

## Internal branding bij Diesel

Leren van een trendsetter in merkbeleving

### 1. Inleiding

Het Italiaanse modemerkt Diesel is geen gewoon merk. Diesel is een trendsetter in merkbeleving. Jongeren betalen graag grof geld voor een jeans of een shirt van Diesel. Het zorgvuldig opgebouwde imago is voor Diesel heilig. Diesel staat ergens voor en dat moet ook zo blijven. De merkwaarden spelen niet alleen een grote rol binnen de reclames, maar bepalen ook met welke dealers Diesel samenwerkt en hoe het personeel zich gedraagt. Als medewerker van Diesel moet je van buiten en van binnen ook een beetje Diesel zijn. Over dat laatste gaat deze case. Internal branding, met de nadruk op de Diesel Love Power Experience, een persoonlijke training voor medewerkers. Hoe zorgt Diesel ervoor dat haar medewerkers ambassadeurs zijn van het merk?

*Internal Branding: wat verstaan wij eronder?*

Internal Branding is populair en doet zich voor in twee vormen: basic branding en deep branding. Bij basic branding ligt de nadruk op een heldere merkboodschap en commitment op managementniveau hierover. Organisaties die aan deep branding doen als Diesel, Nike en veel familiebedrijven, trekken het door naar de cultuur, interne communicatie en tonen hun medewerkers dat zij het allerbelangrijkst zijn. Waar het bij marketing gaat over de 5 P's, gaat het bij internal branding om de 5 B's.

- ⌚ **Belofte:** heldere boodschap over datgene waar het merk voor staat
- ⌚ **Betrokkenheid:** commitment over nut en effect van branding voor de organisatie
- ⌚ **Beleving:** merk dat leeft bij de medewerkers, via communicatie en huisstijl
- ⌚ **Bedrijfscultuur:** mensen die in houding en gedrag passen bij de merkwaarden
- ⌚ **Beloning:** mensen maken het merk: het merk, dat ben jij

Diesel doet aan deep branding. Iedereen weet waar Diesel voor staat en hoe belangrijk het merk is voor de organisatie. De Diesel Love Power Experience concentreert zich op beleving, bedrijfscultuur en beloning van medewerkers.

### 2. Diesel Benelux

Diesel is multinationalaal modebedrijf met wortels en productie in Italië. De marketing- en salesorganisatie Diesel Benelux zorgt voor omzetgroei in Nederland en België en bewaakt het merkimago. De verkoop gaat grotendeels via zelfstandige winkeliers, de zogenaamde "local heroes".

#### 2.1 Producten

Het kernproduct van Diesel is jeans (van D-Diesel). De vrijetijdsmode van Diesel is niet trendvolgend, maar trendsettend, innovatief en soms zelfs een beetje radicaal. Jongeren zijn de belangrijkste afnemers van de denim broeken, jeans, shirts en jacks van Diesel. Daarnaast zijn er ook schoenen, brillen, horloges, ondergoed en parfums te koop van het merk Diesel. De belangrijkste productlijnen zijn:

- D-Diesel: trendy denim met veel gevoel voor detail en constant nieuwe "finishings",
- Diesel Kids: kinderkleding met een "gedurfde" uitstraling,
- 55DSL: sportkleding,
- StyleLAB: nieuwe designs en innovatieve stoffen, de "haute couture of casual".

Diesel legt intern de nadruk op de kwaliteit en het verhaal. Iedere jeans heeft een eigen geschiedenis. In de externe communicatie ligt de nadruk op lifestyle, "Diesel, for successful living". In het boek "No Logo" wordt een interview aangehaald met Renzo Rosso, de oprichter en eigenaar van Diesel, "We don't sell a product, we sell a style of life. I think we have created a movement. . . . The Diesel concept is everything. It's the way to live, it's the way to wear, it's the way to do something."

