

GUY OOMS

DE KRACHT VAN JE MERK ZIT BINNENIN

*Vind het verborgen
rendement in jouw
organisatie*

DE INTERNE KEUKEN

**LANNOO
CAMPUS**

Wie dit boek leest, mag er zeker van zijn enkele nuttige tips te krijgen die indruk zullen maken op de manier waarop je denkt en werkt. Het boek leest als een trein, geeft een goed perspectief en is gewoon leuk om te lezen, met vele sprekende voorbeelden die je best zullen smaken. Het is van een soort non-sensegehalte dat het tijdloos zal maken.

JORIS BRAMS

MANAGING DIRECTOR, C&C GROUP (UK)

Woorden hebben geen betekenis, mensen wel. Elke organisatie moet vandaag relevant zijn voor mens en maatschappij. Dat is de echte motivatie voor talent om het team te verwoegen en op lange termijn de reden waarom klanten voor jouw merk kiezen.

PIERRE DEVILLERS

SENIOR VICE PRESIDENT HR & COMMUNICATIONS, GDFSUEZ (LATIN AMERICA)

Dit boek houdt de huidige manager niet alleen een spiegel voor, maar weet ook op verfijnde wijze een recept aan te reiken om de verwachtingen van een vernieuwde economische realiteit aan te gaan. Oude gewoontes, principes en waarden worden in vraag gesteld en worden vervangen door een nieuwe aanpak die beter aanleunt bij de huidige en toekomstige wereldeconomie. Het boek is een 'must read' voor elke creatieve manager die zijn bedrijf met succes een plaats wil geven in een meer en meer globale marktdynamiek!

ERIC BROUWERS

REGIONAL DIRECTOR MIDDLE EAST & AFRICA, BARCO

Mensen en organisaties willen groeien. Mensen kunnen zonder organisaties, andersom lukt niet. Daarom is communiceren van mens tot mens de basis van een competitieve organisatie. Groeien start met communicatie.

KAPITEIN MARTIJN MOBACH

MANAGING DIRECTOR, HANZEVAST SHIPPING

Ooit schreef ik: ‘organisaties bestaan niet, maar gebeuren’. Wel, dit boek legt uit hoe je dat in je organisatie ‘laat gebeuren’. De mens op de plaats waar hij thuishoort: centraal in de organisatie.

MENNO LANTING

LEIDERSCHAP EXPERT & INNOVATOR, AUTEUR VAN *CONNECT* EN *IEDEREEN CEO*

De juiste medewerkers vinden wordt steeds moeilijker. Een sterk merk helpt je zowel naar jouw klanten toe als naar jouw toekomstige medewerkers. Dit boek vertelt je hoe je daar komt.

SERGE VAN HERCK

CEO, NEWTEC

Een gezonde geest in een gezond merk. Guy toont hoe passie alleen van binnenuit kan groeien en hoe dit leidt tot tevreden medewerkers en klanten.

JEAN-LUC MOMMAERTS

MASTER IN COGNITIVE SCIENCE AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE, COLUMNIST *TRENDS*

Mooi hoe de filosofie van ‘angst en verlangen’ vertaald wordt naar communicatie. Managers die rekening houden met emoties hebben de toekomst inderdaad in handen.

BART VAN COPPENOLLE

CEO, RIGHT BRAIN

Efficiënt communiceren lijkt vandaag moeilijker dan ooit. Vooral omdat je als adverteerder niet meer alles onder controle hebt. De wereld zit vol ‘clutter’ en controverse. Om daarin een merk op te bouwen, begin er maar aan. Guy Ooms legt in een heldere, eenvoudige taal uit hoe het toch kan, zonder veel budget, maar wel met je eigen mensen. Je wordt er meteen een merkoptimist van.

PAUL PEETERS

MANAGING DIRECTOR & HEAD OF COMMUNICATIONS, THE BANK OF NEW YORK MELLON

INHOUD

VOORWOORD	9	7
INLEIDING	11	
DANK	14	
0 APERITIEF	15	
DINGES	16	
1 AMUSE-GUEULE	19	
DO YOU 'LIKE' YOUR COMPANY?	21	
Krab met een ster	21	
Op zoek naar betekenis	22	
Strijd om geloofwaardigheid	24	
Humane blindheid	27	
Geluk op het werk	31	
Erfenis uit het verleden	32	
Intrinziek	35	
Links rechts averechts	38	
CEO-fluisteraar	42	
Mensen zijn geen humanoids	43	
Te veel hoofd en te weinig hart	45	
ComMENSiseren	48	
Op weg naar een nieuw evenwicht	51	
Vertrouwen verdienen is emotioneel	53	
2 VOORGERECHT	57	
COMMUNICEREN IS CONNECTEREN	59	
Sterke merken hebben fans	59	

