

# Reputatiemanagement cruciaal voor zorgaanbieders

*De zorgmarkt wordt steeds competitiever en dan kan een goede reputatie bij klanten en stakeholders het verschil maken. Zorgondernemers zijn immers ook maatschappelijke ondernemers en zorg is een vertrouwensproduct met een hoge emotionele waarde. In dit soort omstandigheden speelt de reputatie van een organisatie en haar medewerkers een cruciale rol in het gevecht om de klant. Dit artikel geeft aan waarom u als zorgaanbieder aan reputatiemanagement moet doen en hoe u dit aanpakt.*

## Waarom reputatiemanagement?

Reputatiemanagement is simpelweg het doelgericht en gestructureerd werken aan de goede naam en faam van de organisatie bij al haar stakeholders. Daarmee versterkt de zorgonderneming haar concurrentiepositie in verschillende markten en krijgt men maatschappelijke steun voor de manier waarop de organisatie in de praktijk handelt. Zorginstellingen hebben verschillende soorten stakeholders, variërend van (potentiële) klanten en medewerkers tot overheden, zorgverzekeraars, financiers, samenwerkingspartners, consumentenverenigingen en journalisten.

## Identiteit, Imago en Reputatie

**Identiteit** = Dat wat de organisatie is en tot uiting komt in gedrag, symboliek en communicatie.

**Imago** = Beeld dat anderen van de organisatie hebben gebaseerd op ervaringen, kennis en indrukken.

**Reputatie** = Totaaloordeel van alle stakeholders over dat imago gebaseerd op langdurige ervaringen.

Wil een zorgorganisatie op langere termijn succesvol zijn, dan moet zij haar goede reputatie bewaken en waarmaken op al deze terreinen. Mensen en zorgspecialisten moeten overtuigd worden om voor de organisatie te komen werken, klanten moeten verleid worden om klant te worden en te blijven, financiers moeten verleid worden om te investeren en kredieten te verstrekken, journalisten moet geïnspireerd worden om positief over de organisatie te schrijven en buurtgemeenschappen, overheden en ketenpartners moeten graag met de zorginstelling willen samenwerken.

Het imago van een organisatie wordt gevormd door het beeld dat anderen van die organisatie hebben. Dat beeld wordt gevoed door het gedrag van de organisatie en haar medewerkers, de verschillende vormen van

externe communicatie en de gebruikte symboliek zoals merklogo's, huisstijl en de wijze waarop locaties zijn ingericht. Na verloop van tijd vertaalt een imago zich in een zekere bedrijfsreputatie. Zo'n reputatie geeft kernachtig weer hoe mensen over een organisatie denken op grond van ervaringen, informatie en indrukken die men heeft, de activiteiten van een organisatie, de werkomgeving, de prestaties in het verleden en de vooruitzichten voor de toekomst. Een reputatie kan goed of slecht zijn, sterk of zwak en werkt altijd voor langere tijd door.

Reputatiemanagement en merkenmanagement ("branding") zijn nauw met elkaar verbonden. Met een sterk merk wordt geprobeerd een voorkeurspositie bij zorgvragers te realiseren en aankoopbeslissingen gunstig te beïnvloeden. Reputatiemanagement richt zich echter niet alleen op zorgvragers, maar probeert bij alle stakeholders steun te verkrijgen. Merkenmanagement is dan ook een onderdeel van reputatiemanagement. Maar hoe goed is uw reputatie?

## Mensen willen ziekenhuis met een goede reputatie

Consumenten staat heel duidelijk voor ogen wat zij een ideaal ziekenhuis vinden: een ziekenhuis met personeel van onbesproken reputatie, op maximaal 15 minuten afstand van hun huis en met een spoedeisende hulpdienst die 7x24 uur geopend is. Wanneer consumenten gevraagd wordt deze verschillende aspecten tegen elkaar af te wegen, blijkt dat zij de reputatie van het personeel (medisch specialisten en verplegers en verzorgers) het allerbelangrijkste vinden.

*Bron: Consumentenpanel Gezondheidszorg, Nivel, 2005.*

### **Hoe goed is uw reputatie?**

Een bedrijfsreputatie heeft economische waarde omdat die reputatie invloed heeft op de winstgevendheid en continuïteit van de organisatie. Wil men de reputatie van een zorgorganisatie kunnen sturen, dan is het belangrijk om deze goed te kunnen meten. Uit grootschalig onderzoek van het Reputation Institute blijkt dat de reputatie van een organisatie onder consumenten en stakeholders gemeten kan worden aan de hand van twintig kenmerken verdeeld over de volgende zes hoofdcategorieën.

**Emotionele aantrekkingskracht:** men heeft sympathie voor de organisatie, men bewondert en vertrouwt het.

**Producten en diensten:** de organisatie biedt aantrekkelijke producten en diensten, kwalitatief, innovatief, betrouwbaar en met een goede prijs/kwaliteitverhouding.

**Visie en leiderschap:** de organisatie draagt een heldere visie en strategie uit en wordt op inspirerende wijze geleid.

