

Geen Mars voor de poes

Één identiteit of meerdere is de keuze tussen samenhang of onderscheid. Waarbij het topmanagement-, het klant- en het medewerkerperspectief niet altijd tot dezelfde oplossing leiden. Aflevering 5 uit de serie 'Het corporate merk als strategisch managementinstrument': merkportfoliostategie.

door Tibor van Bekkum
illustratie Leendert Masselink

In het nieuwe corporate merken zien we het corporate merk als richtpunt voor de organisatie en benaderen we merk vraagstukken vanuit het perspectief van de organisatie-identiteit: *members' shared beliefs about the central, enduring and distinctive characteristics of the organization* (afl. 1, Communicatie september 2010). Organisatie-identiteit is het mentaal kompas waarop de organisatie vaart. Het is sturend voor gedrag, symboliek en communicatie en de duurzame basis voor een sterk corporate merk en sterke reputatie. Helderheid en eensgezindheid over de identiteit van de organisatie is essentieel. Maar niet altijd gemakkelijk. Er zijn namelijk veel situaties waarin organisaties geconfronteerd worden met verschillende overtuigingen over wat deze organisatie tot deze organisatie maakt. Situaties waarin er fundamenteel verschillende ideeën zijn over 'wie wij (willen) zijn'. Daar ligt dus een uitdaging. Het is het domein van de merkportfoliostategie; het vijfde onderwerp in deze serie. Centrale vraag die we ons stellen is of het zinvol is om meerdere richtpunten te ontwikkelen voor een organisatie.

Gedesoriënteerd

Organisatie-identiteit richt, bindt en verblindt. Het vormt organisaties omdat het werkt als richtpunt dat mensen in staat stelt doelgericht plannen te maken, visies te ontwikkelen, te communiceren, producten te produceren enzovoorts. Het vormt organisaties omdat het de waarden,

doelen, overtuigingen, competenties en gedragingen harmoniseert van organisatie en medewerkers, mits men zich met de organisatie identificeert. Harmonisatie verklaart waarom mensen uit naam van de organisatie handelen en hun gedrag afstemmen op de identiteit die zij voor ogen hebben. Bovendien vormt organisatie-identiteit organisaties omdat het de basis is voor werkelijkheidsconstructie: het proces waarlangs mensen zich een beeld van de werkelijkheid vormen (Weick, 1995, Sensemaking in Organizations). Vergelijk de ingenieur die enkel technische problemen en oplossingen ziet. En denk aan Leica en Kodak, die de opkomst van digitale fotografie niet 'zagen'. Organisatie-identiteit bepaalt dus ons handelingsperspectief.

Onenigheid over de (gewenste) identiteit van een organisatie is onwenselijk en zelfs schadelijk. Mensen stellen zich andere doelen, zien andere wegen om dat doel te bereiken, vinden fundamenteel andere zaken belangrijk, beschouwen andere resultaten als zinvol en ga zo maar door. Organisaties waarin onenigheid over de identiteit de bovenvoet voert zijn gedesoriënteerd en kunnen niet eenduidig uitleggen waar hun toegevoegde waarde zit. Laat staan deze creëren. Behalve in een periode van fundamentele transformatie, waarin desoriëntatie onvermijdelijk is en het ook productief is om naar een nieuwe identiteit toe te werken, is helderheid en eensgezindheid wenselijk.

Er zijn echter heel wat bronnen voor meningsverschil over identiteit. Bijvoorbeeld omdat mensen verschillende pro-



fessionele identiteiten hebben. Denk aan een ziekenhuis waar het verplegend personeel, de medische staf en de administratieve staf fundamenteel verschillende ideeën hebben over de organisatie. Waar het heen moet met de organisatie. Waar klanten (patiënten) behoefte aan hebben. En waar het in essentie om gaat binnen de organisatie. Is dat het bieden van zorg, het nemen van tijd en aandacht geven aan een patiënt? Is dat het zo effectief mogelijk verhelpen van medische kwalen? Is dat een economisch doelmatige organisatie zijn met een sterke positie in de markt?

Ook fusies en overnames zijn situaties waarin onenigheid over de identiteit vaak een rol speelt. Een ruime meerderheid van de mensen binnen ABN Amro wilde liever over-

genomen worden door de Royal Bank of Scotland dan door Fortis, dat zij als een inferieure bank beschouwden. En nog een stap verder terug in de tijd zien we dat er ook binnen

het fusieproduct ABN Amro tot lang na de fusie verschillende bloedgroepen – de ABN'ers en de Amro'ers – waren met echt uiteenlopende meningen over 'hoe te bankieren', gebaseerd op hun identiteit. ABN was traditioneel en zag bankieren als een herenactiviteit. Amro was veel moderner en zag bankieren primair als een zakelijke activiteit. Je zou je kunnen afvragen wat het effect is geweest van het in stand houden van de twee namen. En of deze bloedgroepen net zo lang waren blijven voortbestaan als er één nieuwe naam was gecreëerd. Het is de keuze tussen kapitaliseren op de historie, reputatie opgebouwd in het verleden en identificatie van medewerkers versus het vormgeven van één nieuwe identiteit.

