

Merkoriëntatie (brand leadership)



Bij veel organisaties staat merkenbeleid hoog op de agenda. Toch blijkt dat dit beleid lang niet altijd goed uit de verf komt. Niet zelden komt dat door interne factoren. Er is dan bijvoorbeeld niet goed nagedacht over de inrichting van de merkenportfolio of de organisatie is te productgeoriënteerd. In de merkoriëntatie-audit van EURIB wordt een organisatie op de kritieke succesfactoren van merkenbeleid doorgelicht, waarbij in de rapportage praktische richtlijnen worden geformuleerd om mogelijke obstakels weg te nemen.

Diverse onderzoeken tonen aan dat organisaties met een sterke merkoriëntatie een beter bedrijfsresultaat laten zien. Zweeds onderzoek van Melin (2005) toont bijvoorbeeld aan dat er een sterke samenhang bestaat tussen de merkoriëntatie ('brand orientation') en de 'performance' van een organisatie. Bij commerciële bedrijven gaat het bij 'performance' om de hoogte van de winst en bij not-for profit organisaties om zaken als effectiviteit en efficiëntie. Veel bedrijven vinden het moeilijk om hun merk tot leven te brengen; de belemmerende factoren zitten echter vaak in de organisatie zelf. EURIB heeft op basis van diverse onderzoeken en aanvullende inzichten een eigen meetinstrument naar merkoriëntatie voor organisaties opgezet.

Het EURIB-onderzoek naar merkoriëntatie is relevant voor organisaties (bedrijven en instellingen) die in hun bedrijfsvoering willen sturen op hun merk(en). Door middel van onderzoek en een audit wordt (1) vastgesteld waar de zwakke plekken voor een merkstrategie in een organisatie zitten en (2) hoe deze tekortkomingen opgelost kunnen worden. Alleen door het gevoerde merkenbeleid kritisch onder de loep te nemen, kan een zwak merk een sterkere positie in de markt veroveren.

Audit merkoriëntatie

EURIB heeft een uitgebreide audit ontwikkeld uit om de merkoriëntatie (brand leadership) van een organisatie vast te kunnen stellen. In de audit worden diverse aspecten geanalyseerd die van belang zijn voor het kunnen slagen van het merkenbeleid van de organisatie. Voor elk geanalyseerd onderdeel wordt indien nodig advies gegeven hoe deze te verbeteren. De volgende aspecten worden in de audit meegenomen:

- > *Visie/ missie*: het blijkt voor veel organisaties lastig te zijn om een onderscheidende visie en een sterke missie te formuleren en deze naar het merkenbeleid te vertalen. Uit onderzoek is bekend dat veel missies op elkaar lij-

ken. Ze zijn niet onderscheidend en motiveren medewerkers onvoldoende om zich op de juiste manier voor de organisatie in te spannen.

- > *Bedrijfsoriëntatie*: dit begrip verwijst naar de dominante focus in de organisatie. Richt men zich met name op de externe markt, op interne processen, productinnovatie of op het motiveren van medewerkers? Veel organisaties zijn te veel intern gericht (product en processen) waardoor het merkenbeleid niet goed uit de verf komt. Hier stelt EURIB de dominante focus in een organisatie vast en geeft richtlijnen hoe bepaalde patronen doorbroken kunnen worden.
- > *Merkarchitectuur*: hier gaat het om de vraag of de merken optimaal zijn afgestemd op de productportfolio. Sommige organisaties hebben door acquisities een grote merkenportfolio opgebouwd die omwille van kostenefficiëntie soms sterk gereduceerd kan worden. In deze fase wordt het probleem vastgesteld en aangegeven hoe 'het probleem' door middel van aanvullende analyses kan worden opgelost.
- > *Positionering (identiteit)*: hier staan we stil bij de vraag of de huidige profilering van het merk past bij de identiteit van de organisatie. Tevens wordt vastgesteld of de positionering voor klanten voldoende relevant is en voor concurrenten voldoende basis biedt voor onderscheid.
- > *Communicatie (in-/ extern)*: in deze analyse wordt nagegaan of de communicatiemix bij het merk en de organisatie past en of de ingezette communicatie de gewenste positionering kan waarmaken (zowel intern richting medewerkers als extern richting klanten).
- > *Juridische bescherming*: is het merk en alle andere onderscheidende elementen van dat merk voldoende juridisch beschermd? Een adequate bescherming is noodzakelijk om tegen merkinbreuk te kunnen optreden.
- > *Plaats/ rol brand management in de organisatie*: voor een goede uitrol van het merk dient brand management op hoog niveau in de organisatie verankerd te zijn en in alle lagen van de organisatie gedragen te worden. Directie, management en medewerkers moeten overtuigd zijn van in het belang van brand management en het creëren van sterke merken.

De uit te voeren audit heeft bij voorkeur betrekking op alle hierboven genoemde aspecten. Desgewenst kunnen ook onderdelen uit de audit worden weggelaten.

Opzet monitor

Afhankelijk van de onderdelen die meegenomen worden, bestaat de audit uit deskresearch en interviews met medewerkers en klanten:

- > Deskresearch: hierbij wordt een eerste beeld verkregen van de huidige merkoriëntatie van de organisatie. Er wordt onder andere gekeken naar de huidige positionering ten opzichte van concurrenten, de juridische bescherming en communicatie-uitingen.

- > *Interviews*: deze worden onder andere gehouden met medewerkers uit alle lagen van de organisatie en een door de organisatie geselecteerd aantal klanten. Een interview duurt ongeveer één tot anderhalf uur en volgt een open structuur. Dit is de beste methode om helder inzicht te krijgen in (diepliggende) motivaties van medewerkers en klanten.

Naast deskresearch en interviews wordt minimaal één sessie met de directie en het managementteam georganiseerd. Deze sessie vindt als afsluiting van het onderzoek plaats om de implicaties te bepalen en de vraag te beantwoorden hoe deze kunnen worden doorgevoerd. Desgewenst kan ook aan het begin van het traject een werksessie worden georganiseerd om de verwachtingen goed af te stemmen.

Uitvoering en eindrapportage


De interviews worden afgenomen bij medewerkers en klanten van de organisatie. De omvang van de steekproef is afhankelijk van het aantal medewerkers en klanten. Voor een gemiddelde audit kan uitgegaan worden van 15 tot 20 interviews met medewerkers en 10 tot 15 interviews met klanten. De doorlooptijd van de audit voor het gehele traject bedraagt ongeveer 12 weken. Dit is wel afhankelijk van het aantal interviews en werksessies.

Alle resultaten van de audit worden in een eindsessie gepresenteerd aan de directie en het managementteam. Hierbij maakt EURIB gebruik van haar ruime kennis en ervaring op het gebied van brand management. De resultaten van de audit en de door het management gemaakte keuzes worden gerapporteerd in een overzichtelijk Word-document.

Waarom EURIB?

EURIB/ European Institute for Brand Management is een onafhankelijk kennisinstituut op het gebied van brand, design & reputation management. EURIB heeft in deze vakgebieden jarenlange ervaring opgebouwd in zowel onderzoek, advies als onderwijs waarbij steeds state-of-the-art kennis wordt vertaald naar bruikbare inzichten en adviezen voor opdrachtgevers.

Voor meer informatie over de merkoriëntatie-audit kunt u contact met onze onderzoeksafdeling opnemen.

	EURIB B.V.	Tel: 010-440.1130
	Postbus 4407	Fax: 010-440.1131
	3006 AK Rotterdam	info@eurib.org