

Vlag moet lading dekken

Marktwerving maakt strategische *branding*-vraagstukken ook in de zorg actueel. Organisaties bezinnen zich op hun positie en hun aanbod. Dan rijst ook de vraag: past onze naam nog wel?

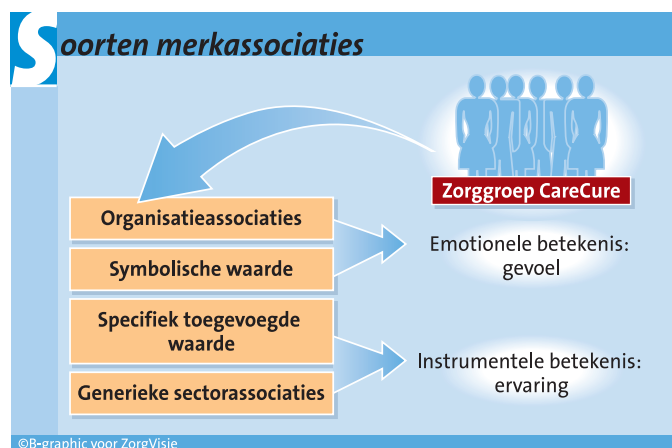
Bram den Engelsen

Een merk kan de klant helpen om de zorgaanbieder te herkennen binnen een steeds bredere groep van aanbieders. Het merk kan ook staan voor een bepaalde kwaliteitsgarantie en betrouwbaarheid en zo het keuzeproses makkelijker maken. Merken kunnen ook een symbolische waarde hebben voor de klant, hetzij om zich te onderscheiden van anderen ('ik kies voor een exclusief woonzorgconcept'), hetzij om een goed gevoel te geven ('ik heb een verstandige keuze gemaakt'). Merken hebben zowel een instrumentele als een emotionele betekenis. Niet alleen de ervaring met de diensten van een zorgaanbieder maar ook de gevoelens die daarbij ontstaan, zijn van invloed op de merkassociaties.

Een merk is een netwerk van associaties in het geheugen van de (potentiële) klant, dat zijn houding en gedrag beïnvloedt bij het kopen en gebruiken van producten of diensten. Men spreekt ook wel van de breinpositie van een merk. Bij het horen van de merknaam of het zien van het logo wordt dat associatienetwerk geactiveerd.

Voor de aanbieder vergroten merken de herkenbaarheid en onderscheidendheid van het zorgaanbod, ze vergroten de loyaliteit van klanten en ze maken het makkelijker om nieuwe markten te betreden. Een sterk merk kenmerkt zich door een hoge bekendheid bij de doelgroep, een imago dat spoort met de gewenste associaties, voorkeur bij de beoogde klanten en binding met de bestaande klanten. Het betreft stuk voor stuk aspecten die je via onderzoek kunt meten en monitoren. De effectiviteit van *branding* kan dus objectief worden vastgesteld.

In de figuur zijn de associaties waaruit een merk is opgebouwd, ingedeeld in vier hoofdsoorten. Het afgebeelde model blijkt in de praktijk prima bruikbaar bij merkdiscussies met zorgaanbieders. Merkassociaties hebben zowel te maken met de sector



(bijvoorbeeld thuiszorg) als met de organisatie (visie, missie, reputatie, historie, werkgebied, omvang). Voorts zijn er associaties die gerelateerd zijn aan de (toegevoegde waarde van de) producten en diensten van de organisatie, bijvoorbeeld de snelheid waarmee op een hulpvraag wordt gereageerd of de aandacht die de de klant krijgt. De laatste categorie betreft symbolische associaties, zoals 'zorg met respect' of 'vrijheid en verbondenheid'.

In de zorg spelen de sectorassociaties nog een belangrijke, vaak zelfs overheersende rol. Door de media uitvergroete beelden ('wachlijsten', 'stopwatchzorg') kunnen al dan niet terecht een schaduw werpen op elke organisatie die zegt in de sector actief te zijn. Daarvoor hoeft de sectoraanduiding niet eens in de naam voor te komen (Thuiszorg Eindhoven), een combinatie met de naam is al voldoende ('Vitras biedt thuiszorg'). Om niet overgeleverd te zijn aan die sectorassociaties is een duidelijke positionering met behulp van de andere drie soorten associaties gewenst: waarvoor staat de organisatie, welke symbolische waarden vertegenwoordigt ze en welke toegevoegde waarde biedt ze?

