



## Een merk is zo sterk als de mensen die ervoor werken

Chris Kersbergen, Job Mensink en Ton Rodenburg, *Merkcultuur - Stappenplan verbinden van mensen en merken*, Boom Lemma, 279 blz., ISBN 978 90 8953 655 6.

Het zijn de organisatieleden met hun ambities en talenten en de intensiteit waarmee zij zich verbonden voelen met hun organisatie die de kracht van een merk bepalen. Het vestigen van een sterke, interne merkcultuur vereist dat human resources, marketing en communicatie samen optrekken.

### Mensgedreven merken, merkgedreven mensen

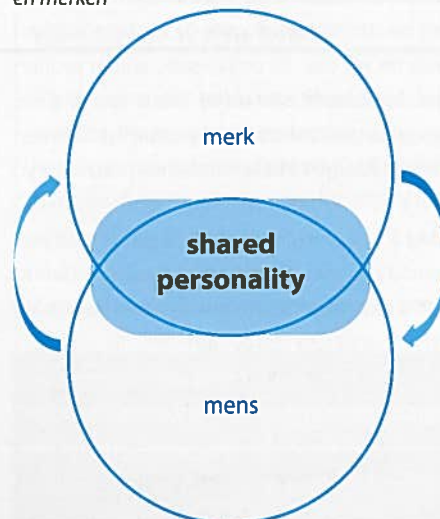
Succesvolle organisaties beschikken over sterke merken en een uitgesproken cultuur, waardoor ze zelf een merk (een 'persoonlijkheid') zijn geworden. Door een krachtige verbinding te scheppen tussen de mensen enerzijds en anderzijds de merken waarvoor ze werken, kan elke organisatie waarmaken wat zij met haar merken belooft. Chris Kersbergen (NN Group), Job Mensink (Employer Brand Insights, Brandgiving) en Ton Rodenburg (ARA M/V) presenteren in *Merkcultuur - Stappenplan verbinden van mensen en merken* hiervoor het Merkcultuur Model en veel boeiende verhalen over aansprekende organisaties. Het draait allemaal om de vraag hoe je merken mensgedreven maakt en mensen merkgedreven.

Van een krachtige, interne merkcultuur is sprake als alle organisatieleden zich met volle inzet en ambitie wijden aan het ontwikkelen van de merken van hun organisatie. Mensen worden in de managementliteratuur steeds meer ge-

Een sterke merkcultuur draagt bij aan effectievere werving en selectie van nieuw talent.

zien als het enige onderscheidende element van een organisatie. De beste organisaties geloven absoluut in het idee dat 'mensen het verschil maken'. Organisationsucces begint altijd van binnenuit en zo is het ook met het succes van merken. Succesvolle merken hebben 'iets', zeg maar een eigen karakter, maar een dergelijke 'merkpersoonlijkheid' is niet een kwestie van slimme marketing. Het is vooral een kwestie van een goede match tot stand kunnen brengen tussen enerzijds een cruciaal aspect

Figuur 1. De 'shared personality' verbindt mensen en merken



van merken (de merkpersoonlijkheid) en anderzijds de cultuur ('zoals wij de dingen hier doen') en de 'persoonlijkheid' van mensen in de organisatie (hun ambities, waarden, prioriteiten, mindset). Deze match noemen we *shared personality* (gedeelde persoonlijkheid). De *shared personality* verbindt mensen en merken.

In een ideale situatie zijn als het ware de mensen het merk en zien we de cirkels bijna over elkaar liggen. Is er geen overlap dan heb je een probleem, want probeer dan maar eens van het merk een succes te maken. Dat probleem kennen ze niet bij bijvoorbeeld Unilever of SouthWest Airlines, bedrijven die zelf als het ware een merk – een organisatie-merk – zijn geworden. Dit zijn bedrijven die het **merkperspectief** – *wat willen wij* voor onze afnemers en de buitenwereld betekenen? – goed hebben weten te verbinden met het **mensperspectief** – *wat kunnen wij* met onze mensen en hun talenten betekenen?

### Het Merkcultuur Model

Het Merkcultuur Model bestaat uit zeven stappen. Er wordt uitgegaan van het idee dat je organisaties moet zien als levende organismen met een persoonlijkheid. De merkpersoonlijkheid (hoe het merk zich zou gedragen als het een persoon zou zijn) van Axe is masculien, cool en sexy. Mercedes (met de slagzin 'The

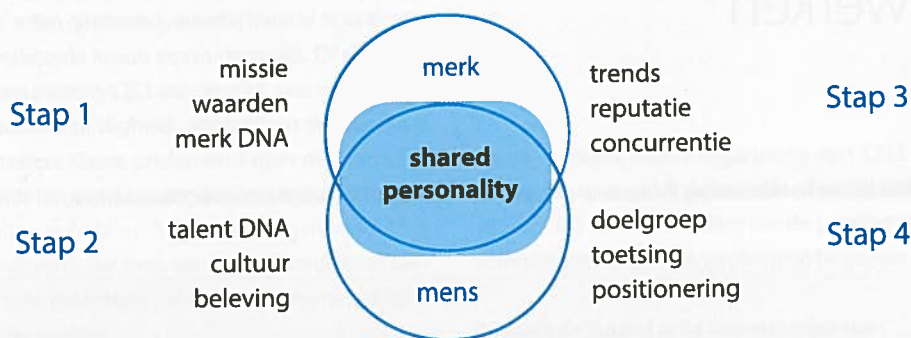
Organisaties met een uitgesproken persoonlijkheid staan ergens voor en gaan ergens voor.

