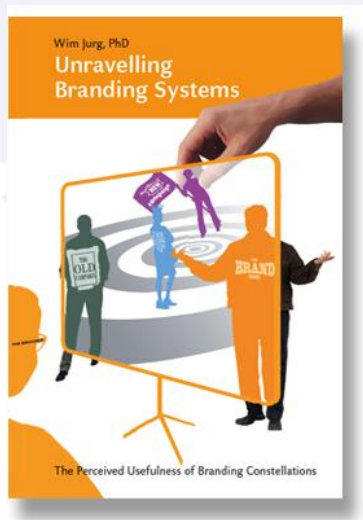


Casusbeschrijving merkopstelling als beslischeck



De merkopstelling als beslischeck wordt in deze blog concreet toegelicht aan de hand van een casus: een managementteam (MT) van een dienstverlenend bedrijf met een omzet van 12 miljoen.

Achtereenvolgens zijn zes fasen te onderscheiden in het proces van merkopstellingen.

1. *Intake*: formulering merkvraagstuk en mogelijke interventies met MT
2. *Voorbereiding*: vaststellen kenmerkende merkelementen en belangrijkste mogelijke interventies met MT-leden afzonderlijk
3. *Uitvoering*: keuze en positionering van de vastgestelde kernelementen van het merk met MT-leden afzonderlijk
4. *Verslag*: analyse merkvraagstuk- en interventieovereenkomsten en -verschillen tussen MT-leden
5. *Dialogoog*: open gesprek met MT-leden over verslag merkvraagstuk- en interventieverschillen
6. *Merkadvies*: bondige presentatie van gedeelde mogelijke merkinterventies voor aanpak merkvraagstuk en monitoring van niet-gedeelde mogelijke merkinterventies.

1. Intake

De essentie van het merkprobleem van het MT in deze casus betreft 'het uitblijven van commercieel succes van hun merk in de nieuwe markt'. Het gaat dus om een niet-succesvolle merkextensie. In de nieuwe markt onderscheidt het MT twee belangrijke doelgroepen. In de dialoog met het MT blijkt echter dat over het mogelijke succes bij deze beide doelgroepen door twee MT-leden compleet anders wordt gedacht.

2. Voorbereiding merkopstellingen

De voorbereiding van de merkopstellingen vindt plaats met de twee of drie teamleden die de meest uiteenlopende toekomst en interventies voor mogelijk houden. Deze teamleden bereiden ieder afzonderlijk een merkopstelling voor. In een iteratief proces formuleren ze onafhankelijk van elkaar specifieke merk vragen op basis van mogelijke toekomst en interventies. Via een logische analyse van deze vragen worden vervolgens de elementen vastgesteld en de symbolen die deze elementen vertegenwoordigen, zoals "merk = M". Daarnaast bepaalt de visiebegeleider op basis van de emoties tijdens de dialoog, de merkcommunicatie en een marktanalyse, welke toekomst en interventies in de dialoog van het MT wellicht onderbelicht zijn gebleven. Tot slot worden deze teamleden gevraagd om een relatiematrix in te vullen, waarin ze aangeven hoe ze de onderlinge relaties zien tussen deze elementen.

Casus

Mogelijke interventies zijn volgens één van de drie MT-leden in de casus:

- (1) Directe betrokkenheid van directeur
- (2) Inzet van accountmanagers met specifieke kennis van en betrokkenheid bij nieuwe markt.

De bijbehorende merk vragen die de richtlijn vormen voor de merkopstellingen zijn dan als volgt:

- (1) Wordt merkextensie succesvol via werving door directeur van nieuwe doelgroepen naast huidige accountmanagers?
- (2) Wordt merkextensie succesvol door specifieke accountmanagers met kennis van nieuwe markt bij acquisitie van deze doelgroepen?

In vraag (1) gaat het dus logischerwijze om de elementen: accountmanagers, directeur, twee doelgroepen en merk. Uit de gevoerde dialoog, de analyse van de merkcommunicatie en haar eigen ervaring, trekt de visiebegeleider de conclusie, dat het MT haar merk wellicht beter markt-overstijgend kan herpositioneren. De huidige positionering van het merk in de nieuwe markt lijkt namelijk niet goed aan te sluiten bij de nieuwe markt. Succes bij merkextensies vraagt namelijk om het vinden van een grootste gemene deler die de huidige en de nieuwe markt verbindt: het gaat om een herpositionering op de kerncompetentie die relevant is voor zowel de huidige als de nieuwe markt. Daarom bepaalt de visiebegeleider tot slot van deze fase de merkelementen die het mogelijke succes van deze herpositionering via een merkopstelling kunnen verhelderen. In dit geval is dit de kerncompetentie van de organisatie achter het merk.

