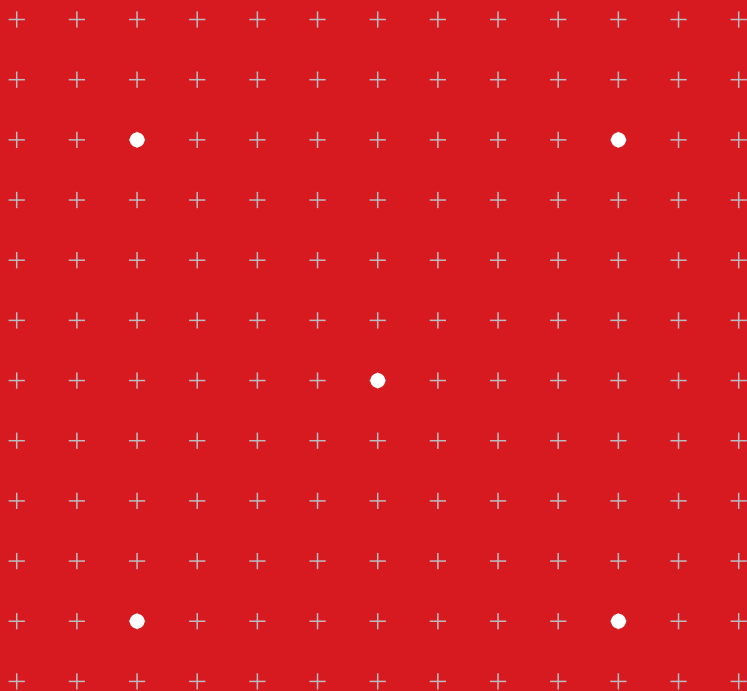


ZIJN WAT JE BENT!

Internal branding en
concurrentievoordeel op
markt en arbeidsmarkt



Dr. Peter Pot MBM (1963) studeerde Economische en Sociale geschiedenis aan de Universiteit Leiden en de University of Leicester en Brandmanagement aan de Erasmus Universiteit en de Rijksuniversiteit Groningen.

Hij was werkzaam in marketing- en communicatiefuncties bij onder meer KPN, Meavita en Total Identity en is docent bij de Stichting Reclame en Marketing (SRM) en bij het European Institute for Brandmanagement (EURIB).

Doet naast advieswerk, project- en interim-management vooral onderzoek naar onder meer internal branding en city branding.

© Go! Total Branding BV 2009. Alle rechten voorbehouden. Behalve korte quoteringen met als doel het geven van kritiek of bestudering, mag niets uit deze publicatie worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

“Het is mijn vaste overtuiging dat geen organisatie zich kan handhaven of kan slagen zonder een waardensysteem”

Thomas Watson jr.

“We are the
change that
we seek”

Barack Obama

Het merk omarmen

Als er één element is dat in het oog springt bij de verkiezing van Barack Obama tot President van de Verenigde Staten, dan is het zijn vermogen om mensen te inspireren, energie te geven en in beweging te zetten. Obama maakt daarmee vooralsnog een einde aan de teloorgang van het Amerikaanse democratische proces, dat volgens commentatoren in de afgelopen decennia een gestadige achteruitgang doormaakte. De hoge opkomstcijfers van de laatste presidentsverkiezingen maken duidelijk dat dit proces in betrekkelijk korte tijd een andere richting heeft gekregen. Obama heeft zowel door zijn persoonlijkheid en charisma als leider, maar ook door zijn aanpak waarbij hij grote groepen mensen op lokaal niveau - de zogenoemde ‘grass-roots’ - betrok bij zijn campagne, een ware stroom van energie binnen niet alleen de Verenigde Staten, maar ook daarbuiten losgemaakt.

