

# Van narcist tot hyperaangepast

Het nieuwe corporate merken schreeft de eisen op, die gesteld worden aan de positioneringsstrategie. Die zal namelijk in proces en inhoud de verbinding moeten leggen tussen visie, cultuur en imago. Deel 3 uit de serie 'Het corporate merk als strategisch managementinstrument': positioneren.

door Tibor van Bekkum  
Illustratie Leendert Masselink

**H**et corporate merk vervult voor steeds meer organisaties de functie van richtpunt. Het helpt organisaties – in al hun doen en laten – te focussen op de toegevoegde waarde voor hun doelgroepen. De nadruk in corporate merkmanagement komt daarmee te liggen op (a) het ontwikkelen van een organisatie-identiteit die relevant en onderscheidend is en (b) het managen van de *gap's* tussen visie, cultuur en imago (afl. 1, Communicatie september 2010). Organisaties die hun corporate merk echt als richtpunt gebruiken zijn te omschrijven als merkgeoriënteerd. Het concept merkorientatie geeft organisaties vele concrete aanknopingspunten om zich te richten op het merk. Echte merkgeoriënteerde organisaties zijn gemiddeld anderhalf tot tweemaal zo winstgevend als organisaties die hun corporate merk enkel als logo, verkoopinstrument of cultuurdrager gebruiken (afl. 2, Communicatie oktober 2010). Werken aan merkoriëntatie loont.

Willen we het corporate merk als richtpunt voor de organisatie gebruiken dan stelt dat eisen aan de kwaliteit van de positioneringsstrategie. Deze zal de organisatie in staat moeten stellen een relevante en onderscheidende organisatie-identiteit te ontwikkelen en de verbinding te leggen tussen visie, cultuur en imago. Daarom wordt in dit artikel specifiek ingegaan op de eisen die aan inhoud (het merkconstruct) en proces (de merkconstructie) van de po-

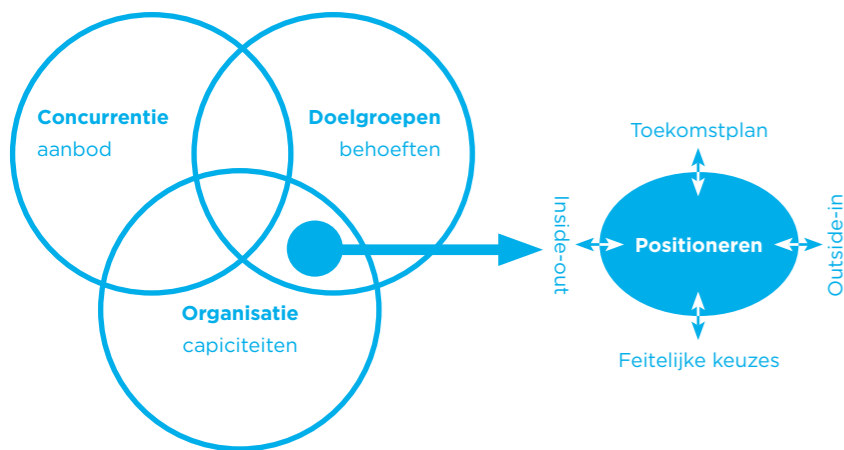
sitioneringstrategie gesteld mogen worden. Maar eerst een schets van enkele essentiële strategische uitdagingen.

Er bestaan vele opvattingen over wat strategie precies is. Zo beschrijven Mintzberg, Ahlstrand en Lampel, bijvoorbeeld, in hun boek 'Op Strategie Safari' tien verschillende strategiescholen met allemaal hun eigen opvattingen en denkwijzen. Er zijn een paar aspecten waarop deze scholen van elkaar verschillen. Voor twee ervan kort aandacht, vanwege het belang voor ons onderwerp. Het eerste aspect heeft te maken met de vraag of strategie vooraf bekeken moet worden of achteraf. Met andere woorden: is de strategie van een organisatie nu het plan richting de toekomst? Of is de strategie van een organisatie alleen achteraf vast te stellen omdat dan pas helder is welke keuzes een organisatie feitelijk heeft gemaakt? Het tweede aspect heeft te maken met de vraag of we van buiten naar binnen kijken (outside-in) of van binnen naar buiten (inside-out). Kijken we outside-in, dan analyseren we de omgeving en passen we onze organisatie hierop aan. Kijken we inside-out dan zoeken we de best mogelijke omgeving of proberen die te creëren voor de kwaliteiten van onze organisatie.

