

**proof**

dossier

# **Corporate merk & merkcultuur**

**Hoe communicatiemanagers een corporate merk en een merkcultuur kunnen  
bouwen voor de goede reputatie en het succes van de onderneming.**

Een dossier in artikelvorm door David Kombrink en Luc van Beers.

# Introductie

Maak als bedrijf duidelijk wie je bent en waar je voor staat, maak dat waar in alles wat je doet en nalaat en een klinkende reputatie en succes zijn uw deel.

Simpel toch? Waarom worstelen zoveel bedrijven hier dan zo mee in de praktijk van alledag? Waarom worden ze geconfronteerd met klanten die geen gevoel hebben bij het merk en niet weten waar het bedrijf voor staat? En met medewerkers die niet geïnformeerd en geïnspireerd zijn om de belofte van het merk uit te dragen in hun dagelijkse werk? Waarom werken ze er niet harder aan, terwijl ze als bedrijf maar al te goed weten hoe moeilijk het is om succesvol te zijn en te blijven zonder duidelijke merkbelofte en zonder betrokkenheid van medewerkers?

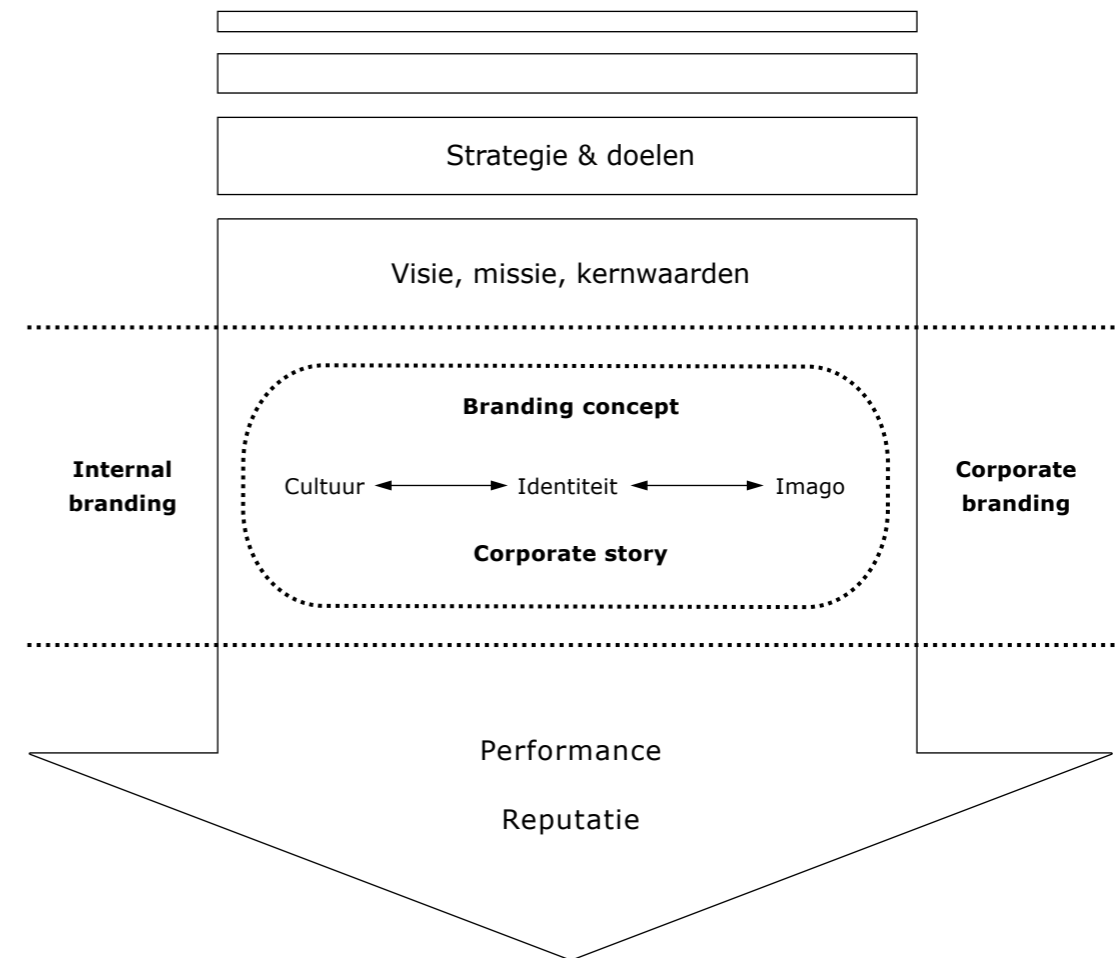
# Eenheid creëren

In een wereld waarin bedrijven steeds heviger om de schaarse aandacht van klanten, talent en investeerders strijden, zijn een sterke corporate brand en cultuur concurrerende en onderscheidende assets. Maar hoe bouw je zo'n merk en cultuur?