En er zijn natuurlijk situaties waarin een organisatie verschillende activiteiten heeft, opereert in verschillende markten (met andere klanten en concurrenten) en verschillende businessmodellen hanteert. In feite is er dan sprake van twee of meerdere organisaties binnen een organisatie. Het is een omstandigheid waarin mensen een ander beeld van de organisatie ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan een bouwbedrijf dat ook een tak technisch-facilitair management heeft voor het onderhoud van bedrijfsruimten. De bouwactiviteiten worden georganiseerd en begroot op projectbasis en gerund door ingenieurs. Facilitair management is een doorlopende activiteit waarvoor een servicecontract wordt afgesloten en dat wordt ingevuld door lager en middelbaar technisch personeel.

Sterke identificatie

Het is zinvol om in het kader van het nieuwe corporate merkdenken een onderscheid te maken tussen enerzijds organisaties die productmerken voeren (zoals Unilever of Friesland Campina) en anderzijds organisaties die organisatie-merken voeren en dienstverleners (Randstad of Espria). Twee redenen. Medewerkers identificeren zich sterker met organisatie-merken (of bedrijfsonderdelen) dan met productmerken. Iemand binnen Unilever zal zich sterker identificeren met Unilever dan met Sunil waspoeder en wasgel, ondanks dat hij of zij voor Sunil werkt. Maar, mensen binnen Tempo-Team zullen een sterkere identificatie

hebben met de eigen organisatie dan met moederbedrijf Randstad. Een tweede onderscheid is dat medewerkers bij dienstverleners het 'product' maken op het moment dat het wordt geconsumeerd. Medisch en verplegend personeel in een ziekenhuis bijvoorbeeld 'maken' de dienst ter plekke. En adviseurs creëren de dienst die ze leveren meestal in samenwerking met de opdrachtgever. In zulke situaties wordt identificatie met het merk dus essentieel vanuit het perspectief van de klant. Het stuurt gedrag en is randvoorwaardelijk om de belofte richting klanten waar te maken. Omdat organisatie-identiteit ons uitgangspunt is spreken we hier alleen over merkportfoliostrategie voor organisatie-merken en dienstverleners.

Overwegingen

In optima forma is de corporate positionering gebaseerd op doelstellingen en ambities geformuleerd door de top, de bestaande cultuur en competenties, en instrumentele en emotionele behoeften van de doelgroep. Pas dan kan het een effectief richtpunt zijn voor het ontwikkelen van de identiteit van de organisatie. Omdat merkportfoliostrategie in feite over niets anders gaat dan het creëren van één of meerdere identiteiten moeten we dit vraagstuk ook vanuit deze drie perspectieven bekijken. In essentie gaat het over de wenselijkheid van samenhang of onderscheid. De hamvraag is dus iedere keer: is het zinvol om een apart of nieuw richtpunt te ontwikkelen? Per perspectief zijn er verschillende overwegingen die van invloed zijn op deze keuze. Welke overwegingen doorslaggevend zijn, is afhankelijk van de situatie van een specifieke organisatie. Merkportfoliostrategie is altijd maatwerk.

Topmanagementperspectief

Samenhang

- Er zijn verschillende redenen vanuit het perspectief van het topmanagement om één identiteit te wensen. Bijvoorbeeld de overtuiging dat een integrale propositie strategisch wenselijk is. Het sterke geloof in een bancassurance-concept (bankieren en verzekeren als één integrale propositie) heeft vele topmanagementteams in de financiële sector doen besluiten te streven naar één sterk merk met daaronder de verschillende activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan Fortis en ING.
- Maar het streven naar één merk wordt ook vaak ingegeven door argumenten die te maken hebben met 'economies of scale'. Hoe meer activiteiten hetzelfde merk hebben, hoe groter de zichtbaarheid en hoe meer investeringen in communicatie optellen. Het meer politieke 'ego'-argument laten we hier maar even buiten beschouwing.

Onderscheid

- Anderzijds, als het gaat om echt fundamentele vernieuwing en het ontwikkelen van een propositie, businessmodel en cultuur die sterk afwijken van de moederorganisatie, is het verstandig een aparte identiteit te creëren. Denk aan Ditzo van ASR en EnergieDirect van Essent. Beide merken moeten zo'n fundamenteel andere rol spelen in de sector dat het een eigen merk waard is, maar bijvoorbeeld ook een apart gebouw om

'besmetting' door de cultuur van de moederorganisatie te voorkomen.

