

Met merk meer mans

Aftrap van de serie 'Het corporate merk als strategisch managementinstrument'. Een pretentieuze titel, zeker als daaraan de verwachting is gekoppeld dat alles anders wordt en dat er eenvoudige oplossingen worden gepresenteerd voor complexe vraagstukken. Wees gerust, niet alles wordt anders en eenvoudige oplossingen bestaan niet.

door Tibor van Bekkum
illustratie Leendert Masselink

De rol van het corporate merk ontwikkelt zich in rap tempo – evenals de theorievorming op dit gebied. Het corporate merk evolueert van vertrekpunt voor communicatie en marketing naar richtpunt voor de organisatie. Een richtpunt dat strategie, communicatie, marketing, HR en de lijn met elkaar verbindt. In het nieuwe denken ontwikkelt het corporate merk zich tot strategisch managementinstrument, dat doelgericht en doelbewust wordt ingezet om strategie te realiseren, veranderingen te managen, fusies van smeermiddel te voorzien of bijvoorbeeld klantgericht te worden. Het nieuwe corporate merken vraagt om kennis van en inzicht in de relatie tussen merk en organisatie. De ambitie (en daarmee pretentie) van deze serie is het aanreiken van goed gefundeerde, praktisch toepasbare en aansprekende inzichten die merkverantwoordelijken helpen bij het ontwikkelen en professionaliseren van hun corporate merkbeleid.

Organisatie-identiteit

Bij veel organisaties dringt langzaam het besef door dat het corporate merk een bijzonder waardevolle resource is. Dit wordt onder andere gevoed door rankings die de financiële waarde of kracht van merken laten zien (bijv. Interbrand's Most Valuable Brands Top 100), door producten die steeds minder van elkaar verschillen waardoor het merk differentiatie moet brengen, en natuurlijk door dramatische voorbeelden van organisaties en zelfs hele sectoren die het vertrouwen van grote groepen mensen hebben verloren.

Ook groeit dit besef doordat organisaties inzien dat het versterken van hun marktpositie, het vergroten van hun financiële (merk)waarde of het bouwen van een sterke reputatie in feite een organisatiebrede inspanning is. Sterke corporate merken worden alleen gebouwd door organisaties die in staat zijn sterke corporate merken te bouwen. Het vraagt om organisaties die over de volle breedte zijn ingericht op het waarmaken van de door hen beloofde toegevoegde waarde. Corporate merkmanagement raakt daarmee meer en meer vervlochten met organisatievraagstukken. Bovendien staan organisaties voor uitdagingen die vragen om het ontwikkelen en managen van organisatie-identiteit. Een sterke organisatie-identiteit waar medewerkers zich mee identificeren geeft richting aan gedrag. Dus als het gaat om strategieontwikkeling, organisatieverandering, het socialiseren van nieuwe medewerkers of bijvoorbeeld een fusie, speelt organisatie-identiteit een essentiële rol. Organizational identity en het corporate merk zijn twee kanten van dezelfde medaille. Het corporate merk maakt de organisatie-identiteit expliciet. En daarmee is het corporate merk hét instrument om organisatie-identiteit te managen.

Toch is er maar een beperkt aantal organisaties die de volle potentie van het corporate merk benutten en hier strategisch en financieel van profiteren. Omdat het bouwen van een corporate merk primair als communicatie- of marketingactiviteit wordt gezien. Omdat men denkt dat corporate merkmanagement er minder toe doet in hun sector. Of omdat het benutten van het corporate merk als strate-



Visie-Cultuur-Imago-model van Hatch & Schultz



gisch managementinstrument inzichten en vaardigheden vraagt die nieuw zijn voor veel organisaties.

