

Model: Fasen van Internal Branding

Soort model: Merkmiddel (procesmodel)
 Auteur(s): Marc van Eck, Niels Willems, Ellen Leenhouts
 Domein: Internal branding



Figuur 1: Fasen van Internal Branding volgens Van Eck, Willems en Leenhouts.

Van Eck, Willems en Leenhouts benoemen in hun model 'Fasen van Internal Branding' vijf stadia in het verankeren van het merk in de organisatie. Zij onderscheiden een nulfase en vervolgens een eerste tot en met een vierde fase. In de nulfase moet vastgesteld worden waar het merk voor staat en betreft feitelijk de positioneringskeuze. In de eerste fase van het model wordt aan de medewerkers uitgelegd waar het merk voor staat. In de tweede fase wordt hen gevraagd aan te geven wat dat voor hun eigen werkzaamheden betekent, dan wel kan betekenen. In de derde fase gaan medewerkers proberen datgene wat zij in fase twee hebben benoemd, in hun handelen in te brengen. In de vierde en laatste fase moet het merk verankerd worden in allerlei systemen, zoals mana-

gement- en HR-systemen (denk bij deze laatste bijvoorbeeld aan beoordelings-systemen). Hieronder lichten we de nul- en de vier hoofdfasen toe.

Fase 0. Bepalen. De startfase of 'nulfase' omvat de plaatsbepaling van een merk/ organisatie in haar omgeving. Idealiter worden hier de waarden die mensen in een organisatie met elkaar delen, in kaart gebracht. Vervolgens is het wenselijk de externe bedrijfsomgeving in kaart te brengen. Hierbij kunnen zaken als concurrentieontwikkelingen, consumententrends en/ of klantbehoeften meegenomen worden. Op basis van de vergaarde interne en externe informatie kan vervolgens een visie of ambitie worden geformuleerd, waaruit weer een merkbeloofte of merkpersoonlijkheid kan worden afgeleid. De auteurs noemen dit het zogenoemde 'merkkompas'. Zij stellen verder dat de positionering van het merk altijd relevant moet zijn voor klanten, in overeenstemming moet zijn met de identiteit van het bedrijf (authentiek) en onderscheidend ten opzichte van concurrenten. Bij het formuleren van merkwaarden moet er op gelet worden dat deze niet te sociaal wenselijk zijn. Vooral opendeuren als integriteit, betrokkenheid, respect, vertrouwen en teamwork, dienen vermeden te worden.

Fase 1. Verklaren. In deze fase moet het merk worden uitgelegd aan de eigen medewerkers. Het dient op een zodanige manier gebracht te worden dat medewerkers daadwerkelijk begrijpen waar hun merk voor staat. 'Proof of the pudding' is hier dat men de essentie van het merk kan uitleggen aan anderen. Dit houdt in dat het niet een te moeilijk verhaal moet zijn. Het dient simpel en kernachtig verwoord en/ of verbeeld te worden met als doel mensen te inspireren, te enthousiasmeren en uiteindelijk in het verhaal 'mee te krijgen'. Verder dient het merkverhaal op een dusdanige manier verteld te worden, dat medewerkers snappen dat het om een duurzame verandering gaat en dus geen eenmalige exercitie betreft. Er moet ook verteld worden dat medewerkers een belangrijke rol in het verhaal krijgen. Zij dienen de merkbeloofte immers waar te maken. Duidelijk moet worden dat het gedrag en de prestaties van medewerkers van grote invloed zijn op het imago en de reputatie van de organisatie. De medewerkers dienen immers de merkbeloofte daadwerkelijk in te lossen. Externe reclamecampagnes doen dit niet; zij *beloven* slechts dingen. Deze strategische zienswijze moet duidelijk over het voetlicht worden gebracht, op een blijvende manier. Als dit goed wordt ingevuld, wordt volgens de auteurs een goede basis gelegd om door te gaan naar de volgende fase.