Wat Obama voor elkaar heeft gekregen in zijn campagne, krijgt een relatief kleine groep managers binnen organisaties overal ter wereld voor elkaar, waar de meeste van hun concurrenten dat niet lukt. Zij inspireren en binden medewerkers en trekken mensen aan waar anderen falen. Steeds vaker wordt daarbij het corporate merk ingezet. Was dit vroeger vooral bedoeld om klanten te binden, tegenwoordig wordt het ook als instrument ingezet om medewerkers te mobiliseren. Als zij het merk omarmen en de waarden van het merk internaliseren en laten zien in hun dagelijks werk, kan dat een enorme impuls geven aan de mogelijkheden om de ambities van dit bedrijf c.q. organisatie te helpen realiseren. Internal branding zoals we dit proces dat leidt tot een waardengestuurde organisatie noemen, is een management-instrument dat toeneemt in belang.

Op zoek naar binding, inspiratie en motivatie

In de afgelopen decennia is het vraagstuk van binding, inspiratie en intrinsieke motivatie van medewerkers met en binnen organisaties een belangrijk onderwerp binnen zowel profit- als non-profit-organisaties. In een van de belangrijkste en bekendste studies op dit gebied - ‘In search of excellence’- constateren Tom Peters en Robert Waterman al in de jaren '80 dat de wijze waarop organisaties worden gemanaged daarbij een belangrijke hindernis vormt. Zij richten hun pijlen daarbij vooral op het zogenoemde ‘rationele paradigma’, waarbij managers

zich primair baseren en focussen op cijfers, hun medewerkers primair als product-factoren beschouwen en ook zodanig behandelen. Een benadering die voortkomt uit de zogenoemde Scientific Management-gedachte van Frederick Taylor die in de jaren dertig van de twintigste eeuw populair was. Taylor zag als één van de oorzaken van inefficiëntie binnen ondernemingen de natuurlijke luiheid van de werknemer en zag hiervoor twee oplossingen: vergaande uitsplitsing van het productieproces (specialisering) en strikte, individuele controle.

Uit het onderzoek van Peters en Waterman blijkt dat excellent presterende ondernemingen vooral zo succesvol zijn omdat zij een sterk ontwikkeld waarden-systeem en identiteit hebben, die alles en iedereen in deze organisaties sturen. De feitelijke rol van het topmanagement bestaat daarbij primair uit het beheren van de waarden van de organisatie. Zij pleiten voor een verschuiving van dit harde, rationele paradigma naar een mensgericht paradigma, dat een veel zachtere benadering van mens en organisatie impliceert. De belangrijkste les uit hun studie: de meest geslaagde ondernemingen danken hun positie aan een serie unieke culturele eigenschappen, waarbij de belangrijkste beslissingen sterker worden beïnvloed door het waardensysteem van de organisatie dan door cijfermatige analyses. Peters en Waterman roepen managers dan ook op: onderzoek je waardensysteem. Ga eens na wat je onderneming betekent. Wat doen jullie waar alle betrokkenen reden hebben om trots op te zijn?

Ook socioloog Edward de Bono stelt dat effectieve positionering – en dus effectieve concurrentie - vooral te maken heeft met een duidelijk beeld bij organisaties van de waarden die zij vertegenwoordigen. Met andere woorden: inzicht in die zaken waarin ze fundamenteel geloven. Volgens De Bono hebben vooral ondernemingen zich teveel ingesteld op sec competitie. Het gevaar hiervan is volgens hem dat ondernemingen – maar ook non-profit organisaties - zich teveel richten op de status quo en beheer. In plaats van hun aandacht te richten op de essentie van ondernemen: het creëren van unieke waarden voor de verschillende stakeholders. Concurrentie is volgens De Bono slechts één aspect van de basis voor overleven. Succes vereist volgens De Bono dat organisaties de grens verleggen van competitie naar sur/petitie. Het Latijnse woord competitie betekent ‘samen iets nastreven’. Het impliceert kiezen om deel te nemen aan dezelfde wedstrijd. Het woord sur/petitie betekent daarentegen ‘streven naar meer’, door een eigen spel te spelen.

Volgens De Bono kent ondernemen drie stadia:

- 1 Productie: het eenvoudig beschikbaar stellen van een product of dienst.**
- 2 Concurrentie: ondernemingen bieden vrijwel hetzelfde aan.**
- 3 Geïntegreerde waarden: bedrijven hebben hier een monopolie op waarden.**

Samengevat: ondernemen beweegt zich van Manufacturing naar Valuefacturing, van de Marketing of Matter (producten) naar de marketing of Meaning (waar een organisatie voor staat).

