

Wie ben jij als organisatie en wat is jouw merk-DNA?

Strategisch (her)positioneren: verbinding tussen mens, markt en merk

Hoe blijf je in deze veranderlijke tijd relevant voor je klanten en onderscheidend van alternatieven? En wat betekent dit voor je organisatie? Barend van de Kraats en Judith Maagdenberg van adviesbureau The Alignment House leggen tijdens de SRA-Masterclass uit hoe je tot een strategische positionering komt en hoe je die stelselmatig doorvoert tot in de haarvaten van je kantoor.



Judith Maagdenberg

Het D-woord (druk, druk, druk) is een veelgehoord argument om niet categorisch met strategisch positioneren bezig te zijn

Niets is zo veranderlijk als het weer, maar de markt voor specialistische zakelijke dienstverlening kan er ook wat van. Technologische vernieuwing en branchevreemde concurrentie hebben van een groot aantal diensten een commodity gemaakt. Dit heeft zijn weerslag op de tarieven en bedrijfsmodellen, maar bijvoorbeeld ook op het werven en behouden van medewerkers. Hoe ga je daarmee om? Voor veel accountantskantoren een onontkoombaar en ingewikkeld vraagstuk, waarbij de waan van de dag het nogal eens wint van een praktische uitwerking van strategische keuzes. Het is eenvoudigweg te druk.

Het D-woord (druk, druk, druk) is een veelgehoord argument om niet categorisch met strategisch positioneren bezig te zijn. 'De klant vraagt er niet om' is nog zo'n veelgebruikt excuus. Strategisch positioneren is in de eerste plaats echter naar jezelf kijken, stellen Van de Kraats en Maagdenberg. "Wie ben jij als organisatie en wat is jouw merk-DNA?"

Drie onderdelen

Van de Kraats en Maagdenberg maken tijdens de SRA-Masterclass gebruik van de Beacon Zandloper Methodiek om het proces van strategische (her)positionering inzichtelijk te maken. Deze methodiek verdeelt het proces in drie delen. Stap één is het creëren van een feitenfundament en inzichten. "Je doet dit niet vanuit aannames of incidentele gesprekken met anderen,

maar op basis van gefundeerde analyses en marktonderzoek", onderstreept Van de Kraats. "Intern kijk je naar wat je ambitie en eigen kracht is. Je interne kracht heeft betrekking op waar je drijfveren liggen en wat je als organisatie kunt waarmaken. Je kunt vanuit je ambitie en doelstellingen namelijk wel van alles willen, maar als je daar niet de juiste mensen of de drive voor hebt, wordt het heel ingewikkeld."

Een volgend element in het creëren van inzichten is de externe analyse. Hierbij gaat het om inzicht in onder meer de behoeften en wensen van (potentiële) klanten, marktontwikkelingen en concurrentie. Als je al deze inzichten combineert, resulteert dit in stap twee: focus. Maagdenberg: "De focus geeft de koers van je organisatie weer voor de komende jaren. In essentie is de focus het antwoord op de vraag waarom iemand – een klant, een medewerker, een samenwerkingspartner – voor jouw kantoor zou moeten kiezen. Dit verwoorden we in een positionering of een merk-DNA."

Beloofte maakt schuld

De focus is het richtinggevend baken voor de derde stap, ofwel de alignment-fase. "Dit betekent dat je je merk-DNA consistent doorvoert tot in alle haarvaten van je organisatie", vervolgt Van de Kraats. "In het gedrag van de partners en medewerkers, je communicatie en via de organisaties waarmee je samenwerkt."

Een van de grootste interne uitdagingen is om het voor elkaar te krijgen dat medewerkers zich gedragen conform je merk-DNA en je focus, weten Maagdenberg en Van de Kraats uit de praktijk. Tijdens de masterclass geven ze een voorbeeld. “Stel, als partners bedenk je in isolement een strategie voor je kantoor en op basis daarvan laat je een flitsende nieuwe website bouwen. Vervolgens neemt een prospect juist vanwege je website contact op. Je medewerker die daarna bij hem langskomt, gedraagt zich echter totaal niet in lijn met de toon en uitstraling van je website. Dat wringt. In andere woorden: je belofte komt niet overeen met je bewijs. In één seconde zijn al je inspanningen en investeringen zo voor niets geweest. Veel kantoren lopen op deze stap vast. Het lukt nog wel om met een helder verhaal en een strategie te komen, maar dit heeft alleen waarde als je het vertaalt in alles wat je doet.”

Inzicht in cultuur

Voor een goede alignment is het van belang te weten wat de cultuur is in je organisatie. Volgens het model van Quinn zijn er op hoofdlijnen vier culturen die aangeven hoe een organisatie functioneert. De familiecultuur staat voor teamwork, loyaliteit, betrokkenheid en zorg voor elkaar. Kernwoorden die horen bij de bureaucratische cultuur zijn stabiliteit, structuur en efficiëntie. Bij de marktcultuur gaat het vooral om succes, reputatie en het behalen van doelen. Tot slot ligt bij de innovatieve cultuur de nadruk op experimenteren en vernieuwen, het out-of-the-box-denken.

Maagdenberg: “Bewustzijn van de cultuur van je organisatie helpt om te bepalen of je in de praktijk kunt waarmaken wat je in je positionering belooft. Je kunt bijvoorbeeld wel keiharde doelstellingen formuleren, maar dit werkt niet als op je kantoor de familiecultuur dominant is. Inzicht in je cultuur biedt bovendien handvatten bij het rekruteren van nieuwe medewerkers.”

Privilege

Wat nu als je interne kracht zo iets is als betrouwbaarheid en nauwkeurigheid? Dit geldt ongetwijfeld voor heel veel accountantskantoren. Wie doet er nu zaken met een accountant die niet betrouwbaar of

nauwkeurig is? Kun je je met deze kracht dan toch onderscheiden van je concurrenten? “Als je op een consistente manier uitdraagt wie jij bent, kan dat absoluut”, aldus Van de Kraats. “Zelfs met dit soort waarden die men als vanzelfsprekend beschouwt.”

Hij illustreert dit met een praktijkvoorbeeld uit de automotive. “Niemand stapt in een onveilige auto, maar toch is Volvo er uitstekend in geslaagd om het merkattribuut veiligheid te claimen. Volvo heeft een deegelijke, veilige uitstraling. Ook als accountantskantoor is het mogelijk om zaken te claimen die men voor de branche vanzelfsprekend vindt, mits je je merk-DNA net als Volvo op een systematische manier blijft uitdragen. Het werkt als klanten zich met je merkattributen kunnen identificeren. In de accountancy geldt dit nog sterker vanwege het directe contact tussen de klant en de accountant. In dit opzicht hebben accountants een groot voordeel op andere beroepsgroepen. Ze weten heel veel over de onderneming en de drijfveren van de ondernemer, doordat ze regelmatig met de klant aan tafel zitten. Dit privilege kun je optimaal benutten als je je strategische positionering op orde hebt.”

SRA-Masterclass Strategie

Wilt u ook deelnemen aan de Masterclass Strategie? Deze bestaat uit een cyclus van vier bijeenkomsten per jaar waarin actuele onderwerpen vanuit een strategische invalshoek worden behandeld. Er is veel tijd en aandacht voor de vertaling naar de besturing van een kantoorpraktijk. Kijk voor meer informatie op www.sra.nl/masterclass-strategie.

Barend van de Kraats
Het werkt als
klanten zich met
je merkattributen
kunnen identificeren