Merken en emotie	61
Wisdom of crowds	64
Merkentribe	67
Passie voor je merk	72
Het drama van groei	78
Waarden die herkend worden	81
Passie voor je mensen	82
Maatschappelijke relevantie	85

3 ZOUT EN PEPER **89**

COMMUNICATIE OP DIEET	91
Groeidend belang van ‘earned media’	91
Verhaal van de mammoet	94
Focus op positieve emoties	96
Nonsense of urgency	97
Communicatie als ‘evenwichtig’ proces	99
Verkeerde doelgroep kost geld	102
Minder maar beter communiceren	107

4 HOOFDSCHOTEL **113**

HIGH FIVE	115
Inside out	115
Insiders	124
Cirkel van betrokkenheid	129
Hoofd Hart Hands	134
Full 360°	138
High five	142

5 DESSERT **145**

SLOTWOORD	146
MEER LEZEN	147
BINNENSTEBUITEN	148
EINDNOTEN	149

VOORWOORD

In Oezbekistan wordt vandaag een 4G-netwerk aangelegd zonder dat er ooit sprake is geweest van deftige telefoon. Hele delen van de wereld, van Azië over Afrika tot Zuid-Amerika, ontwikkelen zich in sneltempo. Ze slaan oude technologie over en kiezen meteen voor de *fast lane*. Zij hebben uit onze fouten geleerd. En ze zijn frisser en sneller dan wij.

Te weinig van onze leiders zijn zich bewust van die nieuwe realiteit. In te veel corporate offices, raden van bestuur en ondernemingssalons wordt nog gedacht in de oude stramien en oude modellen. Vaak uit zelfbescherming. En er wordt naar de rol van de andere gekeken. Het is het verhaal van de pot die de ketel verwijt. Misplaatste hooghartigheid noem ik dat, goed voor een wereld waar de organisatie centraal stond en het Westen het nog voor het zeggen had.

Als je zoals ik tienduizenden mijlen per jaar vliegt, naar de uithoeken van die nieuwe wereld, krijg je er een andere kijk op. In de nieuwe wereld zijn de methodes en modellen die hele generaties managers zich eigen hebben gemaakt, eerst in hun studie en later in hun praktijk, van weinig waarde meer. MBA's en de ervaring van menig *boardmember* zullen worden herleid tot een kam voor een kale.

We lijden aan economische blindheid. Retoriek op basis van spreadsheets en Powerpoints, procedures en processen, kosten- en efficiëntieboutades. Het is een veilige haven geworden voor incompetentie. De CEO's die ik tegenkom in de grote bedrijven in Azië zou men in een doordeweekse stationshal nog geen 5 eurocent geven. Dat is ook niet nodig. Straks hebben ze toch geld genoeg en nemen die exotische CEO's onze bedrijven zo wel over.

Dit boek gaat over de valkuilen die we zelf gegraven hebben: de modellen en methodes, de procedures en processen waarvan we ons bedie-

nen, zonder ze nog echt in vraag te stellen. Het gaat over het gevaar van eenzijdig rationeel denken in onze bedrijven. Over het ongemak dat we nog steeds hebben met creativiteit en mensen die anders doen en zijn dan wat in ons kadertje past. Dit boek legt een droge vinger op de natte wonde.

De wereld morgen zal onherkenbaar zijn. De toekomst voorspellen op basis van ranglijsten uit het verleden kun je niet. Recepten die vroeger succes hebben opgeleverd, bieden geen houvast. We hebben onze manier van leven en werken overgereguleerd, overbeschermd, overgestructureerd. De maatschappij als hangmat, onze hang naar zekerheid en controle, heeft onze creativiteit en de zin om risico te nemen verdoofd. We zitten met ons allen op een bus zonder veiligheidsgordels en we sterven af op een betonnen muur.

‘Een leider geeft, en neemt niet.’ De boodschap die Guy Ooms in dit boek brengt, is de juiste. De identiteit van een organisatie wordt bepaald door de mensen die er zich mee verbinden. In je unieke set van medewerkers zit je kracht. Laat de creativiteit in je mensen dus ook naar boven komen, geef mensen de ruimte om zich met je merk te verbinden en ownership op te nemen. Maak je organisatie menselijk. Het is een positieve boodschap. Het is een houding die een opening biedt om morgen succes te hebben.

Straks zullen we het moeten hebben van adrenaline, positivisme, zelfreflectie en intellect. Onze creativiteit moet het verschil maken. Straks zullen leiders van de oude stijl en hun organisaties voorbijgestoken worden door authentieke en eerlijke leiders. Leiders die de mens in hun organisatie centraal stellen, open naar hun mensen luisteren, creativiteit sterk aanmoedigen, bewust durven een eigen weg in te slaan en vooral zichzelf en processen blijven in vraag stellen.