In stadium drie – waar we volgens Den Bono nog maar net aan zijn begonnen – zijn twee elementen nodig:

- 1 Een sterk ontwikkeld gevoel nodig voor de omgeving en de bekwaamheid om hier continu van te leren.**
- 2 Een sterk gevoel voor identiteit en de vaardigheid om te bouwen aan de persoonlijkheid van de organisatie.**

Empirische studies van de hand van De Geus en Collins en Porras illustreren de juistheid van de De Bono's visie: niet zozeer wat een organisatie produceert, als wel de geheel eigen dynamiek van wie zij is, bepaalt de koers die zij vaart, haar ontwikkeling op lange termijn en uiteindelijk haar succes. Focus op cijfers en winst alleen levert geen winst op, focus op waarden, cultuur en de zelfactualisatie van werknemers gebaseerd op een zacht paradigma - dat overigens in de praktijk helemaal niet zo zacht blijkt te zijn - wel. Niet in het minst doordat specifieke identiteitskenmerken nauwelijks te kopiëren zijn door de concurrentie.

Dit geldt niet alleen voor bedrijven, maar ook voor non-profit of overheidsorganisaties. Ook voor hen is een waardengestuurde wijze van werken relevant, zij het dat deze niet gericht is op waardecreatie voor aandeelhouders, maar vooral voor interne stakeholders en klanten. Ook voor hen vormen binding, inspiratie en motivatie bouwstenen voor waardecreatie. Steeds meer organisaties geven die invulling in de vorm van internal branding. Toch blijkt dat in het overgrote deel van de organisaties anno 2009 nog steeds het rationele paradigma domineert.



De vraag om het zachte paradigma

Vijf ontwikkelingen versterken de noodzaak om het mensgerichte paradigma meer aandacht te geven binnen organisaties en juist de focus te verleggen naar het huidige personeel in de vorm van internal branding en waardengestuurd werken: toenemende concurrentie, kwantitatieve problemen op de arbeidsmarkt, afnemende loyaliteit, de zoektocht naar zingeving en de hang naar authenticiteit.

1. Toenemende concurrentie

De wereld wordt in toenemende mate een dorp, waarbij internet uiteraard een cruciale rol speelt. Relatief kleine, nieuwe spelers kunnen met behulp van nieuwe media een veel grotere markt bereiken dan zij tien jaar geleden hadden kunnen doen. In vrijwel elke categorie stijgt het aantal aanbieders explosief, ondanks dat er ook veel afvallen. En nieuwe aanbieders komen zeker niet alleen uit het Verre Oosten. Ondanks saneringen zien we dat het aantal merken in lijn daarmee in het algemeen toeneemt. In steeds meer sectoren realiseert men zich dat het merk een belangrijk asset vormt. Non-gouvernementele organisaties, gemeenten, charitatieve instellingen en business-to-businessmarkten (accountants, advocaten) staan nog maar aan het begin van het denken in termen van merken.

Nederland doet het in dit steeds mondialer wordende concurrentieveld matig. Ons land zakte in 2009 van de 8e naar de 10e plaats in de jaarlijkse Global Competitiveness Report van het World Economic Forum (WEF). Dit onderzoek rangschikt de landen in de wereld naar hun concurrentie- en innovatievermogen. De daling van Nederland is vooral het gevolg van tegenvallende innovatieprestaties. Ter illustratie: in 2000 stond Nederland nog op de vierde plaats.

2. Kwantitatieve problemen op de arbeidsmarkt

Het percentage vacatures – de vacaturegraad – is in Nederland sinds 2003 verdubbeld tot drie procent; dat betekent dat het aantal vacatures drie procent van alle banen bedraagt. Eind 2007 stonden er, gecorrigeerd voor seizoeninvloeden 236.000 vacatures open. Sinds het dieptepunt eind september 2003 is het aantal vacatures met bijna 150 duizend toegenomen. Tot 2010 ontstaan jaarlijks 4,0 procent vacatures. Driekwart daarvan ontstaat doordat werknemers met pensioen gaan of er om andere redenen mee ophouden, een kwart doordat er banen bijkomen.