Nieuw denken

Een nieuw paradigma wordt pas helder als we het scherp kunnen onderscheiden van het oude paradigma. En dat betekent dat we het nieuwe corporate merkdenken moeten afzetten tegen het oude, om het goed te begrijpen. Maar, pas op. Dit betekent niet dat de ideeën en praktijken uit het oude paradigma nonsens zijn. En het betekent ook niet dat communicatie- en marketingmanagers geen essentiële rol spelen in het bouwen van een sterk corporate merk. Integendeel. Het nieuwe paradigma is een doorontwikkeling van het oude.

De primaire focus in het nieuwe corporate merkdenken is het managen van organisatie-identiteit

Het 'nieuwe' corporate merkdenken onderscheidt zich op twee belangrijke aspecten van het 'oude'. Het eerste onderscheid zit in een verandering van het doel: de primaire focus op het managen van imago wordt verbreed naar een primaire focus op het ontwikkelen en managen van organisatie-identiteit. Het tweede onderscheid zit in een verandering van de activiteiten waarop gefocust wordt. Corporate merkmanagement verbreedt zich van een focus op communicatiemanagement (boodschappen en middelen) naar een focus op het managen (dichten) van de *gap's* tussen (1) de visie van het topmanagement, (2) het imago bij externe doelgroepen en (3) de cultuur van de organisatie. Het in lijn brengen van visie, imago en cultuur is essentieel voor organisaties, omdat het ervoor zorgt dat organisaties een duurzame identiteit opbouwen, die hun een sterke positie geeft. De organisatie heeft dan namelijk een richting (visie) die aansluit bij de capaciteiten van de organisatie (cultuur) en de verwachtingen en behoeften van doelgroepen (imago/reputatie). (Zie bijvoorbeeld het artikel van Hatch & Schultz in Harvard Business Review: Are the Strategic Stars Aligned for your Corporate Brand?)

Het begrip 'identiteit' is weinig marketing- en communicatiemanagers en adviseurs vreemd. Toch wordt er met identiteit vaak iets verschillends bedoeld. Designers hebben het veelal over de visuele identiteit van een organisatie, zoals de huisstijl en het logo. Marketeers hebben het over de merkidentiteit, waarmee dan vaak het geambieerde imago wordt bedoeld (zoals men wil dat de organisatie wordt gezien). En corporate communicatieprofessionals bedoelen vaak de corporate identiteit, waarmee het gedrag, de communicatie en de symboliek van een organisatie wordt bedoeld. Onder organisatie-identiteit wordt echter iets anders verstaan, namelijk (Albert & Whetten, 1985): *Members' shared beliefs about the central, enduring and distinctive characteristics of the organization.*

Met organisatie-identiteit wordt dus bedoeld: de gedeelde overtuigingen van de leden van de organisatie ten aanzien van de centrale, duurzame en onderscheidende kenmerken van de organisatie. Organisatie-identiteit is subjectief en gaat over de zelfdefinitie van een organisatie. Het is het antwoord op de vraag 'wie zijn wij als organisatie?' en 'wat willen wij zijn als organisatie?'. Een paar voorbeelden. Onderdeel van de identiteit van McKinsey is het zijn van een organisatie van topprofessionals. Alles binnen de organisatie is hierop ingericht. Onderdeel van de identiteit van Nationale-Nederlanden is dat men zichzelf ziet als marktleider met een specifieke verantwoordelijkheid voor de verzekeringssector. Vandaar dat NN momenteel communiceert dat ze er is voor het Nederland van de nieuwe onzekerheden (denk bijvoorbeeld aan het pensioenvraagstuk) en mensen reëel inzicht wil geven in het bedrag dat ze nodig hebben als ze met pensioen gaan (zie kader). En menig ziekenhuisdirectie heeft de ambitie om zowel topklinisch als gastvrij te zijn. Die ambitie stuurt allerlei keuzes en vormt de organisatie.