## 2.2 Verkooppunten

Tien jaar geleden was Diesel in Nederland een klein merk. De laatste vijf jaar is Diesel enorm gegroeid in Nederland. In elke middelgrote stad wordt inmiddels Diesel verkocht. Niet iedereen mag echter Diesel verkopen. Alleen de "local heroes", goed lopende ondernemers met een gedurfd inkoopbeleid, mogen het merk Diesel voeren. Daarnaast zijn er enkele "single brand stores" en is er in Amsterdam een flagshipstore. Dit alles om het imago herkenbaar neer te zetten.

## 2.3 Communicatie

Het communicatiebeleid van Diesel richt zich op trendsettende en trendgevoelige jongeren en op winkeliers en hun personeel. Via een uitgekiend media- en sponsoringsbeleid zorgt Diesel ervoor dat zij daar is waar het gebeurt. Diesel is verrassend en prominent aanwezig in hippe lifestylemagazines als sQueue, Dutch en Basic Groove en op evenementen voor jongeren als de FFWD Dance Parade in Rotterdam. De doelgroep van Diesel wordt vaak geconfronteerd met de merknaam en met de ongebruikelijke, internationale reclames. Dit jaar is de eer trouwens aan het Amsterdamse bureau Kessels Kramer om de internationale reclamecampagne vorm te geven. Naast sponsoring en reclame neemt Diesel deel aan sophisticated undergroundactiviteiten om de relatie met de echte trendsetters niet te verliezen. En natuurlijk kom je Diesel tegen bij de meest groovy modezaak in de stad. Via opvallende instore communicatie en leuke gadgets probeert Diesel een karakteristiek sfeertje om haar producten te scheppen. Daarnaast organiseert Diesel motiverende bijeenkomsten voor winkelpersoneel waarin zij enthousiast worden gemaakt voor het Diesel verhaal (van Renzo Rosso) en de bijzonderheid van de collectie. De jongens en meiden in de winkel moeten enthousiast zijn over Diesel, over de bijzondere eigenschappen van de producten en hun ontstaansgeschiedenis. Dat verkoopt namelijk. De laatste doelgroep betreffen de winkeliers: de zelfstandig ondernemers die Diesel-producten in hun assortiment hebben. Met hen streeft Diesel een professionele relatie na, die is gericht op commerciële groei, van zowel Diesel als de ondernemer zelf.

## 2.4 Personeel

Diesel is geen bedrijf van brave mensen die de gebaande paden volgen. In tegendeel, Diesel werkt alleen samen met mensen die hun eigen gang gaan. "Only the brave" noemen ze dat bij Diesel. Diesel wil alleen in winkels liggen die gerund worden door eigenzinnige winkeliers, echte local heroes die een stoere uitstraling hebben. En ook de medewerkers van Diesel Benelux worden geselecteerd op een eigenzinnige uitstraling. Nieuwe medewerkers voor een sales functie worden van de straat geplukt of gescout in toffe cafes. Karakter en lifestyle eerst, en pas daarna het cv. Gerichte werving & selectie is één van de pilaren van internal branding bij Diesel. De eigen medewerkers moeten namelijk niet geforceerd of nep, maar op een eerlijke en authentieke manier het verhaal van Diesel kunnen uitdragen. De medewerkers moeten passen bij de merkwaarden.

