

## Bedrijfsorganisatie en merkbeleving : hoe organiseer je een brand-experience ?

**E**en van de kernbegrippen in het merkmanagement van vandaag is dat merken een beleving moeten zijn. De consument vandaag is beter geïnformeerd, meer ervaren en dus kritischer dan ooit. De enorme beschikbaarheid van informatie (een flink handje geholpen door sociale netwerken allerhande) maken dat we perfect weten wat er in de wereld te koop is. Het absolute minimum van onze verwachtingen is dat producten aan hun functionele en emotionele vereisten voldoen – dat is de evidentie zélf om als merk in the running te kunnen zijn. Maar als consument (of als klant – want dit geldt beslist ook in een B2B context !) verwachten we veel meer dan dat. We willen er een grandioze service bij. We willen dat het een belevenis wordt. Merken moeten een experience bieden, we leven tenslotte in de “experience economy” !

Het merk als beleving wordt behoorlijk gehypet – maar wat betekent het eigenlijk ?

Het betekent dat je alle mogelijke aspecten van je merk inzet en alle mogelijke contactpunten tussen je merk en je doelgroep bespeelt om een onuitwisbare impact te hebben op die doelgroep. Van je merk een ervaring maken behoeft een

totaal-aanpak (tja, noem het maar ‘geïntegreerd’, ‘holistisch’).

Het begint bij het uitdenken van het product zelf – bvb. de design ervan. Van daaruit ga je verder stilstaan bij de ervaring bij het shoppen, de manier waarop het gebruikt wordt, de hele rist van communicatieacties erover, tot en met alle facetten van de naverkoop en binding.

Op zichzelf is die benaderingswijze niet nieuw. Maar de veranderde tijden (fragmentatie van media, genetwerkte en gesofisticeerde consumenten, parity van de productproposities, enz.) maken dat het vandaag meer dan ooit nodig is.

### **Een merkgerichte organisatie**

Met BrandCoach hou ik me graag bezig met het bepalen van de inhouden van een merk. Maar minstens even belangrijk is het merkgericht maken van het bedrijf àchter dat merk. Er zijn twee redenen waarom een merkgerichte bedrijfs-cultuur en een merkgerichte organisatiestructuur zo belangrijk zijn :

Uiteraard omdat een merk wordt waargemaakt door de mensen – van het hoogste tot het laagste echelon – van het bedrijf. Medewerkers

zijn niet alleen medewerkers, ze zijn ook 'advocates'. Dit geldt vandaag niet alleen meer voor het baliepersoneel van een service-bedrijf, maar ook voor de bandwerker in pakweg een margarinefabriek.

Maar vervolgens is er de energie die er in het bedrijf zelf bestaat. Eigenlijk zijn merkconsulenten overbodig ;-). Heel veel medewerkers in het bedrijf hebben een goede visie op waar de sterktes en de zwaktes van het aanbod liggen – op wat er zou verbeterd kunnen worden, wat er gedaan kan worden om nog beter aan de behoeften en verwachtingen van de klanten te beantwoorden. Maar erg vaak wordt die energie niet gebruikt. De formele gezagslijnen laten dat niet toe, er is teveel red tape, er is geen luisterende cultuur,... In veel organisaties worden verbeterende en vernieuwende initiatieven eigenlijk 'afgeblokt'.

Het gevolg is dat de organisatie verstart en zichzelf terug moet wakker maken op het ogenblik dat er een crisis dreigt - als de cijfers achteruitgaan, of als de concurrentie tot vernieuwing dwingt. En dan is het alle hens aan dek, dan komen er ingrijpende reorganisaties, dure consultants en change-managers.

In een bedrijfsklimaat dat van het merk een totaalbeleving wil maken zal je deze toestanden niet meemaken. Men leeft in het volle bewustzijn dat elke kleine stap een bijdrage kan leveren tot succes. Men houdt a.h.w. de wegen open voor permanente vernieuwing en verbetering.

Het installeren van een merkgedreven cultuur is natuurlijk een zaak voor de top van het bedrijf. Deze moet een organisatiemodel installeren waarin die energie en alle aanwezige talenten wel worden benut. En uiteraard moet vooral de top die energie benutten en ondersteunen. Maar zelfs de grootste merkfans, zelfs de Steve Jobsen van deze wereld, hebben de rest van het bedrijf nodig om hun visie gestalte te geven.

### Hoe installeer je een merkgerichte cultuur ?

McKinsey publiceerde onlangs een white paper over 'Leadership and Innovation'. Het gaat over de rol van het bedrijfsmanagement om een innovatiegerichte cultuur te bevorderen. Maar het is makkelijk vertaalbaar naar een merkenfocus.

Centraal in de redenering staat dat individuele initiatieven veel minder belangrijk zijn dan collectieve. Het komt er dus op aan om de connecties en netwerken in het bedrijf op te sporen en te stimuleren. En om, via een veranderingsproces, gericht gebruik te maken van de energie die daar zit.

McKinsey identificeert vier stappen in het ontwikkelen, implementeren en managen van een *innovation* netwerk. In ons geval gaat het dus om een *brand-experience* netwerk.

Dit zijn de stappen die helpen om tot zo'n netwerk te komen (het is een wat vrije bewerking van enkele paragrafen van de paper, met wat eigen klemtonen) :

### Stap 1 : Opsporen

Spoor de medewerkers op met de juiste mindset en verbind ze in een of meerdere netwerkjes. Zorg er wel voor dat er in de netwerken voldoende complementaire kwaliteiten aanwezig zijn : sommigen zijn creatiever dan anderen, anderen zijn analytischer gericht, nog anderen zijn meer uitvoerend. Samen leveren ze een grotere bijdrage dan los van elkaar. Binnen een 'groter' netwerk kunnen er best subnetwerkjes gecreëerd worden rond specifieke deeldomeinen – bedoeling is dat de zaak soepel blijft, ongehinderd door ballast.

### Stap 2 : Afspraken

Spreek met het netwerk af wat precies de verwachtingen en objectieven zijn en stel een tijds kader op. Werk aan een sfeer van onderlinge samenwerking en vertrouwen. Spreek af hoe de output van het netwerk als geheel en van de leden zal opgevolgd en beloond worden. Leg vast hoe en wanneer de vorderingen zullen beoordeeld worden. Stel een procedure vast om nieuwe leden toe te laten, of bestaande leden te laten vertrekken.

### Stap 3 : Ondersteun

Bepaal samen welke support het netwerk nodig heeft, inzake informatie, administratie, technologie en dergelijke. Zorg ervoor dat de top van het bedrijf daadwerkelijke ondersteuning biedt. Wees actief betrokken.

### Stap 4 : Verspreid

Zorg ervoor dat er snelle successen kunnen geboekt worden en maar die zo breed mogelijk bekend. Niet is zo uitnodigend als te zien dat iets effectief wérkt. Tegelijkertijd heeft dit ongetwijfeld een gunstig effect op de hele organisatie en blijft de energie niet beperkt tot het netwerk.

BrandCoach  
realiseer de talenten van uw merk

contact :  
walter.dermul@brandcoach.be  
+32 474 427 883

**brand**  
**COACH**