



WAAR STAAT UW CONCERNMERK VOOR?

Stephen Greyser en Mats Urde

STRATEGIE

Aan de hand van een inmiddels bij tal van ondernemingen beproefde matrix kan de merkidentiteit van een concern in beeld worden gebracht, onderzocht en vervolgens verbeterd met het oog op de verdere groei van de onderneming. Schets van een strategisch hulpmiddel met vele mogelijke toepassingen, geïllustreerd met uiteenlopende voorbeelden uit de praktijk, van de Nobelprijzen tot een vloerenspecialist.

Ondernemingen weten goed hoe ze hun productmerken moeten neerzetten. Klanten, medewerkers en andere stakeholders weten precies wat een iPhone is en waar die voor staat. Gaat het echter om het concernmerk, dan zijn ondernemingen vaak minder zeker van hun zaak. Waar staat de naam van het moederbedrijf nu eigenlijk voor? En hoe wordt die naam gezien en benut in de markt en in de onderneming zelf?

Een heldere en eenduidige concernidentiteit kan van doorslaggevend belang zijn voor de concurrentiestrategie van een onderneming. Ondernemingen als Apple, Philips en Unilever begrijpen dat. Een duidelijke concernidentiteit fungeert als een 'poolster'; ze geeft de onderneming richting en zet een stip op horizon. De concernidentiteit kan ook het imago van afzonderlijke producten versterken, de onderneming helpen bij werving en selectie, en in zwaar weer bescherming bieden tegen reputatieschade. Veel ondernemingen weten echter niet goed hoe ze hun con-

cernmerk moeten neerzetten en uitdragen.

Neem Volvo Group, met een jaaromzet van 35 miljard euro. Dit concern verkoopt een breed gamma van vrachtwagens, bussen, apparatuur voor de bouw, en maritieme en industriële motoren. In 2016 besloot de kersvers aangetreden CEO om de organisatie te decentraliseren. De vrachtwagenmerken van de groep (Volvo, Mack, Renault en UD) werden daarbij ondergebracht in aparte bedrijfsonderdelen. Daarmee werd de identiteit van de moederonderneming een prangend vraagstuk. Omdat die identiteit niet duidelijk was omlijnd, wisten de medewerkers op concernniveau niet goed hoe de 'dochter'-merken strategisch het beste konden worden ondersteund. Omgekeerd wisten de medewerkers bij de nieuwe merkonderdelen niet wat de missie, waarden en capaciteiten van de groep voor hen betekenden – en zelfs niet hoe ze de relatie van hun eigen merk met Volvo Group moesten beschrijven in de marketing- en beleggerscommunicatie.

Volvo wist de concernidentiteit en de rollen en functies van de dochtermerken echter te verhelderen. Dat deed de onderneming aan de hand van een proces dat we in dit artikel zullen beschrijven. De afstemming van de concernidentiteit met de merken versterkte de betrokkenheid van het concern bij de merken, verscherpte zowel de positionering in de markt als het interne groepsgevoel, en zorgde voor samenhang in marketing en communicatie.

De aanpak waarmee wij Volvo hielpen bij deze ommekeer is de vrucht van tien jaar aan onderzoek en contacten met honderden topmanagers in organisaties over de hele wereld en in allerlei verschillende sectoren, van de maakindustrie tot financiële dienstverlening en de non-profitsector. Centraal staat een hulpmiddel dat we de ‘corporate brand identity matrix’ hebben genoemd: de matrix voor de merkidentiteit op concernniveau. Zoals we zullen laten zien, hebben veel ondernemingen dit hulpmiddel aangepast aan hun eigen specifieke omstandigheden en het succesvol gebruikt om een concernidentiteit te bepalen, de verschillende aspecten ervan af te stemmen, en de kracht ervan te benutten.

