

BENUT CORPORATE MERK BIJ VERANDERMAGEMENT

Buiten winnen, binnen beginnen

Menigeen heeft er al z'n vingers aan gebrand: een verandertraject. Neem het woord in de mond en u oogst gegarandeerd scepsis, hoon en weerstand. Veranderingen zorgen namelijk vaak voor een onaangename sfeer binnen een bedrijf en resultaten doorgaans in argwaan bij medewerkers. Hoe kunt u veranderingen succesvol begeleiden en behoudt u toch een goede sfeer op de werkvloer? Door te vertrekken vanuit een corporate merkstrategie kunt u succesvol sturen op verandering.

Soms is het nodig om als organisatie te veranderen. De benodigde verandering kan extern zijn ingegeven: stakeholders ontwikkelen bijvoorbeeld andere verwachtingen, wensen en eisen, of de concurrentie neemt toe. Bij een voordurend veranderende omgeving hoort een andere organisatie: eentje die met haar tijd meegaat. Dat vraagt om flexibiliteit. Om andere eisen. Om ander gedrag. Bedrijven die spreken over verandertrajecten, zijn eigenlijk vaak al te laat. Hun bestaansrecht staat onder druk. Zij gaan niet langer vooruit en hun ontwikkeling staat stil. Men heeft bijvoorbeeld te lang gewerkt vanuit routine, er is onvoldoende geïnnoveerd en beslissers hebben zitten suffen. Gevolg: een ongezonde situatie waarbij het bedrijf onvoldoende bestand is tegen het veranderende spanningsveld. Een verandertraject impliceert een grondige aanpak. Het roer moet om.

Beeldvorming

Het gedrag van een organisatie bepaalt zo'n 80% van het imago bij haar doel-

groepen. Vooral voor dienstverlenende bedrijven is het belangrijk om bij de medewerkers het gedrag te bevorderen dat past bij de verwachtingen van de markt waarin men zich beweegt. Dit is namelijk rechtstreeks van invloed op het imago bij externen en op de eigen prestaties. Voor u als communicatie- of marketingprofessional heeft het daarom weinig zin om alleen op basis van de inzet van communicatiemiddelen de corporate beeldvorming te beïnvloeden. Beeldvorming en gedrag zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. U moet bewust en op een inspirerende manier sturen op merkegeoriënteerd gedrag. Om buiten te winnen, moet je binnen beginnen.

Weerbarstig

Het gedrag van een organisatie wordt gevoed door haar identiteit, ook wel de organisatiecultuur genoemd. Dit is een niet te onderschatten kracht die richting geeft aan gedrag en keuzen van medewerkers. Gedrag en cultuur zijn niet zomaar te veranderen. Gepland gedrag

binnen organisaties is te beïnvloeden met behulp van overtuigende communicatie, houtsnijdende argumentatie en het verbeteren van competenties door training. Automatisch gedrag dat ontstaat bij interactie en dagelijkse praktijk is echter niet zo snel te veranderen.

“Gedrag en cultuur zijn niet zomaar te veranderen”

Het klassieke verandertraject bestaat uit drie fases, namelijk 'unfreezing, change en freezing'. Tijdens de unfreeze-fase realiseren medewerkers zich dat er veranderingen op til zijn. Tijdens de change-fase vindt de interventie plaats en tijdens de freezing-fase worden zaken verankerd. Het klassieke verandertraject lijkt een fraai lineair traject waarbij weerstand is weg te nemen. De praktijk is echter weerbarstig. Aangekondigde veranderingen leiden al snel tot onduidelijkheid, onzekerheid, ontkennen, twijfel, irritatie, onbegrip en ongeduld. De klassieke verandertrajecten zijn gedragsgeoriënteerd en leveren externe druk op bij medewerkers.

Brein

Het menselijk brein reageert op externe druk. Mensen bepalen razendsnel of zij de externe impuls als prettig en acceptabel ervaren of niet. Een verandering die ongemakkelijk aanvoelt, wordt door het

In zeven stappen met het merk naar verandering

- Wie zijn we op dit moment als organisatie? Betrek medewerkers, managers en de doelgroep bij het beantwoorden van deze vraag.
- Wie willen we zijn? Beantwoord deze vraag door wensen en behoeften van doelgroepen te inventariseren, door een marktanalyse uit te voeren en wensen van management en medewerkers te benoemen.
- Stel een realistische corporate merkstrategie vast die vertrekt vanuit een bestaande situatie en die gericht is op een toekomstige situatie.
- Verklaar de vastgestelde merkstrategie aan de interne organisatie. Het merk moet medewerkers inspireren.
- Gebruik het merk als dagelijkse richtlijn voor alle werkzaamheden.
- Pas procedures en processen aan en veranker het merkgedrag.
- Herijk het merk. Merkmanagement is een doorlopende cyclus. Een merk en een organisatie-identiteit zijn aan verandering onderhevig. Houd daarom de vinger aan de pols door periodiek de positioneringsvragen te beantwoorden.