De mensen die morgen het verschil willen maken, hebben een boek zoals dit nodig.

Joris Brams
Managing Director C&C Group (Londen)

INLEIDING

MENS

11

Heel wat organisaties staan onder druk om zichzelf te vernieuwen en opnieuw uit te vinden. Niet alleen vandaag. Ook morgen en alle dagen nadien. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn: dalende marges, nieuwe concurrenten, een revolutionaire technologie of wijzigende consumentenbehoeften. En die veranderingen doen zich alleen of in combinatie voor.

Een klassiek recept om te vernieuwen en te groeien bestaat erin de bestaande procedures en processen te herdenken, of nieuwe producten te ontwikkelen die iets meer bieden dan de huidige. Dat is een oplossing zoeken binnen een bestaand en beproefd kader. De organisatie zal zo van het ene vaste kader naar een ander nieuw vast kader bewegen.

De verandering die door onze samenleving stroomt, vergt volgens mij echter een meer vernieuwend antwoord; een antwoord dat steunt op nieuwe recepten, buiten het huidige kader. Als je vandaag een *top-of-mindmerk* wil zijn, producten wil maken waarvoor men in de rij staat, of een *sexy* organisatie wil worden waarvoor medewerkers door het vuur willen gaan, is er meer nodig dan je procedures en processen te hertekenen en wat meer geld in innovatie te stoppen. De filosofie in dit boek schetst een mogelijke oplossing. Beschouw die filosofie als een *mind shifter*, een bril die je kunt opzetten om eens met een andere blik naar de wereld te kijken.

Om zichzelf continu te kunnen vernieuwen, moeten organisaties andere krachten aanboren. De stelling die ik in dit boek verdedig, luidt dat de kracht om echt te vernieuwen in de medewerkers verborgen zit die samen de organisatie gestalte geven. Ik gebruik het woord *verborgen*, omdat ik merk dat die kracht vandaag onvoldoende wordt gesolliciteerd.

Organisaties benutten de resources waarover ze beschikken maar voor een deel. Ze hebben al dat talent in huis, maar laten niet toe dat dit talent zich volledig ontplooit.

Hoe dat komt, heeft te maken met de manier waarop organisaties zich in de loop van de jaren hebben georganiseerd: op basis van rationele procedures en processen. Die hebben ervoor gezorgd dat organisaties, naarmate ze groter werden, zijn vervreemd van de mens. Het systeem heeft het gehaald van de mens. En daardoor is de emotionele inhoud verdwenen. Terwijl het net de emotionele inhoud is, het menselijke verhaal dat een organisatie brengt, die vandaag kan zorgen voor een band met de klant en de medewerker. De emotionele inhoud van je organisatie of je product of dienst geeft vandaag de doorslag als je een sterk merk wil bouwen. Met 'emotionele inhoud' bedoel ik de mate waarin je erin slaagt om je organisatie te verbinden met wat de mens echt belangrijk vindt.

De procedures en processen waarvan organisaties zich vandaag bedienen zijn vooral bedoeld om te controleren, niet om te stimuleren. Ze houden een rigiditeit in en geen spontane vernieuwingsdrang. Organisaties hebben bovenop hun procedures en processen wel allerlei systemen gebouwd om hun medewerkers te motiveren, maar al bij al situeren die zich eerder in een verlonings-, retentie- of opleidings sfeer binnen het bestaande kader. Ze hebben niet als doel een organisatie op zich wendbaar te maken of zichzelf opnieuw uit te vinden. Terwijl dat vandaag net nodig is.

Vernieuwing zou een spontaan gebeuren moeten worden in organisaties. Het is mijn overtuiging dat organisaties terug oog moeten hebben voor de essentie: ze bestaan uit mensen en werken voor mensen. En mensen zijn emotionele wezens. Mensen motiveer je niet met ratio, maar door er als mens mee om te gaan, hun behoeften te begrijpen en er een authentiek en interessant antwoord op te geven dat hen als mens gelukkig maakt.

Waar het fundamenteel om gaat, is mensen samen te brengen die een doel realiseren. Als het doel is te vernieuwen, dan moet je alle talenten daarvoor kunnen motiveren. Net zoals ze een nieuwe relatie moeten op-

bouwen met hun klanten en andere stakeholders, moeten organisaties een nieuwe relatie opbouwen met hun medewerkers. Die relatie moet steunen op vertrouwen, betrokkenheid, eerlijkheid en inspraak. Als je erin slaagt om de vernieuwing door al je medewerkers en stakeholders mee te laten (uit)dragen, kun je in je vernieuwing een hele stap vooruit zetten. De sleutel daartoe zit in een evenwicht tussen ratio en emotie. Het middel om dat evenwicht te bereiken zit in een betere en eerlijke communicatie, op maat van en met het oog op de mens tot wie je je richt, en niet op maat van de organisatie.