- Daarnaast speelt ook altijd het argument van risicomanagement. Mocht een vernieuwingsinitiatief mislukken, dan heeft dit minder negatieve consequenties voor het moedermerk. Dat zal een van de redenen zijn geweest waarom KPN de afgelopen jaren enkele innovatieve initiatieven onder een ander merk in de markt heeft gezet. Denk onder andere aan haar activiteiten op het terrein van digitale televisie, die aanvankelijk onder het merk Mine in de markt werden gezet. Inmiddels wordt deze dienst onder KPN-vlag aangeboden.
- Maar ook het ontmoedigen van de concurrentie om een bepaald marktsegment te betreden waar de moederorganisatie niet sterk is, is een reden voor een aparte identiteit. Zoals in het geval van Fundix van ING.
- Ook een reden voor onderscheid is het openhouden van de mogelijkheid om in de toekomst gemakkelijk iets nieuws te kunnen lanceren. Er hoeft dan niet een geheel nieuw merk gecreëerd te worden. Het bestaande merk moet 'alleen' geherpositioneerd worden.
- Ten slotte is het stimuleren van ondernemerschap een reden om een aparte identiteit in de lucht te houden. Het gevoel van eigenaarschap bij het management bij een organisatie met een eigen merk is groter. Bij Ditzo, bijvoorbeeld, zit het ondernemerschap er goed in.

Klantperspectief

Samenhang

- Het etaleren van samenhang door merken aan elkaar te relateren (endorsement of subbranding) of één merk te creëren, heeft vanuit het perspectief van de klant verschillende redenen. Vertrouwen is daarbij een cruciaal argument. Nieuwe activiteiten die worden aangeboden onder een vertrouwd merk, voelen vertrouwder. Het reeds bestaande en gereputeerde merk reduceert onzekerheid aan de kant van de klant.
- Ook als de klant eenheid ervaart in verschillende producten kan het signaleren van samenhang wenselijk zijn. Veel mensen vinden het best gemakkelijk om één aanspreekpunt te hebben voor al hun financiële aangelegenheden. Het is een van de redenen waarom de RVS via haar 'mannetjes' naast schadeverzekeringen onder haar label ook hypotheek en pensioenen kon verkopen.

Onderscheid

- Echter, er kunnen vanuit klantperspectief ook dwingende redenen zijn om juist onderscheid aan te brengen tussen merken. Een eerste argument is dat van geloofwaardigheid. Bedrijven met een reputatie in markt 'a' worden niet vanzelfsprekend gezien als competent in markt 'b'. Zo had de Postbank er veel moeite met het verkopen van hypotheek of pensioenen. Als onconventionele bank werd zij op deze 'specialistische' producten niet competent geacht. Pas na de introductie van de hypotheekadviseur – die specialist was op hypotheek – kreeg zij geloofwaardigheid.
- Ook propositiehelderheid is een belangrijk argument om onderscheid aan te brengen. Sommige organisaties

hebben bijzondere specialismen, competenties of diensten in huis die de organisatie uniek maken, maar die maar moeilijk waar te nemen zijn omdat ze niet apart gebrand zijn. De klant ziet dan door het bos de individuele (bijzondere) bomen niet meer. Dan kan het dus wenselijk zijn om een apart of (sub)merk te creëren. Denk aan Yacht van Randstad.

- Een derde argument voor onderscheid heeft te maken met de mate waarin klanten hechten aan een individueel merk. Toen Fortis haar private bank MeesPierson wilde rebranden tot Fortis ontstond hevig verzet vanuit enkele klanten van MeesPierson. Het was reden om de rebranding uit te stellen.
- Tot slot is er nog het argument van de onverenigbare werelden. Denk aan Mars, dat ook kattenvoer maakt, maar dit onder het merk Whiskas in de markt zet.

Medewerkerperspectief

Vanuit medewerkerperspectief spitst samenhang en onderscheid zich toe op identificatie. Daarbij spelen in essentie twee vragen. Hoe sterk is de identificatie met merk 'a' en zou het mogelijk zijn identificatie met merk 'b' te ontwikkelen? En, wat is het effect van merkportfoliobeslissingen voor de mate van identificatie van medewerkers met de organisatie of een veranderproces?

- Een eerste overweging gaat dus over de vraag of medewerkers zich überhaupt met een ander merk kunnen (gaan) identificeren. Conditie voor identificatie zijn de reputatie van het merk (self-esteem), de match tussen de persoonlijke waarden van de medewerker en de waarden van het merk (self-expression), de mate waarin überhaupt helder is waar het merk voor staat (self-differentiation) en de mate waarin het merk stabiel is (self-continuity).
- De tweede overweging heeft te maken met de onzekerheid die wordt geïntroduceerd door rebranding. Een mooi voorbeeld hiervan is een grote zorginstelling die een fusieproduct is van allerlei kleine, specialistische organisaties (kraamhulp, thuiszorg, geestelijke gezondheidszorg, etc.). Hoewel het topmanagement gelooft in een integrale gezondheidszorgpropositie, heeft het besloten te wachten met rebranding naar één organisatie. De reden hiervoor is dat de organisatie in een omvangrijk veranderingsproces zit met al heel erg veel onzekerheid. Rebranding naar één merk wordt risicovol geacht, omdat dat nog meer onzekerheid met zich meebrengt. Met alle gevolgen voor de identificatie met de organisatie ten tijde van een proces waarin mensen toch al gemakkelijk afhaken. Het veranderingsproces is in hun ogen dus niet gediend met rebranding.

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