De resultaten van deze fase zijn, dat de drie MT-leden zich bewust worden van de merkelementen die logisch gezien essentieel zijn voor inzichten van de effecten van de interventies op het bereiken van de mogelijke toekomst, de elementen die ze als meest belangrijk ervaren en de relaties die ze daartussen zien. De visiebegeleider heeft daarnaast een beeld ontwikkeld van mogelijke verborgen elementen: elementen die het MT wellicht over het hoofd ziet maar die wel een belangrijke rol in het geheel vervullen.

3. Uitvoering merkopstellingen

Bij een merkopstelling positioneert een teamlid mensen die niets van het vraagstuk weten als symbolen voor merkelementen (zoals merk = M) en interventies uit de geformuleerde vraag intuïtief in een ruimte ten opzichte van elkaar (representanten genoemd). Deze mensen weten dus niet welk merkelement ze vertegenwoordigen, zodat ze deze elementen zuiver kunnen symboliseren en hun mogelijk eigen ideeën over de rol van deze elementen buiten beschouwing blijven. Vervolgens ontstaat door de keuze van de persoonlijkheden en hun onderlinge posities een interactie tussen de representanten. Deze interactie activeert zowel de onbewuste kennis van dit teamlid als van de aanwezige andere teamleden. Het menselijke brein ervaart namelijk interacties van representanten als representatief voor relaties tussen werkelijke elementen. Tijdens de merkopstelling is er meestal vooral grote verbazing bij het MT dat mensen die niet weten welk merkelement ze symboliseren, zo (h)erkenbaar onderlinge relaties tussen deze elementen kunnen weergeven.

De merkopstellingen laten het team op deze wijze mogelijke effecten ervaren van verschillende interventies op het toekomstige merksysteem. Daarnaast optimaliseert de begeleider met het team de mogelijke toekomst en interventies door het verwoorden van wensen en mogelijke bijdragen van elementen, onderlinge herpositioneringen en toevoegingen van 'verborgen' elementen. Tot slot doet het belangrijkste teamlid een merkopstelling over een door de visiebegeleider onderscheiden mogelijke toekomst en/of interventie.

Iedere merkopstelling eindigt na ongeveer een uur als de geformuleerde specifieke vraag is beantwoord en de mogelijke toekomst en interventies zijn geoptimaliseerd. Na afloop wordt alle teamleden en representanten gevraagd om een relatiematrix in te vullen, waarin ze aangeven hoe ze (nu) de onderlinge relaties tussen de belangrijkste merkelementen zien.

4. Analyse merkopstellingen

De analyse vindt plaats door de visiebegeleider. De eerste stap is het maken van transcripties van de video-opnamen van de verschillende merkopstellingen. De uitspraken worden vervolgens gecategoriseerd per element. Op basis van deze uitspraken worden relatiescores per element bepaald, die aangeven in welke mate de representanten van deze elementen positieve c.q. negatieve uitspraken hebben gedaan over elkaar. Deze worden vergeleken met de relatiescores zoals deze zijn aangegeven door de representanten. Dit verheldert de sterkte, de richting en de wederkerigheid in de onderlinge relaties tussen de elementen. De *sterkte* wordt bepaald door het aantal uitspraken over een ander element. De *richting* geeft de mate aan waarin positieve c.q. negatieve uitspraken worden gedaan over andere elementen. De *wederkerigheid* geeft aan in hoeverre de elementen onderling een overeenkomstige richting en sterkte hebben. De merkbijdrage per element wordt tot slot bepaald door de som van de scores per element, die aangeeft in welke mate waarin deze een positieve c.q. negatieve bijdrage aan het merksysteem levert. Vervolgens worden de merkopstellingen afzonderlijk geanalyseerd op *feedbacklussen*: de mate waarin elementen elkaar onderling positief en negatief versterken. Een *positieve feedbacklus* betekent dat een element een keten van positieve interacties tot stand brengt. Een dergelijke interventie heeft dus een grote zichzelf versterkende positieve werking. Een *negatieve feedbacklus* geeft daarentegen aan dat een element een keten van negatieve interacties oproept en beter vermeden kan worden.

