

# Power to the people.

Sterk merk in de zorg

**BRANDING**

**MERKACTIVATIE**

**GELOOFWAARDIG**

**VERTROUWEN  
CREËREN**

**GELOFTE**

**BRANDING**

**GROEI**

**ZORGEMERK**

**KRACHTIG**

**MERKBELIJD**



# Power to the people.

Sterk merk in de zorg

Marian Draaisma en Sjors van Leeuwen



## Colofon

# Power to the people.

Sterk merk in de zorg

1e uitgave e-book, 2020

Auteurs: Marian Draaisma en Sjors van Leeuwen  
Illustraties: Geert Gratama  
Ontwerp en realisatie: COOLBRAND

ISBN 978-90-823403-5-8, NUR 802

Trefwoorden: strategie, management, beleid, marketing, merk, branding, zorgmarketing, zorgmerk, zorginnovatie.

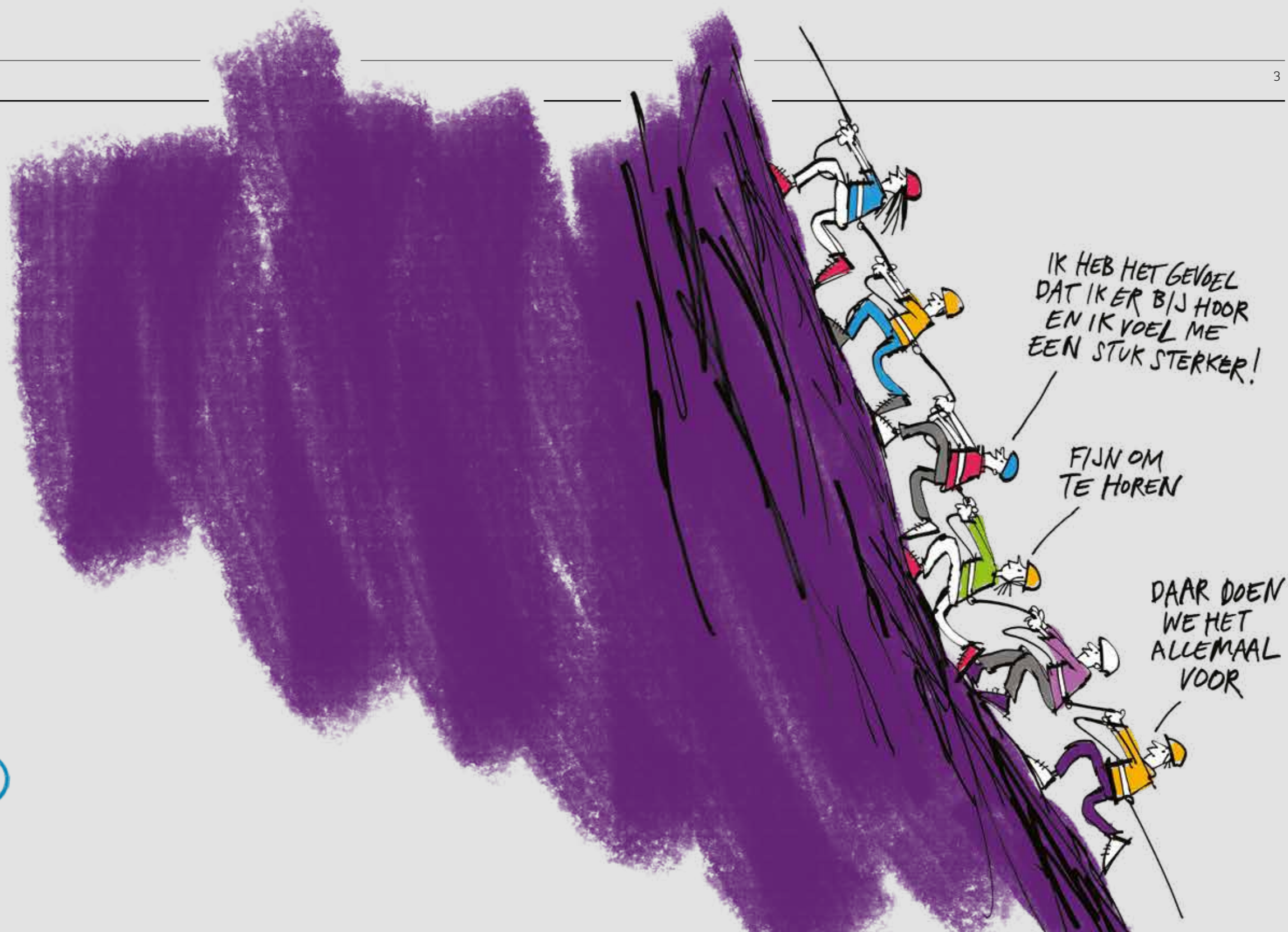
Sterk merk in de zorg is het derde boek in de reeks Power to the people.

