

Een beter imago begint bij jezelf

David Kok in gesprek met Thomas Marzano

Gemeenten, ambtenaren, de politiek, de overheid als geheel: we kampen met een imagoprobleem. We doen ons werk (vaak) niet goed, we zijn te langzaam, of, om maar een ambtenarenmop aan te halen: kunnen niet achter houten bureaus werken, want houten bureaus werken (wel). De waarheid ligt in het midden, maar als we bewoners meer willen betrekken bij wat we doen, zullen we ook iets moeten doen met dat imago. Daarom een interview met Thomas Marzano, global head of Brand Design Philips. Over imago en de kansen die digitale middelen hierbij bieden.

Thomas, om te beginnen: hoe kijk jij zelf tegen gemeenten aan?

Wat ik zo interessant vind, is dat het imago van de gemeente niet los te koppelen is van het merk van de stad. Daar moet het misschien wel meer over gaan. De gemeente speelt als dienstverlener een rol binnen het merk van de stad. En daar zouden gemeenten wat meer mee moeten doen.

Als we Eindhoven als voorbeeld nemen, dan zie je dat die stad de laatste tien jaar een snelle ontwikkeling heeft doorgemaakt naar een zeer interessante stad die gaat over innovatie, design en tech. Wat ze daar goed hebben gedaan en wat volgens mij de kern van social en branding is, is kijken naar het DNA van de gemeente. Hoe kunnen we dat DNA tot speerpunt maken van de stad?

Dit principe is voor elke gemeente te doen. De uitvoering kent verschillende schalen en zal afhangen van de grootte van de gemeente. Dit betekent zeker niet dat het voor grote steden makkelijker is, omdat juist grote steden meer aspecten in hun DNA hebben en dus veel meer keuzes moeten maken. Alle kleine(re) gemeenten hebben iets specifiek, iets iconisch.

Het DNA ontleden van wat de stad is en keuzes te maken in wat je wilt zijn, biedt kansen om dit door te vertalen naar hoe je als organisatie wilt werken en wat je wilt uitstralen. Wat zijn de dingen die de stad krachtig maken en wie zijn de spelers die daar een rol in spelen? De gemeente heeft daar een sterke relatie mee. En zou zich daarom daarin ondersteunend moeten maken, mede door zichzelf daarvan een onderdeel te laten zijn. De gemeente zou daarnaast haar dienstverlening vanuit de merkwaarden van de stad moeten vormgeven. Doe je dat niet, dan krijg je een mismatch tussen je stad en je gemeente. En dat is misschien wel wat er nu gebeurt.

Als we het dan specifiek over sociale media hebben, dan zie je veelal dat webcare inmiddels wel een hygiënefactor is: een basis. Waarbij ik me ook kan voorstellen dat het voor kleinere gemeenten toch nog steeds een ver-van-hun-bed-show is, ook

omdat de doelgroep daar zelf nog niet zo betrokken is. Maar de volgende stap is wel: hoe zet je de kanalen die een gemeente kan aanboren (digitaal en niet-digitaal) in om de cultuur en het hart van de stad te laten groeien? Als we het hebben over brand en brand experience: hoe kan een gemeente er voor zorgen dat hun merkervaring voor alle bewoners en bezoekers trouw is aan die stad?

Je zegt in een interview: "een merk is wat je voelt, denkt en vertelt". En "de digitale ontwikkelingen brengen het persoonlijke en menselijke aspect terug." Moeten alle ambtenaren er niet voor zorgen dat ze 'het merk' van hun gemeente gaan uitdragen op een persoonlijke en menselijke manier?

Ja, en dat wordt makkelijker naarmate ambtenaren het merk van de stad ook meer voelen en weten waar hun gemeente over gaat. Wat zo interessant is aan social, los van de PR-achtige kant, is dat het uiteindelijk gaat om één-op-één-contact. Het verspreiden van nieuws als gemeente via sociale media kan, maar ze bieden juist de kans om de benaderbaarheid van de stad te verbeteren.

Wat je ziet, en dat geldt voor elke sector, is dat we gedurende de industriële revolutie, door de globalisering en schaalvergroting, bij een soort kunstmatige communicatiemiddelen terecht zijn gekomen. Waar massamedia, éénrichtingsverkeercommunicatie en geen persoonlijke interactie voorop stonden. Alles om de schaal aan te kunnen. Dat heeft tot diep in de jaren '80 / '90 stand gehouden. En nu is er een communicatiemiddel bijgekomen, dat er voor zorgt dat we weer met elkaar in contact kunnen staan en een dialoog kunnen voeren. Al die massamediaprincipes worden nu uitgedaagd. Niet omdat ze niet meer relevant zijn, want voor een aantal doelen zijn ze dat zeker nog steeds, maar tegelijkertijd willen mensen uiteindelijk nu eenmaal één-op-één-contact.

