

Merken

De tijd waarin bedrijven hun klanten als de enige doelgroep voor hun merkenbeleid zagen, lijkt definitief voorbij. Internal branding is een nieuwe loot aan de stam van merkenbeleid, waarbij de nadruk ligt op de eigen medewerkers. Dit artikel staat stil bij drie onderwerpen: de vraag wat internal branding is, een model aan de hand waarvan bedrijven hun positie kunnen bepalen voor wat betreft de verhouding tussen internal en external branding (de zogenaamde brand-image grid) en de relevantie van internal branding.



Foto: Tony Stone

Centraal in het ideeëngoed van merkenbeleid staat het begrip merkidentiteit. Een definitie van dit begrip is: 'een door het management gekozen waardepatroon dat de interactie van het merk met de klant moet vormgeven'. Op grond hiervan kan worden bepaald hoe je een klant moet aanspreken (communicatie), met hem moet omgaan (gedrag) en welke *look & feel* hier het best bij past (symboliek/visuele identiteit). In merkenbeleid lag tot nu toe de nadruk vooral op de externe klant (de consument). Bij *corporate* branding worden - in tegenstelling tot bij product branding - al langer andere externe relatiegroepen als 'doelwit' van het merkenbeleid beschouwd, denk aan potentiële werknemers, aandeelhouders en maatschappelijke organi-

saties. Steeds meer wordt duidelijk dat interne doelgroepen ook kunnen worden aangestuurd vanuit de merkidentiteit.

Bij het aansturen van interne doelgroepen op basis van de uitgangspunten van het gevoerde merkenbeleid spreken we van internal branding. Daarbij staat de vraag centraal hoe de merkidentiteit van een organisatie kan worden gebruikt om de interne cultuur te beïnvloeden. Het nut hiervan is tweeledig: een eenduidige en positieve werkcultuur draagt bij aan de arbeidssatisfactie van medewerkers en als medewerkers zelf het merk uitademen, dragen zij op hun beurt bij aan een consistent extern merkbeeld. Als de eigen medewerkers zich niet naar de merkidentiteit gedragen, kan men niet verwachten dat

Door: Rik Riezebos

Trefwoorden

internal branding
merkpersoonlijkheid
brand-image grid

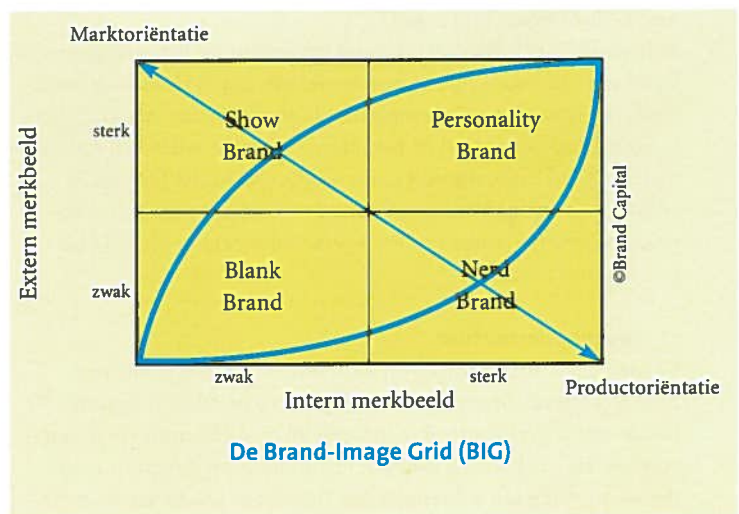
consumenten het gewenste merkbeeld ontwikkelen. Dit laatste is met name voor dienstverlenende organisaties van belang.

Kip-eiprobleem

Binnen de organisatie moet er dus een houding ontstaan die garant staat voor wat ook wel wordt genoemd: *living the brand*. Het is de vraag of er een vaste volgorde moet bestaan tussen internal en external branding. Enerzijds kunnen we constateren dat met name bij dienstverlenende organisaties klantcontacten sterk bepalend zijn voor het externe merkbeeld van de organisatie. Anderzijds kan een sterk extern merkbeeld effect hebben op de motivatie en trots van de eigen medewerkers, waardoor zij weer in positieve zin zullen bijdragen aan het externe merkbeeld. In feite is het volgorde-dilemma te classificeren als een kip-ei probleem.

Internal branding is fundamenteel anders dan interne communicatie. Ten eerste moet internal branding aansluiten bij de geformuleerde merkidentiteit. In menig boek en artikel over interne communicatie komt het woord merk niet eens voor. Ten tweede: het feit dat internal branding is gebaseerd op de merkidentiteit impliceert dat er een match is met external branding. Als een externe campagne in een bedrijf tot stand komt zonder de effecten op de eigen medewerkers in

waardering bij de doelgroep oproepen (intern dan wel extern). Het is bekend dat het interne merkbeeld niet altijd overeenkomt met het externe merkbeeld; sommige organisaties hebben bijvoorbeeld een sterk extern merkbeeld, terwijl de eigen medewerkers een minder rooskleurig beeld van de organisatie hebben. Het brand-image grid onderscheidt vier typen corporate brands: Personality Brands, Show Brands, Nerd Brands en Blank Brands.



