



White Paper, aug. 2007

Profilering: essentieel onderdeel van het branding-proces ©

Doel van deze white paper is om aan te geven hoe gemeenschappelijke profileringskenmerken(= de gewenste profilering) van een organisatie vastgesteld kunnen worden. Hiervoor is een gedegen analyse nodig van de huidige en gewenste strategie & identiteit en van het imago. In grote lijnen wordt uiteengezet welke methodiek Quorum hanteert. Een beproefde mix van theorie, eigen inzichten en Quorum's ervaring in toepassing van het model.

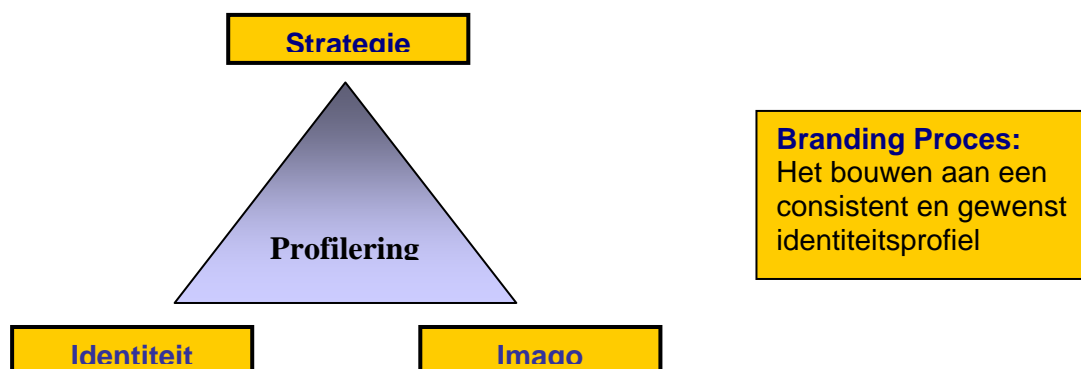
Gemeenschappelijke profileringskenmerken

In het kader van geïntegreerde communicatie dient een organisatie een aantal gemeenschappelijke profileringskenmerken als uitgangspunt te hanteren voor haar interne en externe presentatie, naar alle relevante doelgroepen. Zowel in communicatie, als in het zaken doen. Dit gebeurt met organisatie-eigen profileringskenmerken. Dit zijn de ankerpunten van de organisatie en derhalve kenmerken die in gedrag en communicatie waargemaakt dienen te worden. Als iedereen in de organisatie hiervan doordrongen is, wordt het gewenste beeld consistent overgebracht naar de buitenwereld. Dit is de essentie van het proces van 'branding' van een organisatie. En bedenk wel, het gaat niet alleen om een gemeenschappelijke huisstijl!

Noodzaak?

Waarom zouden we een branding-proces ingaan? De koers en de beeldvorming van een organisatie staan wellicht zo vast als een huis. Het antwoord is simpel. De wereld om ons heen verandert sneller dan ooit: nieuwe distributiekanaalen, nieuwe media, nieuwe concurrenten. Alleen al daarom is het wenselijk om van tijd tot tijd stil te staan bij het huidige beeld van een organisatie. Het geeft antwoord op vragen als "is de huidige profilering en bijbehorende identiteit nog wel toekomstvast?" en "Is de huidige organisatie nog wel toegerust op veranderende marktomstandigheden?"

De praktijk



Er zijn in de basis drie variabelen die het proces van profilering beïnvloeden: strategie, identiteit en imago. De eerste twee zijn 'interne' variabelen en derhalve grotendeels beïnvloedbaar; de derde variabele betreft de externe beeldvorming: wat is de perceptie van de organisatie door klanten, toeleveranciers, aandeelhouders, burgers, enz. Achtereenvolgens wordt de analyse van deze variabelen behandeld.

