

Consumenten herkennen bedenksele feilloos

Hoe groter de afstand tussen merkidentiteit en organisatie-identiteit, hoe meer het merk een construct is, een bedenksele van marketeers. Het levert misschien gemakkelijke reclamefilmpjes op, maar consumenten prikken daar genadeloos door heen. Merkwaarde ontstaat voor veruit de meeste bedrijven in de koppeling van merkidentiteit en organisatie-identiteit. En dus is van cruciaal belang hoe een organisatie 'grip' krijgt op haar identiteit. Het goede nieuws is: dat kan buitenwone laagdrempelig en effectief worden georganiseerd.

C. Juta

IN EEN STEEDS SNELLER TRANSFORMERENDE WERELD IS HET CREËREN VAN WAARDE STEEDS BELANGRIJKER

Dat is het unieke van de tijd waarin we leven: dat we ons er individueel en collectief bewust van worden dat de biotoop waarin we leven, onomkeerbaar en steeds sneller aan het veranderen is. De een wijst naar het klimaat of het milieu. De ander zal wijzen naar ontwikkelingen in filosofie, wetenschap, techniek, kunsten. Weer een ander zal wijzen naar het ontstaan van een compleet nieuwe virtuele wereld, het ontstaan van de multipolaire samenleving of de terroristische dreiging. De nieuwe werkelijkheid komt 24 uur per dag tot ons en is onvoorspelbaarder dan ooit. Ontsnappen aan deze waanzinnige werkelijkheid is vrijwel onmogelijk. Mens en organisatie worden gedwongen om meer samen te werken. En worden gedwongen om met meer aspecten rekening te houden dan in het verleden hoefde, om risico's en aansprakelijkheid te reduceren.

Elke vergroting van ons individueel en collectief bewustzijn, elke vergroting van de 'kieren' waardoor we naar de werkelijkheid kijken, levert een veelvoud aan nieuwe inzichten op. En een veelvoud aan aspecten waarmee rekening gehouden moet worden. Groter dan ooit is de druk om nieuwe kennis te ontwikkelen en om een gemeenschappelijk idee te hebben onderliggend aan het handelen van mens en

organisatie. Groter dan ooit is de behoefte aan - nieuwe vormen van - gemeenschapszin.

In deze transformerende wereld moeten producten en diensten eraan bijdragen dat de mens overleeft en dat zijn context overleeft. Als de mens die waardebeleving niet heeft, neem hij die producten en diensten niet af. Los van de technisch / inhoudelijke kwaliteit of prijs van het product of de dienst. Dat genereert onmiddellijk de vraag: waaruit bestaat 'waardebeleving'?

WAARDE EN IDENTITEIT&CULTUUR ZIJN ELKAARS SPIEGELBEELDEN

Waarde ontstaat als de mens groeit in zijn bewustzijn van wie hij is. Wat we van deze identiteit zien is zijn 'houding'. Onverbreekelijk met houding verbonden zijn de aspecten die we meer met cultuur verbinden: gedrag en denken, dus wat mensen doen en zeggen. Identiteit en cultuur kunnen worden onderscheiden, maar zijn niet van elkaar te scheiden.

Als een product of dienst de mens helpt in zijn houding, gedrag en denken, ontstaat een beleving van waarde.

Een merk dat 'geladen' is met identiteit en cultuur - we spreken van emotionele lading en van merkidentiteit - draagt de belofte in zich dat die waardebeleving met het product of de dienst gecreëerd wordt. Als de klant bereid is daarvoor extra te betalen ontstaat merkwaarde.

Het Symfoia-model maakt een modelmatige benadering van merkidentiteit mogelijk. Er worden drie fundamentele dimensies van identiteitsontwikkeling onderscheiden, die worden uitgesplitst in bij elkaar twaalf bouwstenen van identiteit. Er worden ook drie niveaus van gedrag en denken onderscheiden die gedrag- en denkreperioir van mens en groep bepalen. Gecombineerd ontstaat een verfijnd beschrijvingsmodel voor de 'softskills' van mens en groep. Daarmee ook van de softskills van een merk! Met een simpele scan op Internet die in 20 minuten wordt ingevuld, kan de identiteit en cultuur van elke doelgroep gedetailleerd in kaart worden gebracht. Op het hoogste aggregatieniveau resulteert een eenvoudige spinnenwebgrafiek die zo'n doelgroep feilloos typeert. Van hieruit kan simpel worden afgeleid waar de beloften van het merk over zouden moeten gaan. Merken kunnen met 'chirurgische precisie' worden geladen met aspecten van identiteit en cultuur van elke doelgroep. Naar de doelgroepen toe ontstaan zo goed gedefinieerde submerken, die hangen onder één 'corporate brand'.