Mensen verwachten dat in deze tijd ook. Eén op één contact met een snel antwoord. Ik wil een dialoog hebben met iemand die mij helpt. Mijn verwachtingen bij gemeenten zijn misschien wat minder hoog, maar ik verwacht het wel. En ik vind dat je het in deze tijd ook mag verwachten.

Het zou mooi zijn als er spelers van de gemeente, zowel politiek als ambtelijk, authentiek aanwezig zouden zijn op de digitale kanalen. En je weet, als je online actief bent, dat het tijd kost. Maar als je het ziet als iets wat er boven op komt, dan kost het inderdaad meer tijd. Maar je het ziet als integraal onderdeel van je werk, net zoals de telefoon opnemen als er iemand belt, dan heb je daar ook tijd voor. En dan gaat het zeker ook zijn waarde hebben.

Kan iedereen dan *merkwerker* worden van je organisatie?

Ik ben een groot voorstander van het begrip *merkwerker*, waarbij de hele gemeente actief wordt op relevante sociale kanalen en daar de gemeente vertegenwoordigt. Het moet alleen wel gecoördineerd zijn. Op het moment dat je een reset doet vanuit je brand (gemeente), ga je goed kijken naar wat voor gemeente je bent, wat je te bieden hebt en waar de mensen in de stad zelf sterk in zijn. Als je daar prioriteiten in zet en speerpunten maakt voor de gemeente, dan kun je zeggen: we gaan ons op die kant profileren en onze dienstverlening gaat dat onderbouwen. Op basis daarvan ga je kijken: welke medewerkers hebben we en welke medewerkers moeten we aantrekken die dat kunnen versterken?

Je kunt niet zeggen: we gaan iedereen op Twitter zetten. Op basis van je speerpunten ga je bepaalde medewerkers activeren en in die niches ga je voor bepaalde doelgroepen specifiek aandacht genereren. Heel breed zeggen "dit is onze tone of voice en ga maar" en "je mag niet vloeken", dan krijg je gesprekken die alle kanten op gaan en niet bijdragen aan het doel dat je er mee wilt bereiken.

Natuurlijk mogen alle medewerkers twitteren en daar hebben we, ook bij Philips, generieke sociale media guidelines voor. Medewerkers moeten in contact staan met hun sociale netwerken en uiteraard zijn alle medewerkers *merkwerkers* en bepalen zij ook een deel van je merkwaarde. Maar door je te richten op een specifieke groep, kun je dus ook specifieke doelen beter tot hun recht laten komen.

En dat betekent absoluut niet dat de afdeling communicatie dan regie moet voeren op wie wel en niet mag twitteren en wat er dan getwitterd moet worden. De afdeling communicatie moet de omslag maken van regie naar enablement / ondersteunend. En de strategie bepalen.

Voor gemeenten kan dat betekenen dat je zorgt dat je in de juiste netwerken aanwezig bent. Dat je een rol kunt spelen in de communities waar je belangrijk kan zijn. Dat je kunt laten zien dat je een interessante werkgever bent, maar ook dat wanneer je wilt samenwerken met partners, je daar al contact hebt.

In een tijd waarin sociale media nog niet zo hoog op de agenda stond (zo rond 2008) ben ik hiermee vanuit mijn persoonlijke interesse gestart. Daarna heeft het veel meer structuur en vorm gekregen bij Philips. Het moet tegenwoordig een onderdeel zijn van je merkstrategie en uiteindelijk je beoogde merkervaring. Philips wil gezien worden als een innovatief merk. Daar moet je dus ook aan werken. Gemeenten willen waarschijnlijk gezien worden als betrouwbare partner. Daar moet je ook aan werken.

Je hebt in een interview ook gezegd dat het voor bedrijven (en gemeenten?) moeilijker is om bij te blijven dan voor de gemiddelde consument. Waarom vind je dat?

Bedrijven en gemeenten lopen continu achter de feiten aan en denken nog steeds na over hoe ze precies met de sneltreinvaart waarmee nieuwe technologieën op de markt komen moeten omgaan. Tien jaar geleden was de techniek die de consument had nog niet zo geavanceerd als de techniek van bedrijven. Nu loopt iedereen, van jong tot oud, met een iPhone rond en heeft daarmee een zakcomputer op zak.

Individuele consumenten kunnen inmiddels door alle gratis diensten die er online zijn een kantooromgeving nabootsen, terwijl bedrijven ook hier van licenties afhankelijk zijn en veiligheidsnormen en soms applicaties moeten bouwen.

Dat betekent dat consumenten vaak eerder klaar zijn voor nieuwe zaken dan bedrijven, en dus ook gemeenten. Consumenten bepalen dus nu het tempo. Dat is een significante verschuiving. En daarom hebben we het tegenwoordig ook zoveel over het benutten van de crowd. Hoe kunnen we mensen zelf activeren en hun inzet benutten? Waarom moet je een auto hebben, als je die gewoon kunt delen? Waarom moeten we hotels bijbouwen als er Airbnb is? Ook in het kader van sustainability is dat een cruciale vraag. We kunnen niet nog heel veel auto's er bij krijgen. We hebben maar zeer beperkte ruimte om nog hotels bij te bouwen. Waarom zou ik nog cd's kopen als ik alle muziek in de cloud kan hebben? Vroeger was 'eigendom' de enige weg naar een ervaring. Nu is eigendom niet meer nodig, omdat door middel van digitale diensten en platformen je een ervaring kunt hebben, waar en wanneer je wilt, zonder eigenaar te zijn. Dit verandert alles.