LAAT JEZELF ZIEN

Vaak wordt de zichtbare identiteit, zoals het iconische logo van IBM, beschouwd als de essentiële uiting van een concernmerk. Dat is ons inziens een te beperkte interpretatie. Tot de uitstraling van een merk hoort ook de houding of klank (denk bijvoorbeeld aan de pratende gekko van verzekeraar Geico); het meest prominente product van de onderneming (zoals het Seamaster-horloge van Omega); een motto (‘Just Do It’ van Nike); en zelfs direct met het merk geassocieerde geluidsfragmenten (denk aan het auteursrechtelijk beschermde gebrul van de leeuw van MGM). Al die verschillende uitingen van een merk moeten bij elkaar passen.

De CEO van een internationale expediteur die wij kennen vergeleek het concernmerk ooit met een muziekkstuk. De ‘melodie’ van het merk, zei hij, moet herkenbaar zijn in alle in- en externe communicatie. Hij gaf als voorbeeld zijn favoriete lied, ‘My

Way’. Dat is uitgevoerd door Frank Sinatra, de Franse zanger Claude François, Elvis Presley, Pavarotti en zelfs punk-rocker Sid Vicious. Maar alhoewel hun stemmen, stijlen en publiek allemaal verschillend waren, bleef de melodie steeds hetzelfde. ‘In onze onderneming,’ zei deze CEO, ‘hebben we ook verschillende stemmen en communiceren we via uiteenlopende kanalen om de wereld te vertellen over ons merk en waar het voor staat. Het gaat erom dat iedereen dezelfde melodie aanhoudt.’

DE INDELING VAN DE MATRIX

Het raamwerk dat we hebben ontwikkeld leidt een topmanagementteam door een gestructureerd stelsel van vragen over de onderneming. In elke vraag staat een bepaald aspect van de identiteit van de onderneming centraal. In totaal worden negen aspecten bekeken. In onze matrix zijn die verdeeld over drie lagen: intern gerichte aspecten onderaan; extern gerichte aspecten bovenaan; en zowel in- als extern gerichte aspecten in het midden. We bekijken nu elk van deze lagen afzonderlijk.

Interne aspecten

De grondslag van een concernmerk wordt gevormd door de missie en visie van de onderneming (die de medewerkers betrekken bij de onderneming en inspireren); de cultuur (die de normen en waarden en gewenste houdingen in het werk uitdraagt); en de competenties (de onderscheidende capaciteiten van de onderneming). Deze aspecten zijn geworteld in de waarden en de operationele realiteit van de organisaties. Neem bijvoorbeeld de in steen gebeitelde ‘gehoofsbelijdenis’ bij de ingang van het hoofdkantoor van Johnson & Johnson. Deze herinnert onophoudelijk aan de topprioriteiten die J&J in praktijk brengt dan wel nastreeft. Er staat in dat voor J&J de behoeften van patiënten (en hun verzorgers) op de allereerste plaats komen; hoe de onderneming zich daarvoor inzet, namelijk door hoge kwaliteit te leveren tegen redelijke kosten; en dat J&J dit doet in een werkklimaat dat wordt gekenmerkt door waardigheid, veiligheid en rechtvaardigheid.¹

Externe aspecten

Bovenin de matrix staan de aspecten met betrekking tot het gewenste beeld van de onderneming bij klanten en andere externe stakeholders: de waardepropositie, externe relaties en de positionering. Nike wil bijvoorbeeld worden gezien als de onderneming die klanten helpt om het beste uit zichzelf te halen. Dat doel is maatgevend voor het productaanbod en wordt uitgedrukt in het marketing-motto 'Just Do It'.