Als we de technische benadering in het kader volgen, wordt merkidentiteit, op welk niveau dan ook, vooral als een construct gezien. Als iets dat marketeers achter hun bureau 'maken'. Maar zo hoeft het niet te gaan. Sterker nog: er is alle aanleiding om te

veronderstellen dat merkidentiteit en organisatie-identiteit een sterke - organische - koppeling behoeven.

DE KLANT PRIKT 'BEDENKSELS' STEEDS GENADELOZER DOOR

Als mensen in deze snel veranderende wereld ergens een hekel aan hebben is het wel het gevoel dat ze bedonderd worden. Bijvoorbeeld omdat hun gevoelens en emoties worden bespeeld door geconstrueerde waarheden. Door bedenksels van marketeers. Als dingen niet 'echt' zijn, maar namaak.

Met Internet is bovendien een fijnmazig communicatienetwerk ontstaan waarin de belevingen van klanten, consumenten, patiënten, cliënten, leerlingen, burgers, kiezers, enzovoorts, worden uitgewisseld. Bedrog, namaak, onzuiverheid, onechtheid, fouten, mislukkingen, ongelukken, enzovoorts, worden sneller dan ooit eerder in de geschiedenis van de mensheid ontmaskerd. De consequenties hiervan worden regelmatig zichtbaar als het publiek een product in de ban doet omdat er iets negatiefs over de organisatie bekend wordt.

Met andere woorden: de koppeling tussen merkidentiteit en organisatie-identiteit is via dit fijnmazige communicatienetwerk een praktisch feit. Marketeers zijn zich daar prima van bewust. Toch wordt merkidentiteit nog altijd veel meer geconstrueerd, dan dat er sprake is van een koppeling met organisatie-identiteit. Waarom eigenlijk?

IDENTITEIT EN CULTUUR VAN DE ORGANISATIE GEEFT DE DOORSLAG

Het antwoord op die vraag begint met een vaststelling:

Merkidentiteiten kunnen dan nog wel worden geconstrueerd, belevingswaarde ontstaat in de wisselwerking tussen mensen. Belevingswaarde ontstaat in het contact tussen secretaresses, verkopers, winkelpersoneel, verplegend personeel, accountmanagers, servicemonteurs, de agents in het contactcenter aan de ene kant en aan de andere kant de klant, consument, patiënt, cliënt, leerling, burger, kiezer. In de wisselwerking tussen de hierin betrokken identiteiten en culturen ontstaat de belevingswaarde.

Daarmee komt het 'sociaal systeem' van de organisatie in beeld en de relatie met de 'productie- en geldmachine' die een organisatie natuurlijk ook is.

Ontwikkeling van het sociale systeem - ontwikkeling van de eigen identiteit en cultuur en van het sociaal kapitaal - is dus een voorwaarde om de belevingswaarde te laten toenemen. Daarmee: om de waarde van het merk toe te laten nemen.

Het antwoord op de vraag waarom dit dan zo weinig gebeurt, moet gezocht worden in honderden jaren van geschiedenis van maakbaarheidsdenken die we nu geleidelijk achter ons aan het laten zijn. Het is een wat glibberig pad voorwaarts. Want hoe precies

identiteit en cultuur kunnen worden beïnvloed en hoe systematisch dat kan, is bij nog maar heel weinig organisaties en bedrijven een opgebouwde competentie.