Het eerste e-book in de reeks is:  
Power to the people - Marketing in de zorg  
ISBN 978-90-823403-3-4, NUR 802

Het tweede e-book in de reeks is:  
Power to the people - Online marketing in de zorg  
ISBN 978-90-823403-4-1, NUR 802

Copyright © 2020  
Marian Draaisma

**MERKSYSTEEM**





# 1

**Bouwen van een sterk merk? Geen eenvoudig pad!**

- P. 12** Loslaten van oude namen
- P. 12** Vernieuwing in samenhang
- P. 13** Potentie was aanwezig
- P. 13** Waarom een merk?
- P. 14** Samen bouwen aan het merk
- P. 15** Levend organisme
- P. 15** Het gevoel van mensen
- P. 17** Wie ben je?
- P. 17** Herkenning, sympathie en vertrouwen
- P. 18** Gidsfunctie
- P. 18** Wat maakt een merk sterk?
- P. 19** Voordelen van een sterk merk
- P. 20** Keuzes maken
- P. 20** Nooit af

# 2

**De merkboom**

- P. 26** Merkidentiteit
- P. 26** Merkstrategie
- P. 26** Merkmakers
- P. 27** Merkuitstraling
- P. 27** Merkgroei
- P. 27** Merksysteem
- P. 29** Merkdoelgroep
- P. 29** Merkuitdaging
- P. 30** Bouwstenen van een sterk merk
- P. 31** Interview

# 3

**Creëer een goede voedingsbodem (merkidentiteit)**

- P. 37** Waarom besta je?
- P. 39** Sterker in de samenleving
- P. 39** Wat wil je bereiken?
- P. 40** Waarin zijn we écht goed?
- P. 40** Sterke bedrijfscultuur
- P. 41** Van kernwaarden naar gedrag
- P. 43** Wat vindt de klant belangrijk?
- P. 44** Hoe wil je als merk gezien worden?

# 4

**Bouw een relevant verhaal (merkstrategie)**

- P. 49** Doorbreken van gewoonten
- P. 50** Nieuw verhaal
- P. 50** Kracht van mensen
- P. 51** Waarin ben jij uniek?
- P. 52** Onderscheidend, relevant en geloofwaardig
- P. 53** Het begint bij de klant
- P. 53** Wat doen anderen?
- P. 54** Functionele-, emotionele- of eindwaarden
- P. 54** Denk outside-in
- P. 55** Wendbaar meebewegen
- P. 55** Wat belooft je de klant?
- P. 56** Stimulerende pay-off
- P. 56** Van belofte naar voordelen
- P. 57** Ben je geloofwaardig?
- P. 57** Pakkend merkverhaal
- P. 58** Duidelijke boodschap
- P. 58** Als zorg moeilijk wordt, kom je naar Pluryn

# 5

**Werk aan het merk en maak het waar (merkmakers)**

- P. 65** Passie en betrokkenheid
- P. 66** Weerbaar en wendbaar
- P. 66** Bruggen bouwen
- P. 67** Medewerkers vertellen het verhaal
- P. 67** Living the brand
- P. 69** Internal branding
- P. 70** Continu proces