'Binnen is buiten en buiten is binnen', zei FHV-collega Goos Geursen altijd. Met andere woorden: je moet de binnen- en buitenwereld met elkaar verbinden. Door de buitenkant met de merkbelofte naar binnen te halen. En mensen binnen te laten begrijpen hoe zij in hun werk kunnen bijdragen aan het realiseren van de merkbelofte naar de buitenwereld toe. Eenheid is daarbij het sleutelwoord. In de strategie en doelen, in de visie, missie en kernwaarden en in de communicatie en cultuur van het bedrijf.

Een *branding concept* en een *corporate story* kunnen die eenheid creëren en in een notendop duidelijk maken waar het bedrijf voor staat. Hieronder is schematisch weergegeven hoe zo'n concept en verhaal invulling geven aan de internal en corporate branding, de binnen- en buitenkant van het bedrijf (zie figuur 1).

**Figuur 1. Corporate & internal branding**



## Interpolis

Een goed voorbeeld van een succesvolle verbinding tussen corporate en internal branding is Interpolis. Hoe is dat gelukt? We gaan terug in de tijd, naar het jaar 2000. De campagne 'Glashelder' is net op tv. Medewerkers staan zelfs klanten op het toilet te woord, zo laat de eerste commercial ons zien. De toenmalige medewerkers herkennen zich er niet in. Die hebben wel wat anders aan hun hoofd. Want met het neerzetten van het nieuwe hoofdkantoor in Tilburg introduceert Interpolis het flexwerken en dat is wennen geblazen. Ook de nieuwe collega's uit de vele kleinere organisaties verspreid over heel Nederland die samen het groeiende Interpolis vormen – en die ruim de helft van de totale populatie van bijna zeventuizend medewerkers vormen – kijken nieuwsgierig toe.

Dat Interpolis een interessant bedrijf is, daar was iedereen het over eens. Maar het management zag zich gesteld voor een moeilijke opgave: hoe deze uitdijende organisatie goed bij elkaar te houden, te integreren en een gedeelde toekomstvisie te geven? Een van de oplossingen kwam van een nieuw internal branding concept. Onder de noemer OPEN werd de interne communicatie door het hele bedrijf heen vernieuwd. Zowel in structuur als in middelen. En daarmee werd het meteen een stuk simpeler. Ook de verhalen, doelstellingen en ambities vielen op hun plek. OPEN bracht richting, want OPEN werd ook het OPEN kantoorconcept, en OPEN Leiderschap en OPEN team en de verbindende noemer van nog vele andere HR-activiteiten.

Om Glashelder te zijn naar je klanten moet je inderdaad zelf OPEN zijn. Bij Interpolis ware alle ingrediënten aanwezig, maar wat ontbrak was een toegankelijke samenhangende gedachte waar alle professionals mee uit de voeten konden, van communicatie en HR tot aan marketing. En uiteraard al die andere collega's. OPEN bracht alles samen.



## Bouwen aan het merk

Hoe bouw je als corporate-communicatiemanager een corporate merk en creëer je samen met HR een inspirerende merkcultuur?

### Stap 1: Bepaal de merkidentiteit

Begin bij het begin. Sterke merken staan echt ergens voor. Ze hebben een sterke merkidentiteit die door de jaren heen in alles terugkomt. Stel dus om te beginnen vast wat de identiteit is van het merk. Wie zijn we en waar staan we voor? De kern van de onderneming dient als basis voor de communicatie en de cultuur.

Een effectieve manier om de identiteit van de organisatie scherp te krijgen is door middel

