

Case study

Internationale positioneringuitdaging in hybride constructies

Regie zonder hiërarchie

Positionering bestaat uit drie hiërarchische niveaus: business-, merk- en communicatiepositionering. Businesspositionering (van product/markt/distributie combinaties) heeft de grootste impact op groei van de sector. Merkpositionering (creatie van merkwaarde door onderscheiden associaties) heeft een middelmatig effect op groei. De communicatiepositionering (de visuele en auditieve identiteit en media/communicatiemiddelen) heeft van de drie niveaus de laagste impact op groei, maar is wel belangrijk om de andere twee tot succes te laten komen. In twee positioneringuitdagingen die ik hierbij als voorbeeld benut: het neerzetten van het merk Brainport alsook het Holland High Tech brandingproces omvatten beiden zowel business-, merk- alsook communicatiepositionering. Deze combinatie zorgt voor een complexe opgave. Beide merk- en communicatie positioneringopgaven vereisten een complexe, maar ook efficiënte en snelle samenwerking, bij Brainport tussen bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid in de regio Zuidoost Nederland. Bij Holland High Tech tussen het ministerie EL&I, AgentschapNL, de EVD, het bedrijfsleven, kennisinstellingen en de branche vereniging FME.

De start van zo'n proces betreft het formuleren van de verschillende belangen en behoeften met behulp van een vraagstellingmodel, en op basis daarvan worden de visie, missie, doelstellingen en uitgangspunten voor de branding vastgesteld. Twee voorbeelden van een branding cq positioneringproces, in een bijzondere hybride constructie.

De Brainport branding: De Brainport regio Eindhoven is, als spil van een netwerk dat zich over Zuidoost-Nederland en de landsgrenzen uitstrekt, een Europese topregio van formaat, en vormt een belangrijke pijler van de Nederlandse economie, naast Rotterdam (seaport) en Amsterdam (airport). Bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen en de overheid werken nauw samen om de internationale concurrentiepositie van dit deel van Nederland verder te versterken. Met een gunstig ondernemersklimaat tot gevolg. Zowel voor grote internationale bedrijven als voor het midden- en kleinbedrijf. Deze USP wil Brainport voor het voetlicht brengen zodat ondernemers hier hun voordeel mee kunnen doen. De agenda voor deze samenwerking was in 2006 het koersprogramma 'Brainport Navigator 2013; Lissabon voorbij!', en nu het 'Brainport 2020' programma, dat zich richt op de gebieden People, Technology, Business en Basics. Binnen dit programma ontwikkelt Brainport Development organisatie projecten 'voor en door ondernemers' in de speerpuntsectoren High Tech Systems & Materials, Food, Automotive, Lifetec en Design.

De Holland High Tech Branding: Nederlandse bedrijven en kennisinstellingen in de high-tech topsector onderscheiden zich door hun technologische excellentie en behoren in hun marktsegmenten en niches tot de wereldtop. De eeuwenoude Nederlandse cultuur van vindingrijkheid, pragmatisme, ondernemerschap, openheid en de bereidheid tot samenwerking is zeer geschikt voor grote technologische stappen. Deze eigenschappen maken Nederland bij uitstek de "place to be" voor de oplossingen voor de huidige maatschappelijke uitdagingen op het gebied van gezondheid, energie, mobiliteit, veiligheid en klimaat. Wereldwijde uitdagingen zoals vastgesteld in de paragraaf Science for Society van de Europese Agenda Horizon 2020. Daarbij is Nederland een aantrekkelijke plaats voor high-tech bedrijven om een vestiging te openen en biedt goede kansen aan kenniswerkers en studenten.

Brandingtrajecten by Carwei

Brainport branding (2006-2009) www.brainport.nl

Brainport (regio Zuid-oost Nederland, rondom Eindhoven) liep en loopt binnen en buiten Nederland wereldwijd voorop in het zogeheten triple helix samenwerkingsverband tussen regionale overheid, het OEM bedrijfsleven en kennisinstellingen zoals TU/e en Fontys. Het triple helix bestuur wilde dit voorbeeld van succesvol samenwerken als merk 'Brainport' in de markt zetten. Doel: het stimuleren van een aanzuigende economische werking door middel van het vestigen van de reputatie van de regio Brainport. Niet als economische structuurversterking alleen, maar inclusief de component 'Basics', waarin het woon- en leefklimaat en de culturele waarden een belangrijke component vormden om internationaal voor het creëren van awareness om te wonen en werken in de Brainport regio.