# 6

**Maak het merk zichtbaar en tastbaar (merkuitstraling)**

- P. 75** Eenduidigheid
- P. 77** Eén merk, één huisstijl, één tone of voice
- P. 78** Herkennen is erkennen
- P. 81** Zien, voelen, horen, proeven en ruiken
- P. 82** Beelden zeggen meer dan...
- P. 84** Merknaam, logo en pay-off
- P. 85** Merkbeeld van Pluryn
- P. 87** Tagline zorgt voor duidelijkheid
- P. 88** Weten, willen en doen
- P. 90** Zijn de middelen op orde?
- P. 93** Verschillende soorten campagnes
- P. 96** Ga doelgericht te werk
- P. 99** Tips uit de praktijk
- P. 101** Interview

# 7

**Laat het merk groeien (merkpropositie en merkactivatie)**

- P. 107** Producten en diensten met toegevoegde waarde
- P. 109** Voordeelverschaffers en pijnverzachters
- P. 110** Serviceconcepten Pluryn
- P. 110** Breng het merk tot leven
- P. 111** Speciale merkbelevissen
- P. 112** Het begint met een goed idee
- P. 113** Grabbelton aan mogelijkheden
- P. 113** Merkactivaties bij Pluryn

# 8

**Meerdere merken met meerdere verhalen (merksysteem)**

- P. 119** Hoeveel merken?
- P. 120** Eén sterk Pluryn-merk
- P. 121** Strategie als basis
- P. 121** Iedere organisatie is uniek
- P. 124** Zes merksystemen (oplossingsrichtingen)
- P. 125** Zorg draait om vertrouwen
- P. 126** Eén merk tenzij...
- P. 126** Redenen om daar van af te wijken
- P. 129** Merksysteem van Pluryn
- P. 131** Interview

# 9

**Aan de slag**

- P. 138** Toolbox 1: Merkwaarden
- P. 144** Toolbox 2: Merkpersoonlijkheid
- P. 146** Toolbox 3: Merkpositionering
- P. 150** Toolbox 4: Merkimago
- P. 152** Toolbox 5: Merksysteem
- P. 154** Toolbox 6: Merkpaspoort
- P. 156** Toolbox 7: Merkcanvas
- P. 158** Toolbox 8: Merkchecklisten

# 10

**Het lezen waard**

- P. 165** Boeken en artikelen
- P. 166** Websites
- P. 166** Afkortingen en begrippen
- P. 169** Over Pluryn
- P. 170** Over de auteurs
- P. 171** Meer informatie

MERKACTIVATIE

POSITIONERING

BRAND ASSET

MERKBELEID

“ Je hebt een sterk merk als medewerkers er trots op zijn. ”

Marian Draaisma | Marketing & Communicatie specialist

#### Handig om te weten

In dit boek worden begrippen als klant, patiënt, cliënt, zorgvrager, zorgconsument, verwijzer en zorginkoper door elkaar gebruikt. In alle gevallen gaat het om personen, organisaties of doelgroepen in de rol van afnemer en/of gebruiker van zorgproducten en zorgdiensten. Verder wordt in dit boek wisselend gesproken over producten en diensten. Daar waar over een product wordt gesproken kun je ook dienst lezen en andersom. Als we over medewerker praten dan bedoelen we daar alle soorten medewerkers, specialisten en vrijwilligers mee.



# De aftrap



Voor u ligt het derde boek in de reeks van Power to the people en daar zijn we trots op. In dit boek staat het ontwikkelen van een sterk merk in de zorg centraal en hoe Pluryn en andere zorgorganisaties daar invulling aan geven.

De eerste twee boeken uit deze reeks gaan over de invoering en toepassing van marketing in de zorg en online marketing in de zorg. Omdat marketing een breed terrein beslaat willen we in dit boek het ‘merk’ meer uitgebreid aan bod laten komen. Veel zorgorganisaties zijn net als wij bezig met het vormgeven van het merkbeleid en zoeken naar concrete handvatten om te komen tot een herkenbaar en krachtig zorgmerk.

Het Pluryn-merk heeft zich de afgelopen vijftien jaar ontwikkeld van een verzameling regionale zorgmerken in gehandicaptenzorg en jeugdzorg tot een landelijk werkende organisatie, met één herkenbaar merk, op het snijvlak van jeugdzorg, gehandicaptenzorg, ggz en participatie. Voor jongeren, jongvolwassenen, volwassenen en ouderen met de meest complexe ondersteuningsvraag. Topsport voor onze medewerkers, iedere dag opnieuw.

