

Onderzoek naar inzet identiteitsmarketing

Hoe kunnen familiebedrijven identiteitsmarketing inzetten om zichzelf als herkenbaar en onderscheidend 'merk' neer te zetten? Om een antwoord op die vraag te vinden, is onlangs op initiatief van adviseur familiebedrijven Herjon Nieuwburg van bureau Eduon uit Zutphen een onderzoek gestart dat wordt uitgevoerd onder leiding van dr. Kaj Morel, lector identiteitsmarketing bij de academie Marketing & International Management bij Saxion.

Vier familiebedrijven uit Oost-Nederland nemen deel aan het onderzoek. Eén of twee studenten voeren per familiebedrijf het onderzoek uit als afstudeerproject voor een duur van vijf maanden. In juni wordt het project afgerond en medio september/oktober worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd.



Herjon Nieuwburg.

Voor deelneming aan het onderzoek zijn familiebedrijven gezocht die minimaal 50 jaar bestaan en 40 of meer medewerkers in dienst hebben.

Sterke betrokkenheid

'Familiebedrijven en identiteitsmarketing liggen van nature dicht bij elkaar. De identiteit van het familiebedrijf is sterk gekleurd door de identiteit van de oprichter. Bovendien wordt deze

identiteit, meer dan bij niet-familiebedrijven, doorgegeven van generatie op generatie', aldus Herjon Nieuwburg. 'Familiebedrijven kenmerken zich vaak ook door een sterke betrokkenheid bij en binding met medewerkers. Tegelijkertijd maakt deze aan de oprichter gerelateerde identiteit familiebedrijven kwetsbaar. Neemt de oprichter afscheid of heeft de beoogde opvolger een eigen sterk afwijkende identiteit, dan bestaat het gevaar dat het bedrijf van karakter verandert en zijn eigen-

heid en herkenbaarheid kwijtraakt.' Met dit onderzoek hoopt Nieuwburg niet alleen in kaart te brengen in welke mate en hoe het familiebedrijf zichzelf met identiteitsmarketing als herkenbaar en onderscheidend merk neerzet, maar ook hoe dit kan worden gecombineerd met een duurzaam rendabele bedrijfsvoering. Hoe gaan zij om met hun identiteit? In hoeverre dragen ze deze bewust uit en vertalen ze deze naar elk onderdeel van de organisatie? Welke rol speelt identiteit bij de opvolging binnen

familiebedrijven? Op welke wijze kunnen familiebedrijven hun unieke eigenheid optimaal benutten?

De onderzoekers

Herjon Nieuwburg (1967) is oprichter en eigenaar van Eduon adviseurs familiebedrijf in Zutphen. Zij is binnen Eduon specialist op het vakgebied 'Hospitality Industry' en naast de advisering aan familiebedrijven over opvolging, communicatie en afstemming tussen familie- en bedrijfsverhoudingen, is ze NMI-mediator. Bovendien geeft ze als vakdocent les aan een aantal hogescholen rondom het thema ondernemerschap en schrijft ze met regelmaat over familie en bedrijf.

Dr. Kaj Morel is voormalig universitair docent consumentenpsychologie. Sinds vier jaar houdt hij zich bezig met identiteitsmarketing. Als medeoprichter van de Betekenisfabriek richt hij zich op het verspreiden van identiteitsmarketing als alternatief model voor organisatieontwikkeling, management en marketing. Daartoe werkt hij als identiteitsmarketeer bij Mercurius Identiteitsmarketing samen met organisaties aan het ontwikkelen en verankeren van organisatie-identiteiten. Binnen het

lectoraat Identiteitsmarketing bij Saxion bouwt hij met collega's en studenten aan de verweving van identiteitsmarketing in onderzoek, onderwijs en bedrijfsleven. Kaj Morel is auteur van het boek Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan en geeft regelmatig lezingen en workshops over identiteitsmarketing.

Wat is identiteitsmarketing?

Dr. Kaj Morel noemt identiteitsmarketing 'een vakgebied dat erop is gericht om mensen in staat te stellen hun organisatie zo in te richten dat ze vanuit hun diepste wezen handelen, ze alle aanwezige kracht in hun organisatie benutten en ze daarmee maximaal betekenis hebben voor klanten, voor de maatschappij en voor zichzelf'.

Morel: 'Identiteitsmarketing vindt haar oorsprong in de bedrijfskundige filosofie dat het primaire bestaansrecht van een organisatie bepaald wordt door haar betekenis voor de maatschappij.

Onder betekenis verstaan we enerzijds alle effecten die een organisatie heeft op de omgeving waarvan zij deel uitmaakt, direct en indirect. Anderzijds impliceert betekenis de diepgewortelde intentie onder medewerkers van een organisatie om ertoe te doen voor een bepaalde groep mensen. Deze intentie komt voort uit de persoonlijke drijfveren van mensen, is ongevraagd, belangeloos en komt niet voort uit een berekenende houding.'

Identiteitsmarketing is volgens Morel dus een praktisch vakgebied en een gedachtegoed over het functioneren van organisaties in onze maatschappij. Organisaties die dit gedachtegoed aannemen, nemen hun eigen identiteit als uitgangspunt voor alles wat ze doen. Ze laten zich leiden door de vraag wat ze willen betekenen voor hun klanten, medewerkers, en de maatschappij en stemmen daar hun hele organisatiestrategie, denken en handelen op af. Niet omdat iemand daarom vraagt,

Bij identiteitsmarketing gaat het niet om de vraag 'wat wil mijn klant', maar 'wat wil ik betekenen voor mijn klant?'