In dit boek geef ik enkele recepten mee die je kunnen helpen om, behalve ratio, ook emotie een plaats te geven in je organisatie. Goede communicatie vormt daartoe de sleutel. Een mens is een vat vol emotie. Als je een sterk merk wil maken of een verandering wil doen lukken, dan moet je je boodschappen omzetten in een verhaal dat de mens emotioneel en positief raakt.

Als een organisatie vervreemdt van de mens, zullen de mensen ook vervreemden van de organisatie. De mens moet centraal staan. Het doel voor iedereen in de organisatie wordt vrij eenvoudig: je moet de mens achter de functie (medewerker, klant, leverancier, burger, ...) kunnen raken. En dat kun je het best aanleren door jezelf, en alle medewerkers, de ruimte te laten om volledig 'mens' te zijn.

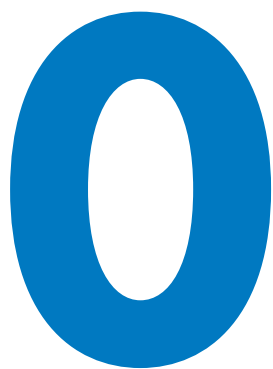
Zowel grote als kleine organisaties komen in het boek aan bod. Beide kunnen van elkaar leren. Grote organisaties kunnen iets leren van de cases waar kleine bedrijven erin slagen een unieke positie in de markt te creëren door het beste uit het team te halen. Kleine bedrijven kunnen voorkomen dat ze als een procedurefabriek eindigen door grote succesvolle organisaties te bestuderen en er hun eigen strategie op te bouwen. Een strategie om een uniek merk te creëren van binnenuit die de concurrentiepositie van je organisatie naar een topniveau brengt.

Bedankt om dit boek te lezen. Ik hoop dat jouw organisatie straks wordt wat jij wil dat ze wordt.

DANK

Mensen maken merken. Mensen schrijven boeken. En dat doe je dus niet alleen. Ik dank mijn lief Katleen voor alle rust en inspiratie die ze me bezorgt. Adelbert Engler, Wim & Kenny Postiaux om auto's en communicatie aan elkaar te koppelen. Heidi Verboven, Christian Braem, Gianni en Amber voor de persoonlijke noot. Yin Yin en Lap Yee om me te verrassen met verse krab op het juiste moment. Guy Dehond, Chris Van Roey en Diederik Vandekerckhove voor hun jarenlange strategische ondersteuning. Claudine Knop, Manoj Gayadin en Hans van Buijten voor het kritisch lezen van het boek en de briljante aanvullingen. Pedro De Bruyckere voor zijn pittige feedback. Marc Van den Eede voor de klankbordfunctie. Hans Housen voor de copycoaching en de waardevolle input.

Joris Brams voor het delen van zijn ervaring bij Scottish&Newcastle, Puratos, C&C Group en voor het schrijven van het voorwoord. En ten slotte Nicole Berx voor de heerlijke conversaties.

A large, bold, blue capital letter 'O' is centered on the page. It has a thick stroke and a white interior.

APERITIEF

Heb je ooit aan een ober gevraagd om ‘een dinget, zo’n zwart drankje met bubbels waar je van opkikkert’? Neen, je bestelt een cola, *that’s it*. Coca-Cola heeft zich een weg gezocht naar het hart van de consument door gigantische bedragen te investeren in advertising. Daardoor zijn ze *top-of-mind* geworden. Coca-Cola is daar 120 jaar geleden mee gestart. Dat is een hele poos geleden.

Als je vandaag een *top-of-mindmerk* wil worden, ligt dat veel moeilijker. Enkel een advertentiebudget is onvoldoende. Je kunt je alleen nog echt onderscheiden als je erin slaagt om een emotionele band op te bouwen met je klant, op basis van een authentiek en eerlijk verhaal. In dat verhaal moet je aantonen dat je waardevol bent voor je klant en voor de samenleving. Dat zeggen, is niet voldoende. Wat je vertelt, moet je ook in je gedrag laten zien.

Een sterk merk opbouwen is dus niet langer een zaak van grotere budgetten, maar wel van een andere houding in je hoofd. En een ander gedrag met je handen.

Ook al houden we onszelf graag voor dat we rationeel denken, het zijn onze emoties die bepalen voor welke organisatie we wel of niet willen werken en welke producten we wel of niet zullen kopen. Emoties bepalen een ‘ja’, een ‘neen’ of een ‘we zullen nog even rondkijken’. Om een sterk merk te kunnen worden, moet je erkennen dat het gedrag en de beslissingen van klanten en medewerkers voor het grootste deel door emoties worden gestuurd. Emoties zetten mensen in beweging.

