



MERKENBELEID BIJ CONCERNVORMING

Eenheid of verscheidenheid

Drie grote aanbieders van wonen en zorg gaan samenwerken in Zorgalliantie Zuid-Nederland. Vier ziekenhuizen langs de A12 bundelen hun krachten in een consortium. Eeven, Philadelphia en Woonzorg Nederland vormen één concern. Het zijn slechts drie van de vele voorbeelden van strategische samenwerking en schaalvergroting in de zorgsector. Opvallend is dat alle partijen benadrukken dat de onderdelen 'hun eigen merk en identiteit' behouden. Er ontstaan dus zorgconcerns die bestaan uit meerdere merken. Dat leidt tot een interessant dilemma: eenheid versus verscheidenheid in positionering en profilering.

WOORD: BRAM DEN ENGELSEN

BEELD: VARINA EN JAY PATEL

In de zorgsector is branding geen vreemd woord meer. Het besef groeit dat de weg naar een sterke marktpositie loopt via een sterke 'breinpositie'. Want dat is de betekenis van het begrip merk: een netwerk van associaties in het hoofd van de klant (patiënt/cliënt, verwijzer, verzekeraar), dat van invloed is op diens houding en gedrag ten aanzien van de aan het merk verbonden producten en diensten.

Ten eerste maakt een merk een product, dienst of aanbieder herkenbaar temidden van concurrerende aanbiedingen.

In de tweede plaats oefent een merk aantrekkingskracht uit op de doelgroep. Mits de merkbelofte relevant voor hen is en onderscheidend ten opzichte van concurrenten.

Tenslotte versterkt een merk de geloofwaardigheid: kan de zorgaanbieder waarmaken wat hij via het merk belooft.

Drie soorten merkassociaties

Een 'breinpositie' bestaat uit verschillende soorten merkassociaties. Grofweg kun je onderscheid maken naar associaties die te maken hebben met de identiteit van de zorgaanbieder of organisatie, met de onderscheidendheid van het aanbod en met de sector waarin de zorgaanbieder actief is.

Sectorassociaties zijn niet te vermijden, hoe graag men dat ook zou willen. Ze hebben ook te maken met de drempelwaarden waaraan elke zorgaanbieder moet voldoen. Een associatie als 'betrouwbaar', 'zorgzaam' of 'patiënt centraal' is dus niet onderscheidend, maar 'normaal' voor de sector. In veel sectoren splitst een sector zich na verloop van tijd. De voorheen eenduidige sector ziekenhuizen splitst zich in subsectoren op basis van specialisatie in het zorgaanbod en differentiatie in dienstverlening.

Onderscheiden

Een zorgmerk moet zich dus onderscheiden door ofwel de identiteit van de organisatie, ofwel de onderscheidendheid van het aanbod, of door een combinatie.

De identiteit van een organisatie valt uiteen in organisatiekenmerken (bijvoorbeeld omvang, historie, locatie) en organisatiegedrag (visie, missie, kernwaarden). Naarmate de doelgroep het aanbod als vergelijkbaar met dat van concurrenten beschouwt, wordt een sterke organisatie-identiteit belangrijker. De onderscheidendheid van het aanbod uit zich in de manier waarop je invulling geeft aan klantgerichtheid. Daarbij kan de aanbieder kiezen uit verschillende strategieën.

Concernvorming

Bij concern- of groepsvorming ontstaan uit merkoogpunt verschillende niveaus. Allereerst het overkoepelende niveau van het samenwerkingsverband. Ten tweede het niveau van de

Merkenstructuren

De merkenportfolio omvat het geheel aan hoofdmerken, submerken en labels waarmee een organisatie op de markt actief is. Een hoofdmerk is een zelfstandig merk met een eigen identiteit (*PsyQ*). Een submerk heeft een eigen karakteristiek, maar is verbonden met een hoofdmerk (*Gelderse Vallei Vivre*). Een label is een beschrijvende aanduiding van een deel van het zorg- of dienstenaanbod (*Groene Kruis Kraamzorg*). De merkenstructuur (ook wel merkenarchitectuur genoemd) beschrijft het aantal, de onderlinge verhouding en de rollen van de merken in een portfolio. Het spectrum van merkenstructuren loopt van *branded house* naar *house of brands*:

- *Branded house*: een zogenoemde monolithische structuur waarbij het concernmerk het enige hoofdmerk is, met hooguit enkele labels (Virgin, BMW, ING);
- Concernmerk als enige hoofdmerk, aangevuld met meerdere submerken (HP, Sony, Philips);
- Meerdere hoofdmerken, met een *endorsement* van het concernmerk (Achmea);
- *House of brands*: een veelheid aan hoofdmerken, zonder *endorsement* van het concernmerk (Procter & Gamble, Unilever).

samenwerkende organisaties en tenslotte het niveau van de zorgproducten en diensten die de partners in het samenwerkingsverband bieden. Op alle niveaus kunnen er verschillen zijn. Het maakt bijvoorbeeld uit of het concern meerdere sectoren bestrijkt (wonen, zorg, welzijn) of slechts één sector (ziekenhuiszorg).

Wat betreft het aanbod maakt het uit of er één en dezelfde of verschillende strategieën van klantgerichtheid onderliggen. In dat opzicht kan het merkspectrum variëren van uniforme klantgerichtheid onder één merk tot differentiatie in klantgerichtheid die zich uit in meerdere merken.

En niet in de laatste plaats kunnen en zullen er verschillen zijn als het gaat om de identiteit van de samenwerkende organisaties. Kortom, concernvorming brengt de vraag met zich mee: hoeveel eenheid of verscheidenheid in merken past bij onze concern- en marktstrategie.

Eenheid

In het bedrijfsleven zijn er sterke merken die een grote variëteit aan sectoren, producten en diensten overkoepelen. Denk aan Virgin: van reizen en toerisme, vrijetijdsbesteding, shopping, telecommunicatie en financiële diensten tot ... zorg. Of neem het Japanse Yamaha: van audio en video tot muziekinstrumenten en motoren. Enorme concerns die uitgaan van het principe van 'one company, one brand'. In die gevallen is er sprake van een zeer sterke orga-

nisatie-identiteit die als driver fungeert voor de producten en diensten. De aantrekkingskracht en geloofwaardigheid van die producten en diensten komen dus primair voort uit het concernmerk. Dat lijkt een aantrekkelijke en relatief goedkope strategie. Je hoeft immers maar één merk te onderhouden. Maar er kleven ook risico's aan. Als er een probleem ontstaat met één product of dienst, kan dat op het hele assortiment afstralen. Belangrijker is echter dat die strategie voor weinig concerns is weggelegd. Het Virgin merk is gebouwd rond de charismatische leider Branson. De kracht van het merk Yamaha en andere Japanse merken kun je niet los zien van de Japanse cultuur waarin conglomeraten, de zogenaamde keiretsu, een grote maatschappelijke rol spelen. Zo bezien lijkt het in de zorgsector niet zo waarschijnlijk dat 'one company, one brand' een effectieve merkstrategie zal zijn. Ook de zorgaanbieder die op organisatieniveau kiest voor één merknaam, zal hoogstwaarschijnlijk gaan differentiëren met (sub)merken binnen het zorgaanbod om een onderscheidende marktpositie in te nemen.

