: An interview with dell computer's michael dell.
- McClean, R. (2012). *The 4 C's versus the 4 P's of marketing*. <http://www.customfitonline.com/news/2012/10/19/4-cs-versus-the-4-ps-of-marketing/>
- Michels, W. (2009). *Essentie van communicatie* (Eerste druk ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W., & Huyskens, I. (2011). *Brand-id; inspiratieboek voor creatief denken*. Zaltbommel: Thema.
- Nationaal Kompas. (2013). *Bevolking: Zijn er in nederland verschillen naar regio?* <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/zijn-er-in-nederland-verschillen-naar-regio/>
- Nationaal Ouderen Fonds. (2013). *Feiten en cijfers*. http://www.ouderenfonds.nl/wie_zijn_we/organisatie/feiten_en_cijfers
- Nederlandse Zorgautoriteit. (2013). *Zorgzwaartepakketten: Sector V&V*.
- NRC. (2013). *Steeds minder werken, en toch steeds gestressder*. <http://www.nrc.nl/carriere/2013/05/27/steeds-minder-werken-en-toch-steeds-gestressder/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1997). *How competitive forces shape strategy*. July-August, Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie: Aanpak en achtergronden* (7e herziene druk ed.). Assen: Van Gorcum.
- Riet, F. v. (2008). *Geef content de juiste vorm: Gebruiksvriendelijkheid en esthetiek van webpagina's*. <http://www.frankwatching.com/archive/2008/09/04/geef-content-de-juiste-vorm-gebruiksvriendelijkheid-en-esthetiek-van-webpaginas/>
- Rijksoverheid. (2012). *Ouderen langer zelfstandig wonen*. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ouderenzorg/ouderen-langer-zelfstandig-wonen>
- Rijksoverheid. (2013a). *Inkomens- en vermogenspositie ouderen verbeterd*. <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/09/13/inkomens-en-vermogenspositie-ouderen-verbeterd.html>
- Rijksoverheid. (2013b). *Monitor investeren voor de toekomst 2012*. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/seniorenwoningen/documenten-en-publicaties/rapporten/2013/06/06/monitor-investeren-voor-de-toekomst-2012.html>
- SiriusDecisions. (2013). *Chasing the evolution of the SiriusDecisions demand waterfall™ into 2013*. http://connectandsell.com/wp-content/uploads/2013/04/ConnectAndSell-20130418-Evolution-of-the-Waterfall_website.pdf
- Sprout. (2012). *Zorgsector: Ondernemen voor gevorderden*. <http://www.sprout.nl/309/dossier/329/52218/pionieren/zorgsector-ondernemen-voor-gevorderden.html>
- Syntens. (2013). *Innovatie ontketend in de zorg!* <http://www.syntens.nl/innovatieontketend/innovatie-ontketend-in-de-zorg.aspx>
- Verhoeven, N. (2012). *Wat is onderzoek?: Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (Derde, herziene druk ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Wensen, M. v. (2012). *De vlucht van marketing automation*. <http://www.marketingfacts.nl/berichten/de-enorme-vlucht-van-marketing-automation#>
- Zorgbalans. (2012). *Zorguitgaven en bruto binnenlands product*. <http://www.gezondheidszorgbalans.nl/kosten/zorguitgaven/zorguitgaven-en-bruto-binnenlands-product/>

Bijlage 1 Begrippenlijst

Om de hoofdvraag beter te operationaliseren is een begripsomschrijving noodzakelijk. Hierna volgen er enkele begrippen met bijbehorende omschrijving.

Domotica

Domotica is ook wel bekend als home automation. “De integratie van technologie en diensten, ten behoeve van een betere kwaliteit van wonen en leven” (bron: Wikipedia)

eHealth

“[...] is het toepassen van informatie- en communicatietechnologie ten dienste van de gezondheidszorg.” (bron: Wikipedia)

Guerillamarketing

Er zijn veel uiteenlopende definities aan deze vorm van marketing, maar in dit rapport wordt de volgende gehanteerd. Guerillamarketing is een vorm van marketing waarmee op een creatieve manier (op één moment) veel aandacht gewonnen wordt.

Inbound marketing

“Sharing is caring and inbound is about creating and sharing content with the world. By creating content specifically designed to appeal to your dream customers, inbound attracts qualified prospects to your business and keeps them coming back for more.” (bron: HubSpot)

Lone-worker

Een ‘lone-worker’ is medewerker die geen direct toezicht heeft. Deze mensen werken vaak afgelegen en lopen meer risico.

Machine to Machine (M2M)

Machine-to-machine, ook wel afgekort als M2M, is onderlinge communicatie tussen machines en apparaten. Bij deze vorm van communicatie worden geen mensen betrokken.

Macro, meso en micro

Deze begrippen geven de omgeving van de betreffende analyse aan. Macro staat ver van de organisatie, zoals de samenleving. Meso is dichterbij, zoals de branche. Micro duidt op de directe omgeving van het bedrijf, zoals intern.

Marketing

“Marketing is the process of communicating the value of a product or service to customers, for the purpose of selling that product or service.” (bron: Wikipedia)

OEM (product)

“Original equipment manufacturer (OEM) is een bedrijf dat producten levert ten behoeve van een merkleverancier. De merkleverancier verwerkt het product in eigen producten alsof het een eigen fabricaat is.” (bron: Wikipedia)

Open source software

“Open-source software (OSS) is computer software with its source code made available and licensed with a license in which the copyright holder provides the rights to study, change and distribute the software to anyone and for any purpose.” (bron: Wikipedia)

Outbound marketing

“Outbound marketing (n) is the traditional form of marketing where a company initiates the conversation and sends its message out to an audience.”
(bron: Wordstream)

Prospect/lead

Een prospect is een persoon of bedrijf uit de doelgroep. Een prospect is iemand die interesse toont in producten of diensten.

Strategie

“Strategy [...] is a high level plan to achieve one or more goals under conditions of uncertainty.” (bron: Wikipedia)

User/human centered design

“Human-centred design is an approach to interactive system development that focuses specifically on making systems usable. It is a multi-disciplinary activity.”
(bron: ISO 9241-210:2010)

User driven innovation

“User innovation refers to innovation by intermediate users (e.g. user firms) or consumer users (individual end-users or user communities), rather than by suppliers (producers or manufacturers).”
(bron: Wikipedia)

Verticale (des)integratie

“Verticale integratie is een economische term waaronder het opnemen in het bedrijfsproces van een andere stap uit de productieketen wordt verstaan.”
(bron: Wikipedia)

Bijlage 2 Producten en diensten

Voor een betere beeldvorming worden in deze paragraaf de producten en diensten van Monitorling toegelicht. Allereerst zal het platform worden beschreven waar de diensten en producten van Monitorling aan worden gekoppeld. Hierna zullen de verschillende productgroepen met bijbehorende diensten worden beschreven.

Platform

Het bedrijf Safeling heeft in het verleden een systeem ontwikkeld, waar de diensten en producten van het bedrijf aan gekoppeld konden worden. Dit systeem bestaat uit software en hardware. Dit systeem zorgt ervoor dat inkomende acties worden vertaald naar de juiste uitgaande acties. Deze acties zijn vooral gericht van en naar machines; machine-to-machine, ook bekend als M2M.

Het systeem kan veel uiteenlopende acties ontvangen op verscheidene manieren. Het systeem kan bijvoorbeeld een inkomende sms actie vertalen naar een alarmering van hulpdiensten via mail. Het is ook mogelijk om bijvoorbeeld een inkomende mail te vertalen naar een sms aan een specifiek persoon.

Deze acties kunnen erg divers zijn. Safeling heeft in het verleden verschillende mobiele apparaten gekoppeld aan dit systeem. Deze mobiele apparaten hebben in een aantal gevallen specifieke eigenschappen. Zo is er een mobiele telefoon die een zeer gevoelige bewegingssensor heeft. Doordat deze telefoon vooraf (en op afstand) geconfigureerd kan worden, is het mogelijk dat wanneer de bewegingssensor opvallende waardes waarneemt, deze een bericht uitstuurt naar het platform. Het platform kan hierop weer juiste (geconfigureerde) acties ondernemen. In dit geval is het een bewegingssensor maar dit kan ook een GPS, GPRS, mail of sms actie zijn.

De uitgaande acties kunnen ook erg uiteenlopen. Een mobiel apparaat wat is uitgerust met GPS en GPRS, zou wanneer het apparaat in beweging is met een interval de locatie over internet kunnen doorgeven. Het platform zou de inkomende acties kunnen doorsturen naar een systeem wat hier een route van maakt, en dit op een website laat zien zodat iemand dit mobiele apparaat kan volgen.

De apparaten die gekoppeld worden aan het systeem zijn meestal apparaten met meer specifieke functies. Door slim gebruik te maken van de protocollen van de fabrikant is het mogelijk om, afhankelijk van de functies van het apparaat, de telefoon op afstand te configureren of bijvoorbeeld de locatie op afstand op te vragen.

Safeling

De productgroep Safeling bestaat uit de producten en diensten van het bedrijf Safeling. Deze producten en diensten zijn gericht op de veiligheid van mensen en objecten. Deze zijn gekoppeld aan het platform.

Monitorling kan, in samenwerking met een aantal partners, mobiele telefoons aanbieden met geavanceerde functionaliteiten. Door deze vooraf de levering te configureren kunnen deze apparaten nauwkeurig met het platform communiceren. Hierdoor wordt het ook mogelijk de apparaten op afstand te configureren of informatie op te vragen.

Een voorbeeld, de Smartling Pro is een mobiele telefoon met geavanceerde functionaliteiten. Zo is de telefoon voorzien van: snelle en accurate GPS, periodieke melding, GPS zones, SOS-knop, programmeerbare knoppen, gevoelige bewegingssensor, snelheidsmeter, aan- en uitgaan meldingen, batterijstatus meldingen, stilstand-sensor, en basis telefoonopties.