Merkpositionering

Bij merkpositionering maak je twee stappen. Eerst stel je met elkaar het geheel van gewenste associaties vast. Vervolgens bepaal je, in het licht van de concurrentie, waarop je de schijnwerper wilt zetten. Je kunt meestal niet alle gewenste associaties belichten, maar moet keuzes maken. Wil je je met name profileren met de toegevoegde waarde van de dienstverlening (gemak, snelheid) of met symbolische waarden als 'onbezorgd genieten van het ouder worden' of 'vrijheid'? Of zet je de schijnwerper op de organisatie en belicht je de omvang, het marktleiderschap, de breedte van de dienstverlening, de historie?

De merkpositionering is een belangrijke strategische keuze. Opvallend is dat zorgorganisaties zich wel proberen te onderscheiden binnen hun werkgebied, maar dat over de werkgebieden heen veel generieke positioneringen voorkomen. Veelal draait het om vertrouwen ('Bouwen op vertrouwen'), betrokkenheid ('Zorg die verder gaat'), nabijheid ('Zorg dichtbij'), of om thema's die de breedte van de doelgroep duiden ('Zorg, van jong tot oud') of de aanpak van de organisatie typeren ('Zorg, goed geregeld'). Als dan werkgebiedoverstijgende concurrentie ontstaat, is het maar de vraag of je met zo'n generieke positionering nog onderscheidend bent. De kans is groot dat die al door een gevestigde speler is ingenomen.

Eén of meer merken

Een vraag waarmee veel zorgaanbieders worstelen is: moeten we onder één overkoepelende merknaam onze diensten aanbieden, of moeten we met verschillende merken de markt bestrijken? Die vraag van 'eenheid of verscheidenheid' is een van de meest actuele op merkengebied. Het antwoord is niet eenduidig, maar een kwestie van afgewogen keuzes. Bovendien zijn er gradaties in 'eenheid' en 'verscheidenheid'. Er is namelijk verschil in merkstatus. In het algemeen kun je drie merkniveaus onderscheiden: hoofdmerk (eigen identiteit), submerk (specifieke kenmerken, maar onlosmakelijk verbonden aan een hoofdmerk) en label (beschrijvende aanduiding van een deel van de dienstverlening). In de zorg komen vooral hoofdmerken voor (zoals Sensire, Icare) in combinatie met beschrijvende labels (bijvoorbeeld thuiszorg, kraamzorg, voeding & dieet). In-

tramurale instellingen als verzorgings- en verpleeghuizen zijn te zien als submerken. Doorgaans zijn ze onderdeel van een bredere zorggroep (het hoofdmerk), maar ze hebben een eigen naam (Eikenrode, Vaartland) en locatiespecifieke karakteristiek.

De vier soorten associaties vormen een goed uitgangspunt om de 'eenheid/verscheidend'-kwestie op te lossen. Het model in de tweede figuur brengt structuur in de vaak emotionele en chaotische discussies over het onderwerp. Hoe groter de verschillen in gewenste associaties tussen de onderdelen van een zorggroep, hoe meer reden om met verschillende merknamen te werken. Daarbij is de aard van de verschillen wel van belang. Instrumentele verschillen (in sector of in toegevoegde waarde) kunnen makkelijker onder één merknaam geschaard worden dan verschillen in symbolische waarden. Zo overkoepelt de naam Carint verschillende sectoren: wonen, zorg en welzijn. En Zorgstroom verbindt zorgcentra en thuiszorg vanuit één organisatiebrede missie en visie: 'Zorg met respect, waar u ook woont'.

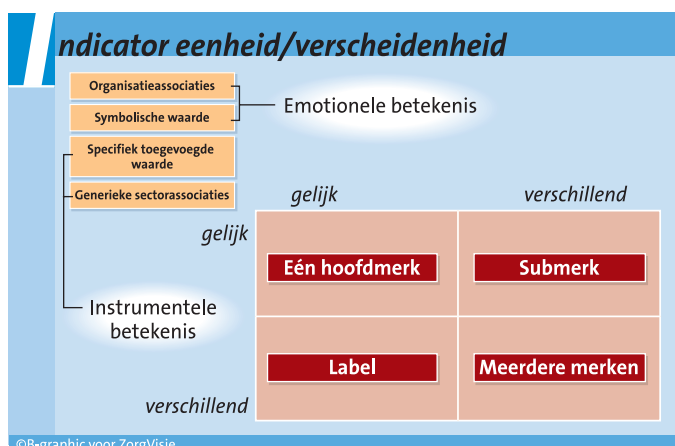
Strategische beslissing

De keuze van een merknaam is een strategische beslissing, waarbij de volgende factoren een rol spelen:

- huidige kenmerken van het betreffende product, de dienst of de organisatie
- namen van concurrerende merken
- toekomstige uitbreiding naar andere werk- of taalgebieden of andere producten en diensten

