

Uitgelicht: Internal branding 2.0

Deze week verscheen een tweede Nederlandstalig boek met 'internal branding' in de titel, geschreven door Luc van Beers en Gaby Nedeski. Het boek is vormgegeven rond de 18 meest gestelde vragen over internal branding, zoals: Wat is de rol van communicatie? Wie is de baas bij internal branding? En: Hoe verhoudt internal branding zich tot merkpositionering? Daarnaast hebben de auteurs een website geopend (www.allesoverinternalbranding.nl) om verder over dit onderwerp te discussiëren.

De titel van het boek 'Internal branding 2.0' impliceert dat er ook een 'internal branding 1.0' is. Internal branding 1.0 is gebaseerd op het idee dat je het medewerkergedrag moet afstemmen op de externe merkwaarden. Marketeers denken vaak dat de interne organisatie net zo maakbaar is als de externe beeldvorming (voor zo ver de externe beeldvorming al te beïnvloeden is). Maar steeds meer managers realiseren zich dat de praktijk weerbarstig is; medewerkers zijn vaak hoog betrokken bij het corporate merk en laten zich niet zo gemakkelijk om de drie à vier jaar een andere kant opsturen. Internal branding 2.0 neemt de medewerkers als uitgangspunt. Volgens deze gedachte wordt de merkbelofte eerst intern bepaald en daarna pas eventueel extern uitgedragen. Rik Riezebos heeft dit verwoord als 'branding-inside out'.

Het boek Internal branding 2.0 is gebaseerd op vier basisprincipes: (1) Eerst binnen, (2) betrokkenheid, (3) weg met de silo's en (4) verbindend concept. Het eerste basisprincipe spreekt voor zich: een succesvolle reputatie wordt van binnen naar buiten vormgegeven. Betrokkenheid houdt in dat medewerkers meer dan tevreden moeten zijn; diverse onderzoeken tonen dat organisaties met hoog betrokken medewerkers veel beter presteren. Wat betreft de silo's doelen de auteurs op de noodzakelijke samenwerking tussen marketing, HR en communicatie. Alleen dan kan internal branding goed uit de verf komen. En ten slotte is er een verbindend concept nodig dat er voor kan zorgen dat de verschillende werkvelden in de organisatie gaan samenwerken.

In 'Internal branding 2.0' worden 18 vragen over internal branding gesteld en beantwoord. Deze vragen zijn:

- > Wat is internal branding eigenlijk? Hierboven gaven we al aan dat de auteurs hier de branding inside-out gedachte aanhangen.
- > Wanneer heeft internal branding zin? Hier wordt ingegaan op zaken als fusie, overname en reorganisatie, merkpositionering als vertrekpunt en reputatiemanagement.

- > Is internal branding alleen iets voor commerciële bedrijven of kunnen non-profitorganisaties of producten er ook wat mee? Omdat non-profitorganisaties vaak gedreven worden vanuit waarden, is de internal branding gedachte hier juist relevant. Maar ook productiebedrijven zoals Unilever (denk aan het Vitality concept) kunnen er iets mee.
- > Wat levert internal branding op? Hier lichten de auteurs drie voordelen toe. Internal branding helpt aan het richting geven van de organisatie, het creëren van betrokkenheid bij en tussen medewerkers en het versterken van de reputatie en de positie van de merken in de markt.
- > Is betrokkenheid van medewerkers nu echt nodig of is dat maar window dressing? In dit hoofdstuk draait het om de stelling dat alleen de medewerkers die echt geloven in wat ze doen, extra stappen zullen zetten om echte ambassadeurs van de organisatie te zijn.
- > Wat is de rol van identiteit en waarden bij een internal branding proces? Het adagium hier is dat medewerkers duidelijke organisatiedoelen nodig hebben om te weten wat het bedrijf wil bereiken en welke bijdrage zij daaraan kunnen leveren.
- > Wie is de baas bij internal branding? Dit hoofdstuk gaat in op de noodzakelijke samenwerking tussen Interne Communicatie, HR en Marketing.
- > Wat is de rol van communicatie?
- > Wat is de rol van human resources?
- > Wat is de rol van marketing?
- > Wat is een internal branding campagne en hoe ontwikkel je dat? Dit hoofdstuk is gebaseerd op het idee dat je op zoek moet gaan naar een verbindende conceptuele gedachte die vertaald kan worden naar allerlei facetten van de organisatie.
- > Wat is de rol van directies en leidinggevenden bij internal branding? Dit hoofdstuk kent als centraal idee dat medewerkers alleen geleid en geïnspireerd kunnen worden als het (eindverantwoordelijke) management hun rolmodel is.
- > Wat is de rol van internal branding bij fusies en reorganisaties?
- > Hoe verhoudt internal branding zich tot merkpositionering? Hier staat de relatie tussen de interne en de externe kant (de belofte in de markt) van de organisatie centraal. Relevant is om na te gaan of de gemaakte belofte wel bij de organisatie past en of medewerkers deze überhaupt kunnen waarmaken.
- > Hoe verhoudt internal branding zich tot reputatiemanagement? In dit hoofdstuk draait het om de stelling dat internal branding in feite gaat om het in balans brengen van de in- en externe reputatie.

- > Hoe verloopt een internal branding proces? Hier bespreken de auteurs een tienstappenplan: (1) het formuleren van de status-quo en de ambitie; (2) het formuleren van concrete doelstellingen; (3) het vaststellen van de externe merkwaarden; (4) het benoemen van de interne merkwaarden; (5) het beschrijven van de primaire doelgroepen; (6) het ontwikkelen van een verbindend concept; (7) het opzetten van een multidisciplinair programma; (8) het vaststellen bij wie het 'ownership' en management worden vastgelegd.; (9) het bepalen welke middelen worden ingezet en (10) effectmeting en rapportage.
- > Meten is weten – hoe meet je de resultaten van internal branding?
- > Hoe overtuig ik mijn baas?

Internal branding 2.0 gaat in op veel, zeer prangende vragen die leven op dit multidisciplinaire vakgebied. Het boek is een aanrader voor iedereen die met internal branding aan de slag wil. Toch zijn er ook een paar kritiepunten te noemen. Het is jammer dat de auteurs bij de relevante disciplines (Interne Communicatie, HR en Marketing) niet Strategisch Management noemen. Mogelijk komt dit omdat de auteurs een sterke affiniteit hebben met interne communicatie. Zonder Strategisch Management erbij te betrekken, verwordt internal branding echter tot een interne exercitie die losstaat van de bedrijfsvoering. Terwijl diverse onderzoeken er juist op duiden dat een hogere medewerkerbetrokkenheid een positief effect heeft op de business performance.

Referentie(s)

Beers, L. van, Nedeski, G. (2010), Internal branding 2.0. Kluwer, Deventer. *

* : Aanwezig in de EURIB bibliotheek.