Wanneer je deze functionaliteiten vergelijkt met die van een smartphone, zijn er wel degelijk verschillen. Zo is het opmerkelijk dat dit mobiele apparaat uitgerust is met verfijndere sensoren. Tevens is de telefoon op afstand te programmeren en kunnen er ook op afstand gegevens op worden gevraagd. Deze verfijnde functionaliteiten zijn niet vaak aanwezig in smartphones.

Deze telefoon kan door verschillende mensen gebruikt worden, denk bijvoorbeeld aan een: vrachtwagenchauffeur, medewerker zonder toezicht, beveiliging medewerker, politie agent, oudere of reiziger. Een beveiliging medewerker, die alleen opereert, kan het prettig vinden om een dergelijke telefoon bij zich te dragen. Wanneer nodig zou de telefoon een alarmering kunnen versturen naar een collega met de locatie waar de medewerker zich bevindt.

Deze acties lopen via het platform en hier worden de diensten aan gekoppeld. Zo is het mogelijk om met een dienst een apparaat op afstand te configureren. Een andere dienst is de locatie van de telefoon opvragen of de telefoon volgen. Deze diensten verlopen via één platform waardoor het mogelijk wordt om dit toe te passen in een alarmcentrale.

Healthling & Homeling

Deze productgroepen zijn ontstaan tijdens de vorming van Monitorling. De productgroep Healthling wordt gevormd uit producten en diensten die betere zorg op afstand moeten verwezenlijken. Homeling richt zich op domotica en zorgt ervoor dat het gebruik van domotica makkelijker wordt; dit kan voor zorgbehoevenden zijn maar ook voor mensen die handelen uit comfort.

De producten in deze groepen lopen erg uiteen. Binnen Healthlinq kan er bijvoorbeeld een apparaat als medicijndispenser, bloeddrukmeter of weegschaal worden gekoppeld aan het platform. Apparaten in Homelinq zijn bijvoorbeeld: automatische zonwering, brandmelder of camera's. De meeste apparaten in deze productgroepen kunnen gekoppeld worden aan het platform van Monitorlinq. Hierdoor is het mogelijk om verschillende apparaten met elkaar te laten communiceren, maar ook mensen met deze apparaten.

Monitorlinq is deze markten en productgroepen aan het verkennen. De ambitie is er en het platform heeft de potentie om deze apparaten en diensten aan elkaar te kunnen koppelen. Monitorlinq is bezig met het verkennen van producten en diensten op deze gebieden.

Doordat deze apparaten via één platform communiceren wordt het mogelijk om diensten aan te bieden in deze groepen. Hierdoor zou het mogelijk zijn als iemand zijn medicijnen niet inneemt, er automatisch een alarmering gaat naar de centrale van de zorginstelling. Afhankelijk hoe de centrale is geconfigureerd kan de alarmcentralemedewerker een melding ontvangen, waarop er wordt besloten de betreffende persoon te bellen en te herinneren.

Oplossingen

De voorgaande paragrafen beschrijven de producten en diensten van Monitorlinq. Het platform kan deze producten en diensten aan elkaar koppelen. Doordat er eerder diensten zijn gemaakt voor mobiele apparaten is het mogelijk om deze diensten aan te bieden als oplossing voor bedrijven.

Zo is er bijvoorbeeld eens een dienst ontwikkeld waarmee het mogelijk is een mobiel apparaat te volgen. Op een website is te zien waar het mobiele apparaat zich bevindt en welke route het heeft afgelegd. Deze dienst was toepasbaar op het volgen van een beveiligingsmedewerker, maar het was ook een oplossing voor ScootSecure. ScootSecure maakt volgsystemen voor scooters. Met behulp van een volgsysteem van ScootSecure, en een platform en dienst van Monitorlinq, werd het bijvoorbeeld mogelijk om de locatie van de scooter via een website op te vragen.

Alle producten en diensten zijn gekoppeld aan één platform. Hierdoor wordt het mogelijk om geïntegreerde oplossingen aan te bieden. Zo zouden de productgroepen Safelinq, Healthlinq en Homelinq allemaal de zorgmarkt kunnen bedienen.

Assortiment

Monitorlinq biedt een verscheidenheid aan producten en diensten aan. Er wordt een korte analyse gemaakt zodat de volwassenheid van de producten bepaald kan worden en later vergelekt kan worden met die van concurrenten. Alle producten en diensten, behalve het

platform, staan in de kinderschoenen. Monitorling heeft de ambitie om deze in de toekomst verder te ontwikkelen. Dit marketing- en communicatieplan moet hier ook een bijdrage aan leveren.

Veiligheid telefoons

Monitorling heeft verschillende soorten mobiele telefoons die zij kan leveren. Deze telefoons hebben slimme functies en kunnen goed samenwerken met de diensten van Monitorling. Deze telefoons kunnen hun toepassing vinden in de veiligheidsbranche maar ook in de zorgbranche. Deze telefoons kun je volgen op afstand, registreert bewegingen en heeft programmeerbare knoppen et cetera.

Industriële volgsystemen

Er zijn ook industriële volgsystemen, deze zijn bedoelt om objecten te volgen. Dit kan een auto zijn maar ook een scooter. Deze volgsystemen gebruiken GPS en communiceren met het platform van Monitorling. Monitorling kan verschillende apparaten aanbieden met deze functie.

Volgsysteem dienst

De apparaten die volgfuncties hebben kunnen worden beheerd in een dienst. Deze dienst is te benaderen in de browser en hier kun je onder andere de locatie opvragen van het volgsysteem. Deze dienst wordt gebruikt voor apparaten van Monitorling maar wordt ook aangeboden als diensten voor afnemers.

Domotica producten

Monitorling heeft de ambitie om de zorgmarkt te bedienen. Eén onderdeel daarvan is domotica, ook wel bekend als huisautomatisering. Vandaag de dag zijn er veel uiteenlopende domotica toepassingen te krijgen. Zo zijn er domotica die de sloten van de deuren bedienen maar ook brand detecteren en de deuren opzetten. Monitorling koppelt deze apparaten aan elkaar en gaat diensten aanbieden zodat betrokkenen met de systemen kunnen communiceren.

Telecare en eHealth producten

Er zijn verschillende apparaten op de markt die zorg op afstand mogelijk maken. Er zijn apparaten die automatisch medicijnen toereiken maar ook weegschalen en bloeddrukmeters. Door deze te koppelen met het Monitorling platform is het mogelijk om diensten aan te bieden voor de betrokkenen.

(Alarm)platform

Monitorling heeft een (alarm)platform, zoals beschreven in Hoofdstuk 0. Dit platform is ver door ontwikkeld en erg toekomstgericht. Het systeem doet inkomende acties vertalen naar uitgaande acties. Het platform is simpel uit te breiden en daardoor schaalbaar.

Bovengenoemde producten en diensten zijn/worden gekoppeld aan het platform. Doordat deze gekoppeld zijn kunnen alle apparaten met elkaar communiceren en kan Monitorling slimme applicaties aanbieden.

Alarmcentrale dienst

De eerder genoemde veiligheidstelefoons en volgsystemen communiceren met het Monitorling platform. Monitorling heeft hier een dienst op gemaakt. Een alarmcentrale. Met deze alarmcentrale kunnen de inkomende en uitgaande acties beheerd worden.

Configuratie dienst

Er zijn veel uiteenlopende producten en diensten gekoppeld aan het platform van Monitorling. Er is een configuratie applicatie ontwikkeld zodat deze producten en diensten op elkaar kunnen worden afgestemd. Via deze applicatie is het ook mogelijk om apparaten op afstand te configureren.

Technologie

Binnen Monitorling worden een aantal technologieën gebruikt die inspelen op de technologische omgeving. Deze paragraaf kijkt welke overeenkomsten er zijn tussen de technologieën van Monitorling en de omgeving. Een aantal technologieën vinden hun oorsprong al veel eerder maar worden vandaag de dag benoemd als trends.

Cloud Computing

Het Monitorling platform, waar alle producten en diensten aan gekoppeld worden, staat op een centrale locatie. Doordat alles hieraan gekoppeld is, op afstand, ontstaat er een cloud service. Afnemers van Monitorling hoeven op locatie geen hardware aanwezig te hebben, dit kan allemaal verlopen via de centrale servers van Monitorling.

Software as a Service (afkorting: SaaS)

De diensten van Monitorling worden aangeboden via het internet. Door dit goed op te zetten wordt het mogelijk om deze diensten schaalbaar te maken en hierdoor aan te bieden als een service. Dit brengt veel voordelen met zich mee voor de afnemer maar ook voor Monitorling.

Internet of Things (afkorting: IoT)

Deze term duidt op het steeds slimmer worden van apparatuur. Apparaten zijn steeds meer in staat om te 'praten' met elkaar. Monitorling maakt gebruik van deze slimme functies. De gekoppelde apparaten kunnen praten met het Monitorling platform en dit stelt Monitorling in staat om slimme diensten aan te bieden die hier gebruik van maken.

Bijlage 3 DESTEP-analyse

Deze bijlage bevat de resultaten van de DESTEP-analyse, uitgevoerd om de macro-omgeving van Monitorling in kaart te brengen.

