

Vertaald door INVK:

<https://hbr.org/2019/01/what-does-your-corporate-brand-stand-for>

Waar staat uw bedrijfsmerk voor?

Geschreven door Stephen A. Greyser en Mats Urde

Vanaf de uitgave van januari-februari 2019

Bedrijven zijn zeer goed in het definiëren van hun productmerken. Klanten, medewerkers en andere belanghebbenden weten precies wat een iPhone is en wat hij betekent. Maar organisaties voelen zich minder zeker als het gaat om het corporate merk. Waar staat de naam van het bedrijf echt voor, en hoe wordt deze in de markt en binnen het bedrijf zelf ervaren en gebruikt?

Een duidelijke, eenduidige bedrijfsidentiteit kan van cruciaal belang zijn voor de concurrentiestrategie, zoals bedrijven als Apple, Philips en Unilever begrijpen. Het dient als een noordelijke ster, die richting en doel geeft. Het kan ook het imago van individuele producten verbeteren, bedrijven helpen bij het werven en behouden van medewerkers en bescherming bieden tegen reputatieschade in tijden van nood. Veel bedrijven hebben echter moeite om hun merk te verwoorden en te communiceren.

Denk maar aan de 35 miljard euro die de Volvo Groep waard is, die een brede portefeuille van vrachtwagens, bussen, bouw materieel en scheeps- en industriemotoren heeft. Nadat de nieuwe CEO de organisatie heeft gedecentraliseerd en in 2016 zijn vrachtwagenmerken (Volvo Trucks, Mack Trucks, Renault Trucks en UD Trucks) heeft omgevormd tot afzonderlijke eenheden, werden de vragen over de identiteit van het moederbedrijf prangend. Omdat die identiteit niet goed gedefinieerd was, waren de mensen in de groep onzeker over hoe ze de "dochter"-merken strategisch moesten ondersteunen en hadden de mensen in de nieuwe merkeenheden moeite om te begrijpen hoe de missie, waarden en capaciteiten van de groep zich tot hen uitstrekten en zelfs hoe ze de relaties van hun merken met de Volvo Groep op het gebied van marketing en communicatie met investeerders moesten beschrijven.

Druk je uit

Een visuele identiteit - zoals het iconische logo van IBM - wordt vaak beschouwd als de essentie van de expressie van een bedrijfsmerk, maar voor ons is dit een te enge interpretatie. De uitdrukking van een merk omvat ook

houding of 'tone of voice' (denk aan Geico's gekko), een vlaggenschipproduct (zoals Omega's Seamaster horloge), taglines (Nike's "Just Do It"), en zelfs signature audioclips (MGM's handelsmerk leeuwengebrul). Al deze verschillende vormen van merkuitdrukking moeten op elkaar afgestemd worden.

De CEO van een internationaal scheepvaartbedrijf dat we kennen heeft een bedrijfsmerk vergeleken met een muziekstuk, waarbij hij benadrukte dat de "melodie" herkenbaar moet zijn in alle interne en externe communicatie. Zijn favoriete nummer, "My Way", legde hij ons uit, werd uitgevoerd door Frank Sinatra, de Franse ster Claude François, Elvis Presley, Pavarotti en zelfs de punkrocker Sid Vicious, en hoewel hun stemmen, stijlen en publiek allemaal verschillend waren, bleef de melodie hetzelfde. "In ons bedrijf," zei de CEO, "hebben we ook verschillende stemmen en communiceren we via meerdere kanalen, waarbij we de wereld vertellen over ons merk en waar het voor staat. De sleutel is dat iedereen dezelfde melodie volgt."

Met behulp van een proces dat we in dit artikel zullen toelichten, heeft Volvo zijn huisstijl en de rollen en functies van zijn dochtermerken kunnen verduidelijken. Die afstemming resulteerde in een grotere betrokkenheid van het bedrijf bij de merken, een scherpere positionering in de markt, een sterker groepsgevoel en meer samenhangende marketing en communicatie.