Aspecten met zowel een in- als extern karakter

Dit betreft onder meer de persoonlijkheid van de organisatie, de geheel eigen manier waarop ze communiceert, en de 'merkessentie', ofwel waar de organisatie voor staat en de blijvende waarden die ten grondslag liggen aan de belofte die wordt gedaan aan klanten. De merkessentie, centraal in de matrix, vormt de kern van de identiteit van de onderneming. De merkessentie van Patagonia, bijvoorbeeld, wordt uitgedragen in de belofte om producten van de allerhoogste kwaliteit te leveren en milieuverantwoordelijkheid te ondersteunen en te inspireren. Audi heeft de merkessentie geformuleerd in het motto 'Vorsprung durch technik'. 3M formuleert de merkessentie heel eenvoudig: 'Wetenschap. Toegepast op het leven'.

Bij een samenhangende concernidentiteit wordt de merkessentie gevoed en uitgedragen door de andere aspecten; die weerspiegelen de waarden van de onderneming en datgene waar het merk voor staat. Omgekeerd is de merkessentie bepalend voor de acht overige aspecten.

INVULLING VAN DE VERSCHILLENDE ASPECTEN VAN DE MATRIX

De oefening die we hieronder bespreken kan duidelijk maken of de identiteit van uw concernmerk goed is geïntegreerd, en zo niet, wat de problemen en de kansen dan zijn en wat de onderneming daaraan respectievelijk daarmee kan doen. De exercitie kan worden doorlopen door één enkele persoon, maar het beste is om dit te doen met het hele topmanagementteam gezamenlijk.

Kies om te beginnen een van de negen aspecten uit de matrix (het doet er niet toe welk), en beantwoord

dan de bijbehorende vragen in de matrix. Als je bijvoorbeeld om te beginnen wilt kijken naar de missie en visie, dan moeten de volgende vragen worden beantwoord: 'Wat zorgt ervoor dat we ons betrokken voelen bij de onderneming?', en 'Wat is onze koers en waardoor worden we geïnspireerd?' Formuleer de antwoorden in uiterst beknopte zinnen, niet in hele alinea's. Kijk bijvoorbeeld eens hoe Starbucks zijn missie heeft geformuleerd: 'We inspireren en stimuleren de menselijke geest – per persoon, per kop, per buurt'. Beantwoord de vragen in alle cellen van de matrix, in een willekeurige volgorde, zonder (vooralsnog) na te denken over de onderlinge samenhang.

Wanneer wij workshops leiden met deze matrix, geven we de deelnemers altijd de volgende vijf tips mee:

1. Formuleer het antwoord beknopt

Formuleer je antwoord steeds in een kort zinnetje, alsof het een kopje boven een tekst is. Later beschrijf je dan daaronder in meer detail wat de merkidentiteit en het verhaal van het merk inhouden.

2. Wees duidelijk

Gebruik geen jargon en houd de antwoorden eenvoudig. 'Less is more'. IKEA beschrijft zijn relaties met slechts één enkel woord: 'Hallo!' Dat ene woord straalt een ongecompliceerde houding uit die aansluit bij de kernwaarden van de onderneming.

3. Zoek wat kenmerkend is

Kies woorden of concepten die weerklank vinden in uw organisatie – waarvan u zegt: 'Ja, dat zijn wij'. Een vastgoedbedrijf beantwoordde de vraag naar de persoonlijkheid met 'Wij blazen niet hoog van de toren'. Een hotel in Oslo dat zojuist zijn deuren had geopend zei over zijn relatie met klanten: 'Wij behandelen popsterren als gasten; we behandelen gasten als popsterren'.

4. Wees authentiek

Bepaalde aspecten van de identiteit zijn misschien al diep geworteld in uw organisatie. Wees eerlijk in de formulering ervan. Bij sommige aspecten gaat het misschien om een streven; dan zullen aanpassingen in de organisatie nodig zijn om ze waarachtig te doen zijn.

FIGUUR 1. DE THEORIE: DE CORPORATE BRAND IDENTITY-MATRIX

De concernidentiteit bestaat uit negen onderling gerelateerde aspecten. Een organisatie kan een sterker merk opbouwen door deze ieder voor zich en in hun relatie tot de overige te onderzoeken.