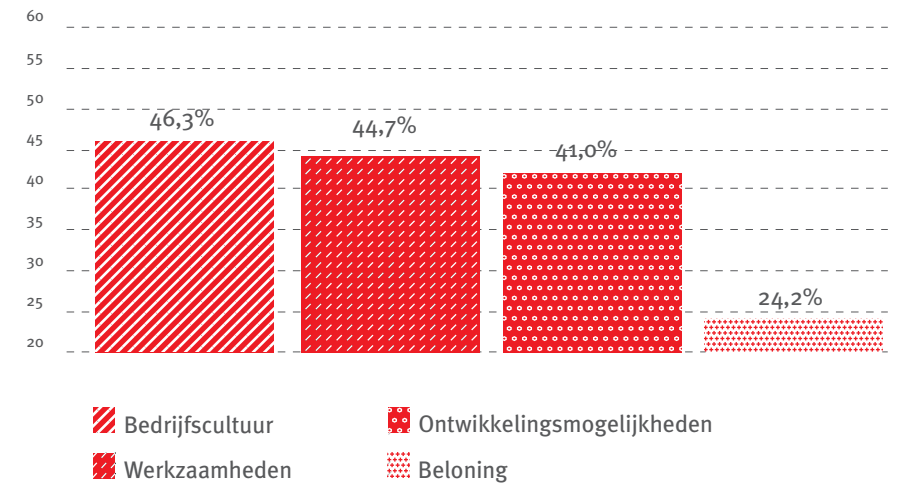
De jaarlijkse instroom van afgestudeerden bedraagt de komende jaren echter slechts 3,5 procent Er is sprake van structurele tekorten in specifieke sectoren: ICT, metaal. In de zorg zijn de komende decennia circa 700.000 nieuwe werknemers nodig, terwijl er op dit moment in de zorg circa 1.000.000 mensen werken. Dit soort ontwikkelingen vragen om een aanpak waardoor organisaties maximale aantrekkingskracht hebben bij arbeidskrachten.

3. Afnemende loyaliteit

Europees onderzoek laat zien dat Nederlandse werknemers meer betrokken en loyaler zijn dan werknemers afkomstig uit andere Europese landen. Op loyaliteit scoort Nederland een 6,2, terwijl bijvoorbeeld Engeland, Frankrijk en Zweden lager scoren, respectievelijk een 5,7, 5,7 en een 5,8. Sinds 2007 is ook in Nederland echter een daling van de loyaliteit merkbaar.

Uit onderzoek komt naar voren, dat het aantal betrokken medewerkers dat de organisatie verlaat in Europa recentelijk is toegenomen. Bij de vorige meting in 2006 lag het percentage vertrekkers op 23,1%. Nu ligt dit percentage op 26,5%

Uit onderzoek blijkt tevens dat cultuur de sleutel vormt tot loyaliteit. Opvallend daarbij is dat de mate van beloning weinig invloed heeft op de loyaliteit van medewerkers. Belangrijke factoren die de loyaliteit bij deze medewerkers wel beïnvloeden zijn ontwikkelingsmogelijkheden, uitdagende werkzaamheden en vooral: de bedrijfscultuur. De correlatie tussen beloning en loyaliteit is slechts 24,2%. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld de correlatie tussen bedrijfscultuur en loyaliteit, die 46,3% bedraagt.



Figuur 1. Cultuur en loyaliteit.

4. De zoektocht naar zingeving

Veel mensen zoeken naar betekenis. In het algemeen is zichtbaar dat grote groepen mensen zingeving willen, die ze niet meer vinden bij traditionele zingevers als kerk, clubs en politiek. De aandacht voor wijsbegeerte, ethiek en spiritualiteit blijkt uit het grote aantal populaire bladen en cursussen op die gebieden. Ook merken en organisaties ‘die ergens voor staan’ kunnen daaraan een bijdrage leveren en tegelijkertijd hun eigen doelen op basis van die ideologie blijven nastreven. Zij en hun medewerkers kunnen ‘tot leven komen’ als zij zich realiseren wat die medewerkers motiveert om bij deze organisatie te komen werken, wat ervoor zorgt dat ze blijven en wat hen zich laat identificeren met de doelen van de organisatie.