## Bekeren

Het is voor organisaties weinig productief om zich tot de uitersten van bovenstaande dimensies te bekeren. Strategievorming is een continu en dynamisch proces van keu-





Collis & Rukstad (2008). *Can You Say What Your Strategy Is?* Harvard Business Review

### Organisaties die uitsluitend outside-in redeneren, overschatten de maakbaarheid van een organisatie

zes maken, met als doel de 'fit' tussen organisatie en omgeving te optimaliseren. Daarbij helpt het als een organisatie een plan voor de toekomst heeft dat gecommuniceerd en gedeeld kan worden, omdat dat richting kan geven aan het collectieve handelen. Maar, het is essentieel om te beseffen dat de feitelijke richting van een organisatie gemaakt wordt in de keuzes en gedragingen van alledag. Het

dagelijks handelen, het hier en nu, de implementatie, wordt daarmee essentieel onderdeel van de strategievorming. Bovendien overschatten organisaties die uitsluitend outside-in redeneren de maakbaarheid van een organisatie. En overschatten organisaties die uitsluitend inside-out redeneren de maakbaarheid van de omgeving. Een belangrijke uitdaging is dan ook het leggen van een effectieve verbinding tussen het plan en feitelijke keuzes en tussen outside-in en inside-out redeneren. Of anders gezegd: tussen toekomst en heden en tussen binnen en buiten.

De lessen die getrokken kunnen worden uit de strategieliteratuur zijn vanzelfsprekend van toepassing op het nieuwe corporate merkten. We beschouwen 'positioneren' als een continu en dynamisch proces. Doel van dit proces is het ontwikkelen van een organisatie-identiteit die de capaciteiten van de organisatie verbindt met de behoeften van doelgroepen en die onderscheidend is ten opzichte van concurrenten. Dit denken past naadloos in het concept merkoriëntatie. Echte merkgeoriënteerde organisaties, de zogenoemde brand leaders, gebruiken het corporate merk als vertrekpunt voor hun interne én externe activiteiten.

Bovendien monitoren ze hun inspanningen constant. Zo wordt de relevantie van de belofte continu in de gaten gehouden, evenals de wijze waarop de organisatie hier invulling aan geeft. Hiermee versterken zij de 'fit' tussen organisatie en omgeving.

De corporate positionering – die de visie van het topmanagement op de identiteit van de organisatie etaleert – vormt het richtpunt voor dit proces. Het is wat men in de management- en leiderschapsliteratuur noemt *a point of reference against which the organization can emerge* (Morgan en Smircich, 1982). Denk aan het voorbeeld van Nationale-Nederlanden (NN) (afl. 1, Communicatie september 2010). Ceo Lard Friese kondigt aan dat het de verantwoordelijkheid is van de marktleider (NN) om verbeteringen te realiseren in een sector in vertrouwenscrisis en terug te gaan naar de essentie van verzekeren. Die essentie wordt uitgelegd als het wegnemen van onzekerheden en het bieden van oplossingen voor levenschte vragen van particulieren en bedrijven. Deze visie vormt het richtpunt voor het proces waarin NN vorm probeert te geven aan haar nieuwe identiteit.