EXTERNE	WAARDEPROPOSITIE Waaruit bestaat ons aanbod vooral, en wat vinden wij dat de aantrekkingskracht ervan op klanten en andere stakeholders zou moeten zijn?	RELATIES Hoe dienen onze relaties met onze belangrijkste klanten en andere stakeholders te worden gekarakteriseerd?	POSITIE Welke positie willen we innemen in de markt en in de hoofden en harten van onze belangrijkste klanten en andere stakeholders?
EXTERNE/ INTERNE	UITING Wat is het dat ons onderscheidend maakt in onze communicatie, in hoe we ons uitdrukken, en waaraan we al vanaf een afstand direct worden herkend?	MERKESENTIE Wat beloven we, en wat zijn de kernwaarden die weergeven waar ons merk in essentie voor staat?	PERSOONLIJKHEID Welke combinatie van menselijke kenmerken of kwaliteiten vormen het karakter van ons concern?
INTERNE	MISSIE EN VISIE Waar zetten we ons voor in (missie)? Wat is onze koers en inspiratie (visie)?	CULTUUR Wat is onze houding en hoe werken we en gedragen we ons?	COMPETENTIES Waar zijn we bij uitstek goed in, en wat maakt ons beter dan de concurrentie?

5. Zoek naar wat tijdloos is

De identiteit van een concernmerk moet tijdloos zijn, net zoals het volgende motto van een horlogemaker: ‘Eigenlijk bezit je nooit echt een Patek Philippe. Je past er alleen maar op voor de volgende generatie.’ Vooruitblikkend maar geworteld in de traditie heeft het de tand des tijds doorstaan.

De matrix ziet er voor iedere onderneming weer anders uit. In figuur 2 (zie p. 69) staan de uitkomsten van een matrix-onderzoek dat we deden bij de Nobelprijsorganisatie. De Nobelprijswinnaars worden gekozen door vier onafhankelijke instellingen: de Koninklijke Zweedse Academie van Wetenschappen, het Noorse Nobelcomité, het Karolinska Instituut en de Zweedse Academie. Elk van deze instanties is verantwoordelijk voor de toekenning van een andere Nobelprijs, en elk heeft een eigen identiteit en strategie. De Nobelstichting beheert echter het prijzengeld en is uiteindelijk

verantwoordelijk voor het aanzien en de reputatie van de Nobelprijzen. Met behulp van ons onderzoek en onze analyse kon een gemeenschappelijke basis worden gevonden voor de instellingen: het doel om diegenen te belonen die ‘de grootste bijdrage aan de mensheid’ hadden geleverd, een formulering die ook al voorkwam in het testament van Alfred Nobel. Dat werd uiteindelijk de merkessentie en hielp de organisatorische identiteit van de Nobelprijzen te verhelderen.

BEPALING VAN DE SAMENHANG LANGS DE VERSCHILLENDE ‘ASSEN’ IN DE MATRIX

Heeft het team eenmaal de vragen voor alle negen aspecten beantwoord, dan is de volgende stap om te bepalen of de antwoorden logisch bij elkaar passen en elkaar versterken – zowel diagonaal als verticaal en ho-

FIGUUR 2. DE PRAKTIJK: DE MATRIX INGEVULD VOOR DE NOBELPRIJZEN

Nobelprijzen worden toegekend door vier onafhankelijke instellingen met ieder een eigen identiteit, maar ze worden gemanaged door de Nobelstichting. Deze organisaties hebben een gemeenschappelijke grondslag: de merkessentie is om inspanningen te belonen waarmee 'de grootste positieve bijdragen aan de mensheid' zijn geleverd.