Organisaties worden vandaag echter voornamelijk gestuurd door rationele procedures en processen, met doelstellingen die zijn weergegeven in cijfers en tabellen. Die procedures en processen houden geen rekening met de manier waarop mensen beslissingen nemen of met

wat hen echt drijft: het feit of ze zich al dan niet emotioneel verbonden voelen met je merk.

Het zijn niet de producten van vandaag die een organisatie haar identiteit verlenen. Maar wel de mensen die het product van morgen zullen maken en kopen. Mijn stelling is dat elke organisatie een sterk merk kan opbouwen door zich te focussen op wat haar uniek maakt: de mensen waarmee ze werkt en de mensen waarvoor ze werkt. De kracht om een sterk merk te bouwen is dus in elke organisatie aanwezig. Die kracht wordt niet geleverd door de rationele procedures en processen waarvan ze zich standaard bedient, maar wel door het talent van de medewerkers om het gedrag van de klant te interpreteren. Unieke creatieve toegevoegde waarde te creëren die voor de klant van emotionele waarde is, zo zijn hart te raken en emotionele relaties op te bouwen. Het komt erop aan mensen passioneel te maken voor je merk, je dienst en je product. Daarvoor heb je geen grote advertentiebudgetten nodig.

In dit boek vertel ik hoe organisaties een sterk merk kunnen opbouwen door de mentale knop om te draaien. Ik illustreer dat met een reeks praktische voorbeelden en cases. De nieuwe houding van de manager bestaat erin in alles het evenwicht op te zoeken tussen het rationele en het emotionele. Door het emotionele meer ruimte te geven op de werkvloer, en de mens centraal te plaatsen, zullen medewerkers zich gelukkiger voelen, beter presteren en ook opnieuw mens worden in hun contact met de klant. Als je dat in je organisatie toelaat, zal dat ook extern zichtbaar worden. Daardoor zullen klanten zich in je dienst en je product herkennen, zal je merk sterker worden en zal je ROI verhogen. En daar draait het tenslotte om: hoe kan het rendement van jouw organisatie ook in de toekomst verbeteren?

Om die switch te maken zijn geen zware investeringen nodig. Want de energie daartoe is al in elke organisatie aanwezig. Die energie zit bij je mensen. De mensen die met hun hart al achter je merk staan, moeten kunnen geloven in het leiderschap en de strategie van de organisatie. Dit boek legt uit hoe jij de concurrentiekracht van jouw organisatie tot een topniveau kunt brengen.



1

AMUSE GUEULE

*'Tell me and I'll forget.
Show me, and I may not remember.
Involve me, and I'll understand.'*

INDIAANS GEZEGDE

DO YOU 'LIKE' YOUR COMPANY?

KRAB MET EEN STER

21

AMUSE GUEULE

Zowat dertig jaar geleden namen Yin Yin en haar man Lap Yee het Chinese restaurant van hun ouders over. Een gewone 'Chinees' in het Antwerpse Merksem. Je kon er afhalen en eten. Zoetzure saus. Nasi goreng. Twintig minuten wachten. Een van de zovele; je vindt er in elk dorp. Maar na een half leven vonden ze dat het welletjes was geweest. Yin Yin en Lap Yee wilden geen 'dinges' meer zijn, maar anders en beter. Voortaan geen afhaal meer. Ze sloten hun restaurant en begonnen een andere zaak, van een hoger niveau: Lam & Yin. Geen westerling die de namen Yin Yin en Lap Yee kan onthouden. Dus werd voor de naam van het restaurant de roepnaam van beide gekozen. Een goede start voor een sterk merk is een naam die mensen zich kunnen herinneren. Goed gezien. Chef Lap Yee toont zijn passie met pure Chinese keuken. Alleen nog maar verse ingrediënten en verfijnde kwaliteit. Yin Yin ontvangt je op een spontane manier, legt duidelijk uit wat de gerechten zijn en serveert er bovendien een heerlijk wijntje bij. Geen hoofdpijnwijn, maar top.

Lam & Yin is vandaag het enige Aziatische restaurant in Vlaanderen met een Michelinster. Sterrenchefs komen er Chinees eten. Het restaurant heeft een schare fans. Die gaan niet meer naar de 'Chinees', maar naar restaurant Lam & Yin.

Mijn vrouw en ik zijn al jaren bevriend met het koppel. Zo komt het dat Lap Yee me al een tijdje probeert aan te leren hoe je krab moet bereiden. Ik hou van lekker eten en krab is mijn lievelingsgerecht. Zeker de manier waarop Lap Yee het bereidt. Ik heb de bereiding zelfs een keer gefilmd, maar toch slaag ik er niet in om tot diezelfde heerlijke krab met gembersmaak te komen. Stiekem vind ik dat niet erg. Het is net de kunst van de chef om iets unieks te creëren. Van afhaalchinees tot

sterrenkok. Yin Yin en Lap Yee hebben samen hun merk van binnenuit opgebouwd. Ze maken het verschil met hun passie en hun goesting om iets te doen dat betekenis heeft. ‘We volgen gewoon ons buikgevoel’, zegt Yin Yin.

