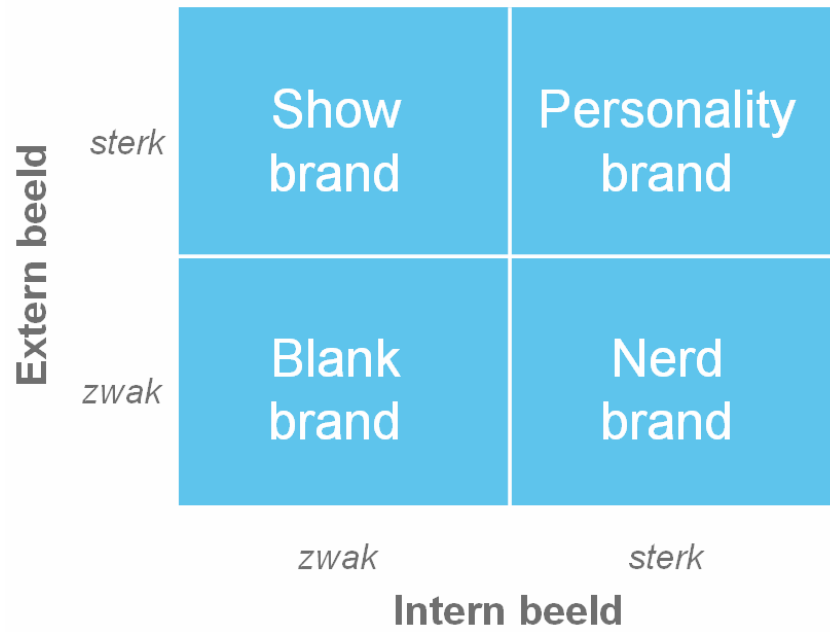


Model: Brand-Reputation Grid

Soort model: Merkmiddel (structuurmodel)
 Auteur(s): Rik Riezebos
 Domein: Internal branding



Figuur 1: BRG/ Brand-Reputation Grid volgens Riezebos.

Het BRG-model is gebaseerd op twee dimensies: de reputatie van een onderneming bij eigen medewerkers (i.e. het interne beeld) en de reputatie bij klanten (i.e. het externe beeld). Beide dimensies kennen twee waarden: ‘zwak’ en ‘sterk’. Het interne, maar ook het externe beeld van een organisatie, kan dus zwak of sterk zijn. Indien het interne beeld van een organisatie zwak is, zijn medewerkers van mening dat de organisatie hen niet datgene biedt wat zij van een organisatie zouden mogen verwachten (NB: dit heeft niet specifiek betrekking op de arbeidsvoorwaarden, maar meer op de rol die een organisatie vervult in het betekenis geven aan zinvol werk en persoonlijke status en voldoening). Indien het interne beeld sterk is, komt dit tot uitdrukking in externe trots en betrokkenheid en in het feit dat medewerkers zich identificeren met de waarden en normen van de organisatie. In eerste instantie zou men geneigd zijn te denken dat het interne beeld van een organisatie in grote lijnen correspondeert met het externe beeld. In de praktijk blijkt echter dat het interne beeld lang niet altijd overeenkomt met het externe beeld; sommige organisaties hebben bijvoorbeeld een sterk extern beeld, terwijl de eigen medewerkers een minder rooskleurig

beeld van de organisatie hebben. Ook komt het voor dat het interne beeld van een organisatie vele malen sterker is dan het externe beeld.

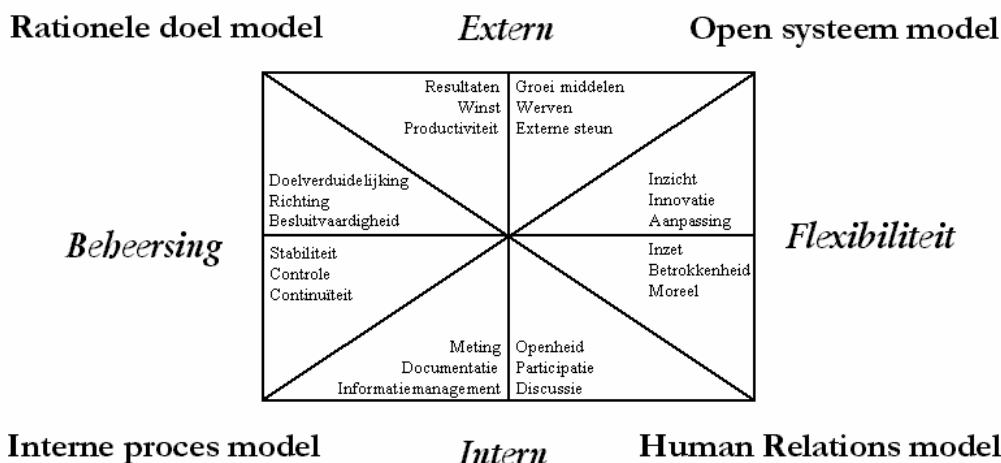
In de Brand-Reputation Grid zijn vier typen *corporate brands* te onderscheiden die ontstaan na kruising van het interne en het externe beeld. In het kwadrant rechtsboven treft men organisaties aan die zowel een sterk intern als een sterk extern merkbeeld hebben. We gaan er hier vanuit dat dit kwadrant de ideaalpositie vertegenwoordigt voor ondernemingen die een beleid voeren dat er op is gericht om hun merk maximaal te benutten. Bij organisaties die tot dit kwadrant gerekend kunnen worden, versterken het interne en het externe beeld elkaar. In termen van merkpersoonlijkheid is dit type merken te benoemen als een *Personality Brand*. In het kwadrant linksboven bevinden zich organisaties met een sterk extern en een zwak intern beeld. De binnenkant van de organisatie sluit met andere woorden niet aan op de buitenkant, waardoor datgene wat de organisatie extern 'belooft' niet door de binnenkant wordt herkend en dus ook niet waargemaakt kan worden. In termen van merkpersoonlijkheid benoemen we zo'n merk als een *Show Brand*. In het kwadrant rechtsonder blijft het externe merkbeeld bij het interne merkbeeld achter. Dergelijke organisaties hebben vaak een sterke productoriëntatie en een geringe klantoriëntatie. Bedrijven in dit kwadrant verkopen zichzelf gewoonlijk met een 'understatement'. In termen van merkpersoonlijkheid spreken we hier van een *Nerd Brand*; bedrijven die een kwalitatief goed product leveren, maar dit bij de buitenwacht onvoldoende over het voetlicht weten te brengen. In het kwadrant linksonder is zowel het interne als het externe beeld van de organisatie onderontwikkeld. Bij zowel klanten als medewerkers wordt dit type organisatie beleefd als procesgericht, waarbij marktwerking nauwelijks van invloed is op het interne reilen en zeilen van de organisatie. In termen van merkpersoonlijkheid spreken we hier van een *Blank Brand*.