Dr. Kaj Morel.

maar omdat zij dat zelf willen. Omdat ze overtuigd zijn van de betekenis die ze kunnen hebben en weten dat daar behoefte aan is. Organisaties die dit doen, worden organisaties die uitgaan van eigen kracht en ze zetten die kracht in ten bate van klanten, medewerkers en de gemeenschap waarvan ze deel uitmaken.

De eerste vraag die aanhangers van identiteitsmarketing stellen is niet 'wat wil mijn klant', maar 'wat wil ik betekenen voor mijn klant?'. Ze starten dus niet met marktonderzoek naar behoeften en wensen van de klant, maar met zelfonderzoek naar de identiteit van hun organisatie. Pas als ze weten waar ze als organisatie voor staan, aan welke mensen ze iets willen bieden, bepalen ze welke bedrijfsactiviteiten ze dienen te ontwikkelen en hoe ze deze vorm moeten geven. Bij identiteitsmarketing is de organisatie er volledig op gericht om betekenisvol te zijn voor de klant. Tegelijkertijd bepaalt de organisatie zelf welke betekenis dit is en laat dit niet uitsluitend over aan de klant. Dit is wat identiteitsmarketing bedoelt als ze stelt dat 'de klant centraal staat, maar niet bepalend is'.

De deelnemende bedrijven

De vier deelnemende bedrijven zijn Juweliershuis Aalbers in Velp, Hotel Bakker in Vorden, Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers in Arnhem en Hesselink Koffie in Winterswijk.

Juweliershuis Aalbers werd ruim 70 jaar geleden opgericht door Theo Aalbers nadat hij eerst elders ervaring had opgedaan. Hij begon zijn eigen bedrijf in de serre van zijn ouderlijk huis aan de Zutphensestraatweg in Velp. Al snel bleek deze te klein te zijn verhuisde hij naar de Hoofdstraat om hier zijn eerste echte juwelierswinkel te beginnen. Samen met zijn echtgenote had hij als uitgangspunt dat de klanten hoe dan ook tevreden moesten zijn. 'De uitgangspunten van 65 jaar geleden zijn eigenlijk niet veranderd', vertelt hun zoon Hans Aalbers. 'Misschien noemen wij het nu anders, maar het centraal stellen van de klant, geen concessies doen aan de kwaliteit en het verlenen van de maximale service is door de jaren heen de rode draad gebleven binnen ons bedrijf.'

Hotel Bakker is al meer dan zestig jaar in de handen van dezelfde familie waarvan de derde generatie zich al heeft aangemeld. Zo'n drie jaar geleden maakte de derde generatie van de familie in de persoon van Liesbeth Geubels-Bakker en haar man Jeroen Geubels haar entree in het bedrijf. Sindsdien hebben zij samen met Liesbeth's ouders, Klaas en Loke, de leiding over het bedrijf. 'En dat gaat zeer goed', vertelt Liesbeth enthousiast. 'Het is een ontzettend groot voordeel



V.l.n.r.: Liesbeth Geubels-Bakker (Hotel Bakker in Vorden en Amsterdam), Gerrit Hesselink (Koffiebranderij Hesselink in Winterswijk), Kaj Morel (Lector Identiteitsmarketing Saxion in Deventer), Herjon Nieuwburg (Eduon | adviseurs familiebedrijf in Zutphen) en Hans Aalbers (Juweliershuis Aalbers in Velp en Zwolle). Niet op de foto staat Philip Kammeijer (Coers & Roest ontwerpers bno | drukkers in Arnhem).

dat we alles makkelijk met elkaar kunnen overleggen.' Het horecabedrijf heeft 30 kamers en zo'n 35 man personeel.

Coers en Roest ontwerpers bno | drukkers ontwerpt en vervaardigt grafische communicatiemiddelen met commerciële en communicatieve meerwaarde. In 1834 werd de basis voor het bedrijf gelegd. Sinds 2000 is het bedrijf in handen van de tweede generatie Kammeijer en wel Philip. In 2004 werd de

van oudsher bekende Oosterbeekse drukkerij LindersAdremo overgenomen. Tegenwoordig telt de organisatie zo'n 50 medewerkers.

Ruim honderd jaar geleden legde J.W. Hesselink de fundamenten voor zijn winkel in koloniale waren, waaronder koffie en thee. In 1922 werden twee zoons in de zaak opgenomen en sinds die tijd heet het bedrijf J.W. Hesselink & Zn. De huidige directeur, Gerrit Hesselink, heeft het bedrijf een moderne uitstraling gegeven. In 1994 is het pand aan de Rondweg Zuid in Winterswijk in gebruik genomen, met onder meer een speciaal proeflokaal waar klanten en relaties de ambachtelijke koffie van Hesselink kunnen proeven. De koffiebranderij is inmiddels uitgegroeid tot een van de modernste koffiebrandereien van ons land. In juni 2010 heeft Hesselink Koffie op haar 125-ste verjaardag het predicaat Hofleverancier ontvangen.



Drie van de vier deelnemende ondernemers tezamen met de vijf afstudeerstudenten van de academie Marketing & International Management van Saxion.

Vervolgonderzoek

In september 2011 start het vervolgonderzoek met een nieuwe groep afstudeerstudenten. Familiebedrijven kunnen zich hiervoor nu al aanmelden bij dr. Kaj Morel (e-mail: k.p.n.morel@saxion.nl).

◆ Karel Koolhoven