Door focus op hun waarden kunnen organisaties niet alleen betekenis bieden aan mensen, maar tegelijkertijd die mensen - zowel medewerkers als stakeholders van buiten de organisatie – sterk aan zich binden omdat er op waardenniveau sprake is van congruentie: organisatie en individu zijn gebonden door dezelfde ambities. Het verhaal van organisaties wordt hierbij hoe langer hoe belangrijker, omdat mensen daaraan zingeving ontlend. Organisaties worden vanuit dit perspectief de ‘kerken van de toekomst.’

5. De hang naar authenticiteit

Als gevolg van toenemende concurrentie worden markten steeds voller. In veel gevallen zijn lage kosten en productievolume daarbij de belangrijkste aandachtsgebieden, waardoor er sprake is van een ware commodity-explosie. Aanbieders kennen in theorie de kracht van merkbeleid en differentiatie, maar brengen in veel gevallen alleen me-too proposities op de markt. Mensen zien de wereld echter steeds meer in termen van echt en namaak, van authentiek en nep. Dit hangt direct samen met het feit dat onze economie is geëvolueerd van een agrarische naar een industriële, een diensteneconomie en ten slotte naar een beleveniseconomie. Goederen en diensten sec voldoen daarin niet meer. Afnemers willen in plaats daarvan gedenkwaardige belevenissen en producten en diensten zijn daarbij slechts een middel. Veel van die belevenissen zijn inmiddels gepland en georchestreerd.

De vraag of iets echt is, wordt daarbij in de ogen van klanten steeds belangrijker. Het aansturen van de klantperceptie van authenticiteit wordt volgens Gilmore en Pine de nieuwe, primaire bron van concurrentievoordeel. Personeel dat daarbij de merkelofte optimaal kan uitdragen, is daarbij cruciaal.

“If you don’t
live it, it won’t
come out your
horn”

Charlie Parker

Internal branding: betekenis en doel.

Internal branding is het gebruiken van het merk om de interne organisatie te sturen op het vervullen van de belofte die aan klanten wordt gedaan. Internal branding is een in een organisatie gepland proces waarmee men in het verlengde van de corporate identity de houding en het gedrag van personeel probeert aan te sturen. De merkwaarden worden daarbij als kompas gebruikt.

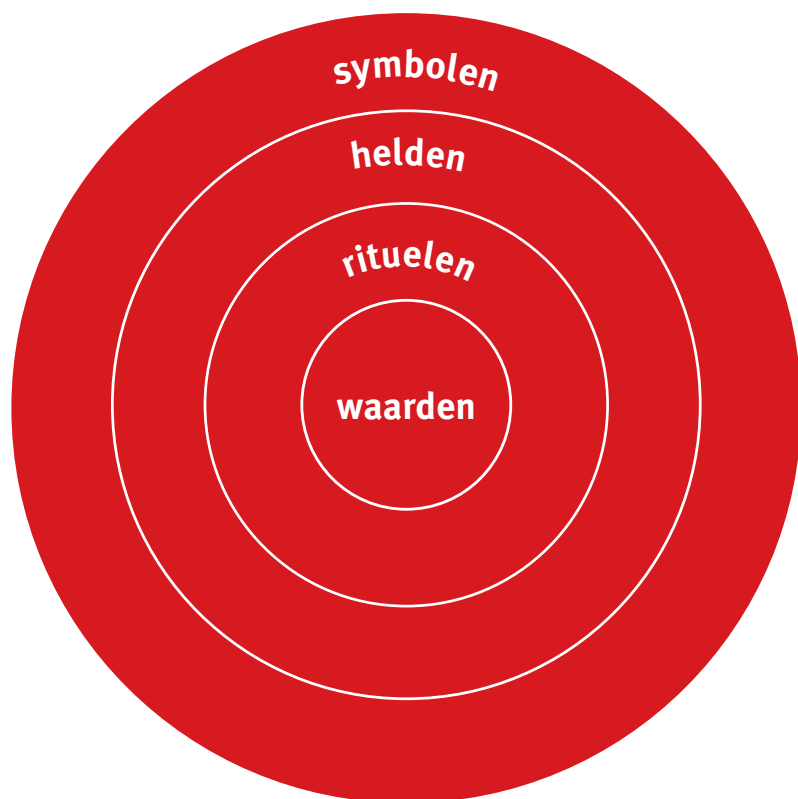
Medewerkers gaan door het merk te 'leven' niet alleen de merkbelofte beter invullen, maar ook betekenis aan het merk ontlenuen.