Na gefundeerd onderzoek over de kernwaarden van de regio ('samenwerking en vooruitgang') is in samenwerking met de triple helix organisaties de Brainport identiteit omschreven. De visuele identiteit voor zowel de regio, en de pay off 'Creating the Industries of the Future' werd vastgesteld en ontwikkeld in samenwerking met Bex Communicatieburo. Begin 2009 fuseerde de stichting Brainport met NV REDE tot de ontwikkelingsorganisatie Brainport Development, die innovatieve projecten uit de markt oppakt, startplannen schrijft en financiert, en deze daarna overdraagt voor nadere uitwerking door diezelfde markt. Vanuit een start-up positie is een Corporate Communicatie afdeling opgezet, met als doel: positionering van deze projecten op de speerpuntsectoren High Tech Systems & Materials, Food, Automotive, Lifetec en Design; de positionering van de Brainport regio als geheel, en de positionering van de organisatie Brainport Development. Focus lag op project- en programma communicatie, PR en media-beleid, en communicatie naar regionale en landelijke overheid (Den Haag) en de Europese Unie (Brussel). In 2008 werd een Brainport kantoor in de Malietoren in Den Haag geopend. In Brussel is een gedeeld kantoor voor de Brainport lobby naar Europese contacten.

Gedragscomponenten, story telling

Communicatie is van strategisch belang voor de positionering van de kracht van de regio Brainport, en dusdanig ingericht dat de programma's, projecten, financiers en samenwerkende partijen op de juiste manier geadviseerd en ondersteund kunnen worden. De uitdaging bestond uit het overzien van dit complexe landschap, waarin regionale steden, kennisinstellingen en bedrijfsleven ieder eigen belangen hadden en hebben. Regie nemen en houden, het oog op het overkoepelende doel, waar dan vanzelf een meerwaarde voor alle individuen uit voortvloeit, was steeds opnieuw de bindende factor. Het brandingproces vergde schakelen op verschillende niveaus, doorzettingsvermogen, het zien van 'the big picture' voor alle partijen, en motivatie vanuit passie.

De samenwerking in de projecten en op alle aspecten van het communicatie- en positioneringgebied bleek het meest succesvol daar waar mensen over de grenzen van hun eigen functie, en vaak zelfs over hun eigen schaduw, heen konden springen. Ingrediënten: iedere dag externe partijen enthousiasmeren, betrekken en informeren, de ruimte geven, tegelijkertijd het grote doel voor ogen houden, sturing aanbrengen, en daarnaast op alle fronten verantwoording afleggen aan de financiers van de triple helix. Stimuleren van intrinsiek ambassadeurschap, hetgeen praktisch betekent: een inspirerende rol als voorzitter van communicatie managers en -directeuren van OEM's, communicatiefunctionarissen van overheden en kennisinstellingen. Met immer als boodschap 'we doen het samen'. Want betrokkenheid vasthouden is en blijft key bij het creëren van ambassadeurschap. De paraplu Brainport werd en wordt immers gemaakt door alle partijen en organisaties die er deel aan hebben. Om het merk Brainport te laden speelden verhalen over regionale innovaties in de positionering een grote rol. Veel ruimte en tijd werd ingeruimd om mensen en bedrijven elkander te laten ontmoeten, aan elkaar voor te stellen, en samenwerkingsverbanden te vinden en stimuleren. Brainport werd als het ware een keurmerk. Echter geen voorzetsel. Het is gedeponeerd als naam voor de regio Zuidoost Nederland, een uniek samenwerkingsverband in een innovatieve regio. En in 2011 als 'Slimste Regio' betiteld.