In het kwadrant rechtsboven zitten corporate merken die zowel een sterk intern als een sterk extern merkbeeld hebben. We gaan er hier gemakshalve vanuit dat dit kwadrant de ideaalpositie vertegenwoordigt voor ondernemingen die een actief merkenbeleid voeren. Bij organisaties die tot dit kwadrant gerekend kunnen worden, versterken het interne en het externe merkbeeld elkaar. In termen van merkpersoonlijkheid benoemen we dit soort merken als Personality Brands. Dit zijn organisaties die zeer klantgericht opereren, waarbij intern *empowerment* een belangrijke rol speelt. Medewerkers zullen zich bij Personality Brands sterk met de organisatie identificeren. Bekend is dat bij bijvoorbeeld McKinsey en Procter & Gamble alumninetworken bestaan voor oud-medewerkers.

In het kwadrant linksboven bevinden zich organisaties met een sterk extern merkbeeld, maar met een zwak intern merkbeeld. De binnenkant sluit met andere woorden niet aan op de buitenkant, waardoor datgene wat de organisatie belooft niet altijd extern waargemaakt kan worden. In termen van merkpersoonlijkheid benoemen we zo'n merk als een Show Brand. Extern zal een dergelijke organisatie worden beleefd als klantgericht; intern zal deze echter worden beleefd als procesgericht. Bij medewerkers van Show Brands kan een gevoel van gelatenheid of lethargie bestaan (het gevoel dingen niet te kunnen en/of te willen veranderen omdat het bedrijf te procesgericht is). In het kwadrant rechtsonder blijft het externe merkbeeld bij het interne merkbeeld achter. Dergelijke organisaties hebben een sterke productoriëntatie en een geringe marktorientatie, maar intern wordt dit nauwelijks onderkend. Bedrijven in dit kwadrant verkopen zichzelf met een *understatement*. In termen van merkpersoonlijkheid spreken we hier van een Nerd Brand; bedrijven die een kwalitatief

zijn het merk

ogenschouw te nemen, verwordt elk internal branding-programma tot een 'pakketje schroot met een dun laagje chroom'. Op de derde plaats is de intentionaliteit van de zender bij internal branding anders dan bij interne communicatie. Waar bij interne communicatie begrippen als transparantie van de organisatie, motivatie door informatie en dergelijke centraal staan, ligt bij internal branding de nadruk veel meer op het op *sophisticated* wijze verkopen van het merk aan de interne klant: de eigen medewerker. Een belangrijke kanttekening daarbij is wel dat de gekozen merkidentiteit bij de organisatie moet passen. Als dat niet zo is, probeert internal branding een gevoel te verkopen dat op geen enkele manier in de organisatie kan worden verankerd. In feite moet je bij het intern verkopen van het merk de eigen medewerkers weten te overtuigen van een ideeëngoed dat al sluimerend in de organisatie aanwezig is.

De brand-image grid

Het hierboven genoemde spanningsveld tussen internal en external branding komt tot uitdrukking in de *brand-image grid* (BIG). Deze grid is gebaseerd op twee dimensies: de sterkte van het interne merkbeeld van de organisatie (het beeld dat de medewerkers van de organisatie hebben) en de sterkte van het externe merkbeeld (het beeld dat externe klanten van de organisatie hebben). Een relevante vraag hier is wat een zwak en wat een sterk merkbeeld is. Bij een sterk merkbeeld overheersen onderscheidende associaties die een positieve

Kort

Bedrijven zien niet langer alleen hun klanten als doelgroep, maar zijn zich ook steeds sterker bewust van het belang van internal branding, waarbij de

eigen medewerkers de doelgroep zijn. De auteur schetst een model waarmee bedrijven hun positie kunnen bepalen ten aanzien van de verhouding external - internal branding.

Bij een externe campagne die geen rekening houdt met de effecten op de eigen medewerkers, verwordt elk internal-branding programma tot een 'pakketje schroot met een dun laagje chroom'

goed product leveren maar dit bij de buitenwacht onvoldoende voor het voetlicht weten te brengen.

In het kwadrant linksonder is zowel het interne als het externe merkbeeld van een organisatie onderontwikkeld. Zowel klanten als medewerkers beleven dit type organisatie als procesgericht; marktwerking is nauwelijks van invloed op het interne reilen en zeilen van de organisatie. De interne cultuur is in dit soort organisaties formeel en ambtelijk en de medewerkers kunnen worden getypeerd als zekerheidszoekers. In termen van merkpersoonlijkheid spreken we hier van een Blank Brand.