Merkenbeleid in de tijd

De tijdsdimensie is een complicerende factor bij het merkenbeleid van zorgorganisaties. De nieuwe merknamen hebben tijd en in het begin hulp nodig om geladen te worden ('Zorgstroom is ontstaan uit een fusie van de zorgcentra Rustenburg, Buitenrust, Roggeveenhuis, Tabadila en Thuiszorg Walcheren'). Doorgaans kiest men daarbij voor de boodschap 'het nieuwe geheel is meer dan de som van de oude delen' en onderstreept men die boodschap met een nieuwe missie, visie en slogan ('Zorg voor uw welzijn'). Bij de introductie van de nieuwe naam ben je dus welhaast verplicht om op het verleden terug te grijpen. Maar ook de toekomst speelt een rol. Het geleidelijk wegvallen van de muren tussen sectoren en de ontwikkeling naar zo lang mogelijk zelfstandig leven leidt tot nieuwe betekenissen van bijvoorbeeld labels als 'thuiszorg'. Ook ontstaan nieuwe merken, soms uit een alliantie van zorgorganisaties en andere partijen. Denk aan domotica-toepassingen als CamCare, geïntroduceerd door Sensire en zorgverzekeraar Amicon. Merkenbeleid moet dus rekening houden met verleden, heden én toekomst. Wat nu een sterke merknaam is, kan in de toekomst beperkend zijn.



What's in a name?

Sterke merknamen komen uit verschillende bronnen. Er zijn namen van oprichters bij (Heineken, Philips), maar ook afkortingen (ANWB, KLM). Daarnaast zijn er abstracte namen (Kodak, Nivea). Ook in de zorg zijn abstracte namen te vinden (Vitas), naast descriptieve (Thuiszorg Eindhoven) en associatieve

namen (Icare). Elke soort heeft voor- en nadelen.

Een goede merknaam moet aan een aantal voorwaarden voldoen:

- gemakkelijk leesbaar
- gemakkelijk uitspreekbaar
- hoge herinneringswaarde
- duidelijk, goed visualiseerbaar

- registreerbaar*
- onderscheidend en moeilijk imiteerbaar
- duurzaam, niet trendy
- niet controversieel, ook niet in andere taalgebieden

* Het is steeds belangrijker, maar ook steeds moeilijker om merken juridisch te beschermen. Descrip-

tieve namen zijn niet of nauwelijks registreerbaar. Problemen ontstaan als een naam teveel gelijkenis vertoont met een al geregistreerde merknaam. De vele internetdomeinnamen maken het nog complexer. Advies van een merkenrecht deskundige is onontbeerlijk.

Interne aspecten

Bij het merkenbeleid speelt nog een dimensie: de interne werking en in het verlengde daarvan de werking naar de arbeidsmarkt. De keuze voor één overkoepelend merk kan bijdragen aan de interne binding en trots en vervolgens aan de aantrekkingskracht op nieuwe medewerkers. Als organisatiestructuur en merkenstructuur niet geheel overeenstemmen, kan het merkenbeleid intern voor verwarring zorgen. Hiervoor kunnen goede redenen zijn, maar een zorgvuldige interne communicatie is dan van extra belang.

Merkdiscussies hebben baat bij enkele nuchtere uitgangspunten:

- Merken zijn instrumenten van organisatiestrategie en geen doelen op zich.
- Een merk bouwen en onderhouden kost geld. Werk daarom

met zo min mogelijk (hoofd)merken

- Het gaat niet zozeer om het etiket (de naam) maar om de inhoud die erachter schuilgaat. Steek dus meer energie in de lading (betekenisgeving) van de merkorganisatie, dan in een discussie over de naamgeving van de organisatie

- Een merk revitaliseren en vitaal houden kan ook zonder de naam te veranderen (denk aan de ANWB, het sterkste merk van Nederland, of aan de Postbank). De introductie van *branded* producten of diensten kan daarbij helpen, bijvoorbeeld een zorghotel gekoppeld aan de bestaande merknaam.

- Een merk laden (betekenis eraan geven) vraagt om communicatie en gedrag: de belofte die je communiceert moet je in de praktijk waarmaken. Medewerkers zijn belangrijke merkbouwers, maar dan moeten ze wel weten waarvoor het merk staat en welk merkgedrag van hen wordt verwacht. *Branding* heeft

Advertentie

dus ook een binnenkant: *internal branding*.

Drs. A.Th. den Engelsen is verbonden aan Twynstra Gudde Adviseurs en Managers en kerndocent Strategische Marketing aan de Academie voor Management, RuG.

Papendorpseweg 65

Postbus 85200

3508 AE Utrecht

T 030 - 2345 631

info@prismant-im.nl

www.prismant-im.nl

Prismant Management bv

Interim- en Projectmanagement
Werving en Selectie



Maatwerk in Management