

# Gezonde bedrijfsstrategie voor krimpende 'low interest' markt

**IG&H Consulting & Interim deed onderzoek naar de markt van bedrijfsgezondheidszorg. "Organisaties die in deze markt actief zijn hebben te maken met een krimpende 'low interest' markt waarin vrijwel iedere aanbieder 'alles voor iedereen' probeert te doen. Succes in een dergelijke markt vraagt om aanbieders die scherp zicht hebben op hun eigen kerncompetentie en een helder, onderscheidend marktprofiel kiezen", concludeert IG&H.**

**E**en belangrijke eerste conclusie uit ons onderzoek is dat de markt voor bedrijfsgezondheidszorg bijzonder druk aan het worden is. Heel veel verschillende type spelers, met even veel verschillende motieven, proberen voet aan de grond te krijgen in dit domein. De belangrijkste categorie vormen natuurlijk de grote, traditionele arbodiensten zoals Arbo Unie en 365 (het voormalige ArboNed). Doordat er vroeger sprake was van verplichte winkelering hebben zij een heel groot deel van de markt in handen, maar hun aandeel loopt langzaam terug. Een andere groep hoofdrolspelers zijn de inkomensverzekeraars. Deze bieden niet alleen de financiële oplossing voor verzuim, maar combineren in toenemende mate de verzekering met een arbocontract. Ditzelfde proberen ook de zorgverzekeraars te doen, maar dan in combinatie met een zorgverzeke-

ring. Naast deze drie hoofdrolspelers zijn er nog drie andere categorieën: de casemanagementbureaus, de volmachtkantoren en de specialisten: honderden kleine organisaties die allemaal ofwel brood zien in de slechte performance van de hoofdrolspelers, of hun eigen business proberen te verbreden naar een logisch aangrenzend terrein. Wanneer je het aanbod van al deze individuele spelers op een rijtje zet, valt op dat vrijwel alle spelers zoveel mogelijk diensten proberen aan te bieden. Bijna alle aanbieders kiezen ervoor om het volledige activiteitenpalet in hun productassortiment op te nemen. En ook vrijwel alle aanbieders doen dit voor alle mogelijke klanten. Dit terwijl de marktomstandigheden niet gemakkelijk zijn. De werkgevers zijn zeer beperkt geïnteresseerd in bedrijfsgezondheidszorg (het is typisch een 'low interest' markt) en de markt heeft de afgelopen jaren

vrijwel geen groei laten zien. Met andere woorden: een toenemend aantal partijen probeert 'alles voor iedereen' te doen in een krimpende 'low interest' markt. Of deze strategische koers succesvol zal zijn, hangt sterk af van de vraag hoe de markt zich in de toekomst zal ontwikkelen. Bij marktgroei is deze strategie zinvol (om zoveel mogelijk van de groei te profiteren), maar bij krimp bestaat het gevaar dat investeringen in de breedte zich niet zullen uitbetalen. We hebben daarom in ons onderzoek studie gedaan naar mogelijke toekomstscenario's van de markt.

## VOORLOPIG GEEN HERSTEL

Om goed zicht te krijgen op de toekomst van de markt, hebben we gekeken welke factoren hierop van invloed zijn. We bespreken hier de drie belangrijkste.