‘The way you make an omelet reveals your character.’

ANTHONY BOURDAIN, AUTEUR VAN *KITCHEN CONFIDENTIAL: ADVENTURES IN THE CULINARY UNDERBELLY*

OP ZOEK NAAR BETEKENIS

Tomaten ... Op een markt vind je er in elk groentekraam. Een groentemarkt is perfect transparant. De tomaten liggen mooi uitgestald. De prijs maakt het onderscheid. De prijzen staan duidelijk geafficheerd. De consument kan perfect vergelijken. Ook de marktkramers kunnen dat. Ze kunnen hun prijzen perfect op elkaar afstemmen. Stel dan dat je twee identieke kratten, met gelijksoortige tomaten, even groot, zelfde smaak, zelfde prijs, verdeelt over twee verschillende kramen. Wat maakt dan het onderscheid? De ligging van het kraam? Dat kan. De manier waarop er met hygiëne wordt omgesprongen? Als je dat belangrijk vindt, zeker. De manier waarop de marktkramer je persoonlijk aanspreekt? Het vertrouwen dat je erin hebt omdat je er al jaren je tomaten koopt? De manier waarop de marktkramer zich herinnert dat je behalve tomaten ook wel prei lust? Zeer zeker.

Als organisatie kun je ervan uitgaan dat de huidige crisis enkel economisch is. Staat je concurrentiekracht onder druk, dan kun je je competitiviteit opschroeven door efficiënter te gaan werken en je beter te organiseren. Je kunt proberen te produceren met minder kosten en zo je prijs verlagen. Je kunt van bovenaf nieuwe processen en structuren opleggen aan je medewerkers. Klassieke recepten. Ze werken. Voor een bepaalde groep klanten of een welbepaalde markt en vooral voor een bepaalde tijd: waar tussen gelijke producten gekozen wordt op basis van de prijs.

Maar helpen deze recepten ook om de concurrentie voor te blijven? Om toegevoegde waarde te creëren? Helpt het ook om het morgen echt beter

te doen en je markt te verruimen? Hoe efficiënt kun je worden? En hoeveel meer kan die prijs nog verder omlaag? Zou het niet eenvoudiger zijn als je op een sterk merk kunt bouwen waarvoor consumenten in de rij staan? Als dat voor tomaten lukt, dan kan dat ook voor jouw product.

Het is maar een vraag. Je kunt erop antwoorden dat je product best wel sterk is. Omdat je veel investeert in onderzoek en ontwikkeling en heel wat van je ingenieurs innovatief aan het werk zijn. Innovatie is belangrijk, in je processen zowel als in je producten, diensten en in de combinaties daarvan die je op de markt brengt. Ik herhaal even: op de markt brengt. Als je de cijfers moet geloven, en dat doe ik graag, dan knelt daar vaak het schoentje. We investeren samen wel volop in innovatie, maar we vermarkten die innovatie onvoldoende. Met andere woorden, we krijgen onze innovatie niet verpakt in baanbrekende *must haves* en kunnen de klant moeilijk overtuigen van de waarde van ons product. Hoe komt dat? Zijn de producten dan toch niet creatief genoeg? Of pakken we de marketing niet creatief genoeg aan? Willen we het niet? Kunnen we het niet? Zijn we er niet op georganiseerd? Houdt iets ons tegen? Wellicht. De vraag is: wat?

Hoeveel mensen *liken* je merk? Of je product? Of je dienst? Of je organisatie? Ooit al eens gemeten? Ik heb het niet over het aantal managers dat de LinkedIn-pagina van je organisatie in zijn persoonlijke referentielijst heeft staan. Want daar kun je een meer professionele reden achter vermoeden. Ik heb het ook niet over de mensen die de *like*-button op je Facebookpagina hebben aangeklikt. Veel moeite kost dat niet. En ze zijn het zó vergeten. Neen, ik heb het over mensen die blindelings voor jouw marktkraam, jouw organisatie en jouw producten en diensten willen kiezen, en dat zullen blijven doen. Omdat ze je kennen en vertrouwen, je verhaal geloven en je product voor niets willen inruilen. Ken je er zo? En weet je waarom ze je *liken* of *disliken*?