Merkenbeleid bij hotelconcerns: vijf varianten

- *De concernnaam is het enige hoofdmerk.* Voorbeelden: Best Western en Golden Tulip. Naast het merk Golden Tulip (vier sterren) zijn er twee submerken, Royal Tulip (vijf sterren) en Tulip Inns (drie sterren).
- *De concernnaam is dezelfde als die van het belangrijkste merk.* Voorbeelden: Hilton en Marriot. Het merk Marriot wordt ook gebruikt voor meerdere submerken en labels (Courtyard by Marriot, Residence Inn by Marriot, Marriot Vacation Club).
- *Een portfolio van enkele hoofdmerken die niet verbonden zijn met de concernnaam.* Voorbeeld: Intercontinental Hotels Group met merken als Holiday Inn en Crowne Plaza.
- *Een uitgebreide portfolio van hoofdmerken, waarmee alle marktsegmenten worden afgedekt.* Voorbeeld: Accor. Elk hotel van dit concern heeft een eigen positionering en profilering, zoals Ibis, Novotel, Mercure, Formule 1. De merknaam van het betreffende hotel vervult de rol van driver. De concernnaam wordt vooral gecommuniceerd naar andere doelgroepen dan de hotelgasten.
- *De concernnaam is gekoppeld aan elk locatiemerk.* Voorbeeld: de Bilderberg groep. De merknaam 'Bilderberg' kan zowel de rol van driver als endorser voor de afzonderlijke hotels vervullen. Een deel van de doelgroep kiest een specifiek hotel ('t Speulderbos of Lauswolt), voor hen vervult 'Bilderberg' hooguit de rol van endorser (extra geloofwaardigheid wat betreft de kwaliteit). Een ander deel van de doelgroep kiest voor 'het dichtstbijzijnde Bilderberg hotel'. Voor hen vervult het merk 'Bilderberg' de rol van driver (aantrekkingskracht). Zoals bekend hebben alle hotels een eigen profiel, in de zin van locatie, sfeer, inrichting en faciliteiten.

Verscheidenheid

Het andere uiterste in het bedrijfsleven is het concern met een gespreide merkenportfolio, zoals Procter & Gamble. De concernnaam vervult in dat geval geen rol naar de consument, die kiest voor merken als Ariël, Dreft of Pampers. Toch zien we in de sector van consumentenproducten een interessante ontwikkeling. Unilever profileert tegenwoordig de concernnaam prominenter, op basis van één centrale merkwaarde, namelijk vitaliteit. 'Van bospaddestoelensoep tot verzorgende dagcrème, onze producten hebben één ding gemeen. Ze helpen je meer uit het leven te halen', zo meldt Unilever op haar internetsite. En ook andere fabrikanten halen 'the company behind the brand' meer voor het voetlicht, zoals Nestlé. Verscheidenheid in merken, met toch een 'rode concerndraad', is een interessante optie voor zorgconcerns.

Merkenstructuren

Het bepalen van de juiste verhouding tussen concernmerk, organisatiemerken en zorgaanbodmerken komt neer op het ontwikkelen van een merkenstructuur (zie kader Merkenstructuren). Daarbij kunnen zorgaanbieders inspiratie opdoen in de hotelsector. De commissie Kennedie, genoemd naar de topman van Golden Tulip hotels in Nederland, adviseerde in 2005 al de introductie van *hospitality care* en *branding* in de verpleeghuissector. In de praktijk zien we vijf varianten in de verhouding tussen concernmerk en hotelmerken (zie kader hiernaast). Van het concernmerk als het enige hoofdmerk (eenheid) tot een uitgebreide portfolio van hoofdmerken die losstaan van de concernnaam (verscheidenheid). De belangrijkste verklaring voor deze verschillen ligt in de marktstrategie en historie van de concerns. Voor de zorgsector lijken vooral Accor en Bilderberg interessante voorbeelden van merkenbeleid bij concernvorming.

Marktstrategie en concernidentiteit eerst

Zoals uit de hotelvoorbeelden blijkt kan de merkenstrategie niet los worden gezien van de concern- en marktstrategie. De keuze van sectoren, doelgroepen, proposities en klantgerichtheidstrategie gaat vooraf aan en geeft mede richting aan de merkenstrategie. Daarnaast speelt ook de vraag hoe belangrijk men de concernidentiteit wil laten zijn als het gaat om interne binding of de werking naar andere doelgroepen, zoals financiers en verzekeraars of de arbeidsmarkt.

Kortom, de vraag naar eenheid of verscheidenheid in merkenbeleid bij een concern is niet eenduidig, maar wel systematisch te beantwoorden. ■

Over de auteur:

drs. A.Th. (Bram) den Engelsen is managing partner Gezondheidszorg bij Twynstra Gudde en kerndocent Strategische Marketing van Diensten aan de Academie voor Management (Rijksuniversiteit Groningen). Hij is gasthoofdredacteur van deze special van ZE Magazine die is gewijd aan het onderwerp marketing.