Holland High Tech branding (januari / mei 2012 en verder) www.hollandhightech.nl

In een sessie met stakeholders werden speerpuntlanden voor de Holland High Tech branding vastgesteld: China (inclusief Taiwan), Duitsland, Frankrijk, de Verenigde Staten en Zuid-Korea. Het topteam HTSM wil dat Nederland in deze landen in 2020 wordt genoemd in de top 5 van landen in de wereld op het gebied van 'hightech'. In deze vijf landen komen de verschillende doelstellingen van HTSM samen: groeiende afzetmarkt, technologische samenwerking, acquisitie van investeringen die het hightech netwerk in Nederland versterken en het aantrekken van kenniswerkers, vakmensen en studenten.

Vervolgens leidde een analyse van de probleemstelling tot de aanbeveling van het kantelen van de communicatie: Organisaties in de hightech sector communiceren gewoonlijk inside-out over hun kracht; de kracht van bedrijven, van producten, van Nederland, van onderzoek etc. De topsector High Tech Systemen en Materials zou echter juist moeten laten zien dat de Nederlandse hightech sector onderscheidende toegevoegde waarde heeft om oplossingen te realiseren voor wereldwijde maatschappelijke uitdagingen: gezondheid, duurzame energie, mobiliteit, klimaat en veiligheid. Er moest dus tevens een kanteling plaatsvinden in de manier waarop bedrijven en instellingen uit de hightech sector zelf (inter)nationaal spreken over de propositie van de sector. Dat betekende daarmee ook een veranderingstraject in gedrag en handeling voor de Nederlandse sector zelf.

Cruciaal voor het succes van deze operatie was de combinatie ervaring en kennis van de hightech sector en haar "omgeving" samen met het specialisme op alle benodigde communicatievlakken. Bovendien moesten belangen van overheid, kennisinstellingen en bedrijven in evenwicht gebracht worden. Bovendien gebeurde dit proces niet in een 'veilige' hiërarchische bedrijfsstructuur, maar in een hybride samenwerkingsconstructie.

De grootste uitdaging is het daarbij om partijen boven hun eigen belang uit te laten stijgen en te enthousiasmeren voor de doelstelling en het algemeen belang, in dit geval van de Nederlandse hightech sector als geheel. Zodat zij vanuit dit enthousiasme bereid waren om - naast de eigen taken - inzet te leveren, informatie te delen, en efficiënt samen te werken met de andere betrokkenen. Deze regierol zonder hiërarchische macht voerde verder dan kennis van procedures binnen een organisatie waarmee verandering tot stand gebracht kan worden, of kennis over theorievorming in communicatie, organisatie, leiderschap of ontwikkelingen in de samenleving. Van belang was de strategische en politieke belangen van de individuele partijen erkennen, maar toespitsen op het algemene belang, het positioneren van de Nederlandse hightech sector.

Story telling, merk- en communicatiepositionering en media

Het topteam HTSM maakte de keuze voor story telling om de claim Holland High Tech te staven. Daarvoor was het nodig om de criteria vast te stellen en een 'funnel' op te stellen om verhalen over innovaties op het gebied van gezondheid, energie, mobiliteit, veiligheid en klimaat uit de Nederlandse hightech sector naar boven te krijgen, die de claim Holland High Tech staven. Met het oog op internationale communicatie door de Nederlandse ambassades die geen individuele bedrijven promoten, lag de nadruk op samenwerkingsverbanden. Dit betekende intensieve interactie met alle verschillende beroepenvelden en technologiebedrijven in Nederland, en op meta-cognitief niveau overzien waar nieuwe kennis verworven kon worden.

Qua visuele identiteit werd voor Holland High Tech een label onder de internationaal bekende Holland Branding van de EVD (AgentschapNL van het ministerie EL&I) ontwikkeld. Richtlijnen van deze branding waren dusdanig strikt dat de visualisatie van huisstijlelementen voor dit nieuwe label Holland High Tech helder vastgelegd kon worden. Tevens werd de pay off 'High Tech Solutions for Global Challenges' vast gelegd. Streven was om in korte tijd alle beoogde middelen in de business-, merk- en communicatiepositionering qua look & feel en inhoudelijke boodschap op elkaar af te stemmen.