Demografie

De analyse van de demografie leverde de volgende resultaten:

- De gevolgen van de geboortegolf na de tweede wereldoorlog zijn in deze tijden erg merkbaar. Deze golf veroorzaakt een grote vraag naar zorg in de toekomst. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2013a)
- De grijze druk zal bijna verdubbelen tussen 2011 en 2040, zo was de druk in 2011 25,6% en wordt in 2040 49,3% verwacht. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2013e)
- De Levensverwachting blijft in de toekomst toenemen. Mannen en vrouwen worden steeds ouder. De levensverwachting van vrouwen blijft alsnog hoger als deze van mannen. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2013e)
- Aan de randen van Nederland is er een sterke vergrijzing aan de gang. (Nationaal Kompas, 2013) Daarnaast vertrekt er steeds meer bevolking van de rand naar de grote steden. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2013d)

Economie

De analyse van de economie leverde volgende resultaten:

- Van de geboortegolven voor 1980 hebben de babyboomers het meeste te besteden. Daarentegen is het grootste deel van de groep laag- tot middel geschoold. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2013f)
- Vraag naar zorg neemt sterk toe maar het aanbod van verpleegkundigen krimpt. De beroepsgroep vergrijst daarentegen ook sterk. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2013c)
- Nederland gaf in 2012 15,4% van het bruto binnenlands product uit aan gezondheidszorg en welzijnszorg. (Zorgbalans, 2012)
- Ongeveer 40% van de ouderen beschikt over een vermogen van meer dan 200.000 euro. Het CPB verwacht dat tot 2025 de inkomens- en vermogenspositie van ouderen hetzelfde blijft. (Rijksoverheid, 2013a)

Sociaal-cultureel

De sociaal-culturele analyse gaf de volgende resultaten:

- 49% van de babyboomers is nog aan het werk. 3% wil 12 uur of meer per week werken. 46% wil geen werk of kan niet meer werken. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2013f)
- Mensen hebben steeds minder vrije tijd en besteden steeds meer tijd aan verplichtingen. (NRC, 2013)
- Privacy is een gevoelig onderwerp geworden op het internet. Gegevens worden steeds meer gebruikt voor andere doeleinden. (Duivestein, 2013)

- Het aantal mantelzorgers neemt toe in de zorgsector en dit ontnemt de professionele sector werk uit handen. Echter voelen deze verzorgers zich steeds meer belast. (Actiz, 2012)
- Er is een schaarste aan personeel in de zorg. (Actiz, 2012)
- Ouderen voelen zich eenzaam en hebben soms bijna tot geen sociaal contact. (Nationaal Ouderen Fonds, 2013)
- 6,8% van de mensen in zorginstellingen krijgt nooit bezoek. (Nationaal Ouderen Fonds, 2013)
- De vraag naar verblijf in een verpleeg- of verzorgingstehuis zal tot 2030 groeien met 40%, de vraag naar thuiszorg met 32%. (Nationaal Ouderen Fonds, 2013)
- Het feitelijk gebruik van verpleeg- en verzorgingshuiszorg is lager dan de vraag, omdat veel ouderen ervoor kiezen om langer zelfstandig te blijven wonen met hulp van thuiszorg. (Nationaal Ouderen Fonds, 2013)
- Vraag naar extramurale zorg blijft tot 2030 groeien. (Rijksoverheid, 2013b)
- Ouderen wonen steeds langer zelfstandig. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2011)

Technologie

De analyse van de technologie gaf de volgende resultaten:

- Een derde van de 75-plussers gebruikt internet. (Centraal Bureau voor Statistiek, 2013b)
- “Internet of things” verschuift naar zorg. Door middel van nieuwe technologieën is er steeds meer mogelijk. (Sprout, 2012) De zorg vraagt om innovatie. (Syntens, 2013)
- Het internet via het mobiele netwerk als via de vaste lijn wordt steeds sneller vandaag de dag. (Autoriteit Consument & Markt, 2013)

Ecologie

De analyse van de ecologie gaf de volgende resultaten:

- De zorgsector is steeds populairder voor startende ondernemers. De zorgsector is op dit moment de populairste branche voor startende ondernemers. (Kamer van Koophandel, 2012)
- De zorg staat steeds meer onder druk, dit vraagt steeds meer om innovatie. (Sprout, 2012) Syntens heeft een tak in de zorg die zich richt op innovatie. (Syntens, 2013)

Politiek-Juridisch

De politiek-juridische analyse gaf de volgende resultaten:

- Ondernemers in de zorg staan onder streng toezicht. Uit onderzoek van het FNV blijkt dat veel ondernemers het beleid als drempel zien. (FNV, 2011)
- Privacy in de zorg wordt steeds scherper afgesteld. (GGZ Nederland, 2013)
- Nederlandse overheid subsidieert het jaarlijkse Europese programma Ambient Assisted Living. Dit programma wil de kwaliteit en het langer zelfstandig wonen van ouderen bevorderen. (Rijksoverheid, 2012)

Bijlage 4 Concurrentie-analyse

Per bedrijf wordt er gekeken naar de markt waarin zij opereren, om zo te kijken of ze meerdere markten bedienen of juist een focus hebben. Daarna wordt er gekeken naar welke producten en diensten zij aanbieden, met name diensten die Monitorling heeft of ook wil leveren. Daarop volgend kijkt de analyse naar de trends en technologieën waarvan de concurrent gebruik maakt, om zo te bepalen of het bedrijf modern is. Ook wordt er gekeken naar een aantal factoren binnen de strategie. Als laatste worden de media onder de loep genomen; hoe communiceert het bedrijf en hoe bedrijft zij marketing?

	Simac	Colijn BV	Verklizan	Focus Cura	Prosyst	QuoVadis	Monitorling
Markt	0 = zeer weinig en 5 = zeer veel						
Alleen focus op zorgmarkt	1	3	3	5	2	5	3
Mate intramuraal	4	5	5	0	4	5	1
Mate semimuraal	3	3	5	3	4	5	5
Mate extramuraal	3	0	5	5	4	5	1
Dichtbij de gebruiker	2	3	4	5	3	4	2
Diensten en oplossingen	0 = zeer beperkt en 5 = zeer uitgebreid						
Veiligheidsdiensten	1	3	5	2	1	3	3
Huisautomatisering	2	3	5	1	4	5	3
Zorg toepassingen	4	4	5	5	4	5	3
Geïntegreerde diensten	2	4	5	2	5	3	4
Alarmering	4	4	5	3	5	5	4
Kwantiteit diensten	5	3	4	2	5	5	2
Ingevulde oplossingen	3	4	2	5	1	2	1
Trends en technologieën	0 = zeer afwezig, 5 = zeer aanwezig en - niet benoemd						
Diversiteit apparatuur	2	2	4	2	5	5	3
Cloud Computing	4	1	4	-	5	-	4
Alles in één applicatie	3	1	5	-	5	-	3
Mate van user driven innovation	3	2	5	5	-	3	1
Strategie	0 = zeer afwezig en 5 = zeer aanwezig						
Innovatie gericht	2	1	4	5	4	3	3
Werkt samen	3	3	5	5	4	3	3
Beurs en congres participatie	2	3	5	3	5	2	3

Media	0 = zeer slecht en 5 = zeer goed						
Promotie	3	3	4	2	3	2	2
Moderne website	2	1	3	2	4	1	2
Marketing	3	2	3	2	4	3	2
Makkelijk te begrijpen	2	3	4	5	3	4	2

Tabel 6: Kwantitatieve Concurrentieanalyse

Bijlage 5 Concurrentie-scan

Directe concurrentie

Er worden bedrijven geanalyseerd die soortgelijke producten en diensten aanbieden op de markt als Monitorling. In de context van het onderzoek is het niet mogelijk om ver in te zoomen op de concurrenten. Aan de hand van de bedrijfswebsite wordt de bedrijfsvoering van het bedrijf geanalyseerd. Er wordt gekeken naar de strategie, positieve & negatieve punten en communicatie.

Colijn (colijnbv.nl)

Colijn BV is een bedrijf wat producten en diensten aanbied op gebied van: beveiliging, zorgsystemen en telecommunicatie. Het bedrijf richt zich voornamelijk op automatisering van deze zaken en bezit een 24/7 alarmcentrale. Colijn BV heeft verschillende certificaten waarin het bedrijf wordt erkend detectie en installatie. Deze factoren zorgen ervoor dat Colijn BV zich profileert als stabiele partner. Hiernaast biedt het bedrijf een aantal zorgsystemen aan. Deze systemen zijn modulair en kunnen uitgebreid worden met domotica. Naast de modulaire systemen heeft het bedrijf ook twee concreter ingevulde pakketten: Leefcirkels en Plug & Play.

Bedrijfsvoering bevindingen

- ☐ De afnemers zijn in sommige gevallen ook de gebruikers. Dit is mogelijk omdat het bedrijf ook systemen doet installeren.
- ☐ Een oplossing met concrete invulling zorgt voor een duidelijk beeld van het product of de dienst.
- ☐ Colijn komt over als de juiste en stabiele partner. Dit komt mede doordat het bedrijf referenties in kaart brengt, certificeringen heeft en een 24 uur alarmcentrale.
- ☐ De gebruikers communiceren met een programma in het besturingssysteem, ze bedienen niet een webpagina.
- ☐ De oplossingen kunnen functioneren in een geïntegreerd systeem.
- ☐ Er is een 24 uur beschikbare service- en storingsdienst.
- ☐ Het bedrijf kan helpen met de overgang naar hun diensten.

Communicatie bevindingen

- ☐ Het bedrijf bezoekt Nederlandse (zorg)beurzen en nodigt bedrijven uit te komen.
- ☐ De website is verouderd en niet voldoende overzichtelijk.
- ☐ Het bedrijf profileert zich transparant via de website.
- ☐ De producten en diensten van Colijn komen onder de aandacht bij Syntens.

Verklizan (verklizan.com)

Verklizan heeft een breed arsenaal diensten op het gebied van zorg en veiligheid. Het bedrijf heeft één platform waarin alles opereert, maar bestaat uit twee applicaties. Zo is er een applicatie voor alarmafhandeling en voor data management. Het bedrijf richt zich op landen waarin personenalarmering verder is ontwikkeld en waar er vraag is naar inzet van nieuwe diensten.

Bedrijfsvoering bevindingen

- ☐ Het bedrijf heeft een concrete en eenduidige missie en visie.
- ☐ Het bedrijf vindt samenwerking noodzakelijk om de visie te verwezenlijken.
- ☐ Nauwkeurig gedefinieerde doelgroep segmentatie.
- ☐ De afnemer, van de producten en diensten, is niet de gebruiker.
- ☐ Inzichtelijke index aan partners en apparaten.
- ☐ Producten en diensten hebben een heldere toelichting.
- ☐ Er wordt inzicht gegeven in de cijfers en feiten omtrent de producten en diensten.

