

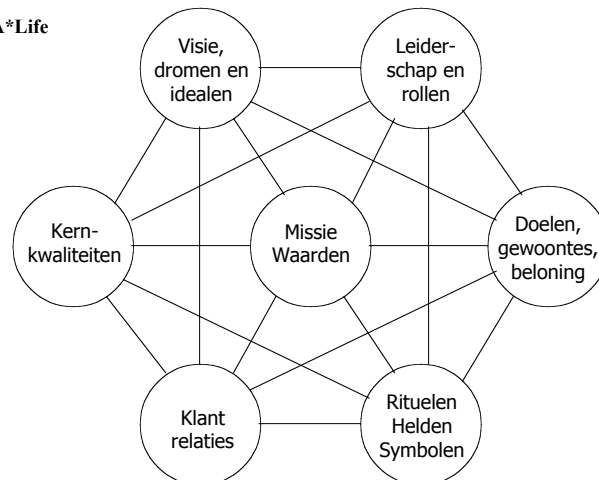
## Mensen maken merken

Bedrijfscultuur als startpunt voor merkpositionering

*Ik ben Ben, ik ben Ilse, ik ben Diesel... In reclameland vliegen de prijzen je om de oren als je echtheid, individualiteit en dynamiek aan een merk verbindt. Harold Smits adviseert op het grensvlak van mensen en merken. Werkelijke uitstraling moet volgens hem van binnenuit komen, dat kun je er niet opplakken. Om een vitale merkcultuur te bewerkstelligen, is het belangrijk om aansluiting te zoeken bij de bestaande bedrijfscultuur en de ambities van medewerkers.*

Een vitale merkuitstraling is van deze tijd. Het wordt gewaardeerd door consumenten en nieuwe medewerkers. Zo'n merkuitstraling stelt eisen aan de cultuur van een bedrijf en aan de mensen die er werken. De medewerkers moeten zelf ook 'een beetje' Ben, Ilse of Diesel zijn. Niet alleen in de uiterlijke presentatie: een echte merkcultuur zit in de motivatie van de mensen en manifesteert zich in de haarvaten van een bedrijf. Bedrijven met een vitale merkcultuur hebben dat merk verankerd in het hele bedrijf. Dat ervaar je als medewerker, maar ook als klant. De merkcultuur is voelbaar in niet-tastbare cultuuraspecten zoals waarden, rituelen en idealen. Ook toont de merkcultuur zich via de relatie tussen beloning en doelen, een bijzondere toekomstvisie en een eigen stijl van leiderschap. Zelfs de klantrelaties worden in een merkcultuur totaal anders ingevuld dan bij andere bedrijven. Vaak zijn ze dieper, persoonlijker.

A\*Life



## Cultuur van kleine bedrijven

Er zijn maar weinig grote bedrijven met een merkcultuur die zich manifesteert in alle geledingen van het bedrijf. Bij kleine bedrijven is dat anders. De hartslag en de bezieling van de oprichters ervaar je als het ware iedere keer als je contact hebt met het bedrijf. De medewerkers zijn haast vanzelfsprekend gemotiveerd en vinden het geen enkel probleem om zich persoonlijk te ontwikkelen. Denk aan een jong internetbedrijven als Ilse of een klein bureau als KesselsKramer. Hun omvang (tot de 30 medewerkers) zorgt ervoor dat de oprichters met hun bezieling en energie nog alle medewerkers kunnen stimuleren. Zo weten zij de eigen merkcultuur te bewaren. Naarmate een bedrijf groeit kan die eigen merkcultuur in gevaar komen. Er ontstaan competentiecentra, afdelingen, zelfstandige business units of er ontstaat een netwerk van zelfsturende kenniswerkers. Het management staat dan voor de uitdaging een gezonde spanningsboog te laten ontstaan tussen enerzijds professionele vrijheid en persoonlijk leiderschap, en anderzijds een merkcultuur waardoor medewerkers zich persoonlijk met elkaar verbonden voelen. Hoe krijg je dat als bedrijf voor elkaar?

## Groeien gaat niet vanzelf

Ik kijk met bewondering en interesse naar de groei van Ben. Dat bedrijf is nog steeds erg sterk op het gebied van merkwaarden, rituelen en symbolen. Als je dieper in het bedrijf duikt, vraag ik me alleen wel af of Ben haar kernwaarden weet door te trekken naar leiderschap, beloning en kwaliteit. Nu Ben zo snel groeit bestaat het gevaar dat Ben een gewoon telefoonbedrijf wordt en het merk binnen de muren van de organisatie haar ziel verliest. De kans dat dit gebeurt is bij Ben kleiner dan bij andere bedrijven. Hun consistente communicatie trekt namelijk niet alleen een eigen soort klanten aan, het werkt ook als een magneet op medewerkers met 'Ben-waarden'. Door medewerkers te selecteren op waarden en levenshouding - en niet alleen op hun cv - zorg je ervoor dat een bedrijfscultuur steeds weer wordt gevoed met vers bloed. Groeien met behoud van merk en motivatie gaat niet vanzelf. De belangrijkste voorwaarde om een merkcultuur te handhaven en te versterken, is personeel dat past bij het merk. Een merk als Diesel werft zijn mensen liever niet op de reguliere manier. Kennis en praktische ervaring zijn voor hen van secundair belang. Het gaat om de juiste attitude en die herken je nu eenmaal eerder op straat en in de kroeg dan in de krant. Een gerichte werving en selectie is misschien wel het belangrijkste om een merk te laten leven. Daarnaast kun je als bedrijf investeren in je cultuur door het merk binnen het bedrijf tot leven te brengen, overdraagbaar te maken en te vertalen naar zaken waar de klant iets van merkt.