Doel van internal branding is het verbeteren van de werkcultuur waardoor medewerkers de merkbelofte beter in de gewenste klantervaring kunnen omzetten, maar ook een hogere betrokkenheid bij organisatie en merk krijgen. En niet onbelangrijk: door internal branding kan werk meer gaan bijdragen aan zingeving.

Expliciet gaat het bij internal branding niet om het creëren en communiceren van waarden die er eigenlijk niet zijn, iets dat nogal eens gebeurt in het kader van cultuur-veranderingsprogramma's. 'Values are not created, they exist', aldus Nicholas Ind, een Britse autoriteit op het gebied van internal branding. Bij organisaties die een krachtige merkidentiteit hebben die ook intern dominant aanwezig is, zien we dat vaak relatief laat besloten wordt tot het opschrijven van deze identiteit. De expliciete cultuur maakt dat eigenlijk onnodig.

Cultuur is één van de meest centrale elementen van een organisatie, maar is ook het meest ongrijpbare. Vaak wordt het gedefinieerd als de collectieve 'mindset' van mensen. Het is de manier waarop 'we de dingen hier doen'. Medewerkers en ander stakeholders passen zich veelal onbewust aan de cultuur van de organisatie aan. Cultuur bestaat uit een aantal lagen, vaak voorgesteld als de lagen van een ui. De kern van cultuur begint bij de waarden, de niet altijd uitgesproken voorkeuren en afkeuren over wat men binnen een organisatie 'goed' of 'slecht' vindt. Zij vormen de kern van de cultuur, kunnen niet zomaar veranderd worden en hebben een verband met rituelen, helden en symbolen waarin ze tot uitdrukking komen. De symbolen aan de buitenkant zijn het gemakkelijkst te veranderen. De binnenste lagen van cultuur zijn sturend voor de lagen daarbuiten (*Figuur 2 pag. 16*).





*Figuur 2.
Een concentrisch model van organisatiecultuur.*

Internal branding wordt nogal eens verward met interne communicatie. Toch gaat het hierbij om verschillende dingen. Bij internal branding wordt het doel gesteld door de merkidentiteit: de focus ligt primair op het internaliseren van de merkwaarden bij individuele medewerkers. Daarbij moet er een expliciete match zijn met external branding en is er sprake van een proces waarbij de merkwaarden intern ‘verkocht’ worden.

Interne communicatie kan zeker een motiverend karakter hebben, maar is in het algemeen primair gericht op het feitelijk vertellen wat de organisatie doet c.q. wat zij gaat doen. Het belangrijkste doel van interne communicatie is vaak informatie-overdracht.

Internal branding: aanpak

Voor het succesvol aanpakken van internal branding staan vele mogelijkheden ter beschikking. Echter, vier stappen blijken steeds weer cruciaal met het oog op een succesvol proces:

<p>1. Defining the brand</p> <p>Vastleggen van de merkidentiteit in onder meer de corporate story.</p>	<p>2. Explaining the brand</p> <p>Uitleggen, illustreren van de identiteit.</p> <p>Laat mensen met het merk werken en zelf output genereren</p> <p>Doelen stellen.</p>
<p>3. Living the brand</p> <p>Storytelling en Living the Brand.</p> <p>Social media vormen primair platform voor feedback en ideeën.</p> <p>Vastlegging in bedrijfsprocessen.</p>	<p>4. Measuring the brand</p> <p>Inrichten van metingen.</p> <p>Terugkoppeling.</p>

Figuur 3. Internal Branding: 4 stappen.