Communicatie bevindingen

- ☐ Het volledige aanbod van producten en diensten wordt benoemd op de website.
- ☐ De website is ook gericht aan technische groep van de bezoekers.
- ☐ Het bedrijf communiceert transparant, dit is mede dankzij de Researchafdeling.
- ☐ Actieve deelname aan Europese en nationale research projecten.
- ☐ De referenties worden uitgebreid belicht en onderbouwd met cijfers.
- ☐ Verklizan wordt veel genoemd in media van andere bedrijven.
- ☐ Het bedrijf bezoekt actief beurzen en organiseert zelf een beurs.

Prosyst (prosyst.com)

Prosyst biedt een aantal diensten aan op het gebied van Smart Home/Energy, eHealth/AAL, Smart Vehicle en Industry 4.0. Het bedrijf maakt de software en verbindt alles met elkaar, zo speelt het slim in op termen als: Internet of Things (IoT) en machine-to-machine (M2M). Hiernaast zijn de diensten beschikbaar in de Cloud. Het bedrijf richt zich volledig op de software en actief op het beschikbaar maken van co-creatie, doormiddel van een Software Development Kit (SDK) en Application Programming Interface (API).

Bedrijfsvoering bevindingen

- ☐ Op meerdere markten wordt er een uitgebreid pakket aan diensten aangeboden.
- ☐ Toegankelijk maken van SDK en API is een primair proces.
- ☐ Er is een indrukwekkende lijst met afnemers.
- ☐ Het bedrijf weet goed welke problemen het voor de afnemers oplost.
- ☐ Kan de diensten eenvoudig en concreet verwoorden.
- ☐ Alle diensten op de verschillende markten kunnen werken via één platform.
- ☐ Het bedrijf biedt trainingen, workshop, advies, support, onderhoud en integratie van de diensten aan.
- ☐ Prosyst doet (extra) diensten aanbieden als: trainingen, workshops, advies, support, onderhoud en integratie.

Communicatie bevindingen

- ☐ Het bedrijf weet diensten transparant en eenvoudig te verwoorden.
- ☐ Er wordt slim gebruikt gemaakt van illustraties om complexiteit te verwoorden.
- ☐ Voor de SDK en API is een aparte website beschikbaar.
- ☐ Op een aantal plaatsen wordt een SlideShare weergegeven.
- ☐ De doelgroep kent de doelgroep erg goed.
- ☐ Kan de pijnpunten bij de doelgroep goed benoemen.
- ☐ Brengt technische kant helder in kaart, zowel voor mensen met weinig kennis als mensen met (veel) kennis.
- ☐ Facebook en Twitter worden gebruikt als statisch nieuws kanaal.
- ☐ Het bedrijf doet actief deelnemen aan beurzen en congressen.

Simac (simac.com)

Simac is een grote partij die zich voornamelijk richt op ICT, elektronica en industrie automatisering. Met een breed aanbod van dochterondernemingen richt zij op verschillende markten. Eén markt daarvan is Healthcare. Zij bedienen op de Healthcare markt verscheiden oplossingen aan.

Bedrijfsvoering bevindingen

- ☐ Breed assortiment oplossingen in de zorg.
- ☐ Denkt ook aan het automatiseren van informatieprocessen.
- ☐ Producten en diensten hebben een hoog “ICT”-gevoel.
- ☐ Er wordt ingespeeld op de laatste trends
- ☐ Kijkt goed naar de omgeving
- ☐ Afgebakende dienst segmentatie

Communicatie bevindingen

- ☐ Website is technisch opgezet en niet gebruiksvriendelijk
- ☐ Organiseert eigen evenementen
- ☐ Neemt deel aan beurzen en evenementen.
- ☐ Werkt samen met andere bedrijven in de branche
- ☐ Producten en diensten van Simac hebben ook een eigen website
- ☐ Website geeft onvoldoende informatie.
- ☐ Uitgebreide informatie door middel van PDF.
- ☐ Wederkerigheid voor het downloaden van PDF

Focus Cura (focuscura.nl)

Focus Cura wil de brug vormen tussen zorg en technologie. Dit doen zij samen met zorgorganisaties. Het bedrijf doet onderzoek en heeft een aantal publicaties die tegen vergoeding te koop zijn. Er worden een aantal diensten en producten aangeboden die antwoord geven op concrete problemen. Deze diensten lijken individueel oplossing te geven op het probleem waar de dienst zich op richt. Dit houdt in dat het geen geïntegreerde totaal oplossing is.

Bedrijfsvoering bevindingen

- ☐ Bijzonder user-centered met alle betrokkenen
- ☐ Veiligheid van informatie wordt aandacht aan besteed
- ☐ Staat open voor nieuwe ideeën
- ☐ Co-creatie op de primaire processen
- ☐ Erg op de hoogte van de markt

Communicatie bevindingen

- ☐ Video's en verhalen van betrokkenen
- ☐ Communiceert opvattingen van de markt
- ☐ Sprekende en bewijzende video's
- ☐ Besteed aandacht aan de veiligheid van informatie
- ☐ Weet goed de pijnpunten van de betrokkenen te benoemen
- ☐ Facebook geen plek in media
- ☐ Er wordt getwitterd door de medewerkers
- ☐ Mijlpalen worden via Twitter bekend gemaakt

Indirecte concurrentie

Samenwerkingsprogramma's

Er zijn een hoop Europese en nationale programma's die investeren in de zorg. In deze programma's draait het veelal om samenwerking van verschillende partijen om innovatie tot stand te brengen. Bij deze programma's zijn veelal overheden, onderzoekers, bedrijven en studenten betrokken. De betrokken worden wijzer van de kennis die wordt opgedaan in deze projecten. Op deze manier kunnen de betrokkenen hun eigen producten en diensten verder ontwikkelen en verbeteren.

- ☐ aal-europe.eu
- ☐ careathome-project.eu
- ☐ syntens.nl/kwmd
- ☐ livinglab.nl
- ☐ innovatievanzorgverlening.onderzoek.hu.nl
- ☐ slimmerleven2020.org

Specialistische oplossingen

Een hoop partijen ontwikkelen zeer gerichte oplossingen. Denk bijvoorbeeld aan oplossingen voor alzheimer of dementie patiënten. Deze oplossingen zijn vaak erg gedetailleerd en grondig getest. Een bedrijf die deze kennis niet in huis heeft zal veel moeten investeren in dezelfde oplossingen om hetzelfde niveau te bereiken.

- mobihealth.com
- noemalife.com
- diaderma.nl

Beter samenwerken

Uit onderzoek blijkt dat de samenwerking in de zorg niet erg soepel verloopt. Veel zorgorganisaties geven aan dat de grootste kans voor hun organisatie ligt op het gebied van samenwerking in de keten (Simac, Slimme Zorg 2013). Als er oplossingen komen voor het samenwerken in de keten zal de kwaliteit van de zorg toenemen en op zekere hoogte de vraag naar extramurale zorg afnemen.

Bijlage 6 Value chain

Porter beschrijft dat er binnen elk bedrijf een aantal primaire en ondersteunende processen zijn. Deze primaire processen zorgen ervoor dat een bedrijf haar producten en diensten kunnen waarmaken. Ondersteunende processen zorgen ervoor dat primaire processen goed uitgevoerd kunnen worden.

Primaire processen

Inkomende logistiek

- ☐ Inkopen van producten

Productie

- ☐ Ontwikkelen van diensten
- ☐ Configureren van producten
- ☐ Implementeren van diensten
- ☐ Testen

Uitgaande logistiek

- ☐ Leveren van producten en diensten

Marketing & Verkoop

- ☐ Sales
- ☐ Deelnemen aan beurzen

Service

- ☐ Administratieve afhandelingen
- ☐ Problemen oplossen
- ☐ Klanten te woord staan

Ondersteunende processen

Organisatiestructuur

- ☐ Lijnmanagement
- ☐ Administratie onderhouden
- ☐ Projectmanagement
- ☐ Communicatie tussen vestigingen

Personeelsmanagement

- ☐ Werven van nieuwe medewerkers

Onderzoek en ontwikkeling

- ☐ Ontwikkelen van platform
- ☐ Verbeteren bestaande diensten
- ☐ Observeren van de markt
- ☐ Nieuwe afnemers werven

Inkoop

- ☐ Leveranciers onderhouden
- ☐ Partners onderhouden
- ☐ Distributeurs onderhouden

Bijlage 7 Integratie opties

Hierna worden er een aantal voordelen besproken van **verticale integratie** in de lagere supply chain.

Relatie met de gebruiker

Met verticale integratie kom je dichterbij de gebruiker te staan (Chaffey, 2008b). Wanneer je dichterbij de gebruiker staat kan je beter een relatie met hem opbouwen. Deze relatie zorgt voor waardevolle informatie. Deze informatie is noodzakelijk wanneer je user centered toepassingen maakt.

Gemakkelijker bijsturen

Als alles intern wordt uitgevoerd is het makkelijker om bij te sturen dan als dit extern gebeurt. Wanneer er activiteiten worden uitbesteedt zal dit contracten voor langere duur met zich meebrengen. Mocht de bedrijfsvoering van Monitorling in de tussentijd veranderen, moet de uitbesteding in dit plaatje passen.

Interne kwaliteiten nemen toe

Als de activiteiten binnenhuis uitgevoerd worden zal dit ook de nodige kennis met zich meebrengen. Deze kennis bouwt zich op binnen de organisatie. Wanneer de activiteiten uitbesteedt worden zal de organisatie in mindere mate kennis opbouwen.

Minder informatievoorziening nodig

Doordat er geen activiteiten worden uitbesteedt zal er in mindere mate informatie- en productoverdracht gebeuren binnen de keten. Doordat er minder overdracht plaatsvindt zal de complexiteit van de informatie ook afnemen. Dit betekent dat virtuele integratie in mindere mate belangrijk is.

Hieronder worden er een aantal voordelen beschreven van **verticale desintegratie** met betrekking tot Monitorling.