Misschien is het interessant om je eigen bedrijf onder de loep te nemen en je af te vragen wat medewerkers en klanten werkelijk aan het merk bindt. Is het de missie van het bedrijf, de persoonlijke band met de klant of de goede relatie tussen prestatie en beloning? Dit inzicht is een eerste stap in de richting van een merkcultuur. Laat je medewerkers zelf maar eens de merkwaarde van het bedrijf beoordelen. Dat kan door hen om zeven rapportcijfers te vragen.

" Ik werk bij dit bedrijf vanwege onze:

- A) missie/waarden: mijn bedrijf en ik vinden dezelfde dingen belangrijk.
- B) kernkwaliteiten: mijn werkomgeving draagt bij aan mijn persoonlijke groei.
- C) klantrelaties: ik heb een band met onze klanten.
- D) rituelen, symbolen en helden: ik kan mijzelf optrekken aan helden binnen ons bedrijf.
- E) doelen en beloning: de verhouding tussen prestaties en beloning is hier goed.
- F) leiderschap: er wordt op een stimulerende manier aan mij leiding gegeven.
- G) visie: ik kan mijzelf goed identificeren met ons toekomstbeleid. "

Het antwoord laat zien waar de kracht zit van je merkcultuur en op welke vlakken de cultuur moet worden versterkt. Misschien is het interessant om je te laten inspireren door andere A-merkbedrijven. In onderstaande tabel staan enkele bedrijven en activiteiten genoemd die buitengewoon goed zijn in het operationaliseren van een specifiek cultuuraspect.

Welk aspect van merkcultuur?	Wie doet het voor?	Wat doen zij?
Missie en waarden	The Body Shop, VVD, FairTrade, Staatsbosbeheer, XS4ALL, Amnesty, Origin	Werving en selectie op mentaliteit, ruimte te scheppen voor groepsinitiatief, lidmaatschap en sponsoring, tijdschrift, opinierende stukken schrijven in kranten, uitgesproken communicatie en (projectmatige) krachtenbundeling met andere merken

Visie en idealen	Swatch, We, H&M, Nokia, BSUR, Verenigde Staten, Lostboys	Werving en selectie op enthousiasme, ambitieuze doelstellingen, toekomstgerichte bijeenkomsten, een visionair boegbeeld en associatie met andere trendsetters (in jouw doelgroep)
Leiderschap	Nike, Pepsi, Carp*, Ajax, Ericsson, Virgin, Microsoft, Newconomy, CMG	Werving en selectie op ambitie en ondernemerschap, survivals, trainingen persoonlijk leiderschap, celstructuur met eigen identiteit en belang, associatie met 'born winners' en het stimuleren van eigen initiatief in de organisatie
Klantrelatie	Veronica, Ben, Albert Heijn, VNU, Rabobank, nicheplayers	Werving en selectie op persoonlijke betrokkenheid, netwerkbijeenkomsten voor medewerkers en klanten, trainingen relatiegerichte communicatie en authentiek gedrag en betrekken van (gewaardeerde) klanten bij belangrijke beslissingen van de organisatie
Kernkwaliteiten	KUB, Intel, ICT-bedrijven, Philips Lighting, Lost Boys	Werving en selectie op inhoudelijke kennis en expertise, realiseren en etaleren van toonaangevende prestaties in vooraanstaande media, kennisdeling, kennisoverdracht en verankering, innovatie- en kwaliteitsprijzen.
Doel en gewoontes	Gouden Gids, Randstad, KwikFit, McDonalds, financiële dienstverlening.	Werving en selectie op doelgerichtheid en prestatie-motivatie, instructietrainingen, overwinningen zichtbaar maken, scorelijsten en interne competitie, prestatiegericht belonen, training resultaatgericht communiceren.
Rituelen, Helden en Symbolen	Apple, Katholieke Kerk, Virgin, BSO Diesel, D66 (Hans van Mierlo), Ilse, reclamebranche.	Werving en selectie op verbeeldingskracht, vertellen van verhalen, oprichting vieren, rituele inwijding van nieuwe medewerkers en klanten, huisstijl, trainingen via persoonlijke spelvormen, medailles.

### Verbind medewerkers aan toekomstvisie

Uiteindelijk zijn het de mensen die het merk maken. Een merkcultuur verkrijgt je door de professionele ambities van medewerkers te verbinden aan de toekomstvisie en door de persoonlijke waarden van medewerkers te verbinden aan de merkuitstraling. Als mensen niet zichzelf zijn in het contact met klanten en collega's, blijft het merk afstandelijk en maakt het geen contact met mensen. De belangrijkste uitdaging voor merkenbouwers lijkt derhalve te liggen in het creëren van een merkpersoonlijkheid die een directe relatie legt met datgene wat de medewerkers in hun persoonlijke leven belangrijk vinden. Niet elk bedrijf zal daar voor openstaan. Daarom is een merkcultuur misschien niet voor elk bedrijf weggelegd.

*Harold Smits is oprichter van het Rotterdamse A\*Life (innovatie en werkplezier), een netwerk met kennis van bedrijfscultuur, strategievorming en medewerkmotivatie.*

**Dit artikel is verschenen in Nieuws Tribune (tegenwoordig Marketing Tribune), vakblad voor marketeers, juni 2000**