#### Hoe bouw je een corporate merk en een merkcultuur?

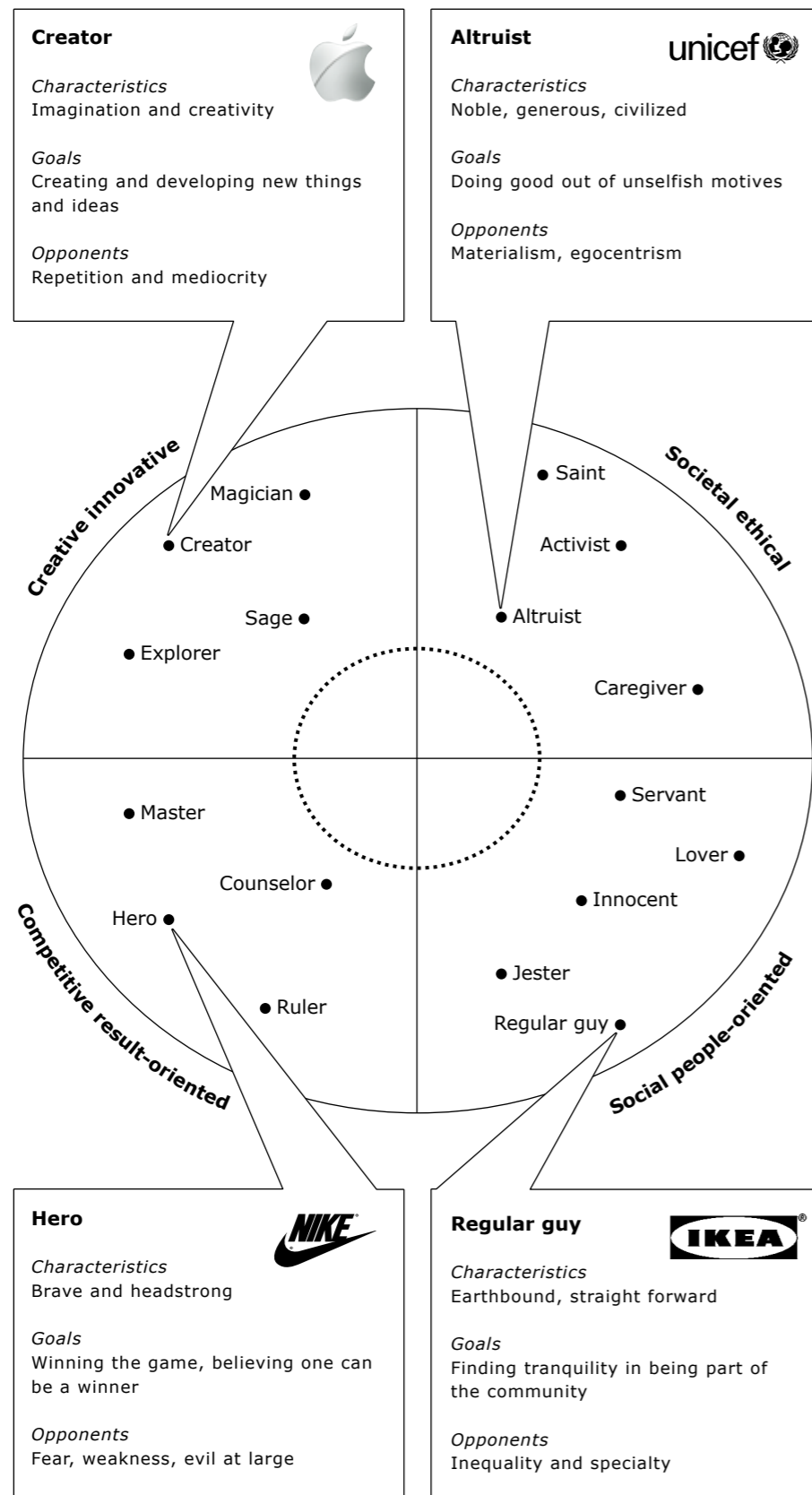
1. Bepaal de merkidentiteit
2. Ontwikkel een merkconcept
3. Vertaal dit in communicatie
4. Veranker het merk in de cultuur

van *brand archotyping*. De gedachte hierachter is dat de identiteit van corporate merken vaak archetypisch is. Sterke merken als Nike, Apple, Ikea en Unicef hebben een archetypische oorsprong, die de 'ziel' van het merk raakt en die de sterke aantrekkingskracht van en de emotionele band met deze merken verklaart.

De Cultural Capital Group heeft samen met de Erasmus Universiteit Rotterdam en McKinsey & Company enkele jaren geleden een methode ontwikkeld die helpt bij het bepalen van de merkidentiteit. Deze methode is geïnspireerd op de archetypische psychologie van Carl Jung en Joseph Campbell en op het werk van Margaret Mark en Carol Pearson. Diverse bedrijven hebben hier inmiddels succesvol mee gewerkt.

In het Brand Identity Model zijn zeventien archetypen gepositioneerd. Elk archetype staat voor een unieke en onderscheidende merkidentiteit (zie figuur 2). Om hier een idee van te geven zijn vier vereenvoudigde voorbeelden weergegeven.