Expertise

Bedrijven waaraan activiteiten worden uitbesteed zijn gespecialiseerd in deze activiteiten. Van deze expertise kan Monitorling gebruik maken als er activiteiten worden uitbesteed.

Flexibele capaciteit

Uitbesteding heeft als voordeel dat de capaciteit schaalbaar is. Wanneer de activiteiten intern gebeuren kan het een knelpunt vormen wanneer Monitorling te snel groeit. Activiteiten die worden uitbesteed kunnen makkelijker worden afgestemd op de bedrijfsvoering van Monitorling.

Richten op andere zaken

Als er activiteiten worden uitbesteed blijft er meer tijd over voor andere activiteiten. Dit betekent dat Monitorling zich kan richten op de belangrijkere zaken.

Bijlage 8 SWOT-analyse

Intern: sterktes

De interne sterktes geven aan waar Monitorling goed in is. Deze sterktes bevorderen het behalen van het doel.

- ☐ Het software-platform is schaalbaar en breed inzetbaar.
- ☐ Er is veel ervaring aanwezig op het gebied van M2M.
- ☐ Er kan erg uiteenlopende apparatuur communiceren met het platform.
- ☐ De diensten zijn web-based en zitten in de cloud.
- ☐ Het ambitie niveau van het management is heel hoog.
- ☐ Het management durft nieuwe wegen in te slaan.
- ☐ Monitorling heeft een hoog aanpassingsvermogen.
- ☐ Monitorling is erg wendbaar; organisatie is niet erg groot.
- ☐ De interne structuur is erg eenvoudig.
- ☐ Er is veel technische kennis in huis.
- ☐ Monitorling is erg goed in netwerken.
- ☐ De Leyhoeve is beschikbaar voor bijv. marketing en onderzoek.

Intern: zwaktes

De interne zwaktes geven aan waar Monitorling minder goed in is. Deze zwaktes kunnen het behalen van het doel belemmeren.

- ☐ Er is geen concrete missie, visie en strategie.
- ☐ Er is weinig ervaring op de zorgmarkt.
- ☐ Er is nog een transformatie geweest naar Monitorling.
- ☐ Er wordt weinig tot geen beleidsinformatie gedeeld.
- ☐ Monitorling staat niet dichtbij de gebruiker.
- ☐ De verwoording van producten, diensten en oplossingen zijn onduidelijk.
- ☐ Interne systemen worden niet optimaal ingezet.
- ☐ De technologie is het doel en niet het middel.
- ☐ De behoeftes van de omgeving niet erg aanwezig.
- ☐ Voor optimale bedrijfsvoering ontbreekt er personeel.
- ☐ Veel tijd kwijt aan configureren en implementeren.

Extern: kansen

De externe kansen geven aan waar er mogelijkheden liggen in de omgeving van Monitorlinq. Deze kansen bevorderen het behalen van het doel.

- ☐ De overheid steunt ontwikkelingen in de zorgsector.
- ☐ De vraag naar extramurale zorg is aan het toenemen.
- ☐ De markt focust op extra- of intramurale zorg.
- ☐ De apparaten gaan steeds slimmer communiceren.
- ☐ De zorgsector verlangt naar innovatie.
- ☐ Er is een afname in de beroepsbevolking van de zorg.
- ☐ De verzorgers voelen zich steeds meer belast.
- ☐ Er zijn een hoop samenwerkingsverbanden.
- ☐ Het welzijn van ouderen is erg laag.
- ☐ Het aantal ouderen blijft toenemen.
- ☐ Contact met de gebruiker zorgt voor waardevolle informatie.
- ☐ Goed contact met de gebruiker zorgt voor User Driven Innovaten.
- ☐ Voor veel concurrenten is technologie het doel, niet het middel.

Extern: bedreigingen

De externe bedreigingen geven aan waar er in de omgeving valkuilen bevinden. Deze bedreigingen kunnen het doel belemmeren.

- ☐ Bij concurrenten is een “alarmsysteem” standaarduitrusting.
- ☐ Monitorlinq is niet erg onderscheidend op de markt.
- ☐ De zorgmarkt is aantrekkelijk voor ondernemers.
- ☐ Veel samenwerkingsverbanden die innovatie teweeg brengen.
- ☐ Betere samenwerking in de zorgketen.
- ☐ De privacy in de zorg steeds strenger onder toezicht.
- ☐ De vraag naar intramurale zorg neemt af (semimuraal is deels intramuraal)
- ☐ Er zijn erg specialistische oplossingen aanwezig op de markt.
- ☐ De concurrenten willen uitblinken als zij zelfde oplossingen aanbieden.
- ☐ Er is veel Research & Development in de markt.
- ☐ Er zijn veel technische oplossingen voor behoeftes in informatievoorziening.

Bijlage 9 Strategische opties

Er worden een aantal strategische opties geformuleerd in deze paragraaf. Deze opties gaan niet in op details maar formuleren de uitgangspunten, richtingen en methodes van de strategieën. Er wordt vooral antwoord gegeven op de vragen: hoe gaat Monitorling concurreren? (uitgangspunt), waar gaat Monitorling concurreren? (richting) en op welke manier gaat Monitorling dit bereiken? (methode).

Hoofdvorm

Allereerst is het belangrijk om te bepalen wat de hoofdvorm van de strategie is. Ongeacht welke strategie er wordt gekozen zal de strategie van Monitorling defensief zijn. De markt is continu in verandering. De behoeftes van de gebruikers en consumenten veranderen. Monitorling is momenteel niet in staat de omgeving dusdanig te veranderen dat de vraag naar producten en diensten zal toenemen. Dit betekent dat een offensieve strategie geen optie is. Een defensieve strategie past beter bij Monitorling. Mede doordat de behoeftes van de gebruikers in de zorg steeds veranderen, zeker met de technologie van vandaag in de zorg. Wanneer Monitorling innovatief wil zijn zal het bedrijf moeten blijven luisteren naar de omgeving.

Aanpak

Er zijn een aantal strategische opties geformuleerd die antwoord moeten geven op de bevindingen in de situatieanalyse. Deze factoren zijn belangrijk geacht voor het formuleren van een optie. Later in dit hoofdstuk worden de opties beoordeeld. De volgende factoren hebben gezorgd dat er een aantal strategische opties zijn geformuleerd:

- *Is er antwoord op de kernproblemen?* De optie pakt het probleem bij de wortels aan. Het eerste kernprobleem benoemd het ontbreken van een strategie, hier geeft elke optie een oplossing voor. Het tweede kernprobleem, het interne communicatie beleid, wordt niet meegenomen in de strategische opties omdat dit buiten de scope van het onderzoek valt. Dit wordt wel opgenomen als één van de adviespunten.
- *Is er een onderscheidend vermogen?* De confrontatiematrix laat zien dat er weinig onderscheid is op de markt, de uiteindelijke optie moet bijdragen aan voldoende onderscheidend vermogen.
- *Worden de bedreigingen en zwaktes beperkt?* De optie zorgt dat de bedreigingen en zwaktes worden geminimaliseerd.
- *Wordt er gebruik gemaakt van sterktes en kansen?* De optie maakt slim gebruik van de sterktes en kansen om zo maximaal te groeien.
- *Is er ruimte voor innovatie?* Monitorling heeft als ambitie om bekend te zijn met innovatieve producten en diensten. De geformuleerde optie moet ruimte geven en stimulatie van innovatie mogelijk maken.

- *Zijn er voldoende product/markt combinaties?* De optie houdt rekening met het productaanbod ten opzichte van de markt. Er wordt gekeken naar het huidige productaanbod van Monitorling en het mogelijke toekomstige aanbod.

Strategische Optie 1 (SO¹)

Uitgangspunt	Differentiatiefocus
Richting	Diversificatie
Methode	Partners (en samenwerkingsprogramma's)
Markt	Semimurale zorgmarkt
Integratie	Direct business model

Monitorling zoekt een unieke plek in de semimurale zorg ten opzichte van haar concurrenten. Differentiatie zorgt ervoor dat Monitorling niet wegvalt in de markt en genoeg onderscheidend vermogen heeft waar de afnemers de meerwaarde van waarderen. Er zijn minder concurrenten gefocust op deze markt en hierdoor kan Monitorling zich beter onderscheiden van de concurrentie.

Doordat de kwantiteit van de markt afneemt kan er meer gekeken worden naar de kwaliteit. In de macro-omgeving analyse was te zien dat veel zorg innovaties worden verwezenlijkt door waardevolle informatie te vergaren bij de gebruikers. Om deze informatie te vergaren moet Monitorling dichtbij de gebruiker staan. Het toevoegen van een tussenschakel zal Monitorling distantiëren van de gebruiker, daarom is verticale integratie gewenst en succesvol bewezen door Dell (Magretta, 1998). Tevens is het mogelijk om met deze waardevolle informatie een betere unieke positie in te nemen op de markt.

Monitorling richt zich op de semimurale zorg en vooral in het verbinden van apparatuur, want met het platform kan er onderscheid gemaakt worden. Daardoor kan er slim ingespeeld worden op de bedreigingen op de markt. Met deze kennis ontstaat er een goede positie in de markt, als Monitorling hiernaast nog extra aandacht besteed aan deze positie zal zij een ideale positie aannemen op de markt. Intern zal Monitorling zich meer moeten richten op de gebruiker, de processen moeten hierop afgestemd worden.

Monitorling heeft niet de capaciteit om volledig te integreren in de (hogere) supply chain, en dat is ook niet nodig wanneer de juiste partners betrokken zijn bij de organisatie. Er zal dus een netwerk gevormd moeten worden met partners om de producten en diensten te verwezenlijken. Monitorling is sterk in het opbouwen en onderhouden van netwerken.

Deelname aan samenwerkingsprogramma's is gewenst maar niet noodzakelijk. Monitorling zorgt hiervoor dat een aantal zwaktes sterker worden. Tevens ontstaat er waardevolle informatie die bruikbaar is voor innovatie, verbetering en positionering.

