

Merkoriëntatie is business

Deel 2 uit de serie 'Het corporate merk als strategisch managementinstrument' is volledig gewijd aan merkoriëntatie. Want merkoriëntatie is meetbaar, maakt het nieuwe corporate merken concreet en (niet onbelangrijk!) hangt samen met de financiële prestaties van de organisatie.

door Tibor van Bekkum
illustratie Leendert Masselink

In het nieuwe corporate merken ontwikkelt het corporate merk zich van enkel vertrekpunt voor marketing en communicatie tot richtpunt voor de organisatie (afl. 1, Communicatie september 2010). Organisaties die hun corporate merk gebruiken als richtpunt zijn merkgeoriënteerd. Zij zien het corporate merk als een essentiële asset, gebruiken het als strategisch vertrekpunt voor hun bedrijfsvoering en laten zich inspireren door het corporate merk om duurzaam concurrentievoordeel te realiseren. De focus ligt daarbij primair op het scheppen van de randvoorwaarden in de organisatie om een sterk merk te worden, corporate merkmanagement wordt er gezien als een organisatiebrede kerncompetentie.

Twee essentiële zaken

Er zijn de afgelopen jaren verschillende definities van merkoriëntatie verschenen. Desondanks is de strekking ervan vergelijkbaar. Een definitie die merkoriëntatie wat mij betreft het meest helder omschrijft is die van Leidenkrantz, Gromark en Melin (2005): *Brand orientation refers to a conscious, deliberate approach to working with brands, both internally and externally. This approach is characterized by the brand serving as a hub around which an organizations strategic processes circle.*

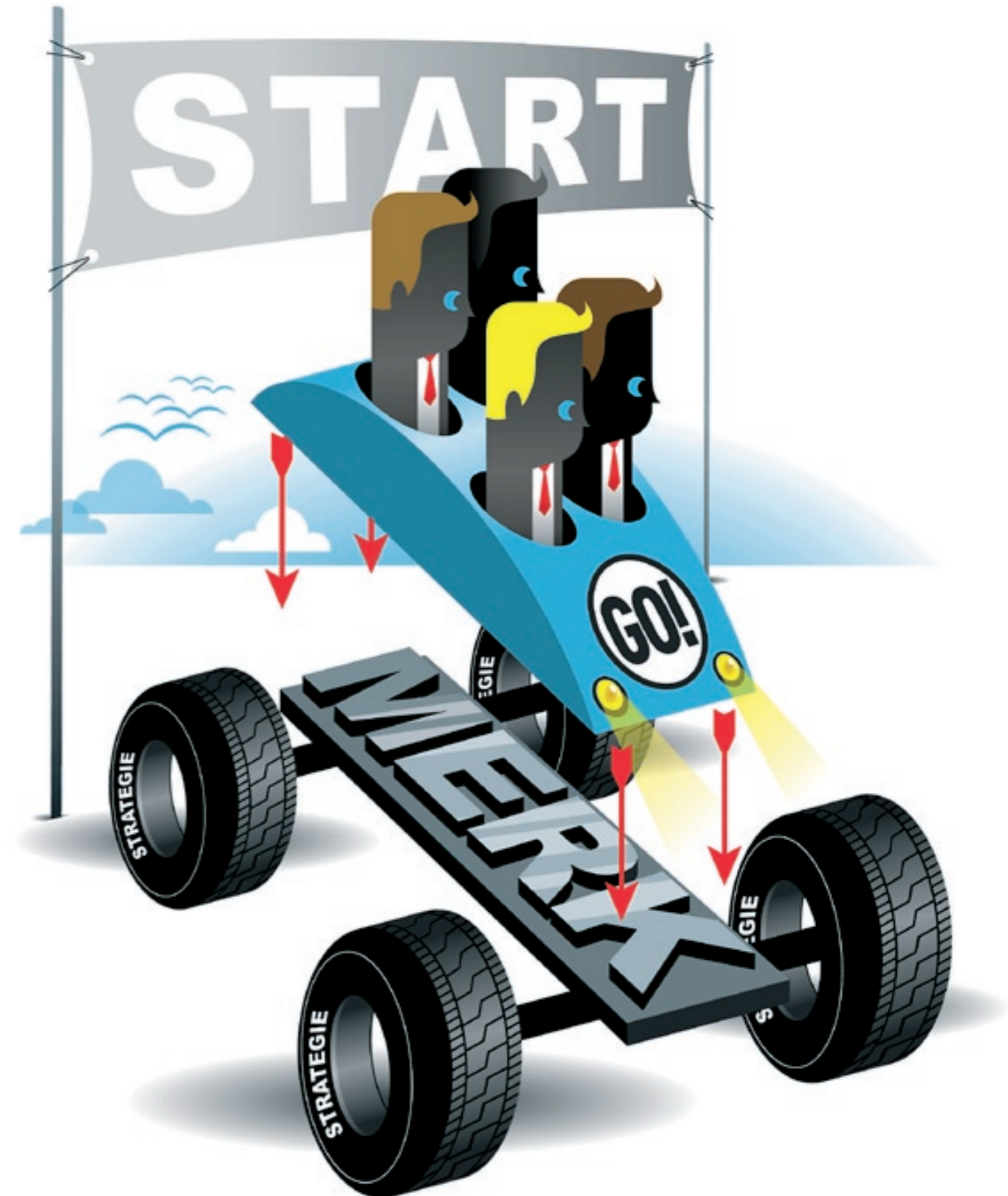
De focus in deze definitie ligt op twee essentiële zaken: (1) de bewuste en doelgerichte manier waarop organisaties zo-