De aanpak die wij hebben gebruikt om Volvo te helpen deze ommekeer te bereiken, is het resultaat van tien jaar onderzoek en samenwerking met honderden topmanagers in organisaties over de hele wereld en in verschillende sectoren, waaronder de productiesector, de financiële sector en de sector van de niet-winstgevende ondernemingen. De kern ervan is een instrument dat de corporate brand identity matrix wordt genoemd. Zoals we zullen laten zien, hebben veel bedrijven deze tool aangepast aan hun specifieke omstandigheden en gebruikt om met succes een bedrijfsidentiteit te definiëren, de elementen ervan op elkaar af te stemmen en de sterke punten ervan te benutten.

Invoering van de Matrix

Het door ons ontwikkelde raamwerk begeleidt een directieteam door middel van een gestructureerde set van vragen over het bedrijf. Elke vraag richt zich op één element van de identiteit van de organisatie. In totaal zijn er negen elementen, die we in onze matrix in drie lagen hebben ondergebracht: intern georiënteerde elementen aan de onderkant; extern georiënteerde elementen aan de bovenkant; en elementen die zowel intern als extern in het midden staan. Laten we elke laag om de beurt bekijken.

Interne elementen.

Het fundament van een corporate brand identity wordt gevormd door de missie en visie van het bedrijf (die de mensen betrekken en inspireren), de cultuur (die hun werkeethiek en houding onthullen) en de competenties (de onderscheidende capaciteiten). Deze zaken zijn geworteld in de waarden en de operationele realiteit van de organisatie. Denk aan Johnson & Johnson's credo, dat in steen is uitgehouwen bij de ingang van het hoofdkantoor en een constante herinnering is aan wat J&J's topprioriteiten zijn (of zouden moeten zijn). Het beschrijft J&J's ethos om de behoeften van patiënten (en hun verzorgers) op de eerste plaats te zetten; hoe het hen zal dienen, door het leveren van hoge kwaliteit tegen redelijke kosten; en een werkomgeving die gebaseerd zal zijn op waardigheid, veiligheid en eerlijkheid.

Externe elementen.

Bovenaan de matrix vind je elementen die verband houden met de manier waarop het bedrijf door klanten en andere externe belanghebbenden wil worden gepercipieerd: de waardepropositie, de externe relaties en de positionering. Nike, bijvoorbeeld, wil bekend staan om het helpen van klanten bij het bereiken van hun persoonlijke bestwil, een doel dat zijn productaanbod vormgeeft en is vastgelegd in zijn marketing tagline, "Just Do It".

Elementen die een brug slaan tussen interne en externe aspecten.

Deze omvatten de persoonlijkheid van de organisatie, haar onderscheidende manieren van communiceren, en haar "merkkern" - waar ze voor staat en de duurzame waarden die ten grondslag liggen aan haar belofte aan klanten. De merkkern, in het midden van de matrix, is de essentie van de identiteit van het bedrijf. Patagonia's is samengevat in de belofte om producten van de hoogste kwaliteit te leveren en om het milieubeheer te ondersteunen en te inspireren. Audi verwoordt zijn merkkern met de uitdrukking "Vorsprung durch technik" ("Vooruitgang door technologie"). 3M beschrijft zijn kern eenvoudigweg: "Wetenschap. Toegepast op het leven.

Wanneer een bedrijfsidentiteit samenhangend is, zal elk van de andere elementen de merkkern informeren en echoën, en zo resoneren met de waarden van het bedrijf en waar het merk voor staat. De merkkern zal op zijn beurt de andere acht elementen vormgeven.

Het in kaart brengen van de elementen

De oefening die volgt kan aantonen of uw corporate brand identity goed geïntegreerd is en zo niet, laat u zien waar de problemen en kansen liggen en helpt u ze aan te pakken. Hoewel dit proces door een individu kan worden aangepakt, is het zeer nuttig als het wordt uitgevoerd door een team samen.