Strategische Optie 2 (SO²)

Uitgangspunt	Focus
Richting	Diversificatie
Methode	Partners en samenwerkingsprogramma's
Markt	Semimurale zorgmarkt
Integratie	Direct business model

De tweede strategische optie is gericht op focus. Met deze strategie focust Monitorling op de behoeftes van de gebruikers. Door veel waardevolle informatie te vergaren bij de gebruikers en dit te gebruiken kunnen klanten beter binden met Monitorling. Het gebruiken van deze informatie staat voorop en dit zorgt voor onderscheidend vermogen op de markt. De strategie wordt vooral ingericht op het vergaren van informatie en zal niet op zoek gaan naar een unieke positie in de markt.

Door alleen te focussen op deze behoeftes en het binden van klanten, hoeft Monitorling in minder mate aandacht te besteden aan het veroveren van een unieke positie op de afzetmarkt. Met deze strategie zal Monitorling moeten participeren in samenwerkingsprogramma's omdat hier noodzakelijke informatie aanwezig is.

Doordat Monitorling minder strijd voor een unieke positie op de markt ontstaat er een kans dat zij wegvalt op de markt. In de externe analyse is te zien dat Monitorling qua producten en diensten niet erg onderscheidend is. Alles binnen Monitorling zal ingericht moeten worden op het vergaren van waardevolle informatie, om zo uit te blinken ten opzichte van de concurrentie.

Strategische Optie #3 (SO³)

Uitgangspunt	Differentiatie
Richting	Diversificatie en/of marktontwikkeling
Methode	Partners
Markt	Zorgmarkt
Integratie	Direct business model of via tussenschakel

Als laatste optie zou Monitorling zich kunnen differentiëren op de zorgmarkt. De strategie wordt ingericht op het aannemen van een unieke positie op de zorgmarkt. Er wordt niet gefocust op een segment. Alle aandacht gaat naar het zoeken van een unieke positie. Deze positie kan op verschillende manieren worden aangenomen. Er wordt minder gefocust op de behoeftes van gebruikers. Monitorling zou naast het ontwikkelen van nieuwe producten op de zorgmarkt ook bestaande producten kunnen aanbieden op een andere markt.

Doordat Monitorling niet focust op de behoeftes en waardevolle informatie vanuit klanten is het mogelijk om te distantieren van de gebruiker. Dit is niet in samenspraak met de bevindingen uit de externe analyse en zullen minder innovatief zijn. Maar met het aannemen van deze strategie is het mogelijk om meer product/markt combinaties te maken.

Het bedienen van de markt kan geschieden via een tussenschakel. Dit zorgt ervoor dat Monitorling zich kan richten op het aannemen van een unieke positie. In samenwerking met partners en tussenschakels kan er een organisatie worden gevormd. Er zal goed gekeken moeten worden naar de markt om een unieke en waardevolle positie aan te nemen.

Beoordeling

De benoemde strategische opties worden tegenover een aantal criteria gezet (zie Tabel 7). De geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid van de opties worden hiermee inzichtelijk gemaakt (Alblas et al., 2006). De haalbaarheid van de optie wordt bepaald aan de hand van het FOETSJE-model; financieel, organisatorisch, economisch, technologisch, sociaal, juridisch en ecologisch.

De opties kunnen op de verschillende criteria punten scoren. Elk optie wordt beoordeelt op deze punten en daaruit vormt een cijfer op school van vijf. De criteria hebben ook een gewicht omdat het ene punt belangrijker is in de situatie van Monitorling dan de anderen. Opvallend is dat in de haalbaarheid de technologische factor minder zwaar weegt, dit is omdat Monitorling een technisch bedrijf is en daardoor zijn technische zaken sneller haalbaar. Daarnaast wegen de criteria juridisch en ecologisch minder. De ecologische factor is weggelaten, dit heeft voor Monitorling geen prioriteit op dit moment.

Criteria	Weging	SO ¹	SO ²	SO ³
Geschiktheid	1 = weinig antwoord en 2 = veel antwoord			
Kansen en sterktes benutten	4	5	4	2
Bedreigingen en zwaktes minimaliseren	4	4	2	3
Lost kernproblemen op	5	4	4	4
<i>Subtotaal</i>		56/65	44/65	40/65
Haalbaarheid	1 = minder haalbaar en 2 = goed haalbaar			
Financieel	3	3	2	4
Organisatorisch	4	4	3	4
Economisch	4	5	3	4
Technologisch	2	4	3	3
Sociaal	5	2	2	4
Juridisch	3	3	3	1
<i>Subtotaal</i>		72/105	55/105	73/105

Aanvaardbaarheid	1= minder aanvaardbaar en 2 = erg aanvaardbaar			
Risico's	3	3	2	4
DESTEP-factoren	4	5	4	2
<i>Subtotaal</i>		<i>29/35</i>	<i>26/35</i>	<i>20/35</i>
Keuzes				
Geschiktheid		56	44	40
Haalbaarheid		72	55	73
Aanvaardbaarheid		29	26	20
<i>Totalen</i>		<i>157/205</i>	<i>125/205</i>	<i>133/205</i>
Cijfers		7,6	6,1	6,5

Tabel 7: Beoordeling strategische opties

Bijlage 10 Interview toelichting

Beste heer of mevrouw,

Even voorstellen. Ik ben een student Digitale Media & Communicatie aan de Hogeschool Utrecht. Momenteel ben ik mijn afstudeeronderzoek aan het uitvoeren. Samen met een technische intermediair hebben wij de volgende missie vastgesteld:

“Samen met de omgeving zorgen dat ouderen langer een zelfstandig en kwalitatief leven kunnen leiden. Eenvoudige innovaties binnen handbereik zorgen ervoor dat de druk op de omgeving afneemt en dat tegelijkertijd ouderen meer grip en controle krijgen op de omgeving.”

Wij willen instellingen en ouderen helpen met technische producten en diensten. Denk bijvoorbeeld aan slimme oplossingen omtrent domotica en eHealth. Omdat ik weinig praktijkkennis heb, maar wel heel graag een praktijk aansluitende strategie wil ontwerpen, zou ik graag uw mening horen.

Ik wil graag uw mening weten over: hoe uw instelling technische innovaties, producten en diensten inzet en waar dit (niet) aan bijdraagt. Ik ben heel nieuwsgierig naar de toepassing in uw instelling en ook naar de behoeftes omtrent technische partners.

Duur? +/- 60 min

Wie? Iemand met zeggenschap over gebruik van technische oplossingen en samenwerking met technische partners.

Vorm? Gesprek (interview)

Met uw hulp kan ik van mijn scriptie een succes maken. Stuur mij een reactie op jasper.meijaard@student.hu.nl, eventueel direct met datum, tijd en locatie.

Graag tot ziens!

Vriendelijke groet,

Jasper Meijaard

Bijlage 11 Interview vragenlijst

Deze vragenlijst geeft structuur aan het interview. Er kunnen vragen tijdens het interview afwijken en er kunnen ook vragen bijkomen. Deze vragenlijst is dus een houvast en geen checklist.

Toelichting: 5-10 min

Introductie: 10min

1. Wie bent u?
2. Wat is de ambitie van uw organisatie?
3. Wat doet uw organisatie?
4. Welke faciliteiten heeft u om ouderen (meer) zelfstandig te laten wonen?
5. Bent u ook de zorgaanbieder of werkt u samen? Hoe bent u in contact gekomen met deze zorgaanbieder?

Situatie: 10-15min

1. Welke technologie wordt er in uw organisatie gebruikt, en waarom?
2. Waar en wanneer ontstond de vraag naar deze technologie?
3. Hoe kwam u meer te weten over deze technologie?
4. Wat was doorslaggevend om deze technologie te implementeren?
5. Hoe ervaren de medewerkers, gebruikers en management deze technologie?

Partners: 15min

1. Hoe heeft u kennis verkregen van de technologie? Waar bent u begonnen met zoeken?
2. Hoe kwam u in aanraking met uw huidige technologie partner/leverancier?
3. Hoe werd/wordt/wil u geadviseerd worden door uw partner/leverancier?
4. Welke setting heeft u nodig om, voor uw situatie, de beste keuze te maken?
5. Wat kan u waarderen aan de diensten van uw partner/leverancier?
6. Wat zou u anders aanpakken als partner/leverancier zijnde?
7. Wanneer heeft u contact met uw partner/leverancier?

Innovatie: 10 min

1. Welke technologie zou u nog willen gebruiken, en wat houdt u nu hierin tegen?
2. Stel, ja. Hoe en waar zou u opzoek gaan naar informatie?
3. Hoe is de relatie tussen uw instelling en de zorgaanbieder als het gaat om nieuwe technologie?
4. Wanneer zou u iets durven gebruiken wat vandaag de dag wordt uitgevonden?

Afsluiting: 5-10min

1. Welke plaats heeft technologie in uw instelling in de toekomst?

Bijlage 12 Interview met Florence

Wie bent u?

Jan Oosterling, Manager van Florence locatie Rijswijk.

Wat doet uw organisatie?

Verzorging aanbieden van intramuraal naar extramuraal. Florence doet geplande en ongeplande zorg leveren. Wij komen vanuit een productie organisatie maar gaan naar een meer preventieve organisatie. Zorgen dat, in plaats van, zorgen voor.

Welke faciliteiten heeft u om ouderen (meer) zelfstandig te laten wonen?

Verzorgingshuis, zorghotel, thuiszorg, aanleunwoningen, revalidatiezorg en kleinschalig wonen. Vooral de thuiszorg, kleinschalig wonen, en aanleunwoningen zijn gericht op het meer zelfstandig laten wonen van ouderen.

Welke technologie wordt er in uw organisatie gebruikt, en waarom?

Personenalarm, welzijnmelders, beeldschermzorg en dwaaldetectie bij intramuraal. Werken met medicijndispensers wordt nu uitgetest. Beeldschermzorg is het nieuwste en meest geadopteerde technologische middel. Daarnaast is er een systeem wat zich richt op alarmering en efficiënt werken van medewerkers, denk ook elektronische dossiers en routes op pda's.