De eerste factor is de wetgever. De

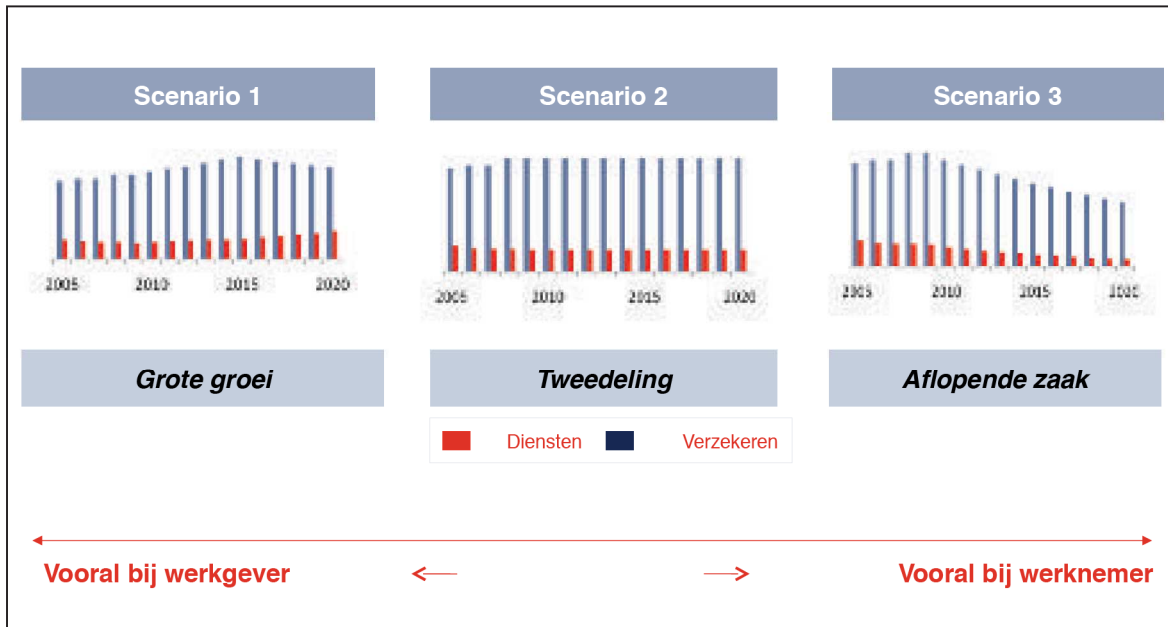
wetgever is in het verleden altijd een sterk bepalende factor geweest en heeft de vraag in de markt in hoge mate gecreëerd. Het is echter niet logisch om te verwachten dat de wetgever dit ook in de toekomst zal doen. Brussel zet namelijk in op Europese harmonisatie van de sociale zekerheid. Nederland is een voorloper op dit gebied en zal dus een pas op de plaats moeten maken. Daarnaast bestaat dichterbij huis – in Den Haag – de wens om de regelgeving te verminderen. Dus liever minder regels ten aanzien van bedrijfsgezondheidszorg dan meer. Een andere, zeer bepalende factor vormt de arbeidsmarkt. De essentie van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn bij iedereen bekend: de bevolking vergrijsst. Gevolg is dat we met minder mensen meer moeten doen. Op lange termijn (de echte piek in de vergrijzing komt pas in 2040) lijkt dit groei



Karel Stolper.



Erik van der Sluis.



Indicatieve ontwikkeling van omzet per scenario (in euro mrd).

voor de markt voor bedrijfsgezondheidszorg te impliceren. Met minder (en grijzere) mensen meer doen, vraagt immers om aandacht voor vitaliteit en bevoegenheid. Op een dergelijke lange termijn is het echter moeilijk te voorspellen wat de werkelijke gevolgen zullen zijn. Als bijvoorbeeld de flexibilisering van de arbeidsmarkt in het huidige tempo blijft toenemen, dan is het tegen die tijd al lang niet meer logisch om via de werkgever te sturen op inzetbaarheid. De derde factor die veel invloed heeft, is de economie. In de eerste plaats in de conjuncturele zin van het woord. Recessie betekent eenvoudigweg dat er minder ruimte is om geld te besteden aan bedrijfsgezondheidszorg. Maar veel belangrijker zijn de structurele ontwikkelingen. De concurrentiedruk vanuit lage lonen landen zal naar verwachting de komende jaren toenemen. Als dat zo is, dan zullen de West-Europese economieën steeds minder in staat zijn om hun werknemers te voorzien van de luxe die ze gewend zijn. Het kan simpelweg niet meer uit om alle werknemers op kosten van de baas met dure zorg te omringen.