Begin met een van de negen elementen en formuleer antwoorden op de gerelateerde vragen in de matrix. Als je bijvoorbeeld begint met missie en visie, geef dan antwoord op de vragen "Wat houdt ons bezig?" en "Wat is onze richting en inspiratie?". Antwoord in korte zinnen, niet in paragrafen, zoals Starbucks doet bij de beschrijving van zijn missie: "De menselijke geest inspireren en voeden, één persoon, één beker en één buurt tegelijk." Beantwoord de vragen in elke vakje, in elke volgorde, zonder (nog) na te denken over hoe ze zich tot elkaar verhouden.

In Theorie: De Bedrijfsidentiteit matrix

Een bedrijf zijn identiteit bestaat uit negen gerelateerde componenten. Door elk component te evalueren en hoe deze zich tot de andere componenten verhouden, kun je als organisatie een sterkere brand bouwen.

EXTERN	WAARDEPROPOSITIE Wat is ons belangrijkste aanbod en hoe willen we dat het klanten en andere belanghebbenden aanspreekt?	RELATIES Wat moet de aard zijn van onze relaties met belangrijke klanten en andere belanghebbenden?	POSITIE Wat is onze beoogde positie in de markt en in de harten en geesten van de belangrijkste klanten en andere belanghebbenden?
EXTERN/ INTERN	EXPRESSIE Wat is kenmerkend voor de manier waarop we communiceren en ons uitdrukken en maakt het mogelijk om ons op afstand te herkennen?	BRAND KERN Wat beloven we en wat zijn de kernwaarden die samenvatten waar ons merk voor staat?	PERSOONLIJKHEID Welke combinatie van menselijke eigenschappen of kwaliteiten vormt ons bedrijfskarakter?

INTERN	MISSIE EN VISIE Wat houdt ons bezig (missie)? Wat is onze richting en inspiratie (visie)?	CULTUUR Wat zijn onze houdingen en hoe werken en gedragen we ons?	COMPETENTIES Waar zijn we bijzonder goed in en wat maakt ons beter dan de concurrentie?
--------	--	--	--

Bij het geven van matrixworkshops adviseren wij de deelnemers deze vijf richtlijnen te volgen:

1. Wees beknopt: Denk aan de korte zinnen die je in je antwoorden als kopjes gebruikt, waaronder je later meer gedetailleerde beschrijvingen zult schrijven die de identiteit en het verhaal van het merk verder uitdiepen.
2. Houd het eenvoudig: Vermijd jargon en houd je antwoorden ongecompliceerd. Minder is meer. IKEA beschrijft haar relaties als "Hallo!" - in één woord een nuchtere houding in lijn met haar kernwaarden.
3. Zoek wat kenmerkend is: Leg woorden of concepten vast die binnen uw organisatie weerklank vinden, zodat u het eens bent met het signaal "Dit zijn wij". Een vastgoedbedrijf beantwoordt de persoonlijkheidsvraag op deze manier: "We zitten niet op een hoog paard." Een pas geopend hotel in Oslo beschreef zijn klantenrelaties als volgt: "We behandelen rocksterren als gasten, we behandelen gasten als rocksterren."
4. Blijf authentiek: Sommige elementen van uw identiteit zijn misschien al stevig geworteld in uw organisatie. Wees voorzichtig met het uitspreken ervan. Sommige elementen kunnen ambitieus zijn en vragen om een aanpassing binnen het bedrijf als ze echt willen klinken.
5. Zoek wat tijdloos is: De identiteit van een bedrijfsmerk moet duurzaam zijn, zoals deze kenmerkende uitdrukking van een horlogemaker: "Je hebt eigenlijk nooit een Patek Philippe. Je zorgt alleen maar voor de volgende generatie." Vooruitziend, maar geworteld in het verleden, heeft het de tand des tijds doorstaan.