wel intern als extern met het corporate merk werken, en (2) dat het merk wordt gebruikt als knooppunt ('hub' is letterlijk 'as', van bijvoorbeeld een wiel of propeller) waar de strategische processen van de organisatie rond cirkelen. Merkgeoriënteerde organisaties verbinden zo de visie van het topmanagement op de identiteit van de organisatie (belichaamd door het corporate merk) met de cultuur en capaciteiten van de organisatie, en de behoeften en verwachtingen van doelgroepen.

Werken aan merkoriëntatie is dan ook relevant voor allerlei typen organisaties: b2c en b2b, profit en non-profit. En hoewel het wetenschappelijk onderzoek naar merkoriëntatie nog in een beginstadium verkeert, geven de eerste resultaten aan dat er (sterke!) positieve relaties bestaan tussen merkoriëntatie en reputatie, klanttrouw en financiële performance van organisaties. Dat is overigens niet vreemd als je bedenkt wat merkgeoriënteerde organisaties in feite doen: het richten van hun bedrijfsprocessen op het creëren van toegevoegde waarde van essentiële doelgroepen. Anders gezegd: het bouwen van een relevante en onderscheidende organisatie.

De 9 dimensies van merkoriëntatie

Het concept merkoriëntatie maakt het nieuwe corporate merken concreet en meetbaar. Voor dit artikel maken we dankbaar gebruik van de dimensies zoals gehanteerd



door SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie). Dit heeft twee redenen. Ten eerste is deze lijst van dimensies het meest uitgebreid. Ten tweede is deze lijst van dimensies gebruikt voor het Nederlandse onderzoek naar merkoriëntatie.

1. Benaderingswijze

Merkoriëntatie begint met de breed vertegenwoordigde overtuiging en bereidheid om consciëntieus aan het merk te werken en erin te investeren. Zonder deze overtuiging en bereidheid is de kans immers klein dat de organisatie zich in al haar facetten gaat richten naar het corporate merk dat de identiteit van de organisatie belichaamt, zoals gewenst door topmanagement.

2. Participatie topmanagement

Leiders zijn het boegbeeld van de organisatie. Vaak naar de buitenwereld, maar praktisch altijd naar medewerkers. En leiders hebben – vanwege deze positie – de verantwoordelijkheid om een betekenisvolle richting voor een organisatie te ontwikkelen, uit te dragen en de randvoorwaarden te scheppen om hieraan invulling te geven. Actieve participatie van het topmanagement in de ontwikkeling van het

corporate merk is dan ook essentieel in merkgeoriënteerde organisaties. Hierbij gaat het enerzijds om voorbeeldgedrag dat laat zien ‘wat wij willen zijn als organisatie’. Anderzijds gaat het erom de condities te creëren binnen de organisatie die merkoriëntatie mogelijk maken.

Een sprekend voorbeeld van een dergelijk leider is Ingvar Kamprad, de oprichter van Ikea. Kamprad staat erom bekend nooit iets te veel te willen betalen. Ondanks zijn miljardenvermogen vliegt hij vaak economy class en eet hij in goedkope restaurants. Hij symboliseert het merk Ikea. Bovendien wil hij nog altijd ieder Ikea-product zien voordat het wordt gelanceerd, om er zeker van te zijn dat het voldoet aan de belofte van Ikea. Het is dan ook niet voor niets dat effectieve leiders door sommigen omschreven worden als *entrepreneurs of identity whose primary project is to create, coordinate and control a shared vision of ‘who we are’ and ‘what we want to be’*.