Wij bieden daarbij gespecialiseerde ondersteuning op het gebied van behandeling, wonen, leren, werken en vrije tijd. Krachtig samengevat in onze merkbelofte: Sterker in de samenleving. Powered by Pluryn.

Met dit derde boek *Sterk merk in de zorg* delen we graag onze kennis en ervaring over het ontwikkelen van een sterk zorgmerk en de reis die het Pluryn-merk de afgelopen jaren heeft afgelegd. Net als in de vorige boeken treft u ook in dit boek geen uitgebreide marketingtheorieën aan, maar wel een reeks praktische inzichten, voorbeelden en tips.

Wij hopen dat dit boek u inspireert. Dat u het boek kunt gebruiken bij het uitstippelen van uw eigen merkbeleid en het ontwikkelen van een sterk zorgmerk. Natuurlijk zijn wij ook benieuwd naar uw ervaringen, leermomenten en tips, dus schroom niet om die te laten horen.

Wij wensen u veel leesplezier en succes met het bouwen aan een sterk zorgmerk.

**Marian Draaisma,**  
Marketing & Communicatie specialist



# 1

# Bouwen van een sterk merk? Geen eenvoudig pad!

P. 12

Loslaten van oude namen

P. 12

Vernieuwing in samenhang

P. 13

Potentie was aanwezig

P. 13

Waarom een merk?

P. 14

Samen bouwen aan het merk

P. 15

Levend organisme

P. 15

Het gevoel van mensen

P. 17

Wie ben je?

P. 17

Herkenning, sympathie en vertrouwen

P. 18

Gidsfunctie

P. 18

Wat maakt een merk sterk?

P. 19

Voordelen van een sterk merk

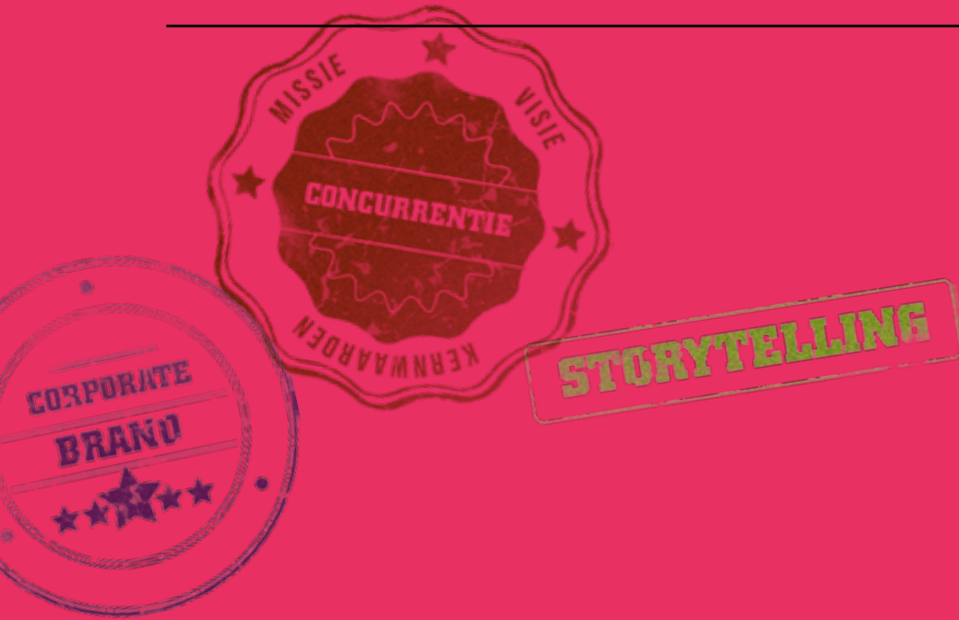
P. 20

Keuzes maken

P. 20

Nooit af





**“ Geef vertrouwen en stel betrouwbaarheid en professionaliteit voorop. Draag vanuit die basis bij aan maximale participatie van mensen in de maatschappij. ”**