Bovendien worden karakterprofielen van de elementen gemaakt via een psychologisch tekstanalyseprogramma, dat o.a. inzicht geeft de mate waarin andere elementen in het systeem worden benaderd vanuit een gezonde hechtingsstijl (Ik-ben-OK-jij-bent-OK).

Daarnaast noteert de visiebegeleider zijn/haar eigen holistische inzichten op basis van de eigen onbewuste kennis en ervaringen met eerdere merkopstellingen.

5. Ontwerpvisie

In deze fase presenteert de visiebegeleider de *ontwerpvisie*: de belangrijkste analytische en holistische inzichten rond mogelijke toekomst en interventies met illustratieve beelden uit de workshop. Per inzicht voert het team onderling vervolgens een dialoog over deze inzichten met de visiebegeleider.

Casus

De gedeelde MT-inzichten uit deze casus luiden onder meer:

1. Het merk wordt in de nieuwe markt niet succesvol door de actieve betrokkenheid van de directeur bij de acquisitie van de nieuwe markt, omdat de minder goede relatie tussen directeur en accountmanagers de positieve feedback lus met de nieuwe markt onderbreekt
2. Het merk wordt in de nieuwe markt niet succesvol door inzet van specifieke accountmanagers met kennis van nieuwe markt, omdat de marktontwikkeling is geformuleerd vanuit de organisatie en niet vanuit de klant; de organisatie voelt zich daarbij vooral verbonden met haar huidige markt en niet met de nieuwe markt
3. Het merk kan succesvol worden met de door de visiebegeleider geformuleerde markt-overstijgende herpositionering
4. Expliciet wordt voor het eerst uitgesproken dat iedereen binnen het MT impliciet wist dat de huidige merkextensie-visie niet zou gaan werken en dat het merk een verontrustende historie heeft van niet-succesvolle innovaties en samenwerkingen
5. De impliciete keuzen voor niet-succesvolle innovaties en samenwerkingen komen voort uit het ontbreken van een gezonde hechtingsstijl in de organisatie
6. De ongezonde hechtingsstijl is ontstaan na de keuze van één van de oprichters om een (uiterst succesvolle) nieuwe organisatie te beginnen vanwege het door hem ervaren gebrek aan innovatiegedrag bij deze organisatie: sindsdien creëert de organisatie een innovatie-illusie
7. Het ontwikkelen van een gezonde hechtingsstijl versterkt de markt-overstijgende competentie die de basis vormt voor de herpositionering.
8. Het MT is uitermate positief verrast over de bewustwording, diepgang en onderlinge (h)erkenning van de inzichten. De merkopstellingen en de daaruit voortvloeiende dialogen hebben het MT bewust gemaakt van hun eigen impliciete kennis, gevoelens en wensen en die van hun medeteamleden.

6. Visieformulering

In deze fase presenteert de visiebegeleider de formulering van de merkvisie en de eerste interventie op weg naar de mogelijke toekomst. Daarnaast geeft hij de mogelijke vervolgstap aan in de mogelijke ondersteuning van de organisatie in het realiseren van deze visie.

Casus

Het MT uit de casus is nu in staat om gezamenlijk met de visiebegeleider deze herpositionering succesvol vorm te geven en de verwerking van de hechtingsproblematiek in te zetten als kans voor de ontwikkeling van kerncompetentie van de organisatie. Door in te spelen op de positieve dynamieken in de merkopstellingen, kan het MT het veld van toekomstmogelijkheden positief beïnvloeden. De ondersteuning door de visiebegeleider vindt plaats vanuit de plan-do-check-act-cyclus, waarbij de organisatie stapsgewijs wordt ondersteund. De eerste stap betreft het formuleren, verankeren en meten van een viertal strategische stuurvariabelen (ook wel *KPI's*: Kritische Prestatie Indicatoren): relevante, valide en betrouwbare indicatoren van de ontwikkeling van het merk richting de mogelijke toekomst. De visiebegeleider ondersteunt het MT daarbij in het checken of de kleine acties die zijn uitgezet bijdragen aan het vervullen van de visie. Zo ja, dan kan door worden gegaan met wat grotere acties in dezelfde richting. Zo niet, dan vindt een gezamenlijke grondige dialoog plaats of dit ligt aan de acties of aan de visie.

Verhelder uw merkvisie met een merkopstelling

Mail merkontwikkeling@wimjurg.nl of bel 06 - 107 44 198.