EXTERNE	WAARDEPROPOSITIE Erkenning en verspreiding van wetenschappelijke ontdekkingen en culturele prestaties	RELATIES Integriteit, respect en dialoog	POSITIE Meest prestigieuze prijs ter wereld.
EXTERNE/ INTERNE	UITING Symbolisch, volgens tradities, met een moderne, open benadering	MERKESENTIE 'Voor de grootste bijdragen aan de mensheid': ontdekking, uitmuntendheid en inzet voor hogere idealen	PERSOONLIJKHEID Onpartijdig en kosmopolitisch, met een passie voor wetenschap en culturele verlichting
INTERNE	MISSIE EN VISIE Conform de instructies in het testament van Alfred Nobel, om prijzen toe te kennen aan de degenen die deze het 'meest verdienen'	CULTUUR Objectiviteit, onafhankelijkheid en collegialiteit	COMPETENTIES Rigoureuze evaluatie- en selectieprocessen voor laureaten

rizontaal in de matrix, met als voortdurend kruispunt de merkessentie in het midden van de matrix. Elke 'as' belicht een andere vorm van organisatorische capaciteit: de diagonale as vanuit de linker benedenhoek belicht de capaciteiten met betrekking tot de strategie; de diagonale as vanuit de linker bovenhoek die met betrekking tot concurrentie; de horizontale as die met betrekking tot communicatie; en de verticale as die met betrekking tot interactie. Als het concernmerk een heldere identiteit heeft, zullen de aspecten op de verschillende assen een harmonisch geheel vormen. Hoe sterker de verbanden langs iedere as zijn, des te 'stabiel' de matrix is. Een van de doelen moet zijn om een zo groot mogelijke stabiliteit te bereiken.

De kracht van de verbanden kan onder andere worden bepaald door

'WIJ BEHANDELEN
POPSTERREN
ALS GASTEN;
WE BEHANDELEN GASTEN
ALS POPSTERREN'
- MOTTO VAN EEN HOTEL

de antwoorden op de vragen te gebruiken in een korte presentatie waarin men de identiteit van het concernmerk beschrijft. De gemaakte aantekeningen vormen in wezen een ruwe schets voor een script.² Stel jezelf de vraag of die schets samenhangend is.

Heel soms heeft een team na zo'n analytisch proces een volmaakt afgestemde en stabiele matrix die langs en over alle vier assen volledig is geïntegreerd. Meestal, echter, worden er gaten en inconsistenties geconstateerd tussen de verschillende aspecten van de identiteit. Dan moeten die zwakke schakels worden onderzocht en moet worden bekeken hoe ze kunnen worden versterkt.

Veronderstel, bijvoorbeeld, dat de competenties niet ondersteunend zijn aan de belofte en waardepropositie op de concurrentie-as.

Welke capaciteiten moet je dan ontwikkelen? Sluit op de interactie-as de bedrijfscultuur onvoldoende aan op de concernwaarden, met als gevolg dat de externe relaties er niet door worden versterkt? Misschien kan HR dan helpen om te onderzoeken waar het probleem zit. Een volledig stabiele matrix creëren vraagt om een doorlopend en iteratief proces. Uiteindelijk moet het leidinggevend team zich verenigen rond een gemeenschappelijk verhaal over de merkidentiteit van het concern, zodat de onderneming eensluidende en zowel in- als extern consistente verhalen vertelt.

TOEPASSING VAN DE MATRIX

De matrix is inmiddels door ondernemingen gebruikt om uiteenlopende vraagstukken omtrent de identiteit te onderzoeken, bijvoorbeeld om de relatie tussen ‘moeder en dochter’ te verhelderen; om het concernmerk toe te rusten ter ondersteuning van nieuwe activiteiten; en om het overkoepelende imago van de onderneming te verbeteren.