Monique Kavelaars | Raad van Bestuur Pluryn

Pluryn als dienstverlenende organisatie ontwikkelen tot de top van Nederland. De beste worden op het gebied van tevreden en betrokken klanten en medewerkers. De beste kwaliteit en meest efficiënte zorg en dienstverlening. Dit primair op eigen kracht en op onderdelen gericht, samenwerkend met andere organisaties en instellingen. Zo luidde onze ambitie in 2005. Maar zover was het nog niet. Pluryn was een fusie-organisatie. Dat was goed merkbaar aan de verschillende terreinlocaties met hun eigen naam, cultuur en soms nog een eigen merknaam en huisstijl. Ook hadden locatiemanagers een groot mandaat, waardoor het lastig manoeuvreren was om een eenduidig beeld neer te zetten. Hoe dus te komen tot een eenduidig verhaal en positionering om deze ambitie te realiseren?

**POSITIONEREN**



## Loslaten van oude namen

Samen met de beleids- en marketingplannen werd besloten om te komen tot één sterk merk: Pluryn. Een merk dat richting, houvast en inspiratie biedt. Geschraagd door de merkbeloofte: sterker in de samenleving. Deze ogenschijnlijke logische besluitvorming lag in 2005 gecompliceerd. Oude merken moesten worden losgelaten. Oude logo's verdwenen. Wat kreeg je daarvoor in de plaats? De argumentatie was: Pluryn heeft net als de meeste zorgaanbieders te maken met gereguleerde marktwerking en daarmee ook met concurrentie. Zorginkopers en cliënten hebben meer keuzevrijheid en kunnen zelf bepalen voor welke zorgaanbieder men kiest. Ontwikkelingen als zelfregie en persoonsvolgende bekostiging versterken dit. Ook op de arbeidsmarkt is er veel concurrentie door een tekort aan geschoold personeel. Je moet je als organisatie sterker profileren om ook in de toekomst verzekerd te zijn van voldoende contracten, cliënten, medewerkers en zorgproductie. Het ontwikkelen van een sterk merk is daarbij een succesfactor. Nu veertien jaar later is het mooi terugkijken op de ontwikkeling en positionering van het huidige merk Pluryn. Een eenvoudig pad is het echter niet geweest.



## Vernieuwing in samenhang

Pluryn werkte hard om vanuit de fusieorganisatie te komen tot een eigen identiteit. Hoewel in omvang al behorend tot een van de grootste zorginstellingen van Nederland, was het interne landschap versnipperd. De verschillende terreinlocaties hadden elk een eigen dienstenportfolio die behoorde tot de beste van Nederland. Een zorgaanbod dat zich concentreert op mensen met complexe zorgvragen. Uit deze sterke positie kon echter nog geen voordeel worden gehaald, want de samenhang ontbrak. De langetermijnvisie was echter duidelijk, net als de organisatiename Pluryn, de focus op complexe problematiek en de belofte sterker in de samenleving. Hoewel divers van samenhang, was er een sterke drive in het hele bedrijf. Marktwerking in de zorg was en is een hot item. Dit werd aangejaagd door de overheid. Die zag op dat moment duidelijker dan veel zorginstellingen de consequenties van de huidige transitie en wisten dat zorginstellingen hun marktbenadering, klantprocessen en bedrijfsvoering moesten herijken.

## Potentie was aanwezig

Pluryn had een enorme potentie, dat voelde je aan alles. Die potentie zat echter grotendeels verborgen in notities en managementverslagen en manifesteerde zich onvoldoende. De Raad van Bestuur voelde dat als geen ander. Al voelden veel mensen niet direct de noodzaak tot een merkbeleid. We kregen het voordeel van de twijfel. De voorbereiding voor de transitie in de zorg werd in die jaren opgestart. Grote veranderingen waren op komst, dat was zeker. Het was zaak de organisatie te positioneren op datgene waar ze voor stond. Wij kregen mandaat, budget en positie om het merkbeleid te ontwikkelen. Sterk gesteund door de bestuurders van Pluryn, Rob de Jong (vz) en Hans van Schaik, enkele jaren geleden opgevolgd door Monique Kavelaars. Zij geloven in een heldere merkbeloofte waar mensen zich aan willen conformeren en in kunnen herkennen.