Profilering

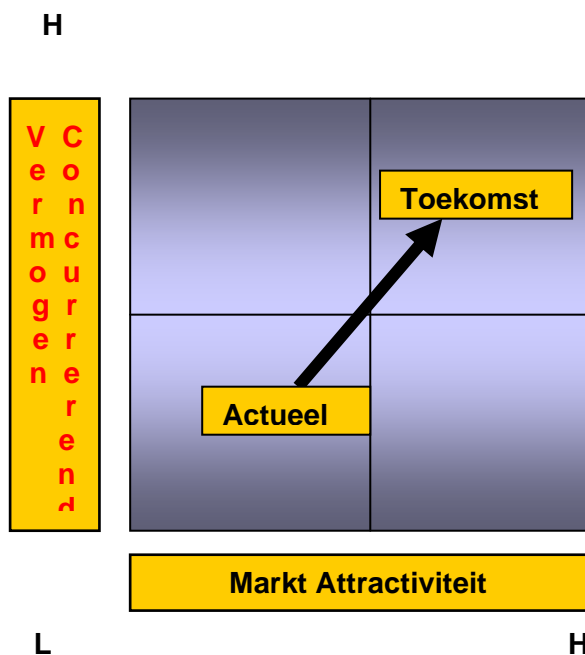
Bij profilering gaat het om percepties door doelgroepen van de organisatie.

Hoe is de perceptie ten opzichte van uw concurrenten? Altijd een relatief proces.

Het kiezen van de juiste profilering is van groot belang om kenmerken naar voren te brengen die er echt toe doen voor de doelgroep, en waar de organisatie sterk en/of onderscheidend is t.o.v. de concurrentie. Er moeten strategische voordelen t.o.v. de concurrentie worden gevonden.

De strategische analyse betreft de huidige situatie en de gewenste situatie. Het verschil tussen beide uitkomsten geeft een weergave van de ambitie van degenen met wie de analyse uitgevoerd wordt. Meestal een volledig managementteam, de decision makers van de organisatie.

Er zijn in de door Quorum gehanteerde methodiek twee variabelen die onderzocht worden: enerzijds de marktattractiviteit en anderszijds het concurrerend vermogen.



De bovenstaande grafiek laat gechargeerd zien dat zowel de marktomstandigheden als het concurrerend vermogen (in een periode van bijv. 3 jaar) zullen verbeteren. In een organisatie kan dit gelden voor de organisatie als geheel of onderdelen daarvan, bijvoorbeeld divisies, business units in de private sector of sectoren in de publieke sector (ministerie, provincie, gemeente).

De analyse wordt met het managementteam in workshopvorm gedaan: vastgesteld wordt voor een aantal nader te bepalen variabelen hoe de situatie nu en over bijvoorbeeld drie jaar wordt ingeschat. Op een 7-puntsschaal kan de beoordeling worden weergegeven. Een gap-analyse moet vervolgens aangeven waar de ambitie ligt en wat wel waargemaakt kan

worden en wat slechts na interne actie. Bijvoorbeeld een opleidingsprogramma. Onderstaande scoretabel geeft een indruk van deze analyse.

Ambitie – Analyse (voorbeeld)

Concurr. Vermogen	Actueel	Toekomst	Markt Attractiviteit	Actueel	Toekomst
Market share	++	+++	Market size	+++	+++
ROI	0	++	Phase in Life Cycle Market	+	+++
Company Targets	++	++	Market Growth	++	+++
Strategy	+	+++	Profitability	0	+
Organizational Capabilities	-	+	Present Competitors	--	--
Global Reach	++	+++	Entry Barrier	++	++
Marketing Power	-	++	Influence Political Bodies	0	0
Customer Oriented	0	+++	Influence other parties	0	0
Creativity / Innovation	+	++	Sensitive to economics	++	++

Conclusie: Dit voorbeeld laat een sterke ambitie zien om het concurrerend vermogen te vergroten in een veranderende life cycle van de markt. De grootste uitdaging om het concurrerend vermogen toe te laten nemen ligt in de verbetering van: Marketing Strategie, Communicatie, Klanten Oriëntatie, Verandering Organisatorische Vaardigheden (meer besluitvaardig, meer flexibel).