**Figuur 2. Brand Identity Model**



© Brand Identity Model

Op basis van onderzoek onder bijvoorbeeld managers en medewerkers kan de identiteit van het bedrijf nauwkeurig worden bepaald. Het identiteitsprofiel dat hieruit volgt geeft een onderbouwd beeld van 'wie de organisatie is en waar deze voor staat'. Het profiel maakt de eenheid inzichtelijk, maar ook de verschillen in het bedrijf: intern tussen bedrijfsonderdelen, afdelingen en functieniveaus en extern met bijvoorbeeld andere bedrijven in de sector.

### Stap 2: Ontwikkel een merkconcept

De tweede stap is het ontwikkelen van een concept en een corporate story op basis van de merkidentiteit. Wie zijn we? Waar gaat het ons in de kern om? Wat is het verhaal dat wij willen uitdragen? Glashelder van Interpolis is daarvan een goed voorbeeld. De businessstrategie om een onderscheidend verzekeringsbedrijf in de markt te zetten door transparanter te willen werken dan anderen, is direct doorvertaald naar het merkconcept, zowel intern (OPEN) als extern (Glashelder). Dit merkconcept heeft door de jaren heen een eigen dynamiek gekregen. Recent zijn hiervoor 'de mannetjes van Interpolis' ingezet. Als reclame duidelijk en effectief, maar zeker ook bij de afhandeling van schadeclaims.

### Stap 3: Vertaal het concept in de merkcommunicatie

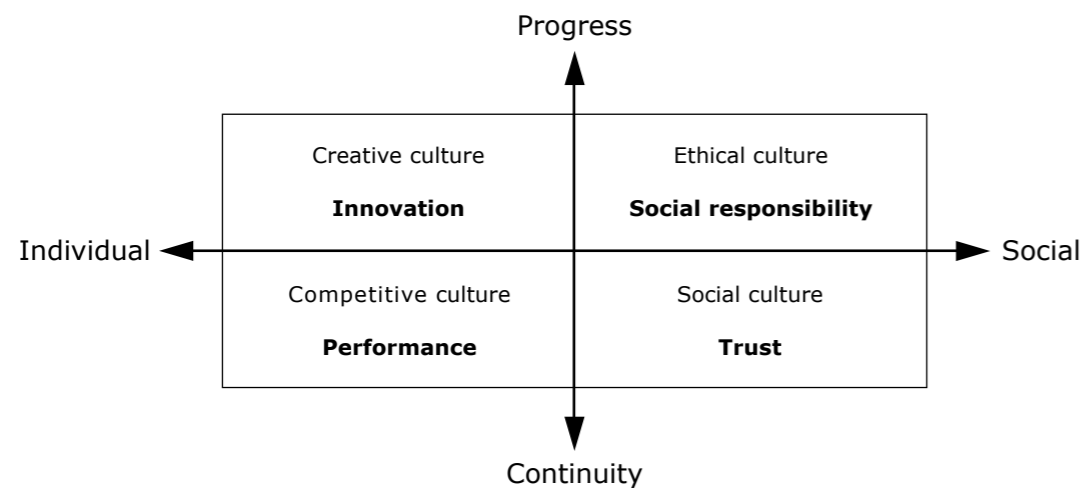
De derde stap is de vertaling van het merkconcept in de corporate merkcommunicatie. Een goede merkcommunicatie is niet gemakkelijk. Deze richt zich op de lange termijn en kent zowel een interne als een externe variant op hetzelfde thema, die elkaar bovendien versterken. Ook hier geldt: binnen is buiten en buiten is binnen. Het communiceert een stuk makkelijker als er een goed merkconcept is. Achmea handelt bijvoorbeeld als concept 'ontzorgen'. Dat gaat veel verder dan alleen communicatie rond het corporate merk. Intrigerend is dat de fusie tussen Achmea en Interpolis afgelopen jaar communicatief al jaren van tevoren was voorzien. Want qua communicatie past Glashelder naadloos bij Ontzorgen en beide claims bestaan al jaren.

### Stap 4: Veranker het merk in de cultuur

De vierde stap is de vertaling en verankering van het merk in de cultuur van het bedrijf. Een sterke corporate brand wordt gedragen door de juiste cultuur. Voor de reputatie en het succes is het cruciaal dat het externe beeld dat naar buiten toe wordt gecommuniceerd, overeenkomt met de cultuur van de organisatie. Managers en medewerkers zullen zich moeten kunnen identificeren met het merk. Als ze werkelijk geloven in het verhaal dat wordt uitgedragen, dan zal dit ook in hun gedrag en mentaliteit tot uiting komen.