## 2.5 Oprichter

Het eigenzinnige heeft Diesel van haar oprichter. Renzo Rosso, de man die in 1985 in zijn eentje begonnen is met het bouwen van dit modemerkt. Nog steeds heeft hij wereldwijd een flinke vinger in de pap bij Diesel. Enerzijds via global branding; vanuit Italië wordt de internationale reclame aangestuurd. Anderzijds via het benoemen van ondernemende mensen op sleutelposities. Het klinkt misschien allemaal wat centralistisch, en dat is ook zo. Zelfs op de site van Diesel wordt dat bekrachtigd: "Behind the world's most distinctive brands, those which display a unique or even eccentric character and vision, there is usually a singularly driven individual". En dat klopt ook wel een beetje. Denk bijvoorbeeld aan The Body Shop en Anita Roddick, Apple en Steve Jobs, Virgin en Richard Branson, Microsoft en Bill Gates, maar evengoed aan Albert Heijn, Zeeman en Heineken. Elk sterk merk kent een sterk persoon die het merk bewaakt, voor wie het merk zijn of haar leven is. Diesel heeft dus Renzo Rosso. Niet als afstandelijke CEO, maar als eigenzinnige ondernemer met een passie, een visie, een verhaal. Dat verhaal, over de oprichting en groei van Diesel, wordt ook sterk gecultiveerd. Je wordt ermee doodgegooid als je met Diesel werkt. Via fotoboeken, werkbezoeken en interviews op tv en in bladen iconiseert Diesel haar leider. Niet overdreven of nep, maar menselijk en trots op zijn merk en zijn mensen.

## 2.6 Merkwaarden

Renzo Rosso heeft de merkwaarden consequent door toonaangevende reclamemakers laten vertalen naar opvallende campagnes. Hierdoor is Diesel een statement geworden dat wereldwijd wordt begrepen en gewaardeerd door creatieven en consumenten. Hierdoor kan het merk voortbestaan zonder Renzo. In tegenstelling tot bijvoorbeeld D'66 dat sterk aan vitaliteit verloor toen oprichter Hans van Mierlo afstand nam. Diesel is een sterk merk en hanteert de lijfspreuk: DIESEL, FOR SUCCESSFUL LIVING. Merkwaarden die hierachter schuilgaan zijn:

- individuele vrijheid en creativiteit (doe vooral je eigen ding),
- succes met een knipoog (ervoor gaan, maar niet te zwaar maken allemaal),
- kwaliteit van leven (met oog voor de kleine dingen en voor anderen).

Deze merkwaarden wil Diesel terugzien in haar producten en dienstverlening, de verkooppunten en winkeliers, de internationale reclamecampagnes, internet en het eigen personeel.

## 2.7 Vraag

Diesel heeft alles in zich om een supermerk te zijn:

- merkwaarden die tot de verbeelding spreken,
- een selectief beleid ten aanzien van personeel en winkeliers ("only the brave"),
- producten die de merkwaarden onderstrepen,
- opvallende reclame die de doelgroep bijzonder aanspreekt,
- een oprichter die de merkwaarden belichaamt.

Nu de mensen nog. De vraag van Diesel luidde dan ook: maak van onze mensen ambassadeurs. Geen gewone ambassadeurs, maar echte Diesel-persoonlijkheden. Net als Renzo Rosso, geen epigoon maar een originele persoonlijkheid.

*Is "internal branding" alleen geschikt voor trendy bedrijven als Diesel?*

Internal branding is niet noodzakelijk bij elke organisatie. Denk bijvoorbeeld aan een productiebedrijf waar ze kroketten maken. Het klantcontact van de medewerkers is minimaal en de consument betaalt geen dubbelte meer voor een "leuke, klantvriendelijke" kroket. Als de kwaliteit maar goed is. Bij belevingsgerichte imagomerken en bij persoonsgebonden dienstverleners is dit anders. Daar is internal branding een must.

*Internal branding bij persoonsgebonden dienstverleners*

Bij een bank, een advocatenkantoor, een winkel, een café of een callcenter is de uitstraling van het personeel cruciaal. De kwaliteitsbeleving wordt daar in grote mate bepaald door de houding en het gedrag van de medewerkers. Bij dienstverlenende organisaties is "internal branding" daarom een must, en verdient het evenveel aandacht als de reclame. Zodat het bedrijf in haar dienstverlening waarmaakt wat het in haar reclame belooft.

*Internal branding bij belevingsgerichte imagomerken*

Internal branding is ook belangrijk bij imagoproducten als mode, auto's, cosmetica, drank, sport en verzorgingsproducten. Juist omdat klanten hier betalen voor het gevoel erom heen, moeten de medewerkers het merk versterken. Ieder contact met het bedrijf moet een bijzonder moment zijn. De klant koopt namelijk geen product, maar een "brand experience".