brein ervaren als gevaar. Ons brein reguleert in zo'n crisissituatie het gedrag en de respons. Onze cognitieve processen zijn daarbij gericht op drie standaardreacties: vechten, vluchten of vastgenageld staan. Zo'n situatie is een slechte voedingsbodem voor verandering en moet worden voorkomen. Merkmanagement is een bruikbaar middel voor het doorvoeren van veranderingen. Organisaties moeten leren 'merkdenken', waarbij het merk het vertrekpunt is bij al het handelen. Een merk wordt wel omschreven als een web aan associaties of merkwaarden. Hoe meer de associaties met elkaar overeenkomen, hoe sterker het merk is. Een merk is pas waardevol als het tegemoetkomt aan de verwachtingen, wensen en eisen van de doelgroep. Een merk is in die zin bedoeld om de behoeften van zijn afnemer te bevredigen. Het aloude motto 'de klant centraal' gaat dus nog steeds op.

Positioneren

Bij het positioneren en vaststellen van een corporate merkstrategie geeft u antwoord op twee vragen: 'Wie zijn we op dit moment?' en 'Wie willen we zijn?'. U kunt de eerste vraag beantwoorden door de bestaande organisatie-identiteit en het bestaande imago te bepalen. Belangrijk daarbij is om niet alleen de visie van het management hierop vast te stellen, maar ook die van de medewerkers. Zo weten

managers wat medewerkers beweegt, een belangrijk inzicht dat noodzakelijk is voor de verandering. De indruk van de doelgroep dient om het imago, de beleving van de identiteit door de doelgroep, in kaart te brengen. Door drie metingen kunt u bepalen hoe sterk de organisatie-identiteit en de diverse merkwaarden zijn. De tweede vraag bij de positionering van het merk gaat over de wenselijke situatie. Allereerst is deze ingegeven door de wensen en behoeften van doelgroepen en de manier waarop de concurrentie zich ontwikkelt, maar ook door de wensen van management en medewerkers.

Ambities

Een realistische corporate merkstrategie vertrekt vanuit een bestaande situatie. Het is zaak om vitale en kansrijke corporate merkwaarden te bepalen die al bewijsbaar aanwezig zijn en die door medewerkers, management en doelgroep worden erkend en herkend. Zo legt u het fundament voor de corporate merkstrategie en blijft u geloofwaardig. Naast de al aanwezige merkwaarden benoemt u geambieerde en haalbare merkwaarden. Deze ambities worden ingegeven door de wensen en behoeften van doelgroepen en de kansen en bedreigingen die ontstaan door de marktsituatie. Wanneer merkwaarden zijn vastgesteld, kunt u een propositie of merkbeloofte voor uw doelgroepen definiëren.

pen definiëren. De belofte van het corporate merk beschrijft de opbrengst van een organisatie voor de doelgroep en geeft richting aan het gedrag en de communicatie van een organisatie.

Beweging

Het corporate merk is een baken om de organisatie te sturen op het vervullen van de belofte die aan externen wordt gedaan (Van Eck, Willems en Leenhouts). Een corporate merk maakt de gewenste organisatie-identiteit duidelijk en helpt het merkgericht handelen te vergroten door een belofte te formuleren die richtinggevend is. Wat je buiten belooft, moet je binnen willen zijn.

Leiderschap ontstaat in interactie. Succesvolle managers krijgen hun organisatie in beweging door te communiceren. Door strategie en visie uit te dragen. De corporate merkstrategie is daarbij een belangrijk instrument. Vooruitstrevende bedrijven maken de merkstrategie zelfs leidend voor de inrichting van de gehele bedrijfsvoering. Primaire processen, bestuursystemen en het personeelsbeleid worden daarbij opgetuigd vanuit het centrale merkdenken.

Routine

Als u het corporate merk en merkwaarden gebruikt om te sturen op het vervullen van de belofte aan klanten en stakeholders, kunt u de interne organisatie richten en transformeren. Dit proces wordt ook wel 'Internal Branding' genoemd. Medewerkers herkennen en erkennen een realistisch vastgesteld merk ten dele of geheel. Het biedt een basis om gedrag te beïnvloeden, aangezien het merk deels is ingegeven door dat wat medewerkers beweegt. Vervolgens is het zaak dat medewerkers het merk herkennen in de dagelijkse routine en keuzen in hun werk maken op basis van merkbeleid. Zo is gepland en automatisch gedrag te veranderen.

David Westveer is werkzaam als Strategy Director en Communicatieadviseur bij BOOM Communicatie.