## Waarom een merk?

Het was zaak om als eerste helder te maken wat het begrip 'merk' inhoudt. Want een merk wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Vanuit marketingperspectief is het doel van een merk om een organisatie of een product of dienst herkenbaar en onderscheidend in de markt te positioneren, met een eigen karakter en een goede reputatie. Met een unieke set van associaties die je als organisatie wenst te creëren en te behouden. Hoe wil je bekend staan in de markt? Het doel van 'branding' is vervolgens om het merk bekend te maken in de markt, vertrouwen te creëren, met het behalen van de gewenste associaties. Maar vooral om mensen in beweging te brengen.





## ORGANISATIE-, PRODUCT- EN CONCEPTMERK

Er zijn grofweg drie soorten merken. Als eerste organisatiemerken (corporate brand) als Pluryn, Radboudumc en Philips. Als tweede product/dienstmerken (product brand) voor bijvoorbeeld een specifieke doelgroep (jeugd, chronische patiënten) of een specifiek product/dienst (behandelcentrum, zorgprogramma). Als derde het conceptmerk (concept brand) waarbij niet een organisatie of product of dienst centraal staat maar een specifiek gedachtegoed zoals Max Havelaar, Pink Ribbon en WeHelpen. Bij organisatiemerken (corporate brand) associëren we het merk met de organisatie. Bij product/dienstmerken (product brand) denken we als eerste aan de product/dienst. Bij een conceptmerk (concept brand) denken we direct aan het gedachtegoed. In dit boek spreken we meestal over het merk in algemene zin want veel aspecten zijn op alle drie de soorten merken van toepassing.

### Samen bouwen aan het merk

Er werd een gezamenlijke visie ontwikkeld en breed in de organisatie besproken. De verschillende instellingen, culturen en logo's gingen op in de nieuwe organisatie. De visie en het Pluryn-merk werden vervolgens zichtbaar gemaakt in allerlei communicatie-uitingen. Zowel intern als extern was het belangrijk dat mensen niet alleen dat nieuwe merk tegenkwamen en begrepen waar het voor stond, maar vooral dat men zich uitgenodigd voelde om mee te bouwen aan dit nieuwe merk waarvan alleen nog de contouren geschetst waren. Met de marketingafdeling en het communicatiehuis op orde konden wij het merkverhaal van Pluryn gaan vertellen. Een aansprekend en voor cliënten, medewerkers en maatschappij relevant verhaal.



### Levend organisme

Het zichtbaar maken van de kracht en passie die leeft in de organisatie is geen hogere wiskunde. Praten met mensen, hun drive zien en onderzoeken wat het beeld is dat de markt heeft. Kijken hoe de markt zich ontwikkelt. Het gevoel vangen dat leeft binnen de organisatie. Waarbij vooral werkelijke interesse nodig is om inzicht te krijgen in de ziel van een organisatie. Want iedere organisatie is een levend organisme, dus ook het merk. Dat moet je herkennen. Zodat je weet dat een organisatie gezond, vrolijk en gepassioneerd kan zijn. Je merk is dan jouw toetssteen en merkwaarden worden jouw ijkpunt. Dit moet je voortdurend met elkaar delen. Een merk kan dan ook groeien.

### Het gevoel van mensen

Iedere keer dat mensen contact hebben met jouw 'merk' – via een gesprek, telefoon, e-mail, nieuwsbrief, advertentie of bezoek aan een website of locatie – worden de associaties met het merk gevoed. Dat beïnvloedt de houding en het gedrag van mensen ten aanzien van jouw merk in positieve of negatieve zin. We herkennen dat allemaal wel als we een winkel bezoeken of een klantenservice bellen, website bekijken of monteur aan de deur krijgen. Een merk is dus geen marketingsausje, reclameverhaal, logo of nieuwe huisstijl. Het gaat over het gevoel dat mensen hebben bij jouw organisatie, medewerkers en zorgaanbod, dus bij jouw merk.



**POSITIONEREN**