## 3. Internal branding: mensen maken merken

Wat zijn de mensen die het hem doen bij Diesel? Welke medewerkers bepalen de merkuitstraling? Op nationaal niveau zijn dat bij Diesel twee groepen:

Winkeliers en het winkelpersoneel: de "local heroes" moeten enthousiast zijn over de producten van Diesel en zich betrokken voelen bij het merk en de mensen van Diesel, Marketeers, sales representatives en het customer service department: zij moeten weten wat Diesel zo bijzonder maakt en dat vertalen naar reclame en de relatie met winkeliers. Beide groepen vertegenwoordigen het merk Diesel en kunnen ambassadeurs zijn.

### 3.1 Zwakste schakel

Bij internal branding gaat het om de motivatie en de drive van ambassadeurs. Zonder een oprechte en eerlijke gedrevenheid wordt het al gauw nep, kunstmatig en gedwongen. Een analyse van de motivatie van de diverse ambassadeurs toonde aan dat de motivatie bij Diesel

over het algemeen goed was. Geen overduidelijke zwakke schakel dus. Wel bleek er een cruciale schakel te bestaan in het samenspel tussen al deze mensen: de medewerkers van Diesel zelf (customer service & sales). Zij bepalen voor een groot deel de loyaliteit van winkeliers en hun winkelpersoneel aan het merk Diesel. Een supergemotiveerde salesmedewerker van Diesel kan een hele winkel enthousiast maken en kan ervoor zorgen dat iedereen extra hard loopt om het merk Diesel lokaal tot een succes te maken. Het omgekeerde kan natuurlijk ook. Een medewerker van Diesel die zijn werk als routine beschouwt, die alleen aandacht heeft voor het orderbedrag en nauwelijks interesse in de business van de winkelier en in zijn mensen. Kort en goed, bij Diesel zijn de customer service medewerkers en de sales representatives de cruciale schakel. Zij bepalen de echtheid van het merk. Hun communicatie met de winkeliers en het winkelpersoneel kan het merk maken of breken.

### 3.2 Ambitie

De vraag van Diesel ligt er niet om. Maak van de cruciale medewerkers ambassadeurs, persoonlijkheden met de uitstraling van een Renzo Rosso. Geen eenheidsworst als bij de meeste imago-bedrijven, maar een bont gezelschap van medewerkers die stuk voor stuk:

- een eigen, karakteristieke stijl hebben en gebruiken,
- gaan voor succes in leven en werk ("young at heart"),
- aandacht hebben voor anderen (winkeliers, winkelpersoneel en collega's).

Diesel heeft haar medewerkers op dit soort eigenschappen geselecteerd. Dus de ambitie is niet per definitie irreal. Daar komt bij dat Diesel voor de meeste medewerkers hun eerste werkgever is, waardoor ze nog niet zijn vastgeroest in routinematig gedrag. Desondanks blijven het gewone mensen die geneigd zijn om het voorbeeld te volgen van ervaren collega's of van hun baas. Dat kopiëergedrag wil Diesel minimaliseren. Ieder een eigen stijl. *Everyone is an original.*

## 4. Diesel Love Power Experience

Wat zijn onze kernwaarden? Hoe kunnen wij die verwerken in onze producten en dienstverlening? Wat onderscheidt ons van onze concurrenten? Waarom doen klanten zaken met ons? Er zijn diverse manieren om medewerkers kennis te laten maken met de waarde van een merk. Denk bijvoorbeeld aan interviews met klanten, belevingsonderzoek, reclamefilms, een speech of boekje waarin de oprichter zijn verhaal doet. Voor een merk als Diesel is dit niet voldoende. Diesel wil haar medewerkers echt iets laten beleven, iets dat heel persoonlijk, verrassend en individueel is. Net als het merk zelf. Zodat medewerkers worden gestimuleerd om via hun houding en gedrag het merkbeeld van Diesel te versterken. De experience kent elementen van een introductietraining, een personeelsfeest, een teambuilding, een functioneringsgesprek en een afscheidsfeest. Vanzelfsprekend was er een grote rol weggelegd voor de leidinggevenden. De hoofdrol was echter voor de medewerkers zelf: Diesel, dat ben jij.

