

Overzicht: Vier scholen van internal branding

Soort model: Overzicht
 Auteur(s): Bram den Engelsen
 Domein: Internal branding

Tabel 1: Vier scholen van internal branding volgens Den Engelsen.

	Missie-school	Strategie-school	Communicatie-school	Organisatie-school
Soort benadering	Totaalbenadering	Totaalbenadering	Voorwaarden scheppend voor external branding	Voorwaarden scheppend voor external branding
Voor wie	Believers	Believers	Pragmatici	Pragmatici
Sleutelwoord	Corporate religion	Brand-based strategic management	Selling the brand inside	Brand behaviour (medewerkers als merkbouwers)
Instrumenten	- Leiderschap - Interne communicatie - Opleiding en training	Breed scala	Interne marketing en communicatie	- HRM - Interne communicatie - Systemen - Programma-management
Accent	Emotionele merkbetekenis	Emotionele merkbetekenis ook vertaald in instrumentele betekenis	Emotionele merkbetekenis	Emotionele en instrumentele merkbetekenis

Op de vraag wat internal branding precies is, geeft Bram den Engelsen aan dat er meerdere antwoorden op deze vraag mogelijk zijn, afhankelijk van de zienswijze of 'het geloof' van waaruit je redeneert. De zienswijze die iemand aanhangt, is vaak afhankelijk van zijn/ haar professionele achtergrond en de visie die men ten aanzien van de rol van organisaties en van leiderschap heeft.

Den Engelsen benoemt vier visies of scholen, die elk een eigen invulling aan internal branding geven:

- De missieschool: deze opvatting over internal branding is vooral te vinden bij organisaties waar *corporate religion* een belangrijke rol speelt. De basis wordt hier gevormd door een zogenoemd *corporate belief*, de opvatting dat de organisatie alleen 'zaken doet' met medewerkers en klanten waarmee ze een *value match* heeft. De CEO van dergelijke organisaties heeft hier vaak een prototypische of voorbeeldrol, hetgeen tot uitdrukking komt in visionair leiderschap. De organisatie is hier een min of meer 'totalitair systeem' waar-

in door middel van bezielend leiderschap, voorbeeldgedrag, groepsprocessen, corporate storytelling e.d. medewerkers gedeelde waarden worden bijgebracht. Bij de werving van nieuwe medewerkers kunnen competenties zelfs ondergeschikt zijn aan de gewenste mentaliteit.

- De strategieschool: waar bij de missieschool het bindmiddel van de organisatie op het allerhoogste niveau ligt en daarmee elke afdeling omvat, ligt bij de strategieschool het bindmiddel op *merk*niveau. Eigenlijk gaat het er hier om dat de waarden, die we van belang vinden in de relatie met klanten, richtinggevend zijn voor alle bedrijfsprocessen alsmede van invloed zijn op de aansturing van medewerkers. Het sleutelwoord bij deze school is 'brand-based strategic management'. Waar bij de missieschool de nadruk ligt op intern relevant geachte waarden, ligt bij de strategieschool de nadruk op waarden die zich bevinden op het snijvlak van de organisatie en haar omgeving.
- De communicatieschool: bij deze school gaat men er vanuit dat de methoden en technieken van external branding ook kunnen worden toegepast op de eigen medewerkers. In het begin van de negentiger jaren stond deze zienswijze bekend als 'interne marketing'. Illustratief voor deze school is het in 2002 verschenen artikel in Harvard Business Review van Colin Mitchell: 'Selling the brand inside'. Omdat internal branding zich hier meestal beperkt tot (interne) communicatie, is deze werkwijze niet echt succesvol gebleken. In extreme vorm wordt hier zelfs externe communicatie ingezet om de eigen medewerkers te beïnvloeden. Klassiek voorbeeld hiervan is de e-business campagne van IBM uit de negentiger jaren.
- De organisatieschool: bij deze school erkent men net als bij de communicatieschool dat de medewerker allesbepalend is voor het merkimago. Als medewerkers de extern gecommuniceerde propositie niet waarmaken, ondergraaft dat de geloofwaardigheid van het merk. De organisatieschool gaat echter verder dan de communicatieschool, in die zin dat men hier erkent dat ook allerlei interne voorwaarden (denk aan goed leiderschap en HRM) bepalen of de rol van de medewerker als 'merkbouwer' goed uit de verf komt. Deze school wordt beschreven in het boek 'Brand manners' van Pringle en Gordon (2001).

Referentie(s)

Engelsen, B. den (2002), De medewerker als merkbouwer: vier visies op internal branding. Tijdschrift voor Marketing, vol.36, no.10, p.72-76. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.

© 2010 EURIB (www.eurib.org)