Waar en wanneer ontstond de vraag naar deze technologie?

De vraag naar technologie ontstaat waar problemen ontstaan. Veel oplossingen zorgen dat zorg preventief kan plaatsvinden maar ook dat de organisatie efficiënter kan werken. Er wordt gekeken naar het klantenbestand en naar het aantal mensen wat wij kunnen helpen met een dergelijke oplossing.

Hoe kwam u meer te weten over deze technologie?

Interne afdeling voor technologie en een intensieve samenwerking met Focus Cura. Dergelijke oplossingen liggen ook in de consumentenmarkt, denk aan Skype of een GPS telefoon bij de mediamarkt. Wanneer ik ga zoeken op internet kom ik veelal erg complexe oplossingen tegen.

Hoe ervaren de medewerkers, gebruikers en management deze technologie?

Alles wordt eerst grondig getest. Alle betrokkenen ervaren de technologie heel goed. De zorg wordt beter en de medewerkers kunnen vele malen efficiënter werken.

Hoe heeft u kennis verkregen van de technologie? Waar bent u begonnen met zoeken?

De interne technologie afdeling werkt samen met een technologiebedrijf. Deze partij informeert onze organisatie. Tevens wordt onze organisatie veel benaderd door bedrijven met dergelijke technologie, dus zo krijgen wij ook kennis. Op beurzen verkrijgen wij ook veel informatie op beurzen.

Welke apparaten gebruikt u om te zoeken?

Computer en tablet.

Hoe werd/wordt/wil u geadviseerd worden door uw partner/leverancier?

Om de tafel, maar ik wil hier wel informatie aan overhouden die ik later terug kan lezen.

Wat kan u waarderen aan de diensten van uw partner/leverancier?

Er wordt heel goed getest met de betrokkenen of de producten en diensten antwoord geven op de problemen. Zo ontstaan er goede producten.

Wanneer heeft u contact met uw partner/leverancier?

Eigenlijk alleen wanneer er vragen of opmerkingen zijn over de producten en/of diensten.

Welke technologie zou u nog willen gebruiken, en wat houdt u nu hierin tegen?

Op dit moment zijn er niet echt wensen. Wij zijn opzoek naar simpele doeltreffende producten en diensten die bijdragen aan zorg. Slim en efficiënt werken zijn gewenste oplossingen. Er is geen groot budget omdat hier toch meer mensen zitten die niet veel geld hebben.

Wanneer zou u iets durven gebruiken wat vandaag de dag wordt uitgevonden?

Redelijk snel als het zorgt dat er slimmer en efficiënter gewerkt kan worden. Het moet niet erg duur zijn omdat het ergens van betaald moet worden. De zorg van de mensen worden vooral betaald uit de AWBZ en deze mensen hebben zelf ook niet veel te besteden.

Welke plaats heeft technologie in uw instelling in de toekomst?

Technologie heeft alle ruimte in onze organisatie als het maar een goede en brede toepassing kan vinden. De producten en diensten moeten betaalbaar zijn en moeten zorgen dat er slimmer en efficiënter gewerkt kan worden. Wij laten ons ook niet tegenhouden door derden partijen waar wij afhankelijk van zijn, mocht dit risico's meebrengen dan wijzen wij de mensen daarop.

Bijlage 13 Interview met de Leyhoeve

Wie bent u?

Laurens van Rij, directeur zorgprojecten van de Leyhoeve.

Wat is de ambitie van uw organisatie?

De Leyhoeve wil ouderen een nieuwe vorm van zorg en leven geven. Ouderen moeten in een fijne omgeving zelfstandig oud kunnen worden. Wij noemen het ook veel: “samen aangenaam oud worden”.

Welke faciliteiten heeft u om ouderen (meer) zelfstandig te laten wonen?

Wij hebben een zorglandschap in een prachtige omgeving waarin ouderen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen wonen en eventueel zorg kunnen krijgen als zij dit nodig hebben. Er is ruimte voor ongeveer 200 woningen en 85 zorgsuites. Eigenlijk is het een dorpje. Er komt onder andere een restaurant, grand café, kinderopvang, winkels en sportschool.

Bent u ook de zorgaanbieder of werkt u samen? Hoe bent u in contact gekomen met deze zorgaanbieder?

De Leyhoeve werkt samen met Senior Assist. Deze zorgaanbieder verzorgt de zorg in de Leyhoeve. De zorg is schaalbaar en dat maakt het mogelijk dat ouderen op elk moment zorg kunnen krijgen. Wij hebben gesprekken gevoerd met de zorgaanbieders die wij geschikt vonden.

Welke technologie wordt er in uw organisatie gebruikt, en waarom?

Dit is volop in ontwikkeling, mede met Monitorlinq. Eigenlijk is alles schaalbaar. Wij zorgen voor een goede infrastructuur en zorgen dat de omgeving op elke zorgbehoefte kan aansluiten.

Waar en wanneer ontstond de vraag naar deze technologie?

Technologie is niet weg te denken in ons beeld van zorg. Wij willen de bewoners zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen. Dit bereiken we niet door zorgverlener 24 uur per dag er bovenop te zetten. Het ‘in de gaten houden’ doen wij door middel van technologie. Daarnaast zijn er domotica aanwezig waardoor het heel simpel wordt om controle te hebben op de omgeving.

Hoe kwam u meer te weten over deze technologie?

In eerste instantie zijn wij gaan kijken op internet, alleen is dit vaak moeilijk te begrijpen. Maar al snel kwamen wij in aanraking met Monitorlinq. Wij hebben vaak om tafel gezeten met Monitorlinq en universiteiten om meer te weten te komen. Ook hebben wij een appartement gebouwd om te leren.

Welke apparaten gebruikt u om te internetten?

Computer, tablet en telefoon. Tablet en telefoon altijd voor onderweg.

Hoe ervaren de medewerkers, gebruikers en management deze technologie?

Er zijn nog geen medewerkers betrokken bij de technologie, mede omdat er nog weinig is om te laten zien. In de testlocatie reageren mensen heel positief.

Hoe werd/wordt/wil u geadviseerd worden door uw partner/leverancier?

Het prettigste is altijd om een afspraak te maken. In een gesprek kan je elkaar snel informeren en de mogelijkheden bespreken.

Welke setting heeft u nodig om, voor uw situatie, de beste keuze te maken?

Meestal worden de keuzes gezamenlijk gemaakt. In eerste instantie laten wij ons informeren en daarna gaan wij samen in gesprek. Soms is dit één gesprek maar soms kost dit ook meerdere gesprekken.

Wat kan u waarderen aan de diensten van uw partner/leverancier?

Monitorling is heel erg flexibel en begrijpt erg goed alle facetten van de technologie. Zij heeft veel ervaring met hardware, software en alles daaromheen. Tot zover is dat voor ons een ideaal.

Wanneer heeft u contact met uw partner/leverancier?

Meestal zien wij elkaar om de twee weken, maar het is vooral afhankelijk van hoe druk het op dat moment is. En soms is het ook gewoon nodig om vaker af te spreken. Wanneer er updates zijn bellen wij die altijd wel even door, dit is meerdere keren per week.

Welke technologie zou u nog willen gebruiken, en wat houdt u nu hierin tegen?

Wij willen vooral technologie gebruiken waardoor het mogelijk wordt dat ouderen langer zelfstandig kunnen wonen. Als er nieuwe technologie op de markt komt die hieraan bijdraagt willen wij deze wel overwegen. Het enige wat ons tegenhoudt is de infrastructuur, wanneer dit aangepast moet worden zal deze technologie niet snel in gebruik genomen worden.

Stel, ja. Hoe en waar zou u opzoek gaan naar informatie?

Meestal kijken wij allereerst even op internet naar wat deze techniek precies is en daarna vragen wij aan Monitorling meer informatie. Soms zien wij op beurzen interessante dingen.

Hoe is de relatie tussen uw instelling en de zorgaanbieder als het gaat om nieuwe technologie?

De zorgaanbieder doet vooral de daadwerkelijke zorg, maar is ook wel betrokken bij de technologie. Wij doen alles wel in overeenstemming met Senior Assist. Senior Assist staat hier erg open voor en moedigt zulke initiatieven aan.

Bijlage 14 Missie-opbouw

De geformuleerde missie wordt in deze bijlage wat verder uitgewerkt. De belangrijkste delen van de missie worden benadrukt en toegelicht.

Samen met de omgeving

De situatieanalyse zagen wij dat samenwerken van belang is. Monitorling moet dicht op de omgeving staan om de missie waar te maken. Alleen samen met de omgeving kan Monitorling ouderen helpen.

Zelfstandig en kwalitatief

Ouderen willen ook een goed leven kunnen leiden. Door ouderdom wordt de kans op een minder zelfstandig leven steeds groter. Dit kan er voor zorgen dat de kwaliteit van het leven afneemt. Monitorling zorgt ervoor dat mensen weer een zelfstandig leven kunnen leiden.

Eenvoudige innovaties

In een markt die erg technisch gedreven is is Monitorling onderscheidend omdat zij eenvoudige innovaties aanbiedt. De boodschap is precies afgesteld op de ontvanger. Helder en transparant. Innovaties zijn qua techniek wellicht ingewikkeld, maar daar is Monitorling verantwoordelijk voor.

Binnen handbereik

Innovaties zijn vernieuwend en het duurt even voordat de markt deze adopteert. Monitorling legt innovaties binnen handbereik van de markt. Dat wil zeggen dat oplossingen in de praktijk beter toepasbaar zijn, het zijn geen oplossingen die onmogelijk lijken.

Druk op de omgeving afneemt

Technologie kan ervoor zorgen dat de druk op de omgeving afneemt. Denk aan medewerkers in zorginstellingen, familie en/of mantelzorgers. Door de sterke groei aan ouderen is het belangrijk dat de druk op de omgeving afneemt zodat de zorg capaciteit verhoogd kan worden.