## 5. Doelstelling

De Diesel Love Power Experience was gericht op de medewerkers met klantcontacten. Voor Diesel Benelux waren dat de medewerkers van het Customer Service Department en de Sales Representatives. De doelstelling kende een houding-, kennis-, vaardigheden- en gedragscomponent, te weten:

- houding: ik ben Diesel (vrij, ondernemend, positief en betrokken bij mijn klanten),
- kennis: ik weet waar Diesel voor staat en wat de ambities zijn aangaande winkeliers,
- vaardigheden: ik kan mijzelf goed inleven in mijn klant en versta mijn vak,
- gedrag: ik communiceer op mijn eigen manier, doelgericht en persoonlijk.

De Diesel Love Power Experience stond in het teken van de relatie met winkeliers. Met hen wil Diesel een relatie die balanceert tussen LOVE (langdurige en persoonlijke relatie) en POWER (commercieel succes en vrij ondernemerschap).

De relatie tussen winkeliers en medewerkers van Diesel is goed wanneer deze commercieel en emotioneel gezond is. Als vertrekpunt hebben we, voorafgaand aan de experience, een nulmeting verricht. Uit persoonlijke gesprekken met winkeliers en met medewerkers van Diesel bleek de kwaliteit van de relatie wisselend te zijn. Opvallend was het dat winkeliers met name oog hebben voor de houding van het Dieselpersoneel. Een oppervlakkige happy-go-lucky mentaliteit wordt niet gewaardeerd. Daarintegen zijn winkeliers bijzonder te spreken over

medewerkers die zich ondernemend, oprecht geïnteresseerd en creatief opstellen. Dat hoort bij een merk als Diesel, aldus de winkeliers.

## 6. Uitwerking

De Diesel Love Power Experience is in essentie een motivatietraining. Het gaat erom mensen individueel te motiveren, hun accu op te laden en hen te laten ontdekken hoe zij hun werk nog interessanter, zinvoller of leuker kunnen maken. Anders lukt het niet om een effect op houdingniveau te realiseren. Het ontwikkelen van een motivatietraining kent een aantal vaste stappen. Het begint bij onderzoek naar de drijfveren en (de)motivatoren van de medewerkers zelf. Daarna volgt een managementsessie om doelen, effecten en followup op scherp te stellen. Om vervolgens een programma te ontwikkelen dat qua inhoud, werkvormen en projectcommunicatie aansluit bij de doelen van het management en de leefwereld van de werknemers. En dan is het zover: de daadwerkelijke organisatie van de experience.

### 6.1 Onderzoek: drijfveren en motivatie

Stap één is onderzoek naar de drijfveren van de medewerkers. Wat motiveert hen in hun werk en wat werkt contraproductief? Waar doen de mensen van Diesel het voor? Wat leeft er bij hen? Pas als je weet wat medewerkers beweegt en frustreert, kun je zinvolle en realistische doelen verbinden aan een motivatietraining. Meestal is het voldoende om met ongeveer vijf mensen per doelgroep te spreken. Bij Diesel betekende dit vijf gesprekken met medewerkers van het Customer Service Department en vijf gesprekken met Sales Representatives over hun werkplezier. Uit dit motivatieonderzoek bleek dat er bij Diesel geen "lijken in de kast" zaten die een training zouden kunnen frustreren. Wel hadden beide groepen een andere werkopvatting, andere klantcontacten en een ander tempo. Sales concentreerde zich op de zonnige kant van zakendoen, was snel en vooral met zichzelf bezig en zag het werk in feite als een groot spel ("life is a game"). Customer Service was anders: inhoudelijk en feitelijk, servicegericht en bezig met het afhandelen van "shit" in de klantrelatie. Wel hadden ze een aantal dingen gemeen: ze waren allemaal jong (van geest), bezig met sex, liefde, experimenteren en vooral veel plezier maken. Voor de motivatietraining betekende dit: twee gescheiden groepen, gebruik van interactieve spelvormen en een programma dat qua inhoud en verpakking appelleert aan succes in de liefde.