Identiteit en identificatie

In combinatie met identificatie is organisatie-identiteit een bijzonder krachtig concept om de activiteiten en collectieve energie van organisaties richting te geven en te bestendigen. Medewerkers die zich identificeren met de identiteit van de organisatie gedragen zich in lijn met deze identiteit. Dus als het gaat om strategieontwikkeling, organisatieverandering, fusies of bijvoorbeeld markt- of klantgericht worden, speelt organisatie-identiteit een fundamentele rol. In al deze situaties zijn essentiële vragen immers 'wie zijn wij als organisatie?', 'wie willen wij zijn als organisatie?' en 'identificeer ik mij hiermee?'.

Als het ontwikkelen en managen van organisatie-identiteit de primaire focus is in het nieuwe corporate merkdenken, neemt het belang van het managen van imago dan af? Nee. De ontwikkeling van een sterke en relevante organisatie-identiteit is juist een voorwaarde voor het bouwen van een goed imago en een sterke reputatie. Organisatie-identiteit is een centrale bron vanwaaruit een organisatie zich ontwikkelt en manifesteert. Het stuurt gedrag, communicatie en symboliek van de totale organisatie. Het bouwen van een sterk corporate merk is, zoals gezegd, een organisatiebrede inspanning. En organisatie-identiteit kan dit sturen.

Is het ontwikkelen van een sterke organisatie-identiteit, waar medewerkers zich mee identificeren, dan het exclusieve domein van de communicatie- of marketingmana-

ger? Ook hierop is het antwoord nee. Het ontwikkelen van organisatie-identiteit is een integraal vraagstuk, dat niet valt toe te wijzen aan één functioneel domein. Dat zou hetzelfde zijn als de HR-manager verantwoordelijk maken voor cultuurverandering. Maar, het corporate merk is wel hét instrument waarmee organisatie-identiteit te managen is. Het vraagt echter om een andere invulling van corporate merkmanagement.

Visie, cultuur, imago

Organisatie-identiteit ontwikkelt zich in de interactie tussen topmanagement, externe doelgroepen en medewerkers. Anders gezegd: de overtuigingen van de leden van de organisatie ontwikkelen zich tussen visie, imago en cultuur. Ten eerste wordt organisatie-identiteit gevormd door datgene wat de leden iedere dag ervaren en creëren in hun eigen werk. De producten die men maakt, de zaken waarop men wordt afgerekend, de verhalen van collega's en ga zo maar door. Verzekeraars die klantgericht willen zijn en vinden dat de mensen op het callcenter klanten met aandacht te woord moeten staan, maken dit niet geloofwaardig als diezelfde medewerker enkel wordt afgerekend op het aantal polissen dat verwerkt wordt. Dat is niet klantgericht, maar kostenefficiënt. Het is de cultuur van de organisatie (cultuur als de wijze waarop wij de dingen hier doen) die vorm geeft aan de organisatie-identiteit.

Ten tweede wordt organisatie-identiteit gevormd door de visie van het topmanagement. Zij zijn immers in de positie om richting te geven aan organisaties. Zo transformeert Philips zich van een 'diversified technology company' naar een gefocuste 'health and well-being company' (health en well-being zijn wereldwijd twee belangrijke groeimarkten). En wordt het principe van Sense & Simplicity kernonderdeel van de organisatie-identiteit van Philips als dit extern en intern wordt gecommuniceerd, en innovatieprocessen en het beloningssysteem hierop worden aangepast.

Ten slotte wordt organisatie-identiteit gevormd door het imago van de organisatie en/of de categorie waartoe de organisatie behoort. Organisatie-identiteit wordt dus ook gevormd door wat de buitenwereld denkt en zegt. Zo vormen de negatieve stereotypen over supermarkten (lange rijen, terugbrengen van een product is een probleem, etc.) voor Jumbo een belangrijke reden om hier juist haar sterke punten van de maken, onder de noemer 'de zeven zekerheden van Jumbo'. En de beeldvorming over vakbonden – die door velen gezien worden als conservatief en niet relevant – zet vakbonden aan tot het zoeken van nieuwe manieren van dienstverlening. Naast de dominante focus op cao's zoekt men naar manieren om zich te ontwikkelen tot dienstverlener voor individuele arbeidsvraagstukken.