#### Merkeconstruct

Organisatie-identiteit vormt zich tussen de visie van het topmanagement, de cultuur van de organisatie en het imago bij externe doelgroepen. Willen we met de corporate positionering effectief richting geven aan het ontwikkelen van een nieuwe identiteit, dan kan dat alleen als deze aansluit bij de doelen en behoeften van deze drie partijen. Het topmanagement zal actief de condities in de organisatie scheppen die nodig zijn om de corporate positionering te realiseren. Medewerkers zullen zich ermee moeten kunnen identificeren om deze te internaliseren en institutionaliseren. En pas als externe doelgroepen de toegevoegde waarde van de organisatie (h)erkennen leidt dit tot reputatie, klanttrouw, omzet, winst et cetera. In het nieuwe corporate merktenken moeten we dus vanuit drie perspectieven eisen stellen aan de corporate positionering: visie, cultuur en imago.

#### Visiecriteria

Het topmanagement heeft uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de doelen van de organisatie. In dit perspectief moet het corporate merk dan ook gezien worden als middel om organisatiedoelstellingen te realiseren. De gekozen product-marktcombinaties en de competenties die nodig worden geacht voor de toekomst zijn uitgangspunt voor de corporate positionering. Een bekend voorbeeld. De top van Philips stelde zich drie belangrijke strategische bewegingen ten doel: (1) een primaire focus op

de markten health en well-being, die worden gezien als wereldwijde groeiemarkt, onder andere vanwege de vergrijzing, (2) het versimpelen en overzichtelijker maken van de Philips-organisatie, zodat mensen en competenties elkaar beter kunnen vinden en (3) het ontwikkelen van marketingcompetenties. Dit was het kader waarbinnen Sense & Simplicity is geboren, dat focust op bedieningsgemak dat heel relevant is voor de gekozen markten en uitdrukking geeft aan de ambitie om de organisatie te vereenvoudigen. Het mag voor zich spreken dat een focus op het merk naadloos past binnen de ambitie marketingcompetent te worden.

#### Cultuurcriteria

De maakbaarheid van organisaties is niet onbeperkt. Een nieuwe positionering zal daarom in bepaalde mate moeten aansluiten bij de bestaande cultuur en competenties. Hoewel Sense & Simplicity bedieningsgemak toevoegt (Simplicity), bouwt zij ook voort op de technologiecompetentie van Philips (Sense). Daarnaast zullen medewerkers zich met een nieuwe identiteit moeten kunnen identificeren, om deze te internaliseren en institutionaliseren. Merken als McKinsey, Shell of bijvoorbeeld Greenpeace hebben vanuit identificatieperspectief een sterk disciplinerende werking op het gedrag van medewerkers. Hiermee zijn ze in staat consistent richting te geven aan de organisatie en zich over langere tijd relevant en onderscheidend te positioneren. Vanuit psychologisch perspectief zijn er vier belangrijke redenen voor medewerkers om zich te identificeren met een nieuwe identiteit. Medewerkers identificeren zich graag met een identiteit waarvan zij verwachten dat die door anderen hoog en waardevol wordt geacht, omdat dat goed is voor hun eigenwaarde (self-esteem); een identiteit die een heldere positie geeft ten opzichte van andere organisaties binnen dezelfde categorie (self-differentiation); een identiteit waarmee ze in staat zijn hun zelfbeeld richting de toekomst te verbinden met hun zelfbeeld op basis van verleden en heden (self-continuity); en een identiteit waarmee ze uitdrukking kunnen geven aan hun eigen persoonlijke waarden (self-expression).