### 6.2 Opvolging: doelen en effecten

Stap twee is het bespreken van de onderzoeksresultaten, doelen en randvoorwaarden met het management. Welke effecten zijn realistisch? Zijn er demotivatoren die aandacht vragen? Wat voor *look & feel* verbinden we aan de experience? In welke mate doet het management mee? Hoe kunnen de gewenste effecten worden versterkt en verlengd? De motivatietraining mag geen eendagsvlieg zijn. Het moet aansluiten bij de commerciële doelen en het prestatie- en ontwikkelingssysteem van het bedrijf. Bij Diesel hebben we hierover twee bijeenkomsten gehad: eentje met de directie en eentje met de direct-leidinggevenden. Men realiseerde zich dat het effect alleen langdurig zou zijn als de leidinggevenden het estafettestokje zouden overpakken na de training. In het kader daarvan werd afgesproken dat er tijd en aandacht zou worden vrijgemaakt voor individuele prestaties en persoonlijke verbetering. De Blue Weeks - een actieperiode direct na de training - vormde een uitgelezen kans om de trainingsinzichten "uit te proberen" en samen met de leidinggevende te bespreken.

### 6.3 Creatie: programma en projectcommunicatie

Stap drie is de creatie van de Diesel Love Power Experience. Een brand experience vereist een conceptuele aanpak. Alles moet de Dieselmedewerkers motiveren: het programma en de projectcommunicatie. Speciaal voor de gelegenheid werd een concept-team in het leven geroepen, bestaande uit:

- een projectleider met ervaring in het organiseren van een training of evenement;
- een coach die weet hoe je individuen kunt bewegen tot persoonlijke verandering;
- een motivatietrainer met ervaring in het activeren van (grote) groepen mensen;
- een grafisch ontwerper die de training kan verpakken als een echt merk.

Uiteraard allemaal mensen die qua waarden en lifestyle passen bij een merk als Diesel. We hadden ook gevraagd of iemand van Diesel erbij kon zijn, maar dat lukte niet. "Wij hebben vertrouwen in het team en laten ons graag verrassen", was het antwoord. Begrijpelijk voor een vrij en creatief bedrijf als Diesel. Het team kon aan de slag, iedereen vanuit het eigen

specialisatie en samen vanuit een centraal concept. Met als resultaat een motivatietraining met een strak programma, interactieve werkvormen, gedurfde opdrachten, creatieve ontwerpen voor de uitnodiging en het trainingsmateriaal en suggesties voor trainers en locatie. De Diesel Love Power Experience stond in de stijgers.

