

Medewerkers je merk laten uitstralen

Een sterk merk kan voor structureel meer winst zorgen, hogere marges en loyalere klanten (return on branding). De belangrijkste factor die bepalend is voor het langetermijnsucces van een merk is echter het gedrag van medewerkers.

In diverse studies wordt aangetoond dat een sterk merk een belangrijke bijdrage levert aan het succes van een onderneming. De logica daarachter is dat een sterk merk leidt tot een mentale voorkeurspositie bij doelgroepen. Daarmee is de kans groter om te worden gekozen bij een aankoopbeslissing.

Bij dienstverleners wordt negentig procent van de beeldvorming bepaald door gedrag (bron: Cees van Riel, Identiteit en imago). Maak je de merkbeloofte niet waar, zoals veel banken en telecom providers, dan kun je adverteren tot je een ons weegt. Je kunt stellen dat het managen van een merk in essentie gaat over het managen van medewerkers. Maar hoe pak je dat nou concreet aan?

Interne focus

De merkpositionering geeft aan hoe je als merk graag wilt zijn en wilt worden gezien. Het is een ambitie waar naar toe moet worden gewerkt. Wanneer je als onderneming helder hebt geformuleerd hoe het merk te positioneren, is het belangrijk om de focus op de eigen organisatie te richten. Veel ondernemingen gaan gelijk aan de slag met de vormgeving en externe communicatie. Degene die de merkbeloofte moeten waarmaken mogen achteraan aanschuiven. Het risico is dat zowel klanten als medewerkers gedesillusioneerd raken over het merk en haar mooie belofte. Om dit te voorkomen moet je intern beginnen.

Glashelder

Het vaak geprezen Interpolis heeft bijvoorbeeld al jaren gewerkt aan een *glasheldere* interne cultuur en competentie ontwikkeling voordat zij haar merkbeloofte aan de buitenwereld bekend maakte. Dat vereist een organisatiebrede inspanning en structurele samenwerking tussen marketing, communicatie, hr en de business.

Pak het procesmatig aan

Een merk positioneren is geen afgebakend project, maar een organisatiebreed proces. In dat proces moet er aandacht worden besteed aan zaken als het ontwikkelen van een stimulerende cultuur, competenties, een andere werkwijze, etc.

Belangrijk is om te onderkennen dat medewerkers niet van de een op de andere dag 'merkwaardig' gedrag vertonen. Merkwaardig gedrag vergt een andere benadering dan de ontwikkeling van middelen als een logo of een website.

Philips

Het vergt tijd om bij de externe doelgroep op een voorkeurspositie in het brein te komen, dat geldt dus ook voor de eigen medewerkers. Zo heeft Philips bijvoorbeeld een hele cultuuromslag en competentieontwikkeling ondergaan rondom de merkwaarde 'Simplicity'. Is het TV apparaat voor onze klant eenvoudig te bedienen? Kan hij het installeren zonder hulp van derden? Pittige vragen voor medewerkers van een zeer technisch bedrijf, maar essentieel om mee aan de slag te gaan. Om intern te doorleven voordat je het merk in mooie campagnes extern gaat uitdragen.

Prestatie-indicatoren

Of je goed bezig bent, weet je alleen als je inzicht hebt in jouw prestaties en daarop kunt sturen. Veel ondernemingen beschikken over externe merkinformatie zoals de merkbekendheid en merkvoorkeur onder de doelgroep. Wanneer daar te laag op wordt gescoord, zoekt men vaak de oplossing in extra campagnes. Simpelweg omdat men geen inzicht heeft in andere merkindicatoren. Het is cruciaal om ook over interne prestatie-indicatoren te beschikken waarop kan worden gestuurd. Je maakt zo intern en extern duidelijk en zichtbaar dat het merk een integraal onderdeel vormt van de gehele organisatie. Als bijvoorbeeld de competentie 'assertiviteit' een belangrijke vereiste is voor het waarmaken van de merkbelofte, moet dat meetbaar worden meegenomen in het personeelsbeleid van de organisatie. Een prestatie indicator kan dan bijvoorbeeld zijn het percentage medewerkers dat zichzelf na het eerste jaar competent voelt om de merkbelofte waar te maken. Essentiële managementinformatie om ook externe merkprestaties te kunnen verklaren. Een inspanning die geduld vereist. Logisch gezien kan bijvoorbeeld de ABN AMRO haar vernieuwde merkbelofte, de bank anno-nu, nog niet geheel waarmaken. Deze merkbelofte gaat in feite over een nieuwe praktische, no nonsense-mentaliteit. Een dergelijke cultuuromslag van 'De Bank' naar 'De Bank anno-nu' is in zo'n kort tijdsbestek simpelweg niet haalbaar.

Het merk zijn

Wanneer de interne organisatie *merkwaardig* is en daarop kan worden gestuurd kan je pas echt het merk zijn. Uiteindelijk is het net als met leren fietsen. Je kunt pas goed fietsen als je over de handelingen niet meer bewust hoeft na te denken. Je weet en kunt simpelweg niet meer anders dan het merk zijn en uitdragen.

Tips

- * Investeer in het merk als een organisatiebreed proces
- * De medewerkers maken het verschil, leg daar de focus.
- * Door naast externe prestatie indicatoren oog te hebben voor interne prestatie indicatoren kan echt worden gestuurd op het bouwen van een sterk, geloofwaardig merk.

Auteurs: (drs) Guido David en Giota Bachtsevanidou (BA)

Guido David en Giota Bachtsevanidou zijn adviseurs bij positioneringsadviesbureau MarketingVisie. Zij zijn gespecialiseerd in de ontwikkeling van merkgeoriënteerde organisaties en return-on-branding.

www.merketingvisie.nl