3. Taakverdeling en verantwoordelijkheden

Merkoriëntatie vraagt om een organisatie die zo is ingericht dat alle afzonderlijke onderdelen (business-units, teams en functionele aandachtsgebieden) een relevante bijdrage leveren aan het bouwen van het merk. Een voorbeeld. Human resources heeft alle HR-instrumenten (in)gericht op de positionering en kernwaarden van de organisatie. R&D maakt producten die naadloos passen in de merkbelofte. En de verschillende business-units stemmen hun jaarplannen mede af op het realiseren van de merkdoelstellingen. Bovendien vraagt het om iemand (of een aantal mensen) die in de positie is om ‘het geheel’ te overzien en die bij machte is om afstemming te realiseren.

4. Ontwikkelen en beschermen van de identiteit

Het corporate merk etaleert de visie van het topmanagement op de identiteit en gewenste positie van de organisatie. Het ontwikkelen en beschermen van die identiteit is essentieel. Zij geeft immers inhoudelijk richting en betekenis aan de organisatie. Het gaat hierbij zowel om het beschermen van de merkidentiteit in juridische zin, als het ontwikkelen van deze identiteit in strategische zin. Bescherming in juridische zin heeft betrekking op het merkrecht en/of inbreuk daarop. Zo heeft Siemens haar eigen lettertype, dat door geen enkel ander bedrijf mag worden gebruikt. Het ontwikkelen van de identiteit in strategische zin heeft te maken met de noodzaak deze aan te passen aan veranderende externe of interne omstandigheden.

5. Implementatie waardengedreven organisatie

Centraal in deze dimensie staat de vraag of het corporate merk gebruikt wordt als vertrekpunt voor het creëren van een waardengedreven organisatie. Dat wil zeggen: een organisatie waarin iedere medewerker de waarden van het merk geïnternaliseerd heeft en geïntegreerd in zijn of haar dagelijkse werkzaamheden. Dit is een voorwaarde om als merkambassadeur op te kunnen treden en de belofte van de organisatie aan haar klanten iedere dag weer waar te maken. Zo beoordeelt Interpolis onder andere op basis van haar waarden of nieuwe medewerkers passen bij de organisatie. En traint menig organisatie zijn (top)managers op het uitdragen van de waarden van de organisatie.

6. Operationele ontwikkeling

Merkgeoriënteerde organisaties gebruiken het merk als vertrekpunt en toetssteen voor communicatie, én voor product- en organisatieontwikkeling. De reputatie van een organisatie wordt uiteindelijk immers (in sterke mate) bepaald door de output van een organisatie: datgene wat klanten concreet ervaren bij het gebruik van het product of de dienst. Of het nu gaat om het proces van belasting betalen, de kwaliteit van het callcenter van UPC, de mate waarin verzekeringsproducten transparant zijn of de kwaliteiten van een accountmanager. Het zijn deze heel concrete zaken waar een belofte mee wordt gemaakt of gebroken. Zo wordt er binnen Philips bijvoorbeeld niet verder geïnvesteerd in een productidee als dit niet de Simplicity Experience Test doorstaat.

7. Opbouwen en onderhouden van relaties met alle stakeholders

Organisaties ontwikkelen zich in samenspel met een breed scala aan stakeholders: klanten, aandeelhouders, analisten, het algemeen publiek, belangenorganisaties, institutionele partijen, media enzovoorts. Denk bijvoorbeeld aan TNT en de vakbonden in het kader van het ontslag van alle vaste fulltime fte’s, BP en de Amerikaanse overheid en aandeelhouders rondom het gezonken boorplatform in de Golf van Mexico, of DSB en stichting Hypotheekleed van Pieter Lakeman. Merkgeoriënteerde organisaties zien het bouwen en onderhouden van relaties met alle kritieke stakeholders als cruciaal.

8. Evaluatie: heldere merkdoelen stellen en meten

Het is een van de meest essentiële – maar veelal ondergeschoven – aspecten van corporate merkmanagement: het stellen van heldere doelen en meten. Het bouwen van een corporate merk is een leerproces en geen project. Dat leerproces kan alleen effectief vorm worden gegeven als er ook feedback is op basis waarvan verbeteringen kunnen worden geïnitieerd. Het gaat hierbij om interne en externe feedback op het merk. Denk intern aan identificatie, begrip van de strategie etc. van medewerkers. Denk extern aan reputatie, merktrouw, koopintentie etc.

9. Customer insight

Sterke merken sluiten aan op de instrumentele en emotionele behoeften van hun klanten. Het heeft weinig zin te communiceren, producten te ontwikkelen en dienstverlening in te richten zonder deze aansluiting. Merkgeoriënteerde organisaties funderen hun positionering op een diepgravend inzicht in de belevingswereld van hun doelgroepen. Het waarborgt de relevantie van de organisatie. ‘Glashelder’ van Interpolis, ‘Sense & Simplicity’ van Philips, ‘De Zeven Zekerheden’ van Jumbo, allemaal zijn ze gefundeerd op een customer insight.