#### 6.4 Organisatie: verslag van de motivatietraining

Stap vier is het organiseren van alle activiteiten. Aan de hand van een draaiboek werden de trainingen voorbereid en maakten de medewerkers kennis met Love Power. Aangezien de training niet verplicht was, wilden we iedereen persoonlijk uitnodigen. Als uitnodiging gebruikten we een strippenkaart met kadootjes, variërend van een massage, een Bigmac-menu en natuurlijk Love Power. Hiermee wilden we een positieve, spannende sfeer neerzetten. Haast iedereen deed mee. Zij ontvingen een persoonlijke uitnodiging en een gedurfde huiswerkopdracht: verkoop jezelf aan de hand van een persoonlijke contactadvertentie. Het huiswerk werd achter de schermen verwerkt in een krant die tijdens de motivatietraining een grote rol zou gaan spelen. Mede dankzij de samenwerking met een secretaresse bij Diesel liep ook dit stuk op rolletjes. Medewerkers realiseerden zich dat er iets bijzonders ging gebeuren. Het aftellen was begonnen. Als locatie hadden we een betoverend, roze kasteeltje gevonden in de Ardennen. Een ideale setting voor een bijzonder weekend. Bij aankomst zocht iedereen een mooie kamer voor de nacht. Op de kussens lag een exemplaar van het nieuwe Diesel-parfum. Kadootje van de sales director. Na een uitgebreid diner werden de medewerkers ontvangen door de trainers. In een statige huiskamer met honderd waxinelichtjes presenteerden de trainers zich op hun eigen manier. Love Power was begonnen. We begonnen met enkele oefeningen op het vlak van imago en zelfbeeld. Hierdoor veranderde de stemming van lacherig naar intiem. Afgewisseld met muziek en lekkere hapjes volgden opdrachten over persoonlijke kwaliteiten, de eigen stijl van werken en persoonlijke verbeterpunten. Deze gingen met name over het beter gebruiken van de eigen kwaliteiten en het erkennen van blinde vlekken. Allemaal op een Diesel-manier, dus niet te zwaar maar via creatieve werkvormen en met de nadruk op succes en jezelf zijn. De volgende dag verschoof de aandacht naar de relatie met winkeliers. Wat voor relatie zouden zij graag met ons willen hebben, hoe komen we nu over en welke punten vragen om verbetering? De winkeliersvideo gaf aan dat er werk aan de winkel was. Aan de hand van concrete cases, intensieve opdrachten en rollenspellen werkten de medewerkers aan verbetering. Natuurlijk was er tussendoor volop aandacht voor lekkere dingen en lichamelijke activiteiten. De afsluiting was erg bijzonder. Via een brief aan jezelf met verbeterpunten, een ludieke en waardevolle feedbackronde en champagne was Love Power tot een einde gekomen. Medewerkers en leidinggevenden waren stuk voor stuk geraakt, trots op de kwaliteiten van zichzelf en van collega's en gemotiveerd om werk te maken een gezonde relatie met hun "local heroes". Wat is het toch mooi om voor Diesel te mogen werken! Enkele dagen na de experience ontvingen de medewerkers nog een persoonlijk kaartje van de trainer en een cd met de gebruikte muziek. Zodat zij in hun auto de Love Power Experience nog regelmatig konden nabeleven.

#### 6.5 Opbrengst: harde en zachte resultaten

Een maand na Love Power zijn de resultaten geëvalueerd met het management. Ook was toen het moment om de persoonlijke leereffecten door te trekken naar mogelijke aanpassingen in de marktwerking en de interne organisatie. Als resultaat noemde men:

- een sterkere band van medewerkers met het merk Diesel en met collega's;
- een extra motivatie van medewerkers om salesresultaten te boeken met eigen stijl;
- een bereidheid tot persoonlijke verbetering en een open feedbackcultuur;
- het vertrek van twee medewerkers die zich niet langer thuis voelden bij Diesel;
- een grotere aandacht voor de relatie met winkeliers bij customer service en bij sales;
- de wens van medewerkers om intern beter samen te werken.

Deze laatste twee resultaten had het management niet zo nadrukkelijk verwacht, maar wel direct aangegrepen om een structuurwijziging door te voeren en accountteams in te voeren. Je moet het ijzer smeden als het heet is, en door Love Power was het ijzer perfect op temperatuur, aldus de directeur. Medewerkers van customer service en sales wilden namelijk na Love Power graag samenwerken om zo te bouwen aan een betere relatie met winkeliers.

Een jaar na Love Power is opnieuw gekeken naar de resultaten van Love Power. Op dat moment kon worden opgetekend dat:

- het gehele team een bijzonder hoge omzetgroei had gerealiseerd,
- er nauwelijks medewerkers waren vertrokken bij het bedrijf,

- de relaties met winkeliers ondanks de groei waren verbeterd,
- het werkplezier en het zelfvertrouwen was verbeterd, niet alleen bij sales maar ook customer service medewerkers.