Stap 1 - Definieer de merkidentiteit. Internal branding moet gegrondest zijn op een stevig fundament. Opschrijven van wat er is, is vaak al een belangrijke fase in het proces. Helemaal als hierbij groepen medewerkers worden betrokken, wat een belangrijke randvoorwaarde vormt voor een uitkomst en proces met draagvlak. Het maakt duidelijk wat volgens de mensen op de werkvloer die zaken zijn die

binnen de organisatie als brandpunt van aandacht zouden moeten gelden. Vertaling van de uitkomsten in een aansprekend verhaal – de corporate story – maakt de identiteit helder voor iedereen.

Stap 2 - Leg de identiteit uit. Ga met medewerkers aan de slag om de identiteit expliciet te maken op individueel niveau. Wat betekent dit voor mij en mijn functioneren? Maar ook: wat betekent dit voor de organisatie in termen van bijvoorbeeld organisatiestructuur of processen? Bij het expliciet maken van zaken hoort ook het formuleren van kwantitatieve doelstellingen. Een communicatie-campagne kan onderdeel uitmaken van deze fase.

Stap 3 - Laat het merk tot leven komen. Storytelling en ‘living the brand’ zijn sleutelwoorden bij internal branding. Ondersteunen uw middelen dat? Geef werknemers – en later andere stakeholders – de instrumenten om hun eigen verhalen over uw merk te vertellen, in hun eigen taal. Geef vooral de ruimte aan mensen om via Social Media – intranet, interne Wiki’s, blog, podcasts – hun interpretatie te geven en er met elkaar over in gesprek te gaan. Social media zijn zo belangrijk omdat zij fundamenteel nieuwe wegen bieden voor het creëren, delen en ontdekken van informatie en sociale relaties. Ze vragen andere communicatieve vaardigheden van de gebruikers en illustreren een nieuw communicatie-paradigma dat het gewenste zachte paradigma in de organisatie helpt realiseren. Ondersteun dat door de identiteit vast te leggen in bedrijfsprocessen, in beoordelingssystemen, in opleidingen, in evaluaties etc. De merkidentiteit moet overal zichtbaar zijn.

Stap 4 - Meet de resultaten. Internal branding is een cyclisch proces waarbij de doelen die zijn gesteld later worden gemeten en geëvalueerd. Terugkoppeling van de resultaten vormt hierbij een cruciaal onderdeel, aangezien dit meestal aanleiding is voor het loskomen van nieuwe energie in de organisatie. De resultaten vormen tevens het startpunt van een nieuwe cyclus van doelen stellen, acties nemen en meten.

Randvoorwaarden voor succes

Bottom-up proces. Internal branding is geen proces waarbij de identiteit in de boardroom wordt gedefinieerd. Het vraagt om discussie met de werkvloer, zowel met oudgedienden als met nieuwkomers, om de ziel en essentie van de organisatie helder te krijgen.

Steun topmanagement. Desinteresse van het senior-management of louter lippendienst leggen een bom onder succesvolle internal branding. Vooral omdat hierbij geldt: voorbeeldgedrag is cruciaal. Het topmanagement zal principieel als eerste zijn functioneren langs de meetlat van de corporate identity moeten leggen.

Openheid en actiegedrevenheid. Top-down culturen staan haaks op organisaties met een zacht paradigma, zoals de excellentie organisaties in de Verenigde Staten. Kritiek die voortkomt uit het ‘leven’ van de merkidentiteit is inherent aan internal branding. Het belangrijkste hierbij is misschien nog wel de acceptatie dat een proces van internal branding een ongekende hoeveelheid energie gaat losmaken in de organisatie. Vaak gaat die gepaard met veel kritiek op de status quo, die zich vaak niet verhoudt tot de geformuleerde identiteit. Het management zal hiermee wat moeten doen. Input laten liggen of terzijde schuiven als ‘lastig’ werkt contraproductief.

Holisme. Internal branding-programma’s met alleen communicatie werken niet om de simpele redenen dat mensen zich steeds meer afsluiten voor communicatieve boodschappen. Dat betekent dat we medewerkers op een veel interactievere en vooral holistische wijze moeten benaderen en betrekken. De merkidentiteit zal in principe binnen alle bedrijfskundige functies expliciet moeten worden. Ook in IT en logistiek, traditioneel velden die niet direct in relatie worden gebracht met iets ‘zachts’ als identiteit.

