

# MANAGEMENT & EXPERTISE

STRATEGIE | MARKETING & COMMUNICATIE | TECHNOLOGIE | VASTGOED | HUMAN RESOURCES

WOENSDAG 5 NOVEMBER 2008

MARKETING Het belang van authenticiteit

## Eerlijk duurt vaak te lang

■ (tijd) - Succesvolle organisaties en merken van de toekomst zijn zonder uitzondering authentieke organisaties en merken. Zeker in tijden van economische instabiliteit moeten bedrijven oprecht, eerlijk, ja meer zichzelf zijn. Dat is de basis voor succes, als we een aanzwellende stroom aan boeken moeten geloven. Maar intussen loopt het niet storm met bedrijven die daar serieuze werk van maken.

Het is best aannemelijk dat geloofwaardigheid loont. Mensen werken graag en langer voor een bedrijf dat ergens voor staat. Het ziekteverzuim gaat naar beneden. Het bedrijf is minder kwetsbaar, want concurrenten kunnen wel kopiëren wat het bedrijf doet, maar niet wat het is. Bovendien doorzien consumenten marketingtrucs en onechtheid razendsnel.

Dat merkte C&A enkele jaren geleden in Groot-Brittannië. Een herpositionering moest het kledingmerk nieuw leven inblazen. Op de Britse televisie kwamen reclames die opriepen het verschil zelf te ontdekken. Klanten die dat deden, ontdekten heel wat anders: een slechte inrichting van de winkels en ouderwetse kleding van slechte kwaliteit. De naam werd al snel verbasterd tot Cheap & Awful. Alle 113 filialen zijn later gesloten.

De grootste rem op het omarmen van authenticiteit is een gebrek aan heldere voorbeelden en

### Perceptie

- 90 procent van de consumenten denkt dat bedrijven oneerlijk communiceren.
- 43 procent van de medewerkers denkt dat bestuurders egoïstische motieven hebben.
- 73 procent van de Nederlandse managers onderkent het belang van een sterk bedrijfsmerk.

cijfers over het rendement van 'echt' en 'oprecht'. Veelal worden dezelfde oude voorbeelden van stal gehaald. Jim Collins en Jerry Porras concludeerden in hun boek 'Built to Last' in 1994 dat de meest succesvolle bedrijven ook de meest authentieke bedrijven zijn. Die verdienen tot 25 keer zoveel als andere bedrijven.



Anita Roddick, de stichtster van Bodyshop, hield lang een vinger in de pap bij de keten van lichaamsverzorgingsproducten. Dat gaf het bedrijf een imago van authenticiteit.

Op dat boek en de voorbeelden daarin is later veel kritiek gekomen. Maar vorig jaar deed de adviesorganisatie ACE de hele oefening nog eens over bij Europese bedrijven, en ze kwam met ongeveer dezelfde conclusie. Bedrijven die het goed doen, werken meestal vanuit een duidelijke identiteit en met vaste waarden. Veelgehoorde namen zijn Apple, EasyJet, Ikea en - tot voor kort - Bodyshop en Starbucks. Toeval of niet: bijna allemaal zijn het bedrijven waar de stichter-ondernemer nog een stevige vinger in de pap heeft.

### LUXEVRAAGSTUK

Daarmee is nog niet aangetoond dat een authentiek bedrijf ook succesvoller is. 'Uiteindelijk moet je erin geloven dat investeringen in

identiteit en waarden zich op de lange duur uitbetalen', zegt Wouter van der Weijden. Hij werkt voor adviesbureau Samhoud en is medeauteur van het boek 'Authentieke organisaties. Echte merken'. 'Nadenken over de filosofie van een bedrijf is een ondergeschoven kindje. Vaak is het een luxevraagstuk voor tijden van overvloed. Puur naar de feiten gekeken, is er weinig veranderd.'

'Geen enkel bedrijf klopt hier aan met de vraag: kunt u mij helpen authentiek te worden?', zegt Niels Willems van Business Openers. 'Wel willen ze waarmaken wat ze hun klanten beloven. Daar is vraag naar, van banken tot scholen en gemeenten.' Voor hen telt niet zozeer of ze zichzelf zijn, maar wel of hun medewerkers een een-

” Sjaak Vink, adviesbedrijf Het Stormt

Bedrijven moeten letterlijk hun ziel verkopen. Dat zal in de toekomst een voorwaarde zijn om nog succes te hebben.

maal gekozen positionering ook in de praktijk brengen.

Een mooi voorbeeld vindt Willems de Rabobank. Dat bedrijf vond het heel vervelend dat het voor veel mensen nog steeds spottend 'de boerenleenbank' was. 'Tot ze zich realiseerden: we zijn ook opgericht door boeren. Dat hebben ze in een reclamecampagne onderstreept. Het gevolg was dat dat intern veel kracht gaf. Lachen jullie maar, maar wij zijn wel de bank met de hoogste kredietwaardigheidsrating. Rabobank is het sterkste bankmerk geworden.'

Hoewel moeilijk het is om te doen wat je belooft, heeft de verzekeraar Zwitserleven ervaren. Toen de klanttevredenheid in 2002 onheilspellend onderuitging en de klachtenstroom aanzwol, keek iedereen

bij Zwitserleven de andere kant op. Er gingen geen alarmbellen af omdat het merk zo sterk was. Het Zwitserleven-gevoel in het bedrijf was een beetje te sterk geworden.

Toenmalig directeur Marco Keim, de huidige Aegon-baas, begreep dat zwaarder geschut nodig was. Om het gevoel van urgentie te scheppen, dook hij in de cijfers en liet hij zelfs concurrenten interviewen die met enig leedvermaak vertelden over Zwitserleven-klanten die naar hen overstapten. Dat sloeg in als een bom. Pas toen is iedereen keihard gaan werken om de tevredenheid omhoog te krijgen.

### SNOWBOARDS

'Er zijn meer authentieke organisaties dan je denkt', zegt Sjaak Vink van het adviesbedrijf Het Stormt. 'Vooral onder de kmo's zijn er veel.' Als voorbeeld noemt hij Burton Snowboards, dat niet overstapte naar windsurfen, zoals het surfmerk O'Neill omgekeerd wel in de snowboardmarkt stapte. Maar hij werkt ook voor bedrijven als Unilever en Campina. 'Het bewustzijn groeit dat aan authenticiteit niet meer te ontkomen valt.'

Joseph Pine II, die de term 'beleviseconomie' bedacht, adviseert bedrijven in zijn boek 'Authenticiteit' om authenticiteit gewoon te verzinnen. Vink gelooft daar niet in. De waarden moeten volgens hem uit het bedrijf zelf komen. En ze moeten leidend zijn in alles wat een bedrijf denkt en doet, van het callcenter tot en met de bedrijfsstrategische beslissingen.

Bedrijven moeten in Vink's visie letterlijk hun ziel verkopen. Dat zal in de toekomst een voorwaarde zijn om nog succes te hebben. 'Wij kunnen momenteel het werk niet aan. Het lijkt wel of iedereen zich rot aan het schrikken is, wellicht door wat in de financiële wereld aan het gebeuren is, en nu à la minute terug wil naar zijn oorsprong om van daaruit heel oprecht en relevant te worden. Hadden ze dat een paar jaar geleden ook maar gedaan in de financiële wereld.'

Richard SMIT