**Financiële prestaties:** men is tevreden over de winstgevendheid van het bedrijf, de continuïteit en de (veilige) investeringsmogelijkheden.

**Arbeidsklimaat:** de organisatie wordt goed bestuurd, heeft uitstekende werknemers, is een voortreffelijk werkgever en biedt een goed werkklimaat.

**Maatschappelijke verantwoordelijkheid:** de organisatie is maatschappelijk betrokken, steunt goede doelen, spaart het milieu en houdt rekening met de (lokale) gemeenschap.

De resultaten van een reputatiemeting leiden tot een bepaald reputatiequotient (RQ). Een totaalscore die de mate van reputatie van een organisatie onder al haar stakeholders weergeeft op enig moment. Een goede reputatie is ook belangrijk omdat ze nauw samenhangt met de strategische positionering van de organisatie als geheel. Een organisatiereputatie geeft namelijk weer in hoeverre de organisatie in staat is om al haar stakeholders te overtuigen van de juistheid van haar strategische koers. En bevalt die strategische koers en dat wat men hoort en ziet, dan zullen stakeholders hun steun ook geven. Het is dus raadzaam om de ontwikkeling van uw

### **ZBC's moeten klantgerichter**

Werken de nieuwe zorgspecialisten (ZBC's) wel voldoende in het belang van de patiënt? Uit onderzoek van Science & Strategy blijkt hier twijfel over te bestaan. Er lijkt sprake van een opportunistisch beleid waar niet alle patiënten op zitten te wachten. Buitenlandse klinieken positioneren zich veelal beter dan de Nederlandse ZBC's. Zij stellen de vraagstukken van de patiënten centraal. Hiermee bouwen zij een internationale reputatie op en zijn hierdoor in staat patiënten vanuit alle hoeken van de wereld naar zich toe te trekken.

**Bron: Science.nl, april 2008**

reputatie goed in de gaten te houden. Door periodiek een RQ-meting uit te voeren kunnen de ontwikkelingen gevolgd en tijdig bijgesteld worden.

### **Verbeter uw reputatie!**

Uit eerder genoemd onderzoek van het Reputation Institute blijkt dat er vijf fundamenteen zijn voor een sterke reputatie, namelijk zichtbaarheid, onderscheid, authenticiteit, transparantie, consistentie.

**Wees zichtbaar:** het gezegde luidt niet voor niets "onbekend maakt onbemind". Bekendheid versterkt de reputatie, de bekende uitzonderingen daargelaten. Dit betekent in de externe communicatie meer informatie verstrekken over de organisatie en haar activiteiten en meer de directe dialoog aangaan met stakeholders. Positieve zichtbaarheid versterkt de reputatie, negatieve zichtbaarheid niet!

**Wees onderscheidend:** sterke reputaties ontstaan wanneer organisaties aparte plaatsen innemen in de harten van klanten en andere stakeholders. Denk aan organisaties als Apple, Rode Kruis, Nike en Greenpeace. Organisaties moeten zich scherper positioneren en onderscheidend profileren in de markt.

**Wees authentiek:** stakeholders waarderen echtheid en geloofwaardigheid. Deze aspecten zijn essentieel voor een sterke reputatie. Geloofwaardigheid loont, maar daar moet voortdurend aan gewerkt worden. Het bouwen van een geloofwaardig imago via reclame en PR lukt alleen als dit nauw verbonden is aan de identiteit van het bedrijf.



*Wees onderscheidend*

**Wees transparant:** organisaties die open zijn over hun werkwijze en daar veel over publiceren hebben in de regel een sterkere reputatie. Ze worden als geloofwaardiger en verantwoordelijker beschouwd. Organisaties die communicatie met het publiek uit de weg gaan scoren minder sterk in de publieke opinie. Transparantie helpt reputaties bouwen en beschermen.

**Wees consistent:** een sterke reputatie ontstaat als de organisatie op alle fronten consistent is in zijn communicatie en handelen. Bedrijven met de beste reputaties zorgen voor gecoördineerde en geïntegreerde activiteiten en communicatie naar alle stakeholders.

Kort gezegd bouwen organisaties sterke reputaties door emotionele aantrekkingskracht uit te oefenen. Hiervoor is het nodig dat men zich op overtuigende, oprechte en geloofwaardige wijze presenteert aan de verschillende stakeholders. Organisaties moeten op consistente wijze laten zien en duidelijk maken wie ze zijn, wat ze doen en waar ze voor staan. Zo blijkt bijvoorbeeld uit onderzoek van de NZa uit 2007 dat Zelfstandige Behandel centra (ZBC's) nog onvoldoende zichtbaar zijn voor de consument en daardoor nog maar weinig invloed hebben op het gedrag van ziekenhuizen.

### **Be good and tell it!**

Organisaties moeten een zekere mate van expressiviteit aan de dag leggen om succesvol te kunnen zijn. Hoe groter de expressiviteit, des te groter namelijk de emotionele aantrekkingskracht op de stakeholders. Dit betekent het volgende.

