

Boekbespreking

Merkcultuur. Stappenplan verbinden van mensen en merken. C. Kersbergen, J. Mensink & T. Rodenburg (2015). Amsterdam: Boom Lemma.

Merkcultuur is een belangrijk boek voor iedereen die wil begrijpen hoe medewerkers en klanten bij kunnen dragen aan het succes van organisatiemerken. Organisaties staan vandaag de dag voor de uitdaging het talent, de drijfveren en persoonlijkheden van hun mensen (hetgeen de organisatie 'kan') in te zetten bij het realiseren van de missie, waarden en merkbelofte (hetgeen de organisatie 'wil'). In het boek staat de stelling centraal dat het succes van merken terug te voeren is op de verbinding van die merken met de medewerkers en klanten van de organisatie, oftewel de 'living assets'.

Merkcultuurmodel

Het merkcultuurmodel wordt geïntroduceerd om organisaties te helpen deze uitdaging aan te gaan. In zeven heldere stappen wordt uitgelegd hoe organisaties een merkcultuur opbouwen en deze binnen en buiten de organisatie 'activeren'.

Op het eerste gezicht weerspiegelt het model in grote lijnen een heel traditioneel en veelgebruikt lineair proces van branding, dat loopt van missie- en visiebepaling via een omgevingsanalyse, de ontwikkeling van een propositie naar de implementatie van communicatie. Toch zouden we daarmee het merkcultuurmodel tekort doen.

Het model begint met een interne en externe 'merk- en mensanalyse' (stap 1 t/m 4). In deze analyse worden zaken als missie, waarden, cultuur, trends, reputatie, concurrentie en doelgroepen in kaart gebracht. Echter, anders

dan in de meeste traditionele brandingmodellen dienen deze stappen tot het ontdekken van de 'shared personality': de set aan karakteristieken die zowel relevant zijn voor het organisatiemerken als voor de mensen die ervoor werken. De auteurs presenteren hier zelfs concrete instrumenten die in kunnen worden gezet om deze *shared personality* te identificeren. In stap 5 wordt deze *shared personality* samen met de 'employee value proposition' geconcretiseerd in een 'talent deal' die bestaat uit wederzijdse verwachtingen tussen medewerkers en organisatie. Tot slot wordt door middel van respectievelijk *internal-* en *employer branding* de merkcultuur zowel in- als extern geïmplementeerd (stap 6 en 7). Daarbij pleiten de auteurs voor een geïntegreerde aanpak waarbij verschillende disciplines eenzelfde definitie hanteren van succes. De auteurs hebben hierbij goed oog voor de moeilijkheden en uitdagingen die gepaard gaan met cultuurverandering: onder meer training, beloningssystemen, rolmodellen, goalsetting, leiderschap, *gamification* en storytelling worden besproken als middelen tot cultuurverandering.

Een praktijkboek

In het boek wordt met enige regelmaat verwezen naar wetenschappelijke theorieën, modellen en concepten op het gebied van marketing, *management science*, *organizational theory*, hr en communicatie: zo komen onder andere het dynamische identiteitsmodel van Hatch en Schultz, de instrumentele en eindwaarden van Rokeach, Hofstede's ui-model voor organisatieculturen en het concept *brand personality* van Aaker aan bod. Desondanks is het boek is niet direct bedoeld voor een academisch publiek. De wetenschappelijke theorieën en modellen

worden veelal in slechts enkele regels behandeld. In de tweede plaats blijft de betekenis van concepten vaak enigszins ambigu. Van termen als ‘verbindende kracht’, ‘positieve klik’ of ‘activeren’ is onduidelijk wat ze nu precies betekenen.

Het boek is daarentegen erg goed bruikbaar voor professionele doeleinden. Niet alleen wordt op een slimme manier een mensgerichte visie op merken (en een merkgerichte visie op mensen) uiteengezet, maar ook wordt uiteengezet hoe deze inzichten te vertalen in de alledaagse praktijk van branding. Sterk zijn de relaties die worden gelegd met het gedachtengoed van marketing- en managementgoeroes zoals Simon Sinek en Jim Collins. De auteurs zijn erin geslaagd om hun betoog kracht bij te zetten met een grote hoeveelheid sterk casemateriaal. Door een veelheid van cases in uiteenlopende branches en organisaties te bespreken komt het merkkultuur model tot leven. Enerzijds grijpen de auteurs terug op bekende cases zoals Apple, Google en Southwest Airlines, anderzijds passeren een groot aantal minder bekende Nederlandse ondernemingen de revue, alsook Paus Franciscus.

Conclusie

Aan de hand van mantra’s zoals ‘Binnen beginnen is buiten winnen’ en ‘*Culture eats strategy for breakfast*’ verbindt het boek hr en corporate communicatie met *organizational performance*. Daarin is het boek niet uniek, maar bouwt het sterk op een inmiddels lange traditie op het gebied van *integrated (marketing) communication* en *internal branding*. Wel is het boek een erg geslaagde poging om deze ideeën in een toegankelijk, eigentijds jasje te presenteren aan een professioneel publiek. Het boek bevat een overtuigend pleidooi voor het geven van meer aandacht aan het ‘mensperspectief’ in branding. Bovendien wordt er in het boek een bruikbaar stappenplan geïntroduceerd om deze ideeën in de praktijk te brengen. Het gaat daarbij niet alleen om het bouwen aan een sterk

merk om meer producten af te zetten, maar vooral om beter talent aan te trekken op de arbeidsmarkt. Het is een logisch, praktisch en consistent verhaal en een zeer inspirerend en lezenswaardig boek. Auteurs beloven een ‘duidelijk en praktisch werkmodel’ en maken deze belofte met verve waar.

Joost W.M. Verhoeven