Uiteraard was de omzetgroei niet alleen toe te schrijven aan Love Power. Ook de invoer van accountmanagement had de organisatie sterker gemaakt. Maar dat Love Power had bijgedragen aan de teamspirit en medewerkers meer Diesel had gemaakt, dat was duidelijk. Zelfs Renzo Rosso was het opgevallen en hij vroeg zich af hoe dat kon. Love Power?

## 7. Kritische Succes Factoren

Diesel was erg enthousiast over Love Power. Waarom was het effect bij Diesel zo enorm? Terugkijkend op de Diesel Love Power Experience is er een aantal kritische do's en don'ts te benoemen voor een internal branding experience. Het succes of het falen hangt af van:

- De match tussen trainers, merk en mensen: de trainers moeten zich ten dienste stellen aan het merk en aan de medewerkers ("people first", positief en empowerend), zij moeten zelf ook de merkwaarden vertegenwoordigen ("practice what you preach") en zij moeten inspireren (medewerkers moeten zich met de trainers willen associëren).
- Het geloof in het merk: medewerkers en hun direct leidinggevenden moeten trots zijn op de merkwaarden en realiseren dat dit onderscheidende vermogen hun succes bepaalt, anders is er te weinig basis om de merkwaarden te vertalen naar individueel gedrag.
- De business doelstellingen: het management had duidelijke verwachtingen over de effecten: het moet leiden tot betere relaties met winkeliers, zowel emotioneel als commercieel. Hierdoor werd het voor medewerkers nooit te zweverig.
- De lerende attitude van medewerkers en management: bij Diesel wilde iedereen - van de directeur tot de telefoniste - zichzelf verbeteren en was daar open over. Hierdoor was er een klimaat dat uitnodigde tot experimenten, niet alleen tijdens de training maar ook daarna.
- De match tussen leefwereld, werkvormen en symbolen: de inhoud van de experience was verbonden met de leefwereld van de medewerkers en kwam terug in de opdrachten. Hierdoor is het effect diep, duurzaam en persoonlijk. De inzichten tijdens de experience zijn dan niet alleen bruikbaar in de werksituatie, maar ook buiten werktijd kan men ervan profiteren.

De belangrijkste succesfactor is dus maatwerk en persoonlijke aandacht. Daarin zit ook meteen de valkuil. Een brand experience als Love Power is niet zomaar te kopiëren naar een andere organisatie of een ander organisatieonderdeel. Iedere keer opnieuw vergt het veel tijd en aandacht om een experience toe te snijden op een groep medewerkers. Immers, niet overall houdt men van creatieve motivatietrainers en is het geloof in het merk even groot. Ook heeft niet elk team een werkklimaat dat is gericht op leren en presteren met concrete businessdoelen. En natuurlijk is niet elke medewerker continu bezig met liefde, sex en plezier. Daarvoor moet je toch echt bij Diesel zijn.

### Drs. Harold Smits

Harold Smits is eigenaar van motivatiebedrijf A\*Life en partner in Rotterdamse Slag, bureau voor klantenbinding. Na zijn studies economie en psychologie in Tilburg werkte hij als projectleider NIMA-C bij SRM. A\*Life werkt aan internal branding bij Ben, Nationale-Nederlanden, Diesel en diverse middelgrote bedrijven.

### Bronvermelding

[www.diesel.com](http://www.diesel.com)

Internal Branding: Does It Improve Employees' Quality of Life?, Dannielle Blumenthal, Institute for Brand Leadership

Deze case is gepubliceerd in het boekje **Communicatie cases 16 (2003)**, getiteld **Internal branding bij Diesel: leren van een trendsetter in merkbeleving**, uitgegeven door: **Kluwer** (ISBN: 90 13 00443 1)