- De organisatie communiceert adequaat met alle stakeholders. Neemt zichtbare initiatieven en participeert in zinvolle maatschappelijke projecten (zichtbaarheid).
- De organisatie is duidelijk anders, doet een unieke belofte en onderscheidt zich op voor stakeholders relevante aspecten (onderscheid).
- De organisatie is geloofwaardig in zijn uitingen, is oprecht en aantrekkelijk om klant van te zijn of om mee samen te werken (authenticiteit).
- De organisatie zegt openlijk waar het voor staat en brengt tijdig belangrijke informatie naar buiten. Ze toont zich aanspreekbaar voor stakeholders (transparantie).
- De organisatie zegt wat het doet en doet wat het zegt. Is gemakkelijk herkenbaar in zijn uitingen en laat een consistent geluid horen (consistentie).

Expressiviteit is ook een belangrijk instrument om ervoor te zorgen dat werknemers en klanten zich met de organisatie identificeren. Hoe meer medewerkers en klanten zich met het bedrijf identificeren, des te groter is de kans dat ze de organisatie ook gaan steunen. Beide groepen fungeren in dit opzicht ook als ambassadeur van de organisatie. Kijken we naar het aspect zichtbaarheid, dan zien we dat dit vooral bepaald wordt door de zichtbaarheid van de organisatie in het straatbeeld, de aanwezigheid in de media, de sterkte van het merk en de mate van maatschappelijke profilering.

### **Wees anders, wees uniek!**

De basis voor een sterke reputatie wordt gelegd door het onderscheidende vermogen van de organisatie. Reputatiedeskundigen Fombrun en van Riel spreken in dit verband over het creëren van een "reputatieplatform" waarmee stakeholders een duidelijk en onderscheidend

## Reputatiemanagement wint aan belang in de zorg

Uit onderzoek van Bureau Zorgcommunicatie blijkt dat 53% van de ziekenhuizen aan reputatiemanagement doet. Bij de onderzochte instellingen zijn internet, public relations en voorlichting de drie meest ingezette marketingcommunicatiefuncties. Uit een analyse van de missies, visies en kernwaarden van 27 ziekenhuisorganisaties in Midden-Nederland blijkt dat nog maar weinig organisaties onderscheidend zijn in hun identiteit. Het belang inzien van een goede reputatie in de veranderende zorgmarkt wordt steeds meer gezien.

*Bron: Communicatieonline.nl, 2008.*

verhaal wordt verteld. Belangrijke elementen van zo'n reputatieplatform zijn een centraal thema en een opvallende merknaam, merklogo, slogan en corporate story. Deze elementen moeten vervolgens doorvertaald worden in communicatie-uitingen die relevant, realistisch en gedenkwaardig zijn, getuigen van brancheleiderschap en de geschiedenis van de organisatie op pakkende wijze verbeelden.

### **Sterke reputaties zijn goud waard!**

Sterke reputaties leiden tot supportgedrag van klanten, werknemers, investeerders en publiek wat een beter bedrijfsresultaat en een hogere marktwaarde tot gevolg heeft. Sterke reputaties worden opgebouwd door een onderscheidende marktpositionering in combinatie met consequent leiderschap, gerichte interne en externe communicatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen en het bieden van een goed werkklimaat. Zorgondernemers die uitblinken in geloofwaardigheid, consistentie en transparantie scoren het hoogst op de reputatieladder.

Een goede communicatiestrategie tenslotte, versterkt de zichtbaarheid, bekendheid en geloofwaardigheid van de organisatie en de loyaliteit van werknemers en klanten. Belangrijk hierbij is het besef dat reputatiemanagement een continue proces is, dat reputatie van binnenuit komt (buiten winnen, is binnen beginnen) en dat reputaties iedere dag opnieuw verdiend moeten worden, van de top van een organisatie tot op de werkvloer.

### **Over de auteur**

Sjors van Leeuwen is directeur van Indora Managementadvies. Als zelfstandig marketingadviseur is hij betrokken bij projecten in de gezondheidszorg op het gebied van zorgmarketing, klantgericht ondernemen en elektronische dienstverlening. Hij is auteur van het boek "Zorgmarketing in de praktijk" en initiatiefnemer van het Zorgmarketingplatform.

### *Voor dit artikel zijn ondermeer onderstaande bronnen geraadpleegd:*

- Reputatiemanagement – Hoe succesvolle ondernemingen bouwen aan sterke reputaties, Fomburn en van Riel, Prentice Hall, 2008.
- Zorgmarketing in de praktijk – Het succesvol invoeren van marketing in de gezondheidszorg, S. van Leeuwen, Van Grocum Uitgeverij, 2007.
- MVO draagt bij aan reputatieverbetering en waardecreatie, Ketelaar en Reinhoudt, Management Executive, Kluwer, 2006.
- Bedrijven met een sterke reputatie scoren financieel beter, interview met C. van Riel, Ad Rem, 2004.
- Corporate reputatiemanagement – Bouwen aan vertrouwen in het transparantietijdperk, Jagt, Kluwer, 2004.
- Differentiëren moet je leren – Overleven in een tijd van moordende concurrentie, Trout en Rivkin, Scriptum, 2003.
- [www.reputationinstitute.com](http://www.reputationinstitute.com)