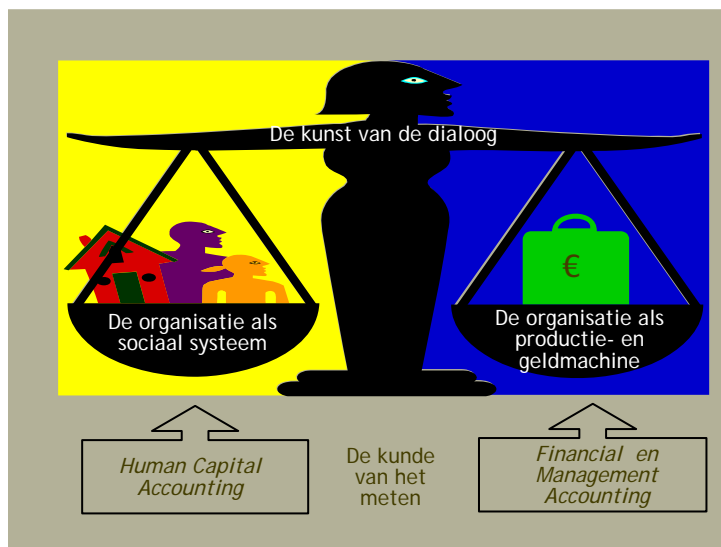
Bijgaande figuur brengt twee manieren van kijken en denken in beeld.

Vanaf de ene kant van de balans geredeneerd is een organisatie primair een maakbare productie- en geldmachine - een prestatiesysteem - en zijn de menselijke aspecten daarvan een onderdeel. Vanaf de andere kant bekeken ligt deze volgorde precies omgedraaid. De organisatie is primair een niet-maakbaar sociaal fenomeen

waarbinnen een productie- en geldmachine werkzaam is.

In de productie- en geldmachine worden producten en diensten zo efficiënt mogelijk geproduceerd. Management en efficiëntieondersteunende systemen & structuren zijn doorslaggevend. In het sociale systeem wordt waarde gecreëerd: onderling in de relaties die mensen hebben. En naar buiten toe als de organisatie in contact staat met het klantsysteem. Leiderschap en systemen & structuren die de ontwikkeling van identiteit & cultuur en de ontwikkeling van het sociale kapitaal van de organisatie ondersteunen, zijn doorslaggevend.

De ontwikkeling van de organisatie is altijd een combinatie van ontwikkelingen aan beide kanten van de balans. Disbalans bemoeilijkt 'organische groei'.



HET GAAT EROM DE (VERBORGEN) DYNAMICA TE BEGRIJPEN

Een belangrijk stuk van die glibberigheid ontstaat omdat we de dynamiek van levende systemen nog maar heel slecht begrijpen. En misschien ook helemaal niet willen begrijpen of hoeven te begrijpen. Een fabriek daar opbouwen waar de beste arbeid tegen de laagste prijs kan worden ingekocht is een voorbeeld. Productie vindt plaats in vergaand geïndustrialiseerde - verontmenselijkte - processen. Op hoofdkantoren elders wordt de merkstrategie geconstrueerd. Waar is nou organisatie-identiteit voor nodig? Alles wordt letterlijk 'gemaakt'.

Dit soort organisaties zijn toonbeelden van menselijke productie- en geldmachines. Zonder waardeoordeel: want het gaat om vaak zéér succesvolle bedrijven waar mensen met veel inzet en enthousiasme voor werken. Ook wel eens niet, als er op puur bedrijfseconomische -en portfolioredenen, een fabriek gesloten wordt die 'in zich zelf' winstgevend is of zou kunnen zijn. Mensen zijn uiteindelijk volstrekt ondergeschikt aan de doelstellingen van financiers en bestuurders.

Dit artikel - dat moge duidelijk zijn - had deze menselijke machines waar alleen nog maar schaalgrootte telt, niet op het oog. We hebben het dus over 'kleinere' organisaties die voor hun overleven wel afhankelijk zijn van identiteit en cultuur. Omdat er wel een koppeling is tussen organisatie-identiteit en merkidentiteit.

Voor deze organisaties is het heel belangrijk om de dynamiek van levende systemen te begrijpen. Om te begrijpen wat voor evolutionaire krachten werkzaam zijn bij de ontwikkeling van organisatie-identiteit en organisatiecultuur. Bij de ontwikkeling ook van merkidentiteit en merkwaarde. Dit inzicht zal doorslaggevend zijn bij het overleven. Niet overleven betekent faillissement of opgenomen worden in grotere conglomeraten waar meestal alleen schaalgrootte telt.