Fase 2. Laden. In deze fase moet het merk betekenis krijgen. Het merk moet 'lading' krijgen en er moet energie ingebracht worden. Hierbij dienen medewerkers actief betrokken te worden. Het merk moet immers van henzelf worden,

ze moeten er een gevoel bij ontwikkelen en zich er mee gaan identificeren. In deze fase dienen medewerkers van verschillende afdelingen in diverse sessies aan te geven wat het merk voor hen betekent of kan gaan betekenen. Ze dienen aan te geven hoe de (merk)waarden in hun dagelijkse werk een rol kunnen spelen. Het merk kan zodoende voor de één een andere lading krijgen dan voor de ander. Er dient in deze fase niet gedicteerd te worden wat het merk voor de medewerkers zou moeten inhouden. Als dit wordt gedaan, wordt het merk namelijk nooit van henzelf maar blijft het een leefregel/ richtlijn die is opgelegd. De 'uitkomsten' van deze sessies kunnen vervolgens weer door het management gebruikt worden om het merk verdere formele inkleuring te geven. Waar nodig kan het management, op basis van de informatie van deze sessies, aspecten van het merk aanpassen.

Fase 3. Beleven. In het dagelijkse werk van de medewerkers komt een merk pas echt tot leven. Deze fase noemen de auteurs de fase van het 'beleven'. Na de eerste fasen, waar het accent ligt op bewustwording, gaat in fase 3 iedereen er daadwerkelijk mee aan de slag. Het belangrijkste hier is ervoor te zorgen dat medewerkers het merk gaan inbrengen in hun dagelijkse werk. Het merk moet in deze fase gaan fungeren als richtlijn voor het dagelijkse handelen. Het dient met andere woorden te worden 'beleefd'. Medewerkers moeten door de 'bril van het merk' naar hun werk gaan kijken en zich ervan bewust worden hoe het merk hen kan leiden en helpen in hun werk. Om deze fase uiteindelijk succesvol te kunnen doorlopen, dient onderzocht te worden hoe de organisatie scoort op de diverse onderdelen van het merk. Een vraag die bijvoorbeeld beantwoord zou moeten worden is: in hoeverre komt onze externe propositie overeen met wie we in werkelijkheid zijn? De resultaten van dit onderzoek dienen vervolgens weer teruggekoppeld te worden naar de verschillende afdelingen. Daarna is het zaak om medewerkers individueel of per team te laten ontdekken hoe de merkwaarden en merkpropositie zich verhouden tot hun interne waarden en organisatiecultuur.

Fase 4. Verankeren. Na voltooiing van fase 3 (beleven) weten medewerkers wat het merk voor hen betekent en hoe het hen kan helpen/ leiden in hun alledaagse werk. De vraag die in de laatste fase centraal staat is: hoe kan het merk zodanig in de organisatie worden verankerd dat het (gewenste) merkgedrag voor iedereen een automatisme wordt? Het zogenoemde 'uitademen' van het merk dient in deze fase in alle geledingen van de organisatie ingebracht te worden. Om het 'verankeringsproces' vervolgens te bespoedigen, is het van belang het merk ook fysiek in diverse organisatiesystemen te krijgen. Hiervoor dienen IT-systemen, HRM-systemen, bedrijfsprocessen en -procedures tegen het licht

te worden gehouden om te kijken of ze 'brand proof' zijn. Mochten na verloop van tijd nog processen/ systemen zijn die niet geheel volgens de merkcriteria werken, dan moet bekeken worden hoe dit kan worden aangepast. Om de geplande veranderingen effectief door te kunnen voeren, dienen medewerkers actief bij de besluitvormingsprocessen te worden betrokken. Zonder betrokkenheid en draagvlak van de medewerkers komt er immers maar moeilijk 'merkwaardig' gedrag van de grond.

Referentie(s)

Eck, M. van, Willems, N., Leenhouts, E. (2008), Internal branding in de praktijk; het merk als kompas. Pierson Education Benelux Service, Amsterdam. *

* : aanwezig in de EURIB-bibliotheek.