## binnen de organisatie

verbindend?  
authentiek?  
energiek?

## buiten de organisatie

aantrekkelijk?  
gelooftwaardig?  
onderscheidend?



Een verklaring van het uitblijven van succes bij veel organisaties is dat een merk wordt beschouwd als iets wat zich in de buitenwereld afspeelt bij klanten en andere externe partijen.

Figuur 2. Het Merckultuur Model: identificeren van de shared personality

Succesvolle organisaties brengen mensen bij elkaar die samen iets bijzonders weten neer te zetten.

*Best or Nothing*) is assertief en in control. 'Persoonlijkheid' is het antwoord op de vraag hoe je een merk kunt worden dat mensen niet consumeren, maar waarover ze gepassioneerd zijn. De stappen een tot en met vier leiden tot het definiëren van de shared personality.

**Stap 1 - Interne analyse vanuit het merkperspectief.** Wat willen wij als organisatie? Vanuit het merkperspectief bepaal je de missie, welke waarden centraal staan en wat het organisatiemerk-DNA (de unieke samenhang tussen alle attributen van het organisatiemerk) moet worden.

**Stap 2 - Interne analyse vanuit het mensperspectief.** Inventariseer wat er echt leeft onder de organisatieleden. Waar gaan ze voor? Wat hebben we in huis aan competenties en vaardigheden? Stap 2 is ook een onderzoek naar het 'talent-DNA': wie van onze mensen doen het goed, wat zeggen anderen over hen, welke karakteristieken noemen ze dan? We kunnen nu na stap 1 en 2 al iets zeggen over de contouren van de shared personality: karakteristieken die zowel relevant zijn voor het organisatiemerk als voor het talent dat nodig is om merkambities te realiseren. In feite gaat het om een wensenlijstje: dit is het soort ka-

rakter, de mindset, mentaliteit die we graag willen hebben.

**Stap 3 - Externe analyse vanuit het merkperspectief.** Wat zijn de trends op de arbeidsmarkt? Zijn er nieuwe ideeën over studeren, werken en ontspannen? Welke reputatie hebben wij als organisatie en als werkgever? Wat zegt dit alles over onze kansen op onze shared personality zoals wij die graag zien?

**Stap 4 - Externe analyse vanuit het mensperspectief.** Daadwerkelijk onderzoek onder de doelgroep. Wat weten we echt over hen? Wat zijn hun percepties over onze organisatie als plek om te werken? Wat zien ze in de karakteristieken van onze shared personality? Hoe ziet hun ideale werkgever eruit? Waar vinden we ze? Het antwoord op deze vragen helpt ons om keuzes te maken over de karakteristieken waarop we ons als organisatie willen profileren. Inmiddels zijn we op basis van al deze analyses gekomen tot het vaststellen van een definitieve, gevalideerde shared personality.

**Stap 5 - De talentdeal op basis van shared personality.** Nadat de shared personality definitief is vastgesteld (en dus de essentie van de

Organisaties liggen continu onder het vergrootglas van de publieke opinie. Daarom zijn ze nu bewuster bezig met hun rol en betekenis in de wereld.

organisatie is gedefinieerd), concretiseren we de bijbehorende karakteristieken tot de talentdeal. Daarin maken we concreet wat wij als organisatie van talenten verwachten en wat zij van ons kunnen verwachten.

**Stap 6 - Intern activeren van de merckultuur.** We gaan de organisatiewaarden, -rituelen, -cultuur en -betrokkenheid bewuster registreren en combineren daarvoor het instrumentarium van *internal branding* met dat van HR en verandermanagement. Communicatie vervult een sleutelrol om alles bij elkaar te brengen.

**Stap 7 - Extern activeren van de merckultuur.** We maken *employer branding* (het stelselmatig beïnvloeden van het werkgeversimago onder in- en externe doelgroepen) tot een van onze kerncompetenties. Als een organisatie zich meer bewust is van de eigen persoonlijkheid en deze drastisch kan doorvertalen naar alle organisatieaspecten, dan leidt dat tot een gemotiveerde cultuur en wordt het een magneet voor talenten.

Vergeet niet welk enorme potentiële kracht u hebt rondlopen binnen uw organisatie. Het is de mensfactor (innovatiekracht, productiviteit, vakmanschap, creativiteit) die de kracht van het merk bepaalt. Benut de energie van wat mensen *willen* betekenen voor klanten en het team. Maak van de samenwerking tussen HR en collega's van marketing en communicatie een gouden combinatie!

Samenvatting: Paul D. Barneveld