Sceptics en salesmen

De mate waarin organisaties hun merk(en) als richtpunt gebruiken varieert. Organisaties kunnen dus hoger of lager scoren op de genoemde dimensies. Bovendien hangen deze dimensies met elkaar samen. Een hoge score op de ene dimensie gaat vaak gepaard met een hoge score op de andere

dimensie. Merkoriëntatie is dan ook een integraal concept. Er zijn verschillende typen organisaties te onderscheiden op basis van merkoriëntatie. Verschillende onderzoekers komen echter wel met enigszins verschillende typologieën.

SWOCC spreekt over vier typen organisaties, oplopend in hun merkoriëntatie. Booz Allen Hamilton en Wolff Olins spreken over drie typen organisaties oplopend in hun merkoriëntatie. Gromark, Bo Asvik en Melin spreken over vier typen oplopend in hun merkoriëntatie en maken tevens onderscheid tussen organisaties die een meer externe of een meer interne focus hebben op het merk:

- *sceptics*: organisaties die het merk enkel zien als logo;
- *salesmen*: organisaties die het merk extern richten en zien als verkoopinstrument;
- *educators*: organisaties die het merk intern richten en zien als cultuurdrager;
- *brand leaders*: organisaties die het merk zien als richtpunt voor de hele organisatie.



De keuze voor het tonen van deze typologie is tweeledig. Ten eerste sluit deze het beste aan bij de gegeven definitie, die op interne en externe activiteiten duidt. Ten tweede sluit het goed aan bij de komende twee afleveringen in deze serie, over strategieontwikkeling (afl. 3) en organisatieverandering (afl. 4).

Hoewel verschillende onderzoeken verschillende typen organisaties tonen, hebben deze onderzoeken iets essentieels met elkaar gemeen. En dat is dat er consequent een positieve relatie gevonden wordt tussen de mate van merkoriëntatie en de financiële performance van organisaties. Organisaties die het merk echt als richtpunt gebruiken zijn gemiddeld substantieel winstgevender dan organisaties die dit in mindere mate doen: werken aan merkoriëntatie loont!

Tibor van Bekkum is corporate positioneringsspecialist en zelfstandig adviseur op het gebied van merkstrategie, identiteitontwikkeling en organisatieverandering.

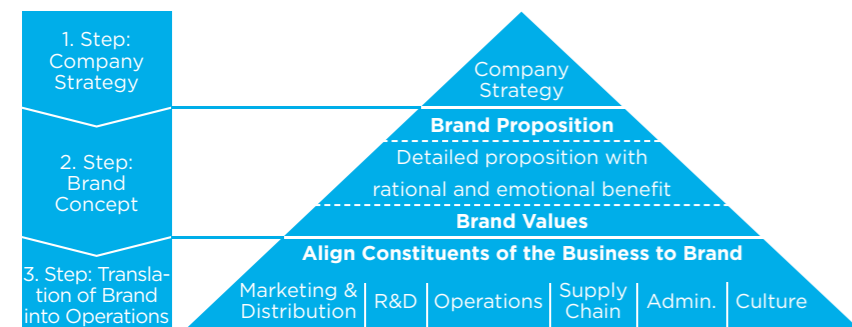
Casus: E-Plus*

E-Plus – de op twee na grootste mobiele telefonieaanbieder van Duitsland en dochteronderneming van KPN – moest zich ontwikkelen tot een werkelijk merkgeoriënteerde organisatie. Dat begon met een herziening van de merkpositionering. De gewenste positie werd omschreven aan de hand van vijf statements: wees simpeler, biedt de meest concurrerende prijs, wees menselijk, wees een uitdager en *always deliver*.

Met het merk en deze concrete merkwaarden als richtpunt werden marketing en distributie, R&D, de bedrijfsvoering, *supply chain management*, IT en de netwerken gestroomlijnd. Producten moesten gemakkelijk te begrijpen zijn, technologie werd ondersteunend aan de belofte aan klanten in plaats van leidend, er werd een nieuw kpi-systeem (key performance indicator) ontwikkeld en het beloningsbeleid werd hierop aangepast.

De nieuwe positionering werd gelanceerd met een gefocuste pr- en marketingcommunicatiecampagne. Merkbekendheid, merkaantrekkingskracht en de relevantie van het merk stegen significant in het koopproces van consumenten.

E-Plus was in staat haar nieuwe belofte aan de markt waar te maken door de holistische aanpak die binnen- en buitenwereld met elkaar verbond. Een jaar na de launch groeiden het aantal klanten en de omzet van E-Plus met dubbele cijfers.



*Deze casus (tekst en figuur) is ontleend aan een artikel van Wolff Olins en Booz Allen Hamilton (2005).