Familiebedrijven die al honderden jaren bestaan en in de 'kracht van hun leven zijn', zijn daar prachtige voorbeelden van. Verbonden met de grond waarop ze al eeuwen werken. Verbonden met de sociale structuren waaruit al eeuwen lang de werknemers afkomstig zijn. Het zijn organisaties die in deze razendsnel veranderende tijden moeten ontdekken waar honderden jaren geschiedenis een sleepanker vormt dat zich steeds vaster zet in een tijd die voorbij is. En waar honderden jaren geschiedenis juist de grote meerwaarde leveren in de noodzakelijke aanpassingen. Bijvoorbeeld door de intelligentie waarmee verbreding van het productassortiment wordt gerealiseerd. Deze bedrijven zijn voor hun overleven afhankelijk van de efficiëntie en effectiviteit waarmee ze intern het individuele en collectieve bewustwordingsproces - het proces van de ontwikkeling van identiteit en cultuur - organiseren.

Daar bestaan geen blauwdrukken voor. Dat maakt het tot een glibberig pad; tot een ontdekkingsreis die de organisatie maakt. Een reis met indrukwekkende perspectieven.

HET KAN ALLEMAAL VEEL SNELLER DAN VAAK VOOR MOGELIJK WORDT GEHOUDEN

De ervaring is dat cultuurveranderingen taaie en langdurige trajecten zijn. Die ervaringen ontstaan als de volgorde wordt gehanteerd: sociaal systeem volgt prestatiesysteem.

Als je die volgorde omdraait, ontstaan andere trajecten en ervaringen.

Wat je dan letterlijk doet en zegt: als we de lat in het sociale systeem omhoog brengen, volgt vanzelf dat de lat in het prestatiesysteem omhoog gaat. Ofwel: we gaan niet eerst

plannen maken, maar we gaan ons eerst - individueel en collectief - bewust worden van wat er aan de hand is en dán maken we pas plannen.

Die andere trajecten zijn dus bewustwordingstrajecten. Goed georganiseerd zijn deze bewustwordingsprocessen geweldige hefboomen voor performance.

Het goede nieuws is: bewustwordingstrajecten kunnen vandaag de dag uitzonderlijk efficiënt en effectief worden georganiseerd.

- *De basis is sociaalpsychologische diagnostiek. Zonder dit soort 'human capital accounting' is de ontwikkeling van identiteit en cultuur net zoiets als op ontdekkingsreis gaan zonder kompas. Je moet de 'status' van het sociale systeem kennen om in die status veranderingen te kunnen aanbrengen en om ontwikkeling van het sociale systeem te kunnen monitoren. Tegenwoordig is zo'n status van een hele organisatie letterlijk in uren in kaart gebracht voor een hele organisatie. Dat is techniek.*
- *De stappen daarna zijn net zo voor de hand liggend, maar helemaal niet meer technisch: de output van de diagnostiek wordt in operationele vergaderingen besproken en aangelegd tegen de ontwikkeling van de prestatie-indicatoren (die de ontwikkeling van het prestatiesysteem kenmerken). Stel bijvoorbeeld dat de diagnostiek laat zien dat mensen weinig systematisch zijn en weinig gericht zijn op leren. En stel dat zo'n operationele vergadering hierin een oorzaak ziet voor het oplopende percentage van voorraden die vernietigd moeten worden. Dan worden staande de vergadering concrete afspraken gemaakt over hoe houding, gedrag en denken gaan veranderen via training, coaching, opleiding of advisering. Alles heel gefocust en 'on the job'. Het is een proces dat prima is te organiseren. En dat ook prima te leren is. Binnen een paar maanden heeft een goed geëquipeerde HRM-afdeling dit onder de knie.*

TOT SLOT

Ik begon met de grote veranderingen die zich voltrekken in onze biotoop. Ik eindig met een optimistisch geluid dat we met elkaar veel intelligenter kunnen worden in het omgaan met deze snelle veranderingen. De overall boodschap is dat het helemaal niet zo moeilijk is. Het vraagt alleen anders kijken en denken: je moet naar de organisatie gaan leren kijken als naar een levend systeem. Je moet eerst acceptatie krijgen en dan pas plannen maken. Het klinkt zo 'soft'. De werkelijkheid is een andere: er is helemaal niets 'soft' aan dit proces. Goed georganiseerde bewustwording is een proces waarin mensen en de organisatie keuzes maken. Want alleen als de doelstellingen van mens, team en organisatie in elkaars verlengde komen te liggen, werkt bewustwording zoals hier bedoeld. Het zijn onomkeerbare processen bovendien: mensen die zich bewust worden, kunnen niet meer terug naar hun oude bewustzijnsniveau.