In het verlengde van het identiteitsraamwerk zijn een model en een methode ontwikkeld om de bedrijfscultuur te meten. In deze Brand Culture Monitor worden vier relevante merkculturen onderscheiden. Inspirerende bedrijfsculturen die aansluiten op de verschillende merkidentiteiten en die appelleren aan het informele familiegevoel, de competitie en resultaatgerichtheid, de creativiteit en innovatie en de maatschappelijke ethiek en betrokkenheid (zie figuur 3).

**Figuur 3. Brand Culture Monitor**



© Brand Identity Model

Een diagnose van de huidige en gewenste cultuur zal uitwijzen hoe mensen de cultuur zien en beleven, wat ze wenselijk vinden en in hoeverre dit aansluit op de merkstrategische doelen. Dit bepaalt de kracht van de bedrijfscultuur. 'Ons merk staat in de kern voor creativiteit en innovatie, maar zijn we ook werkelijk creatief en innovatief? En in hoeverre kunnen we daarmee onze merkbelofte waarmaken?'

De informatie die uit de Brand Culture Scan naar voren komt, is input voor een actieplan om de merkwaarden in de cultuur te verankeren. Communicatie en het vertellen van verhalen spelen daarbij een sleutelrol. Een merkcultuur is een verhalencultuur die inspireert en duidelijk maakt waar het merk voor staat en welke waarden en gedragingen daarbij horen. Rolmodellen die het juiste voorbeeld geven, versterken zo'n cultuur. Het zal nodig zijn om mensen te trainen en op te leiden. Bovendien zal de gewenste merkcultuur verankerd dienen te worden in het HR-beleid, bijvoorbeeld in beoordelingen en beloningen en in de recruitment van nieuwe medewerkers. Tot slot: meet na één of twee jaar of en in hoeverre de merkwaarden daadwerkelijk in de cultuur zijn verankerd.

## Het werk in de praktijk

De praktijk wijst uit dat het niet altijd meevalt om hier als communicatiemanager mee aan de slag te gaan. Veel hangt af van de eigen positie in de organisatie en de persoonlijke invloed en overtuigingskracht. Bij lang niet alle bestuurders staan het corporate merk en het merkdenken bovenaan op de agenda. Bovendien zijn bestaande communicatieactiviteiten vaak versnipperd. En de waan van de dag beheerst menige communicatieafdeling. Kortom, er zijn vele redenen om er niet aan te beginnen. Of om het half te doen. En dan gaat het niet goed, want een succesvolle corporate en internal branding komt niet van de grond met een halve inspanning.

Voor wie zich gesteld ziet voor dergelijke obstakels, is het goed zich het volgende te realiseren: de inspiratie voor dit brandingproces begint met het karakter van het organisatiemerk scherp te krijgen. 'Weten wie je bent en waar je voor staat' geeft duidelijkheid en richting en kan de juiste discussie en energie in de organisatie losmaken. Als hiermee de bestaande communicatieactiviteiten geoptimaliseerd kunnen worden – en daarmee de zichtbaarheid en het rendement van deze inspanningen – dan volgt de rest vanzelf. Een goed verhaal is dus het halve werk. Maar dat hoeft je een goede communicatiemanager natuurlijk niet te vertellen.

## Colofon

**Dit dossier is een uitgave van Proof Reputation | consultancy, concept & creation.**

Proof brengt organisatie-identiteiten en –merken tot leven. Als strateeg, conceptmaker en producent. Onze kracht: het samengaan van denken en doen. Een geïntegreerde aanpak waarbij hoge strategische en creatieve kwaliteit wordt gecombineerd met snel en pragmatisch werken. Dat doen we vanuit een zeer ervaren kernteam, ondersteund door een groot netwerk van bewezen talenten.

### **Aan dit dossier werkte mee:**

David Kombrink, directeur Cultural Capital Group  
[www.culturalcapitalgroup.nl](http://www.culturalcapitalgroup.nl)

### **Artdirection en ontwerp**

Atelier van GOG, Amsterdam

### **Extra exemplaar?**

Mail aan [company@proof.nl](mailto:company@proof.nl)

© 2007 Proof Reputation | consultancy, concept & creation

Dit dossier is met zorg samengesteld. U kunt er echter geen rechten aan ontleen.

Citeren met bronvermelding is toegestaan. Overnemen van (langere delen van) hoofdstukken is uitsluitend toegestaan met schriftelijke toestemming van Proof Reputation.