De matrix van elk bedrijf zal anders zijn, maar om een idee te krijgen van hoe een definitieve matrix er uit ziet, moet je de matrix uit het veldonderzoek dat we met de Nobelorganisatie hebben gedaan, in ogenschouw nemen. De prijswinnaars worden gekozen door vier onafhankelijke instellingen: de Koninklijke Zweedse Academie van Wetenschappen, het Noorse Nobelcomité, het Karolinska Instituut en de Zweedse Academie. Elk is verantwoordelijk voor een andere prijs, en elk heeft zijn eigen identiteit en strategie. Maar de Nobelstichting beheert de prijsfondsen en heeft de

hoofdverantwoordelijkheid voor het waarborgen van het aanzien en de reputatie van de Nobelprijzen. Ons onderzoek en onze analyse hebben bijgedragen aan het definiëren van de gemeenschappelijke basis van deze entiteiten: het doel om mensen te belonen die "het grootste voordeel voor de mensheid" hebben opgeleverd, een zinsnede uit het testament van Alfred Nobel. Dat werd uiteindelijk de kern van het merk en hielp de organisatorische identiteit van de Nobelprijzen te verduidelijken.

In de praktijk: De Nobelprijsmatrix

Nobelprijzen worden toegekend door vier onafhankelijke instellingen - elk met een eigen identiteit - maar worden beheerd door de Nobelstichting. Deze organisaties hebben een gemeenschappelijke basis: een merk kern dat werk beloofd dat "het grootste voordeel voor de mensheid" heeft opgeleverd.

EXTERN	WAARDEPROPOSITIE Viering en verspreiding van wetenschappelijke ontdekkingen en culturele verworvenheden	RELATIES Integriteit, respect en dialoog	POSITIE De meest prestigieuze prijs ter wereld
EXTERN/ INTERN	EXPRESSIE Symbolisch, volgens de tradities, met een moderne, open aanpak	BRAND KERN "Voor het grootste voordeel van de mensheid": ontdekking, uitmuntendheid en betrokkenheid bij hogere idealen.	PERSOONLIJKHEID Impartial and cosmopolitan, with a passion for science and cultural enlightenment
INTERN	MISSIE EN VISIE Zoals uiteengezet door Alfred Nobel's testament, om prijzen uit te reiken aan de "waardigste" mensen.	CULTUUR Objectiviteit, onafhankelijkheid en collegialiteit	COMPETENTIES Strenge processen om laureaten te evalueren en te selecteren

Loop de paden

Nadat het team de vragen voor alle negen elementen heeft opgepakt, onderzoek of de antwoorden logisch bij elkaar passen en elkaar versterken. U zult willen meten hoe duidelijk ze op één lijn liggen met de diagonale, verticale en horizontale assen van de matrix, die allemaal door de merkkern in het midden gaan. Elke as verlicht een ander soort organisatievermogen: De diagonale as die begint in de linkerbenedenhoek belicht mogelijkheden met betrekking tot strategie; de diagonale as die begint in de linkerbovenhoek, concurrentie; de horizontale as, communicatie; en de verticale as, interactie. Als uw identiteit duidelijk is, zullen de elementen op elke as harmoniëren. Hoe sterker de verbindingen langs elke as zijn, hoe "stabiel" de matrix is. Een van de doelen van uw team zou moeten zijn om de stabiliteit te maximaliseren.

Een manier om de sterkte van de verbindingen te meten is door de antwoorden op de vragen te gebruiken in een korte presentatie waarin uw bedrijfsidentiteit wordt beschreven. De notities die u heeft opgeschreven zijn in feite een ruwe schets van een script. (Voor een oefening die je helpt om er een te maken, download de PDF¹.) Vraag jezelf af of die schets goed op elkaar is afgestemd?

In zeldzame gevallen komt een team uit de analyse naar voren met een perfect uitgelijnde en stabiele matrix, geïntegreerd langs en over alle vier de assen. Maar vaker vindt het team lacunes en inconsistenties tussen de elementen van de identiteit. De volgende taak is dan om de zwakke schakels te onderzoeken en te onderzoeken hoe die versterkt kunnen worden.

