

BACK TO YOUR ROOTS

1. ORGANISEER ON-BRAND

Elke fusie van merk en cultuur moet volgens Yohn beginnen met het vaststellen van het doel van het bedrijf. Op grond daarvan moet je de organisatiestructuur, -processen en functies indelen. De kwakkelende, Amerikaanse warenhuisketen Sears is een voorbeeld van hoe het niet moet. “In de fysieke retail zijn je verkopers het gezicht van je merk. Als zij zich inzetten voor dat merk en het omarmen, zien klanten dat.” Toen een nieuwe ceo bij Sears aantrad, vergat hij het doel van de retailer: een naadloze consumentenervaring aanbieden. Door de verschillende, nauw verbonden afdelingen van elkaar los te maken en op te zetten als met elkaar concurrerende organen, zoals bij een hedge fund, lukte dat niet meer. Dat leidde volgens Yohn tot de neergang van Sears. Structuur is echter niet het enige waarmee je cultuur en brand kunt fuseren. Google staat sinds de beginjaren voor consumenten in het teken van doen en zoeken wat je wilt. Diezelfde vrijheid gunt het bedrijf creatieve werknemers. Door leidinggevenden te dwingen per dag minstens zeven werknemers te spreken, voorkomt het te veel micromanagen van individuen.

#MeToo domineert na bijna een half jaar nog altijd het publieke debat en cultuur lijkt de wortel van het kwaad. Hoe kunnen retailers hun culturen veranderen, en tegelijk laten versmelten met hun merk? Op deze vijf manieren, zegt de Amerikaanse brand-expert Denise Lee Yohn.

Door: Hans Klis

“Tijdig”, noemt Yohn de timing van *FUSION: How Integrating Brand and Culture Powers the World's Greatest Companies* liever zelf aan de telefoon. #MeToo is volgens haar een onderdeel van een groot probleem dat heerst in het bedrijfsleven: er is veel te weinig aandacht voor het creëren van gezonde, effectieve en waardevolle culturen. Niet alleen zorgde dit voor ‘toxische’ werkomgevingen, maar ook voor ondermaats presterende bedrijven.

Yohn betoogt dan ook dat bedrijven en retailers hun merk en bedrijfscultuur moeten fuseren. “Het zijn twee kanten van dezelfde munt.” De een kan niet zonder de andere in een tijd waarin consumenten eisen dat bedrijven authentiek zijn. Ze wijst naar de fikse deuken die Uber vorig jaar opliep na onthullingen van seksuele intimidatie, homofobie en bedreigingen op de werkvloer. De identiteit van het bedrijf – vooruitstrevend en emanciperend – die het zo geliefd onder consumenten maakte, strookte niet met de cultuur. “Je moet doen wat je zegt dat je doet.”

2. CREËER CULTURELE ERVARINGEN

Gratis lunch, een tafelvoetbal-tafel en goede vrijdagmiddagborrels. “Leuke secundaire voorwaarden”, zegt Yohn, “maar niet de dingen waarmee je een cultuur kunt veranderen. Die draait om waarden.” Bij Airbnb is dat bijvoorbeeld gastvrijheid. Het bedrijf zet in op de zogeheten ‘Employee Experience’, met een weeklange introductie die deze waarden benadrukt. Ruimtes in het hoofdkantoor zijn nagebouwde woningen van gebruikers en in de kantine staan internationale gerechten op het menu. Ga je op zakenreis, dan verblijf je in een Airbnb. Dit creëert een bedrijfscultuur waarin de ervaringen van werknemers sterk overeenkomen met die van consumenten. Een fikse prikkel om die ervaringen te optimaliseren.

‘Vrijdagmiddagborrels en gratis lunches zijn leuke secundaire voorwaarden, maar niet de dingen waarmee je een cultuur verandert’

3.

LET OP DE KLEINTJES

Creëer rituelen die passen bij de waarden die je als bedrijf wilt uitdragen, benadrukt Yohn. “Dit zijn constante herinneringen aan de doelen die je met z’n allen nastreeft.” Bij cloudservice Salesforce dragen werknemers op vrijdag Hawaiï-shirts en ondertekenen ze e-mails met Hawaïaanse groeten als ‘Aloha’. Cliché, maar de wortels van het bedrijf liggen op het idyllische Amerikaanse eiland. Ceo Marc Benioff kwam daar in aanraking met het concept van ‘Ohana’, dat er tussen alle mensen een familieband bestaat en dat je voor elkaar moet zorgen. Telkens als een collega afsluit met een ‘Aloha’, denkt-ie aan de waarden van ‘Ohana’. Het is niet erg als dit niet bij jou als retailer past, vindt Yohn. “Er bestaat niet één cultuur die juist is.” Amazons ‘Darwinistische’ cultuur is bijvoorbeeld minder relaxed, maar past volgens de merkexpert wel bij het imago: concurrerend en innoverend. Deze retailgigant gebruikt artefacten om de cultuur en het merk in het hoofd van de werknemers te houden. Iemand die een kostenbesparend proces bedenkt, krijgt een zogeheten ‘Door Desk Award’. Dat grijpt terug naar de tijd dat het zuinige bedrijf geen bureaus kon betalen en daar deuren voor gebruikte.

4.

ZOEK JE WAARDEN

Weet je als retailer nog niet goed hoe je merk en cultuur kunt fuseren, begin dan klein. Met oefeningen die bijvoorbeeld blootleggen wat de waarden zijn binnen het bedrijf en die werknemers laten zien hoe zij de merkperceptie van klanten beïnvloeden. Ben je een kledingretailer die zoekt naar zijn identiteit, laat je personeel dan hun favoriete (andere) kledingmerken opnoemen. En waarom zijn die zo goed? De reden zal nooit een logo of reclameslogan zijn, voorspelt Yohn. Zo ont-hullen werknemers hoe een ander merk gezien wordt van buitenaf en hoe je daarmee je eigen producten en consumentenervaring kunt verbeteren. Met dit soort oefeningen krijg je de neuzen dezelfde kant op en dat is een goed begin.

5.

VERANDER DE MERKBELEVING

Met een avontuurlijke bedrijfs-cultuur die reizen aanmoedigt, is de Amerikaanse buitenkledingretailer REI een van de beste bedrijven om voor te werken, aldus Forbes. Maar het had moeite om cultuur en merk te laten fuseren. Volgens Yohn is dit een bekende valkuil van retailers die veralgemeniseerde goederen verkopen: REI viel niet genoeg op. Dan moet je niet de cultuur, maar de merkbeleving veranderen, zegt zij. Dat deed REI meesterlijk door in 2015 met opzet te sluiten op Black Friday en het personeel vrij te geven om van de natuur te genieten. Die pr maakte meteen duidelijk hoe authentiek het bedrijf was. ■