Overdrijf ik? Moet je dan als organisatie een soort van onvoorwaardelijke band opbouwen met je klanten? Neen, dat hoeft niet. Je kunt er ook op vertrouwen dat de laagste prijs je door de concurrentiestrijd loodst. Of gewoon het meest innovatieve product dat er te vinden is. Of de leukste kraam. Of dat er in China en India plots geen ingenieurs meer zullen afstuderen. Je kunt er met andere woorden op vertrouwen

dat je budget om te vernieuwen voldoende groot is, je feitelijke aantrekkingskracht voldoende zichtbaar is en nooit zal verwelken, en dat de consument je op basis daarvan wel zal vinden. En dat ook zal blijven doen. Zo gaat het vandaag ook. Maar mis je dan geen kansen? Heb je daar enig idee van?

Een relatie opbouwen met je klant die op meer stoelt dan prijs, kwaliteit en wat je daar allemaal over zegt in je vitrine en in je advertenties: het kan je helpen om de aandacht van je klant vast te houden. Zeker in crisistijd. En dan heb ik het niet over de economische crisis waarmee het Westen vandaag te maken krijgt, waar de budgetten om media-aandacht te kopen beperkt zijn en de marges inkrimpen. Ik heb het over een andere grotere crisis waarmee organisaties te maken krijgen: de vertrouwenscrisis.

STRIJD OM GELOOFWAARDIGHEID

De wereld is de jongste jaren opener geworden. Vandaag heeft iedereen toegang tot massamedia en kan daar een mening kwijt. En we doen dat ook allemaal. Met dank aan het internet en sociale media. Stof genoeg om over uit te wijden. Door die vele informatiebronnen en communicatiemogelijkheden wordt iedereen ook een stukje meer expert. En doe je niet mee, dan besta je niet. Tegelijk vraagt iedereen om aandacht. Politici doen dat, organisaties doen dat, burgers doen dat. Iedereen doet dat.

De keerzijde van die openheid is wel dat wat vroeger zeker was, dat vandaag niet meer is. Veel van wat vroeger ondenkbaar was, is vandaag wel denkbaar. Pedofilie in de kerk: het bestaat. Betspelletjes die fake zijn: het bestaat. Een duurbetaalde topman met een vals diploma: het bestaat. Een land dat quasi failliet gaat aan wanbeheer en corruptie: het bestaat. Politici die verkeerde mails of tweets versturen, het bestaat. Mistoestanden worden veel gemakkelijker en sneller aangeklaagd. Duistere praktijken kunnen steeds minder verborgen blijven. Gelukkig maar.

Bovendien heeft het internet ervoor gezorgd dat meningen veel gemakkelijker en op een grotere schaal verspreid worden. Iedereen met een internetaansluiting heeft toegang tot een eigen communicatiekanaal,

kan zelf informatie de wijde wereld insturen en zijn leven delen op het web. Alle media zijn 'sociaal'. Zoveel meningen, zoveel waarheden, met een ideale lengte van 140 tekens. Zichtbaar en onzichtbaar. Voor en tegen. Gezouten en ongezouten. Een wereld vol meningen en roddels, van anoniem gescheld en invloedrijke blogs, van juist en onjuist. Alles op een hoop. We krijgen allemaal tonnen informatie over ons heen.

De overload aan informatie in een online wereld die geregeerd wordt door Twitter en Facebook maakt het voor ons mensen wel moeilijker om juist van fout te onderscheiden. De beproefde filters ontbreken immers. Het gevolg van dat alles is dat blindelings geloven er niet meer bij is. We zijn veel kritischer en selectiever geworden. We geloven niet meer in een gemakkelijke waarheid. We willen echte bewijzen zien, alvorens we geloven. En we gaan op zoek naar meningen die men wel kan vertrouwen, die van 'vrienden' bijvoorbeeld.

De keerzijde van dat alles is dat het geloof in de gevestigde structuren en waarden, die onze samenleving jarenlang geregeld hebben, danig op de proef wordt gesteld. Er is een vertrouwenscrisis en een autoriteitscrisis. Mensen zijn sceptisch geworden en staan huiverig tegenover elke vorm van manipulatie. Mensen hebben behoefte aan eerlijkheid en een houvast in de reclameruis. En die zoeken ze vandaag steeds meer in hun persoonlijke relatiekring. De Nielsen Global Survey 2010 toont dat 90 % van de mensen aanbevelingen vertrouwen van mensen die ze zelf kennen. En kennen we niet veel meer mensen dan pakweg twintig jaar geleden?

Consumenten geloven elkaar meer dan dat ze je advertentie zullen geloven. Ze verkiezen het advies van een uitgebreide vriendenkring boven de mooie woorden van de dame met witte laboratoriumjas in het reclameblok. Mooie woorden geschreven door een copywriter. Vandaag zijn het de consumenten zelf die je product zullen aanprijzen of het zullen kraken, online of offline. En ze doen dat in hun taal, onverbloemd en direct. Dat gaat ook veel gemakkelijker en veiliger. Ben je niet tevreden over een aankoop, dan is het niet meer nodig om je gelijk proberen te krijgen aan de telefoon. Of naar de winkel te stappen waar je misschien door een handige verkoper wordt afgewimpeld. Je moet je dus niet meer zichtbaar en kwetsbaar opstellen. Neen, klagen kan nu gewoon

online, als je wil lekker onzichtbaar, verborgen en veilig. En als je wat meer risico wil nemen en jezelf wil profileren, dan kun je op Facebook een actiegroep opzetten en gelijkgezinden uitnodigen.