Als uw competenties bijvoorbeeld uw belofte en waardepropositie op de concurrentie-as niet ondersteunen, welke capaciteiten moet u dan ontwikkelen? Als op de interactie-as uw organisatiecultuur niet aansluit bij uw bedrijfswaarden op een manier die de externe relaties versterkt, kan HR dan helpen bij het begrijpen van de bron van het probleem? Het creëren van een volledig stabiele matrix is een continu en iteratief proces. Uiteindelijk moet het leiderschapsteam convergeren op een gedeeld verhaal over de corporate merkidentiteit, zodat de verhalen die het bedrijf vertelt eenduidig en consistent zijn in de hele organisatie en daarbuiten.

Het toepassen van de Matrix

¹ https://hbr.org/resources/pdfs/hbr-articles/2018/R1901E_GREYSER_MATRIX.pdf

Bedrijven hebben de matrix gebruikt om een aantal identiteitskwesities aan te pakken, zoals het verduidelijken van "moeder- en dochter"-merkrelaties, het hertoolen van het bedrijfsmerk ter ondersteuning van nieuwe bedrijven en het verbeteren van het algemene imago van het bedrijf.

Het versterken van de identiteit van het moedermerk.

De Finse industriële groep Cargotec, die actief is in de vrachtafhandeling, heeft drie bekende internationale dochtermerken: Hiab (de marktleider op het gebied van on-road oplossingen), Kalmar (de leider in haven- en terminalproducten en -diensten) en MacGregor (de leider in het maritieme segment). Een decennium geleden werd het moedermerk overschaduwd door deze spraakmakende dochters. Om dit aan te pakken, besloot het management een "one company"-aanpak te volgen, waarbij het bedrijfsmerk centraal stond, de servicenetwerken werden geïntegreerd en de logistieke oplossingen van de dochters voor individuele klanten werden gebundeld.

Cargotecs CEO leidde het initiatief om het bedrijfsmerk te versterken en te verheffen en het in lijn te brengen met de cultuur, waarden en beloftes van zijn dochters. Eerst hield het bedrijf 11 workshops waarin een team van 110 managers de matrix gebruikte om de individuele elementen van de identiteit van de drie dochters te verwoorden. Vervolgens kwam iedereen bijeen in een plenaire sessie om een geaggregeerd kader te ontwikkelen voor de corporate brand identity.

Om de legitimiteit van de nieuwe identiteit te bevestigen en een buy-in te krijgen, stuurde Cargotec medewerkers een interne enquête uit (die door meer dan 3.000 medewerkers werd ingevuld) die de validiteit van de voorgestelde elementen van het geherdefinieerde bedrijfsmerk testte. Pasten ze in de visie van een op elkaar afgestemde bedrijfs- en dochteridentiteit? De nieuwe kaders uit de workshops werden met iedereen op het corporate intranet gedeeld, waarbij werd gevraagd om input. Een externe enquête onder klanten en andere belanghebbenden leverde extra input op en leidde tot verdere aanpassingen van de voorgestelde Cargotec-identiteit.

Aan het eind van het proces waren Cargotec en zijn dochtermerken het eens geworden over een gedeelde merk kern: de belofte "Slimmere goederenstroom voor een betere dagelijkse gang van zaken" en de waarden "wereldwijde aanwezigheid - lokale service", "samenwerking" en "duurzame prestaties". Een van de resultaten van de strategische en rebrandinginitiatieven is dat grote internationale klanten, zoals Maersk Line,

nu oplossingen van het merk Cargotec aangeboden krijgen die geïntegreerd zijn met producten van de dochters. Het bedrijf heeft ook de focus op het bedrijfsmerk in de marketing en communicatie versterkt, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van een nieuw logo en een nieuwe beeldtaal.

Ondersteuning van bedrijfsontwikkeling.