Waarom moet ik nog een paspoort hebben, als ik ook een online identiteit kan hebben?

Nou ja, Airbnb bestaat bijvoorbeeld uit enkel een bemiddelingsplatform waar een stukje vertrouwen, zelffilteringssysteem en brand achter zit. Wat aan dat idee zo interessant is, als je het vergelijkt met een gemeente: waarom is een gemeente niet zo'n platform? Waarom is de gemeente niet primair een deelplatform? Als ze het goed doen, is een gemeente zo'n beetje het meest centrale platform dat een gemeente heeft. Waarom zetten zij niet zo'n innovatief platform op? Om zo de 'deeleconomie' te stimuleren.

Als je als gemeente naast de basisdienstverlening aan de toekomst denkt en aan je merk, dan moet je innovatief zijn. Misschien is dat wel de grootste uitdaging voor gemeenten. We hebben concrete problemen als het gaat om het milieu, met ruimte en een vergrijzende bevolking. Daar kunnen gemeenten zo'n grote rol in spelen als

ze hun dienstverlening op een meer innovatieve manier gaan benaderen. En daar moet je een startupbenadering voor hebben.

Zijn we daarvoor innovatief genoeg? En streven we voldoende naar excellente dienstverlening?

Ik ben half Italiaan en half Nederlands. Als we het bijvoorbeeld over voetbal hebben: toen het Nederlands Elftal bij het vorige WK tweede werd, kregen ze een huldiging op de grachten. Was het Italiaanse elftal tweede geworden, dan hadden ze voorlopig niet terug hoeven komen naar Italië. Nederlanders zijn blij met een gemiddeld cijfer. Het knappe is dat we ook altijd gemiddeld scoren. Terwijl Italianen soms heel hoog en dan weer heel laag scoren.

Waar we trots op dat gemiddelde cijfer mogen zijn, is dat ook weer een cultuur waar we niet altijd naar het hoogste streven. En dit voorbeeld komt bij mij naar boven als je het hebt over excellente dienstverlening. Dat zit niet in onze cultuur. Misschien dat je kunt zeggen dat de dienstverlening van gemeenten nu iets lager is dan het gemiddelde, gelet ook op de lage betrokkenheid van bewoners, dus laten ze dan in ieder geval streven naar een hoger gemiddelde. Zeg maar van een 5,5 naar een 7,5. Tegelijkertijd moeten we ook niet te negatief zijn. In heel veel landen is het echt veel slechter dan bij ons. Probeer in Italië maar eens een paspoort te halen!

Tenslotte: leg je focus bij de mensen en probeer vooral je publiek te begrijpen? Merkervaring is iets heel ontastbaars. Er is ook niet één ding dat het beïnvloedt. Er zijn heel veel dingen die je merk beïnvloeden. Het gaat om wat je post op Twitter, om wie de telefoon opneemt, hoe schoon de straten zijn, de infrastructuur, de verlichting, etcetera. Het gaat om enorm veel. Als dat een bewust aspect wordt, in plaats van een inherent ding ('dit is onze stad nu eenmaal') en dan focust op een aantal dingen, dan kun je heel goed aan je merk werken.

Technologie creëert nieuwe mogelijkheden maar uiteindelijk is het slechts een hulpmiddel. Technologie is er om ons te helpen. Het begint bij het begrijpen van je doelgroepen en wie je zelf bent en daar vervolgens duidelijke keuzes in maken; in wat je wilt zijn. Op het moment dat je dat scherp hebt, dan kun je de technologieën die je tot je beschikking hebt, systematisch en precies inzetten.

In een tijd als nu, waar je als jong opgroeiend kindje al na moet gaan denken over je brand (wat zet ik op Facebook, met wie ben ik bevriend), moet je als gemeente daar ook wel echt over nadenken. En dan heeft het woord *brand* natuurlijk al een hele lading, maar wat we daarmee bedoelen is helderheid krijgen over je identiteit en vervolgens consequent acteren volgens die identiteit.

Over Thomas

Als Global Head of Brand Communication Design bij Philips, focust het werk van Thomas zich op het creëren van de merk design strategie van Philips.

Thomas begon zijn carrière bij Philips in 1998 als een audio designer. In 2000 maakte hij de overstap naar New Media Design, waar hij werkte aan product en interface design en online communicatie. Vanaf daar besloot hij om zich op online te focussen, sinds 2008 werkte hij als Creative Director digital Brand Design.



@Thomasmarzano

www.marzano.nl