Epiloog

Volle markten, volle hoofden. Met die vier woorden zijn de meeste ruilverhoudingen anno 2008 te kenschetsen. Of het nu gaat om markten voor producten of diensten of om de arbeidsmarkt. Er is daarbij sprake van een koortsachtige zoektocht naar onderscheidend vermogen.

Opvallend daarbij is dat differentiatie vooral gezocht lijkt te worden in de inzet van massamedia, terwijl tegelijkertijd duidelijk is dat de rol van reclame als primaire merkbouwer steeds meer wordt ondergraven door zowel veranderingen in het medialandschap als door veranderingen bij de ontvangers. Mensen zijn in toenemende mate op zoek naar echte relaties en authenticiteit. Reclame en andere vormen van communicatie kunnen hooguit een belofte neerzetten, die vervolgens in de praktijk moet worden waargemaakt.

Juist op het leveren van de merkbelofte worden merken in toenemende mate afgerekend en vergeleken door zowel klanten als personeel.

Dat vraagt helderheid over en focus op de identiteit van merken in veel meer dan alleen communicatie. Het vraagt waardengestuurd werken, waarvan vooral de excellente organisaties in de Verenigde Staten laten zien dat dit op de lange termijn niet alleen differentiatie biedt, maar ook een sterke band met werknemers. Focus op waarden vormt de basis voor een nieuw psychologisch contract tussen enerzijds organisaties c.q merken en anderzijds klanten en werknemers. Een paradigma dat meer perspectief lijkt te bieden dan het simpelweg herhalen van het mantra van de externe communicatie.

Literatuurlijst

- Bartels, Jos, *Organisational identification and communication. Employees' evaluations of internal communication and its effect on identification at different organisational levels* (Universiteit Twente, 2006).
- Bono, E., *De concurrentie voorbij* (Amsterdam 1993).
- Collins, James C. en Jerry I. Porras, *Built to last. Succesfull Habits of Visionary Companies* (Londen 2000).
- Collins, Jim, *Good to great. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken...en andere niet* (Amsterdam/Antwerpen 2006).
- Eck, Marc van, Niels Willems en Ellen Leenhouts, *Internal branding in de praktijk. Het merk als kompas* (Amsterdam 2008).
- Geus, Arie de, *De levende onderneming. Over leven en leren in een turbulente omgeving* (Schiedam 1999).
- Gilmore, James H. en B. Joseph Pine II, *Authenticiteit. Wat consumenten écht willen* (Den Haag 2008).
- Ind, Nicholas, *Living The Brand. How to transform every member of your organization into a brand champion* (Londen 2001).
- Ind, Nicholas, *The Corporate Brand* (Londen 1997).
- Kapferer, Jean-Noël, *Merkmanagement. Over het eigen vermogen van merken* (Parijs 1995).
- Kralingen, Roland van, *Superbrands. Merken en markten van morgen* (Deventer 1999).
- Loo, Hans van der, Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud, *Kus de visie wakker. Organisaties energiek en effectief maken* (Den Haag 2007).
- Peters, Tom en Robert Waterman jr., *Excellente ondernemingen. Kenmerken van succesvol management* (Amsterdam/Antwerpen 2005).
- Schutte, Astrid en Theo Hendriks, *Corporate stories. Verwoorden, vertellen en verankeren* (Amsterdam 2007).
- *The Global Competitiveness Report 2009-2010*

ZIJN WAT JE BENT !

Internal branding en concurrentievoordeel op markt en arbeidsmarkt

Go! Total Branding helpt organisaties en bedrijven bij het creëren van een sterke marktpositie en het vergroten van hun waarde voor hun stakeholders. Onze visie daarbij is dat merken daartoe een cruciaal bezit en middel vormen, maar dat merken door veel meer dan alleen communicatie worden gecreëerd. Ons perspectief is daardoor breed. (marketing-)Strategie, kwaliteit, cultuur en de competenties van mensen zijn factoren die we daarbij betrekken.



TOTAL BRANDING®

GO! Total Branding bv

www.gototalbranding.nl

T +31(0)71 519 00 33

E info@gototalbranding.nl