Bona is een eeuwenoud bedrijf dat zich sinds jaar en dag heeft gespecialiseerd in producten en diensten voor de installatie en het onderhoud van houten vloeren. Het bedrijf is gevestigd in Zweden en is actief in meer dan 90 landen.

In de afgelopen jaren heeft Bona zijn aanbod uitgebreid met producten voor het reinigen van stenen en tegels en heeft het een nieuw systeem ontwikkeld voor het renoveren van vinylvloeren. Deze stappen openden belangrijke groeimarkten voor het bedrijf, maar riepen ook vragen op over de positionering van het bedrijf: Hoe moet een bedrijfsmerk dat wereldwijd bekend staat om zijn expertise op het gebied van houten vloeren veranderen om de nieuwe bedrijven te kunnen huisvesten? Aan de oppervlakte leek het antwoord eenvoudig: In zijn berichtgeving kon Bona gewoon de historische nadruk op houten vloeren verschuiven naar andere soorten vloeren. Maar het executive team zag een kans om de huisstijl van het merk formeel te verduidelijken en zich aan zijn erfgoed aan te passen met een nieuwe positionering, zowel binnen als buiten.

Onder leiding van marketingmanagers van het hoofdkantoor en Amerika gaf het bedrijf een reeks workshops in zowel Europa als de Verenigde Staten, waarbij managers van verschillende functies en uit de hele wereld bijeenkwamen. De eerste taak was het bereiken van een gemeenschappelijk begrip van de huidige identiteit van het bedrijf. Uitgebreide discussies brachten een verrassend grote verscheidenheid aan perspectieven en antwoorden op belangrijke vragen in de matrix aan het licht. Maar door verdere gesprekken werd uiteindelijk consensus over die vragen bereikt, waardoor de brand identiteit van Bona in zijn huidige vorm werd vastgelegd.

Vervolgens gingen deze managers aan de slag om een ambitieuze brand identiteit te ontwikkelen, rekening houdend met de nieuwe producten, technologieën en marktkansen van het bedrijf - en in het bijzonder met nieuwe soorten klanten. De groep wijzigde de merkbelofte om "de schoonheid van de vloeren naar boven te halen", om deze in lijn te brengen

met de nieuwe gearticuleerde missie: "Het creëren van mooie vloeren om geluk in het leven van mensen te brengen."

Om de vernieuwde identiteit binnen het bedrijf tot leven te brengen, voerde Bona dialogen met de medewerkers, moedigde ze de discussie aan en creëerde ze een welkomstprogramma voor nieuwe medewerkers dat de waarden in de herziene matrix benadrukte. Voor de externe belanghebbenden creëerde het nieuwe communicatieprogramma's over lifestyle trends die relevant zijn voor de decoratie en het ontwerp van de vloer, gericht op consumenten en op Bona's gecertificeerde handwerkpartners; lanceerde een herontwerp van de website; en zette een marketingprogramma op voor de introductie van het systeem voor de renovatie van de vinylvloer. Het vertalen van een herzien merkverhaal naar interne en externe initiatieven kost echter tijd; bij Bona begon het proces 21 maanden geleden en is het nog steeds aan de gang, waarbij de voortgang wordt afgezet tegen de nieuwe aspiratiematrix.

Het imago van het brand veranderen.

Het Europese bedrijf Intrum levert incassodiensten aan bedrijven en helpt hen met facturering, debiteuren- en debiteurenbeheer en kredietbewaking. In 2014 was het bedrijf snel gegroeid door overnames, en het management vond het essentieel om in de hele organisatie een gemeenschappelijke visie te hebben over waar Intrum voor stond. Het management was ook bezorgd dat het bedrijf een negatief imago en zelfbeeld had als incassobureau en wilde het een positievere identiteit geven als aanbieder van financiële diensten. Daarom nodigde Intrum gedurende drie jaar managementteams uit 24 landen uit om deel te nemen aan een programma, gehouden op de Stockholm School of Economics, dat onze matrix gebruikte om een nieuwe, verbeterde identiteit uit te werken die de prestaties van de groep zou verbeteren. Dat initiatief werd geleid door de senior HR-manager Jean-Luc Ferraton.