#### Imagocriteria

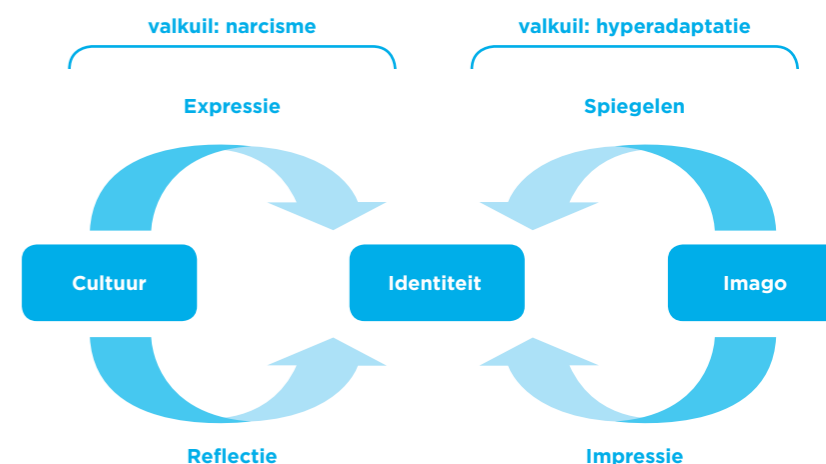
Organisaties bouwen sterke posities als zij in staat zijn op een unieke manier invulling te geven aan de instrumentele en emotionele behoeften van doelgroepen. Uiteindelijk ligt daar de sleutel tot het versterken van de 'fit' tussen organisatie en omgeving. Pas als doelgroepen de output van een organisatie (h)erkennen als waardevol, zullen zij de toegevoegde waarde van de organisatie herkennen en voorkeur kunnen creëren. Het is essentieel om te beseffen is dat het hier gaat om het verankeren van de toegevoegde waarde van een organisatie in het brein van doelgroepen. Mensen kennen de werkelijkheid immers enkel en alleen op basis van hun beeld van de werkelijkheid. Het beeld van de werkelijkheid vormt dus de basis voor ons handelen. Perceptie stuurt gedrag. Pas als een organisatie op de juiste plek in het brein verankerd zit, zal zij in staat zijn ook daadwerkelijk voorkeur te creëren. Het brein stelt drie heldere criteria aan de positionering van een organisatie: relevantie, onderscheid en geloofwaardigheid. Positioneren is een continu en dynamisch proces, dat ge-

voed wordt door de organisatie-identiteit. Het zijn immers de overtuigingen van de leden van de organisatie die de basis vormen voor hun handelen en dus de basis zijn voor hoe de organisatie zich ontwikkelt en manifesteert. Deze overtuigingen worden gevormd door vier processen, die spelen tussen cultuur en imago, namelijk: impressie, spiegelen, reflectie en expressie. Wij weten wie deze organisatie is, doordat wij zien hoe wij ons manifesteren (impressie), doordat wij horen wat de buitenwereld over ons zegt (spiegelen), doordat wij zien en ervaren wat we intern creëren (reflectie) en doordat wij horen wat we hierover tegen elkaar zeggen (expressie).

#### Leica en Kodak

Organisaties die hun zelfbeeld alleen vormen door naar binnen te kijken (cultuur) lopen het risico narcistisch te worden. Zij denken enkel inside-out, herhalen zichzelf en missen de aansluiting met een veranderende buitenwereld. Dit gebeurde met onder andere organisaties als Leica en Kodak, die de opkomst van de digitale fotografie onvoldoende op waarde schatten. Zij zagen de wereld zoals zij zichzelf zagen en konden niet geloven dat het 'filmrolletjes'-tijdperk eindig was. Organisaties die hun zelfbeeld alleen vormen door naar buiten te kijken (imago) lopen het risico te vervallen in hyperadaptatie. Zij denken enkel outside-in, lopen achter iedere nieuwe marktkans aan, veranderen continu hun richting en vergeten deze duurzaam te verankeren in de organisatie. Het leidt tot desoriëntatie bij medewerkers en klanten, omdat niet meer helder is waar de organisatie voor staat. Het zet de behoefte aan *self-continuity* van medewerkers en de behoefte aan geloofwaardigheid bij externe doelgroepen onder druk. Het is de uitdaging steeds de balans te vinden tussen cultuur en imago door actief deze vier processen te managen.

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



Hatch & Schultz (2002). *The dynamics of Organizational Identity*. Human Relations

Visiecriteria	Cultuurcriteria	Imagecriteria
Organisatiedoelstellingen als uitgangspunt: - gekozen product-marktcombinaties - gewenste competenties	Bestaande cultuur en competenties als uitgangspunt: - bronnen van identificatie: self-esteem, self-differentiation, self-continuity, self-expression	Instrumentele en emotionele behoeften als uitgangspunt: - relevantie - onderscheid - geloofwaardigheid