In ons onderzoek hebben we de invloed van deze, en andere bepalende factoren doorvertaald naar denkbare toekomstscenario's. Onze conclusie is dat op korte termijn de markt waarschijnlijk verder zal dalen of zal stabiliseren. Dit hangt sterk af van de conjuncturele ontwikkelingen tijdens de komende maanden. Mocht de economie zich onverwachts herstellen, dan kan de markt stabiliseren; bij recessie is verdere krimp waarschijnlijk. Groei is op korte termijn niet te verwachten.

#### DRIE TOEKOMSTSCENARIO'S

Op lange termijn zien wij drie denkbare toekomstscenario's. In het eerste scenario zal de markt over een aantal jaar sterk gaan groeien. Belangrijkste aanjager van dit scenario is de toenemende krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast valt in dit scenario de concurrentiedruk uit de lage lonen landen mee en blijft de klassieke arbeidsverhouding voorlopig in stand. Volgens het tweede scenario ontstaat er een tweedeling in de wereld van bedrijfsgezondheidszorg. In dit scenario is de werkgever wel bereid om te investeren in de gezondheid

van zijn werknemers, maar selectief. Alleen voor de werknemers die echt waardevol zijn voor de werkgever (hoogopgeleide professionals) worden alle denkbare middelen uit de kast gehaald. In het derde scenario is bedrijfsgezondheidszorg een 'aflopende zaak'. Niet omdat er geen zorgen meer zijn rondom gezondheid van de beroepsbevolking, maar omdat de traditionele arbeidsrelatie komt te vervallen. Volgens dit scenario kiezen steeds meer werkgevers voor flexibele arbeidskrachten. De vaste werknemer/werkgever-relatie komt na verloop van jaren volledig te ver-

vallen en de verantwoordelijkheid voor de gezondheid van de werknemer komt hiermee per definitie bij de werknemer zelf te liggen.

#### FOCUS OP KERNKWALITEIT

Wat betekent dit nu allemaal, wat is het juiste antwoord van een aanbieder op deze marktsituatie en toekomstscenario's? Belangrijkste uitkomst is wat ons betreft de constatering dat op korte termijn de huidige situatie van een krimpende, overvolle markt niet zal veranderen. Onze ervaring is dat veel aanbieders hier onvoldoende rekening mee houden. Veel aanbieders geloven in het 'grote groei'-scenario, maar lijken onvoldoende te beseffen dat dit niet meer is dan een mogelijk langetermijnsceario. Niet iets om je strategie voor de komende vijf jaar op te baseren. De komende vijf jaar is het voor aanbieders belangrijk om heel dicht bij hun eigen kernkwaliteiten te blijven, want investeren in nieuwe activiteiten zal zich naar alle waarschijnlijkheid niet uitbetalen. Daarbij biedt de markt kansen voor aanbieders die op basis van hun eigen kracht een scherp en aansprekend marktprofiel kiezen. Uit klantonderzoek blijkt namelijk dat klantgroepen verschillende 'kernbehoeften' hebben. ■

*De resultaten van het volledige onderzoek zijn op te vragen bij IG&H.*

#### WEET VOOR WIE EN WAARVOOR JE BESTAAT

Aanbieders verschillen sterk in hun kerncompetenties. Zo zijn verzuiwverzekeraars van nature goed in risicomangement en zorgverzekeraars in het coördineren van medische interventies. Deze situatie biedt kansen voor aanbieders. Kansen om een match te vinden tussen de eigen kernkracht en de kernbehoefte van klantgroepen. Een zinvolle manier om deze match te vinden is door een analyse te maken van de waardeketen. Het afzetten van zowel de kernkracht als de kernbehoefte tegen de waardeketen biedt een fundamenteel inzicht voor de bedrijfsstrategie in deze markt. Feitelijk leert de organisatie waar haar eigen 'focusdomein' ligt, zodat ze niet meer 'alles voor iedereen' zal doen maar weet voor wie en waarvoor zij bestaat. Op basis daarvan kan een aanbieder zich op een specifiek klantsegment focussen en deze klanten duurzaam aan zich binden. Iets wat in een overvolle, krimpende 'low interest' markt bijzonder waardevol is.