Er zijn drie kanttekeningen te plaatsen bij de dimensies van de BRG. Allereerst: beide dimensies zijn weergegeven met een dichotomie (zwak versus sterk), terwijl ze in werkelijkheid een continue schaal vormen. Bij het werken met matrices mogen we niet uit het oog verliezen dat de werkelijkheid niet in vier cellen 'is te vangen'. Toch kunnen we met een matrix de praktijk naar een conceptueel kader abstraheren, waardoor we een beter begrip van de werkelijkheid kunnen krijgen. Daarnaast moeten we opmerken dat, indien we op grond van meettechnieken een organisatie in de matrix weten te positioneren, dit altijd een tijdsopname is. Organisaties kunnen in de loop der jaren een andere positie in de matrix innemen. Ten slotte moeten we er op bedacht zijn dat een organisatie tegelijkertijd verschillende posities in de matrix kan innemen. Verschillende

afdelingen of business units kunnen immers een andere positie op de dimensie 'intern beeld' innemen.

De dimensies van de BRG hangen samen met een aantal andere dimensies. In de marketingliteratuur wordt bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt tussen product- en marktgeoriënteerde bedrijven (Kohli en Jaworski, 1990; Slater en Narver, 1995; Grewal en Tansuhaj 2001). Productgeoriënteerde bedrijven leggen sterk de nadruk op de kwaliteit van het door hen geleverde product; dergelijke bedrijven worden ook wel benoemd als 'inside out' organisaties. Bij een 'inside out' oriëntatie ligt het accent op het ontwikkelen van onderscheidende producten en daarbij horende kerncompetenties. In extreme mate verwachten dergelijke organisaties dat de markt zich naar het aanbod schikt. De 'inside out' oriëntatie wordt vooral aangetroffen bij de zogenoemde *Nerd Brands*. Marktgeoriënteerde bedrijven hangen het adagium aan 'It is better to have a market than a mill'. Dit soort bedrijven besteden gewoonlijk veel tijd aan marktverkenningen, hetgeen tot uitdrukking komt in marktonderzoek en het maken van vergelijkingen met de concurrentie ('bench marking'). Marktgeoriënteerde bedrijven hebben een zogenoemde 'outside in' oriëntatie; dit type bedrijven weet in het algemeen hun product- en dienstenaanbod goed aan de markt aan te passen. De BRG toont in feite het verband aan tussen merkenbeleid en strategisch management, hetgeen in het model tot uitdrukking komt in de samenhang met product- versus marktgeoriënteerde bedrijven (resp. *Nerd* en *Show Brands*).

Naast strategisch management is vanuit de BRG ook een link te leggen naar human-resources management (HRM). Een veelgebruikt HRM-model is het cultuurmodel van Cameron en Quinn (1998). In figuur 2 is dit model weergegeven waarbij de dimensies zo zijn weergegeven dat ze corresponderen met de indeling van de BRG. Het cultuurmodel van Cameron & Quinn sluit goed aan op de verschillende typen 'corporate brands' zoals die in de BRG worden onderscheiden. *Blank* en *Nerd Brands* zijn vooral intern georiënteerd; dit type organisatie heeft vaak moeite zich extern te profileren. *Show* en *Personality Brands* weten zich daarentegen zeer goed extern te profileren. Deze constatering komt overeen met één van de hoofddimensies van het cultuurmodel van Cameron en Quinn: de verticale dimensie is benoemd als interne versus externe oriëntatie. *Show* en *Blank Brands* leggen intern de nadruk vooral op controle en beheersing. Qua aansturing uit zich dit in het feit dat dit type organisaties vrij hiërarchisch is. Bij *Nerd* en bij *Personality Brands* is er duidelijke sprake van minder aansturing. Binnen HRM worden hier termen als 'empowerment' en 'ondernemerschap' gehanteerd. Cameron en Quinn hebben dit als hun tweede dimensie benoemd: beheersing versus flexibiliteit.



Figuur 2: Het cultuurmodel van Cameron en Quinn.

Referentie(s)

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999), Diagnosing and changing organizational culture (based on the competing values framework). Addison-Wesley, Reading, MA. *

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1999), Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur. Academic Service, Den Haag. *

Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001), Building organizational capabilities for managing economic crises: the role of market orientation and strategic flexibility. Journal of Marketing (April), vol.65, no.2, p.67-80. *

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, vol.54, no.2, p.1-18. *

Slater, S.F., Narver, J.C. (1995), Market orientation and the learning organization. Journal of Marketing, vol.59, no.3, p.63-74. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.