Range: --, -, 0, +, ++, +++

Identiteit

De tweede variabele is de identiteit, waarbij het aankomt op het zorgvuldig vaststellen van de huidige en gewenste identiteit: de set prestatie-karakteristieken (gekozen identiteitskenmerken) van een organisatie. Voorbeelden van identiteitskenmerken zijn:

value for money	solid	professional	efficient	human/personal
innovative	honest	flexible	customer oriented	entrepreneurial
continuity	sympathetic	service oriented	reliable	progressive
commercial	social	profitable	close to end user	business oriented
big	dynamic	decent	number 1	driven

De analyse dient te leiden tot acht of negen prioritaire identiteitskenmerken. Het is raadzaam om hieraan ook een gewicht toe te kennen.

Verschillen tussen huidig en gewenst (gap-analyse) geven aan waar een intern programma noodzakelijk is alvorens kenmerken met een (te) hoge gap te gebruiken in externe uitingen. Immers, de organisatie zou anders ongeloofwaardig overkomen.

In onderstaande tabel wordt een voorbeeld gegeven van de rapportage van een analyse.

Identiteit – Analyse (voorbeeld)

Identiteitskenmerken	Gewicht	Score Huidige Identiteit	Score Gewenste Identiteit	Delta
Continuity	1	6	8	2
Reliable	2	9	8	-1
Value for Money	3	7	8	1
Human (not instrumental)	3	5	8	3
Decent, respectable	2	7	7	0
Customer/Service oriented	3	5	8	3
Professional	3	6	8	2
Adaptable to Market Change	2	5	7	2
Innovative	1	7	8	1

Conclusie: De organisatie moet de communicatie veranderen en actie ondernemen om de perceptie te verkrijgen die zij willen in de markt waarop zij actief is. Speciale aandacht voor: Human, Customer/Service Oriented, en Professionalism.

Gewicht Range: 1. Belangrijk
 2. Erg belangrijk
 3. Kritisch

BBT-enquête

De gevonden gemeenschappelijke profileringskenmerken moeten hun vertaling vinden in de uitingen en gedragingen van de organisatie. Alvorens hiertoe over te gaan is het raadzaam de kenmerken intern te toetsen. Dit kan met behulp van een zogenaamde 'BBT-enquête'. In deze enquête wordt aan een bredere groep betrokkenen gevraagd of zij zich kunnen vinden in de 'Belofte' (gewenste identiteitskenmerken), in hoeverre zij 'Bewijzen' weten aan te leveren voor die 'belofte' en in welke 'Toonzetting' die belofte moet worden geformuleerd. Die geleverde 'bewijzen' geven concreet aan in welke mate de kenmerken waargemaakt kunnen worden, en dus communiceerbaar zijn.

Imago

Last but not least het imago. Voor het branding-proces is het van onschatbare waarde wanneer we de door het management gewenste, al dan niet door het personeel onderschreven, identiteit zouden toetsen aan het imago van de organisatie bij externe doelgroepen. Vast te stellen door kwantitatief of kwalitatief onderzoek, of een combinatie van beiden.

Uitkomst

Op basis van bovenstaand proces is men in staat een gefundeerde keuze te maken van gemeenschappelijke uitgangspunten. Duidelijk wordt wat men ambieert, en wat men wel, niet, of gedeeltelijk, waar kan maken. Het is de absolute voorwaarde voor een consistente en door iedereen onderschreven profilering van de onderneming.

Het management kan op basis van zichtbare ambities prioriteiten in het beleid vaststellen, bijvoorbeeld de keuze voor prioritaire doelgroepen. Het management krijgt een goed beeld van zwakke en sterke punten van de organisatie. De communicatiefunctie krijgt duidelijk richting, in corporate communicatie, marketing communicatie en interne communicatie. Bij het aantrekken van personeel kan ingespeeld worden op de gewenste identiteit. Hetzelfde geldt voor training en opleiding. De aanzet voor branding in optima forma.

Quorum heeft in haar historie tal van profileringstrajecten ingevuld. Zowel in de private sector als in de publieke sector. Daarmee werd een positieve bijdrage geleverd aan de koersbepaling van deze organisaties.

Quorum B.V.

Capelle a/d IJssel
info@quorum.nl