Versterking van de merkidentiteit van de moedermaatschappij

De Finse industriële groep Cargotec, actief in vrachtafhandeling, heeft drie bekende internationale operationele dochters: Hiab (marktleider in oplossingen voor vrachtvervoer over de weg), Kalmar (leider in producten en diensten voor havens en terminals), en MacGregor (leider in het maritieme segment). Zo'n tien jaar geleden stond het concernmerk in de schaduw van deze nadrukkelijk aan de weg timmerende werkmaatschappijen. In reactie daarop besloot het management om een ‘één onderneming’-beleid te gaan voeren, toegespitst op het concernmerk, waarbij de servicenetwerken werden geïntegreerd en de logistieke oplossingen van de dochters voor afzonderlijke klanten werden gebundeld.

De CEO van Cargotec leidde het initiatief, dat tot doel had het concernmerk te versterken en naar een hoger plan te tillen, en het af te stemmen met de cultuur, waarden en beloften van de werkmaatschappijen. Om te beginnen werden er elf workshops georganiseerd, voor in totaal 110 managers. In die workshops

werden aan de hand van de matrix de afzonderlijke aspecten van de merkidentiteiten van de drie werkmaatschappijen geformuleerd. Daarna werd in een plenaire bijeenkomst voor alle deelnemers een alomvattend raamwerk voor de merkidentiteit van het concern ontwikkeld.

Om de legitimiteit van de nieuwe identiteit te bevestigen en er steun voor te krijgen, betrok Cargotec de medewerkers bij het initiatief. Door middel van een interne enquête (ingevuld door ruim drieduizend medewerkers) werd de validiteit getoetst van de voorgestelde aspecten van het opnieuw ingevulde concernmerk. Pasten die aspecten bij de visie van afgestemde merkidentiteiten voor concern en werkmaatschappijen? De nieuwe raamwerken die uit de workshops kwamen, werden met iedereen gedeeld via het intranet van het concern; de medewerkers werd gevraagd om commentaar te leveren. Een externe enquête onder klanten en andere stakeholders leverde aanvullende suggesties op en leidde tot verdere aanpassingen aan de voorgestelde nieuwe merkidentiteit voor Cargotec.

Na afloop van het hele proces hadden Cargotec en de werkmaatschappijen zich verenigd rond een gemeenschappelijke merkessentie: de geformuleerde belofte ‘Een slimmere vrachstroom voor een betere alledag’, en de waarden ‘mondiale presentie – lokale service’, ‘samenwerken’ en ‘duurzaam presteren’. Als gevolg van de strategische en nieuwe merkinvulling-initiatieven krijgen grote internationale klanten, zoals Maersk Line, nu oplossingen aangeboden onder het Cargotec-merk met producten van de werkmaatschappijen. Ook in marketing en communicatie wordt het concernmerk nu sterker benadrukt, bijvoorbeeld door de introductie van een nieuw logo en een nieuwe beeldtaal.

Ondersteuning van business development

Bona is een meer dan honderd jaar oude onderneming die zich van oudsher specialiseerde in producten en diensten voor installatie en onderhoud van houten vloeren. De onderneming, geleid vanuit Zweden, is actief in meer dan negentig landen.

In de afgelopen jaren heeft Bona het aanbod uitgebreid met schoonmaakproducten voor steen en tegels.

Ook ontwikkelde de onderneming een nieuw systeem voor het renoveren van vinylvloeren. Hiermee werden belangrijke groeimarkten opengelegd. Er rezen echter ook vragen over de positionering van de onderneming: hoe kon een wereldwijd met kennis van houten vloeren geassocieerd concernmerk worden verenigd met de nieuwe activiteiten? Op het eerste gezicht leek het antwoord voor de hand te liggen: Bona kon in de marketing de historische nadruk op houten vloeren simpelweg uitbreiden naar vloeren van andere materialen. Het management zag echter een kans om de formele merkidentiteit van het concern verder aan te scherpen, waarbij Bona zich opnieuw bekende tot haar afkomst maar tegelijkertijd een nieuwe positionering innam, zowel in- als extern.