Met de inbreng van 200 managers werd de vage tagline van Intrum ("Boosting Europe") herzien tot "Leading the way to a sound economy", wat de merkbelofte van het bedrijf benadrukte. Een kernwaarde die door managers als "fluff" werd uitgedaagd, werd geschrapt. De missie van Intrum werd geherformuleerd om positiever te zijn. Wat wil het bedrijf nu bereiken? "Vertrouwd en gerespecteerd worden door iedereen die krediet verleent of ontvangt. Met oplossingen die groei genereren en tegelijkertijd mensen helpen om schuldenvrij te worden, bouwen we waarde voor individuen, bedrijven en de maatschappij. De discussie van de managers over de

nieuwe missie inspireerde Ferraton tot de opmerking: "Ik weet zeker dat niemand van ons als kind droomde van het werken in onze branche. Maar als ik hoor hoe u uw baan, ons bedrijf en wat we eigenlijk doen omschrijft, ben ik trots om hier te werken.

Intrum volgt de implementatie van de nieuwe merkidentiteit door het meten van medewerkers- en klanttevredenheid, betrokkenheid van medewerkers, houding ten opzichte van leiderschap en het overnemen van de kernwaarden van het bedrijfsmerk. De interne en externe onderzoeken laten een algemene verbetering zien van 15% ten opzichte van deze maatregelen in de afgelopen drie jaar.

De Cargotec-, Bona- en Intrum-cases illustreren drie manieren waarop de corporate identity-matrix kan worden gebruikt. Maar dit zijn zeker niet de enige toepassingen. De voorzitter van een private-equity bedrijf heeft het gebruikt om de strategische waarde van kandidaten voor acquisitie en investering te peilen. De matrix hielp de CEO van Falu Rödfärg, een traditioneel verfbedrijf dat in 1764 werd opgericht, de merkidentiteit en de concurrentiepositie van zijn bedrijf te verduidelijken door het onderscheidende erfgoed en het moeilijk te kopiëren vakmanschap te benadrukken. En Trelleborg, een fabrikant van polymeertechnologie, gebruikte de matrix om zijn bedrijfsidentiteit te versterken, zodat de overgenomen bedrijven, die de oorspronkelijke merknaam in eerste instantie hadden afgewezen, deze actief omarmden.

CONCLUSIE

Soms kan een schets van de identiteit van een moederbedrijf snel worden gemaakt en zelfs nuttig zijn. Maar het ontwikkelen van diepgaand begrip van een corporate brand identiteit duurt meestal veel langer, waarbij veel sessies en leiderschap en teams in een wereldwijde organisatie betrokken zijn. Het proces kan echter sneller verlopen als het bedrijf al sterke kernwaarden en andere essentiële elementen van de identiteit heeft.

Het onderzoeken en verfijnen van uw brand is een echte leiderschapstaak die verregaande input en betrokkenheid, passie en pit vereist. Het resultaat - een aangescherpt merk, sterkere relaties en een verenigde organisatie - kan een duidelijk concurrentievoordeel opleveren.

Een versie van dit artikel verscheen in het januari-februari 2019 nummer (pp.80-89) van Harvard Business Review.

Verder lezen

["The Corporate Brand Identity Matrix"](#)

Mats Urde

Journal of Brand Management, November 2013

["The Corporate Brand Identity and Reputation Matrix—The Case of the Nobel Prize"](#)

Mats Urde and Stephen A. Greyser

Journal of Brand Management, January 2016

[Stephen A. Greyser](#) is the Richard P. Chapman Professor Emeritus at Harvard Business School, where his specialties include brand marketing and advertising/corporate communications, and a former editor and editorial board chairman of HBR.

[Mats Urde](#) is an associate professor at Lund University School of Economics and Management.