De vertrouwenscrisis en het groeiende scepticisme hebben een impact op elke vorm van communicatie. Voor een organisatie wordt het extreem moeilijk om de consument nog te bereiken, veel moeilijker dan pakweg tien jaar geleden. Ja, je kunt klassieke advertentieruimte kopen in dagbladen, op de radio of op de televisie je ding doen. Je kunt ook eigen communicatiemiddelen inzetten, je eigen website, een stand op een beurs, een eigen promotieteam. Maar het zal moeilijker zijn om boven de ruis van het hele informatieaanbod dat op de consument afkomt uit te klimmen en door de fijnmazige filter, die dezelfde consument uit zelfbehoud heeft ontwikkeld, heen te glippen. De klassieke media alleen bieden gewoon niet meer het platform om de aandacht vast te houden en je merk geloofwaardig te maken.

Rohit Bhargava, senior vicepresident van Ogilvy, heeft een boek geschreven over deze vertrouwenscrisis en hoe organisaties ermee kunnen omgaan: *Likeonomics*.¹ Bhargava vertrekt vanuit het principe dat organisaties en ideeën die we het meest *likeable* vinden, ook diegene zijn die we geloven, kopen en waardoor we ons laten inspireren. 'The real battle isn't about perception ... but one of meaning', schrijft hij in zijn blog. 'Survive the Modern Believability Crisis: Be Meaningful.'² 'Ultimately solving it will require a new level of organizational vulnerability and commitment for them to be more human and more honest. Honesty creates trust, and trust leads to us changing the culture of business and our culture itself ... In a skeptical world where honesty has become the most unexpected thing of all ... making your brand meaningful to your customer's life comes first from finding a way to tell the truth when you answer the question whether you are offering anything positive to the world. Being meaningful is the new secret to creating long term brand value.'

De enige manier waarop een organisatie aan geloofwaardigheid kan winnen, is door aan te tonen dat ze betekenisvol is voor de samenleving waarin de consument leeft en over die waarde ook authentiek en eerlijk communiceert. *Meaningful* betekent relevant voor de klant als individu en voor de samen-

leving als geheel. Merken en organisaties moeten hun menselijkheid terugvinden en bewijzen. En die boodschap overbrengen doe je niet met klassieke reclamespots en een paar brochures, maar door de taal te spreken van de klant en door sociale relaties op te bouwen die stoelen op affiniteit. Mensen zijn op zoek naar zelfbevestiging en willen op hun waarden erkend worden. Graag gezien worden maakt gelukkig. En door hun aankoopgedrag willen mensen laten zien wie ze zijn. Wie ze willen zijn. Waarom spelen we daar met ons product niet op in? Waarom luisteren we niet meer? Echt luisteren, alvorens een antwoord te bedenken? Waarom maken we geen product dat zegt 'ik zie je graag' en 'ik ben goed voor de samenleving', en dat ook nog eens echt laat merken? Is jouw merk sterk genoeg om op het t-shirt van een hippe dertiger te staan?

Je kunt deze redenering ook toepassen op de consument als werknemer. Ook werknemers worden kritischer en willen een werkgever die rekening houdt met hun verlangens en behoeftes. Een werkgever die hen erkent in wie ze zijn en die een meerwaarde oplevert voor de samenleving. Mensen willen een job die past in hun leven en die hun sociale status oplevert bij de vrienden op Facebook en LinkedIn. Jongeren willen geen job meer om te kunnen leven, maar wel een job die hen toelaat te leven. En de uurregeling van dat leven richten ze het liefst zelf in. Een job moet een bron zijn van geluk, en geen bron van last.

Straks hebben talentvolle medewerkers keuze genoeg. Door de vergrijzing in onze samenleving zal de arbeidsmarkt altijd maar krappere worden. Je kunt er als werkgever op vertrouwen dat je advertentie de werknemer nog overhaalt. Maar als je niet aantoont dat je doet wat je beloofd hebt, dan is je talent zo weer weg. Om talent aan te trekken zullen werkgevers dus uit andere vaatjes moeten tappen dan vandaag. Waarom creëren werkgevers dan niet gewoon een moderne aantrekkelijke arbeidsomgeving die mensen gelukkig maakt?

HUMANE BLINDHEID

Organisaties drijven op processen en procedures. Ze zijn er om het werk te regelen en leggen uit wat er wanneer moet gebeuren. Ze maken