Er werd een aantal workshops georganiseerd in Europa en de Verenigde Staten, onder leiding van marketingmanagers van het hoofdkantoor en uit Amerika. Hiervoor werden managers uit allerlei verschillende functiegebieden en alle delen van de hele wereld uitgenodigd. Allereerst moest er overeenstemming worden bereikt over de bestaande merkidentiteit van de onderneming. De uitvoerige discussies daarover zorgden voor een verrassend breed scala van invalshoeken en antwoorden op de sleutelvragen in de matrix. In verdere discussies werd uiteindelijk consensus bereikt over die vragen, waarmee de tot dan toe bestaande identiteit van het concernmerk werd vastgelegd.

De volgende stap voor de managers was om een beoogde merkidentiteit voor het concern te ontwikkelen, kijkend naar de nieuwe producten, technologieën, kansen in de markt en – vooral – de nieuwe soorten klanten van de onderneming. De groep ontwikkelde een aangepaste merkbelofte – ‘De schoonheid van vloeren tot uitdrukking gebracht’ – en een nieuwe bijbehorende missie: ‘Mooie vloeren voor een goed leven.’

Om de aldus versterkte merkidentiteit in de onderneming tot leven te brengen, organiseerde Bona gesprekken met medewerkers, moedigde aan tot discussies, en ontwikkelde een ‘welkomsprogramma’ voor nieuwe medewerkers waarin de waarden uit de nieuwe matrix werden benadrukt. Voor de externe stakeholders kwamen er nieuwe communicatieprogramma’s over levensstijltrends, relevant voor vloer-

decoratie en ontwerp en gericht op consumenten en de gecertificeerde ambachtelijke partners van Bona. Ook werd de website onderhanden genomen en werd een marketingprogramma opgezet om het renovatiesysteem voor vinylvloeren te introduceren. Het vergt echter tijd om een aangepast merkverhaal te vertalen in in- en externe initiatieven. Bona startte dit traject een kleine twee jaar geleden en het loopt tot op de dag van vandaag door, waarbij de voortgang steeds wordt vergeleken met de aspiraties die zijn geformuleerd in de nieuwe matrix.

Verandering van merkimago

Het Europese bedrijf Intrum biedt incassodiensten aan bedrijven en helpt hen met facturering, debiteuren- en vorderingenbeheer en kredietbewaking. De onderneming groeide snel door middel van overnames, en in 2014 vond het management dat er een gemeenschappelijke kijk moest komen op de vraag waar Intrum voor stond. Deze stap was mede ingegeven door de vrees voor een negatief imago – en zelfbeeld – als incassobureau. Intrum moest een meer positieve identiteit als financieel dienstverlener krijgen. Gedurende een periode van drie jaar werden managementteams uit 24 landen uitgenodigd om deel te nemen aan een programma aan de Stockholm School of Economics. In die sessies werd aan de hand van onze matrix een nieuwe, verbeterde identiteit ontwikkeld; de nieuwe identiteit moest de onderneming helpen beter te presteren. Het initiatief stond onder leiding van HR-topman Jean-Luc Ferraton.

Naar aanleiding van de suggesties van tweehonderd managers werd het vage motto van Intrum (‘Voor een sterker Europa’) veranderd in ‘Wegbereider naar een gezonde economie’, waarmee de merkbelofte werd onderstreept. Een kernwaarde die door de managers was afgedaan als een ‘hol vat’ werd geschrapt. De missie van Intrum kreeg een positievere draai. Het motto luidt nu: ‘Het vertrouwen en respect verdienen van kredietgevers en -nemers. Met groeigerichte oplossingen die mensen helpen schuldenvrij te worden, scheppen wij waarde voor mens, bedrijf en samenleving.’ Naar aanleiding van de discussies van de managers over de nieuwe missie merkte Ferraton op: ‘Ik weet zeker dat niemand van ons als kind ervan droomde om

in een bedrijf als dit te werken. Maar als ik hoor hoe jullie je werk, onze onderneming, en wat wij in feite doen, beschrijven, dan ben ik er trots op hier te werken.'