De gezamenlijke presentatie in de Research & Development hal op de Hannover Messe in Duitsland, april 2012 vormde de deadline voor ontwikkeling van het label Holland High Tech. Het korte tijdsbestek van vier maanden vormde een extra uitdaging. In korte tijd werd de inhoud voor de internationale promotionele website www.hollandhightech.nl geschreven, die focust op de toegevoegde waarde van de hightech sector op de eerder genoemde gebieden gezondheid, energie, mobiliteit, veiligheid en klimaat. Daarnaast werd de look&feel ontwikkeld op basis van de vastgelegde huisstijl. De site promoot geen losse bedrijven en applicatiegebieden, maar bevat informatie, presentaties, speaker notes en aansprekende verhalen over Nederlandse innovaties die de claim Holland High Tech staven. Deze zijn verweven in de lopende tekst van de site, zodat de boodschap gemakkelijker bij de lezer beklift.

Voor de EVD/AgentschapNL is een powerpoint presentatie met speaker notes en een factsheet over de toegevoegde waarde van de Nederlandse hightech sector ontwikkeld. Daarnaast heeft de nieuwe Toolkit van AgentschapNL een flinke boost op het onderwerp 'innovatie' gekregen, met veel informatie en fotografie uit Nederlandse technologie bedrijven. Deze Toolkit wordt onder alle Nederlandse ambassades en posten wereldwijd verspreid. Op 25 juli 2012 wordt de oranje Holland High Tech luchtballon op de Friese Ballonfeesten gedoopt voor haar eerste luchtvaart. Het twitterkanaal @hollandhightech biedt bovendien platform voor nieuws van Nederlandse technologie organisaties en -ontwikkelingen, en betekent internationale exposure.

De visie en website Holland High Tech is in samenwerking met het directoraat Internationale Betrekkingen van het ministerie van EL&I onder de aandacht gebracht van pers, ambassadeurs, innovatie attaches en hoofden Economische Zaken op Nederlandse ambassades wereldwijd.

De uitdaging in dit positioneringstraject bestond uit het verwerven van de regierol zonder dat er een hiërarchische machtsverhouding was die dit natuurlijkerwijs mogelijk maakte, zoals binnen een bedrijf. Binnen vier maanden januari/april 2012 is het label Holland High Tech in vliegende vaart en bijzondere samenwerking in de markt gezet. Een strategische en tegelijkertijd pragmatische aanzet voor positionering van de Nederlandse hightech sector, die de komende jaren opvolging krijgt. In de wandelgangen is deze insteek, samenwerking en branding ten voorbeeld gesteld aan de andere topsectoren van het ministerie van EL&I.

Samenwerken

Om de huidige uitdagingen in de wereld het hoofd te bieden en oplossingen te zoeken is het voor veel organisaties belangrijk om in samenwerkingsverbanden de krachten te bundelen. Of dat nu in overheid of bedrijfsleven is, of in hybride constructies. Maar samenwerken vraagt om flexibiliteit ten opzichte van de eigen doelstelling, en een hoge gunfactor ten opzichte van een partner in het samenwerkingsverband. In het vertrouwen dat je er aan het einde van de rit, als het gezamenlijk einddoel behaald is, meer voor terugkrijgt, en dat het doel (uiteindelijk) ook in jouw voordeel is...

Samenwerken en samenwerking stimuleren vraagt om het vermogen om te kunnen verbinden. Dat mensen zich met elkaar verbinden voor een hoger doel, blijkt niet altijd vanzelfsprekend. Misschien is dit wel waar samenwerking in een hybride constructie met meerdere partijen uiteindelijk om draait. Focus op de overkoepelende doelstelling, het grotere geheel. Een doel dat niet altijd even gemakkelijk haalbaar is voor alle betrokken personen en partijen, maar met inzet en passie bereikbaar met hen die de juiste competenties hebben en verder dan hun eigen belang kunnen kijken.

Bent u geïnteresseerd in meer informatie over deze cases? In de do's and don't in deze voorbeelden van branding en hybride samenwerkingsverbanden? In een lezing of masterclass over deze onderwerpen?

Neem dan contact op met Carina Weijma carina.weijma@carwei.com tel. 06 44336799