Organisatiestructuur

Er zijn twee kanttekeningen bij de brand-image grid te plaatsen. Allereerst: beide dimensies zijn weergegeven met een dichotomie (zwak versus sterk), terwijl ze in werkelijkheid een continue schaal vormen. Hier is gekozen voor een dichotomie om structuur in de theorievorming aan te brengen. Ten tweede: de kracht van de merkbeelden wordt niet alleen bepaald door de inspanningen van een onderneming op het gebied van interne en externe communicatie. Indien men de geconstateerde merkbeelden als gevolg benoemt, is te beredeneren dat er meerdere oorzaken kunnen zijn. De positie in de grid wordt niet alleen bepaald door de communicatie-inspanningen van een bedrijf maar ook door de organisatiestructuur en zelfs door de persoonlijkheid van de leidinggevende en gezichtsbepalende managers. Dit laatste is te onderbouwen door een derde dimensie in de grid te onderscheiden: de *outside-in*- versus de *inside-out*-oriëntatie (in de grid loopt deze dimensie van linksboven naar rechtsonder). Ondernemingen met een *outside-in*-oriëntatie zullen hun competitieve voordeel beschrijven als het optimaal kunnen inspelen op de wensen en behoeften in de markt. Typerend voor dit soort ondernemingen is dat zij zich aan de markt aanpassen.

Ondernemingen met een *inside-out*-oriëntatie zullen hun competitieve voordeel beschrijven als het in huis hebben van unieke *resources*/kerncompetenties. Dit soort ondernemingen verlangt dat de markt zich aan hen aanpast. Een van de opmerkelijke constatering is dat deze bedrijfsoriëntaties zijn te herleiden tot persoonlijke oriëntaties de leidinggevende en gezichtsbepalende managers van een onderneming.

In de grid representeren Nerd Brands de *inside-out*-oriëntatie en Show Brands de *outside-in*-oriëntatie. Ook bij de dimensie *outside-in*- versus *inside-out*-oriëntatie is de geschetste dichotomie een simplificatie van de werkelijkheid. De Wit en Meyer benoemen beide tegenpolen als een paradox; een schijnbare tegenstelling waarbij de oplossing moet worden gezocht in de synthese. Personality Brands zijn er in geslaagd deze paradox op te lossen door beide oriëntaties in hun bedrijfsvoering door te laten klinken.

Belemmerende factoren

Bedrijven in hetzelfde kwadrant hebben dus naast overeenkomsten in de sterkte van de in- en externe beeldvorming ook bepaalde organisatiekenmerken met elkaar gemeen. Anderzijds verschillen bedrijven tussen verschillende kwadranten qua organisatiekenmerken van elkaar. Zo zijn organisaties die zijn te typeren als Nerd Brand overwegend minder hiërarchisch dan Show Brand-organisaties. Daarnaast is het mogelijk dat ook andere variabelen zoals veranderingsgezindheid of crisisgevoeligheid zijn te relateren aan de in de grid getoonde dimensies. De positie van een bedrijf in de grid wordt dus mede bepaald door de manier waarop die organisatie is ingericht en door de persoonlijkheidskenmerken van haar managers. Dit betekent dat het creëren van een Personality Brand niet alleen door middel van (in- en externe) communicatie kan plaatsvinden, maar dat men - om optimaal de vruchten van merkenbeleid te kunnen plukken - ook andere factoren in ogen-schouw moet (durven) nemen. Wie een corporate merk wil laten uitgroeien tot een Personality Brand moet eerst de mogelijk belemmerende organisatiefactoren identificeren en veranderen. Dit betekent dat het transitieproces om uit te groeien naar een Personality Brand tussen ondernemingen verschilt, afhankelijk van waar de organisatie zich in de grid bevindt.

Relevantie

Bij elke onderneming die een actief merkenbeleid voert en als doel heeft een sterk in- en extern merkbeeld op te bouwen, is internal branding een proces dat ruime aandacht behoeft. Bij dienstverlenende organisaties lijkt dit proces op het eerste gezicht belangrijker dan bij productiebedrijven. Hier hebben de medewerkers immers regelmatig contacten met klanten en vormen die contactmomenten voor een klant een *moment of truth*. Maar ook bij productiebedrijven kan het corporate merk door middel van een internal branding-programma de identificatie van de medewerkers met de organisatie vergroten en kan het de bindende factor tussen brand managers van verschillende merken zijn. In bepaalde situaties vergt internal branding bijzondere aandacht: als het interne en het externe merkbeeld niet overeenstemmen; als het interne merkbeeld zwak/onderontwikkeld is; bij een fusie/acquisitie waarbij twee of meer bedrijfsculturen samensmelten; bij een re-branding-operatie; bij reorganisaties en na crisissituaties. Wil een onderneming haar marktpositie door middel van merkenbeleid versterken, dan moet internal branding - naast external branding - hoog op de agenda staan. ☺

Dr. Rik Riezebos is managing consultant van Brand Capital. Daarnaast is hij directeur van het Erasmus Brand Management Center dat de opleiding tot Master of Brand Management verzorgt.