Intrum volgt de implementatie van de nieuwe merkidentiteit met metingen van de medewerker- en klanttevredenheid, de betrokkenheid van medewerkers, benaderingen van leiderschap, en de vereenzelviging met de kernwaarden van het concernmerk. De in- en externe enquêtes geven voor de afgelopen drie jaar een totale verbetering van vijftien procent te zien ten aanzien van deze criteria.

De hierboven geschetste voorbeelden van Cargotec, Bona en Intrum illustreren drie manieren waarop de matrix voor de concernmerkidentiteit kan worden gebruikt. Dit is echter zeker geen uitputtend overzicht van de mogelijke toepassingen. De bestuursvoorzitter van een private equity-firma gebruikte de matrix om de strategische waarde van overnamekandidaten en investeringen te bepalen. De CEO van Falu Rödfärg, een traditioneel verfbedrijf opgericht in 1764, scherp- te met behulp van de matrix de merkidentiteit en concurrentiepositie van zijn bedrijf aan; hiervoor werd de nadruk gelegd op de onderscheidende geschiedenis en moeilijk te kopiëren ambachtelijke deskundigheid van het bedrijf. Trelleborg, een fabrikant in polymeer-technologie, versterkte de concernidentiteit aan de hand van de matrix zodanig dat overgenomen bedrijven hun aanvankelijke verzet tegen de concernnaam opgaven en die alsnog actief gingen voeren.

CONCLUSIE

Soms kan de identiteit van een moederbedrijf snel worden geschetst. Zo'n vluchtige schets kan ook nuttig zijn. In de regel is er echter meer tijd nodig om te komen tot een gedegen inzicht omtrent de merkidentiteit van een concern. Dat vergt veel bijeenkomsten, leiderschap en teams, verspreid over de hele (wellicht wereldwijd opererende) onderneming. Als de onderneming in kwestie al beschikt over sterke kernwaarden en andere essentiële identiteitsaspecten, dan kan het traject sneller worden doorlopen.

Het onderzoeken en verfijnen van een concernmerk is echt een uitdaging voor de leiding. Het vraagt om verstrekkende inbreng en toewijding, passie en volharding. Het resultaat – een aangescherpt merk, sterkere relaties en een verenigde organisatie – kan een duidelijk concurrentievoordeel opleveren.

Over de auteurs

S.A. Greyser is hoogleraar emeritus (Richard P. Chapman-leerstoel) aan de Harvard Business School, waar hij zich specialiseerde in brand marketing en reclame/corporate communicatie; tevens was hij redacteur en voorzitter van de redactieraad van de Harvard Business Review. M. Urde is universitair hoofddocent aan de School of Economics and Management van de universiteit van Lund (Zweden).

Noten

1. Zie voor de 'geloofsbelijdenis' van Johnson & Johnson:
<https://www.jnj.com/credo/>.
2. Voor hulp bij het invullen van de matrix kan een pdf worden gedownload via https://hbr.org/resources/pdfs/hbr-articles/2018/R1901E_GREYSER_MATRIX.pdf
3. Zie voor een toelichting over het initiatief bij Bona:
<https://www.youtube.com/watch?v=76PoSO5vIAE&feature=youtu.be>

Literatuur

- Urde, M. (2013). The Corporate Brand Identity Matrix. *Journal of Brand Management*, november.
- Urde, M. & S.A. Greyser (2016). The Corporate Brand Identity and Reputation Matrix—The Case of the Nobel Prize. *Journal of Brand Management*, januari.
- Zook, C. & C. Allen (2011). The great repeatable business model. *Harvard Business Review*, 89/11, pp. 106-114.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'What Does Your Corporate Brand Stand For?', by Stephen A. Greyser and Mats Urde, in the January-February 2019 Issue of the Harvard Business Review, vol. 97, issue 1-2, pp. 80-89. © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2019 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.