Gap's managen

Organisatie-identiteit en het corporate merk zijn twee kanten van dezelfde medaille. Het corporate merk maakt de organisatie-identiteit expliciet door de visie van het topmanagement hierop te etaleren. Corporate merkmanagement heeft daarmee tot doel helder te maken waar een organisatie voor staat of zou moeten staan vanuit het perspectief van de top. Natuurlijk dient die visie gefundeerd te zijn op de verwachtingen en behoeften van doelgroepen (imago/reputatie) en de

capaciteiten van de organisatie (cultuur). Bovendien dient een eenmaal geformuleerde visie zich te vertalen naar imago en cultuur. Pas dan bouwen organisaties een duurzame identiteit, die de organisatie een sterke positie geeft.

Het corporate merk fungeert in het nieuwe corporate merkdenken dus als strategisch managementinstrument, dat de verbinding legt tussen de visie van het topmanagement, de verwachtingen van externe stakeholders en de cultuur van de organisatie. Anders gezegd: tussen het heden en de toekomst (visie versus cultuur en imago), tussen binnen en buiten (cultuur versus imago) en tussen de top en de werkvloer (visie versus cultuur). Organisaties die in staat zijn deze *gap's* effectief te managen, profiteren hier financieel, strategisch en veranderkundig van.

De volgende artikelen in deze zesdelige serie diepen het nieuwe corporate merkdenken verder uit en focussen respectievelijk op de onderwerpen: merkoriëntatie, strategieontwikkeling, organisatieverandering, fusies en klantgerichtheid.

Tibor van Bekkum is corporate positioneringsspecialist en zelfstandig adviseur op het gebied van merkstrategie, identiteitontwikkeling en organisatieverandering. Hij geeft tijdens Autumnbreak op 13 september twee workshops: 'Het nieuwe corporate merkdenken: het corporate merk als strategisch merkinstrument' en 'Positioneren: kiezen en creëren van relevant onderscheid met het merk'. <http://lautumbreak.com-communicatieonline.nl>

Casus: Nationale-Nederlanden

Op 1 juli 2009 kondigde ING aan haar Nederlandse verzekeringsactiviteiten te bundelen onder het merk Nationale-Nederlanden. In plaats van op te gaan in het merk ING, ziet de toekomst voor het merk NN er ineens heel anders uit. Het vraagt om herbezinning op de positionering van NN. Het dieptepunt in het vertrouwen van verzekeraars bepaalt – in sterke mate – de context voor deze positioneringsvraag. Ceo Lard Friese zegt hierover het volgende: 'Nationale-Nederlanden gaat terug naar de essentie van verzekeren: het bieden van zekerheid in dienstverlening, deskundigheid en betrouwbaarheid. We moeten terug naar de kern, naar de klanten en naar wat belangrijk voor hen is: hun thuis, hun gezinssituatie en het inkomen voor later. De essentie van verzekeren is het wegnemen van onzekerheden en oplossingen bieden voor levensechte vragen van particulieren en bedrijven. (...) Het is onze verantwoordelijkheid onze positie, schaal, competenties én historie in te zetten om een verbetering te realiseren.'

Met de klant als vertrekpunt zijn de uitgangspunten van het bedrijf aangepast aan deze tijd en is het uiterlijk opgefrist met een vernieuwd logo en bijbehorende huisstijl. Dit symboliseert alle veranderingen die NN op dit moment ondergaat. De positioneringsstrategie is het richtpunt voor de hele organisatie. NN communiceert niet alleen dat ze teruggaat naar de essentie van verzekeren, de hele organisatie wordt hierop ingericht: marketing, communicatie, HRM, plannen van de business-unit, processen, et cetera. Alles moet passen. Hiermee verbindt NN niet alleen visie, imago en cultuur aan het formuleren en communiceren van de belofte van haar corporate merk. Nationale-Nederlanden verbindt daarmee ook visie, imago en cultuur aan haar dagelijkse handelen met het corporate merk.