Grip en controle krijgen

Ouderen kunnen door Monitorling en de omgeving langer een zelfstandig en kwalitatief leven leiden. Eenvoudige innovaties zorgen ervoor dat ouderen weer grip en controle krijgen op de omgeving. Door ouderdom verliezen ouderen grip op de omgeving, wij zorgen dat ouderen dit weer terug krijgen.

Bijlage 15 Voorbeeld aankoopproces

In deze bijlage is een voorbeeld aankoopproces opgenomen. Dit voorbeeld benadrukt het gebruik van Marketing Automation en toont de toegevoegde waarde voor de klant en Monitorling.

1	Een prospect treft Monitorling op een beurs.
2	Samen met een medewerker oriënteert hij zich op de mogelijkheden.
3	De medewerker besluit samen met de prospect een oplossing samen te stellen op een tablet. De gewenste producten en diensten worden weergegeven in één oplossing.
4	De prospect wil niet gelijk beslissen. Via de tablet wordt de gewenste situatie naar de prospect gemaild.
5	Een dag later wanneer de prospect thuis is bekijkt hij de e-mail. De mail bevat een link naar de Monitorling website, maar wel speciaal voor zijn situatie. Hij kijkt rond op de pagina met producten en diensten. De welzijnmelders trekken zijn aandacht, hij besluit een whitepaper of video hiervan te bekijken
6	In de avonds schiet hem iets te binnen, hij opent de website nogmaals en kijkt naar een bijbehorende dienst.
7	Monitorling haar Marketing Automation integratie geeft aan dat de prospect van de beurs van vorige week een aantal keer op de website heeft gekeken. De prospect moet geïnteresseerd zijn in de welzijnmelders, want hij heeft de hele pagina gelezen en video's bekeken. Tevens heeft hij 's avonds nog eens gekeken naar de bijbehorende dienst.
8	Er wordt een mail verstuurd naar de prospect met daarin een link naar de demonstratie versie van de dienst, met daarin een aantal welzijnmelders geconfigureerd.
9	Enkele dagen later wordt er opgemerkt dat de prospect de demo heeft bekeken. Tevens zijn er ook andere mensen die hebben gekeken naar de demo.
10	Een sales-medewerker besluit contact op te nemen met de prospect. De sales medewerker is op de hoogte van het hele profiel en kan hier gericht naar handelen.
11	De medewerker kan besluiten om de prospect korting te geven op de welzijnsmelders waarin hij interesse heeft.
12	Wanneer de medewerker naar de afspraak gaat met de klant neemt hij een configureerde opstelling mee met een voorbeeld van de dienst en de welzijnmelders. Tevens kan hij nog enkele scherpe aanbiedingen maken waar de

	prospect ook naar heeft gekeken.
13	De prospect weet precies wat het is en hoe het werkt, hij is overtuigd. Daarnaast heeft hij voor het eerste jaar ook nog een flinke korting gekregen. De klant kan niet wachten totdat de producten en diensten klaar zijn.
14	Monitorling is blij met de nieuwe klant, zij kan nu eindelijk haar belofte gaan waarmaken.

Tabel 8: Aankoopproces voorbeeldscenario

Bijlage 16 Marketing Automation

Deze bijlage omvat een beschrijving van Marketing Automation.

Demand Waterfall

SiriusDecisions ontwikkelde het Demand Waterfall model (SiriusDecisions, 2013) wat houvast geeft aan de moderne marketing. Dit model houdt rekening met inbound en outbound marketing maar zorgt ook voor een integratie tussen marketing en sales. Het meest belangrijke aan dit model is dat het waarde geeft aan het stadium waarin een lead zich bevindt. Afhankelijk van het stadium kunnen de juiste middelen worden ingezet om de vraag (lees: conversie) zo hoog mogelijk te maken. Met dit model kan Marketing Automation goed worden ingezet.

Zoals aangegeven zorgt het model voor een goede integratie tussen sales en marketing. Een prospect staat altijd los van Monitorling, tot dat het in aanraking komt met de marketing. Op dat moment is het de kunst dat deze prospect een afspraak wil maken met sales om de mogelijkheden te bespreken. Dit model zorgt dat de stadions waarin een prospect zich kan bevinden meetbaar worden, zodat Marketing Automation kan worden toegepast.

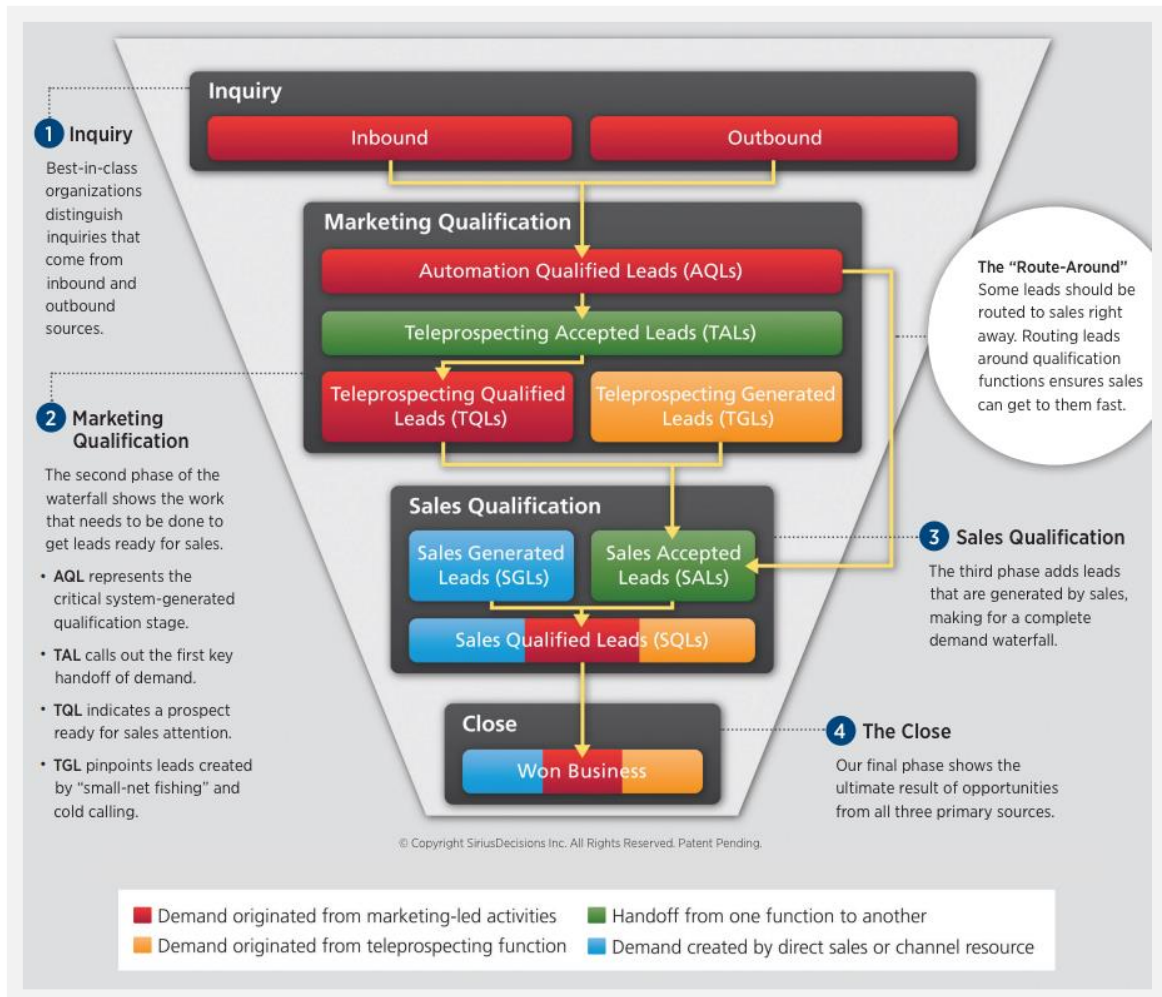
In elk stadium moet zorgvuldig worden nagedacht welke acties Monitorling moet ondernemen om de prospect te verleiden. Wanneer de prospect reageert op deze acties zal hij hoger scoren en eerder klaar zijn voor het volgende stadium.

Er zijn drie clusters in het proces. De eerste is inquiry, dit zijn marketingactiviteiten die zorgen dat er vraag ontstaat. Het tweede stadium is marketing qualification, dit is het stadium waar de lead klaargestoomd dient te worden voor de afdeling sales. De afdeling sales kan dan de mogelijkheden bespreken en een product of dienst verkopen.

Dit model brengt structuur in de marketing en sales van Monitorling en zorgt dat elke lead de juiste behandeling krijgt. Monitorling heeft voorheen vooral klanten geworven via sales en outbound marketing. Tevens was er een website en verschillende media, maar deze zijn nooit slim met elkaar geïntegreerd. Dit zorgt ervoor dat elke marketing of sales activiteit met elkaar worden verweven.

Marketing Automation

Wat is Marketing Automation? Mevrouw van Wensen beschrijft het als volgt: “Marketing automation betekent het helpen van prospects in het aankoopproces door het automatiseren van relevante content met als doel om leadconversie te verhogen.” (Wensen, 2012)



Figuur 7: SiriusDecisions Demand Waterfall

Monitorling opereert op een B2B markt en de aankoopprocessen duren langer, dus het is belangrijk dat de prospects de juiste prikkels ontvangen van Monitorling. Het is echter van belang dat er geen irritatie ontstaat want dit is niet in het verlengde van de kernwaarden van Monitorling.

Marketing Automation is geschikt omdat de prospect een goede ervaring krijgen maar ook omdat Monitorling efficiënter en meer kan verkopen. Er ontstaat een profiel van de prospects waar juist op ingespeeld kan worden. Dit betekent dat alle handelingen van een prospect moeten worden verzameld, dit kan offline en online gebeuren met de juiste middelen. Aan de hand van deze informatie kan effectief worden gehandeld.