

Identiteitsmarketing

Het bestaan is zo uniek
dat het de moeite waard
is om bij stil te staan

Jan Willem den Hartog | Gulpener

De vraag naar wat
ons uniek maakt,
was nooit eerder
expliciet gesteld

Nynke Wiersma | Salland

Ons doel is nu:
klanten zo veel
mogelijk te laten
groeien

Simon Borst | Deventer

Zo'n proces vergt
onorthodox denken
en handelen

Rob Franken | ROC West-Brabant

Identiteitsmarketing

KAJ MOREL

Waarom wij bestaan

SCRIPTUM

We hebben marketing
nodig die betekenis
centraal stelt

Hoofdstuk 2 | De schoonheid van het innerlijke

Mensen weten
vaak niet waarom
hun organisatie
eigenlijk bestaat

Hoofdstuk 6 | De ontdekking van het DNA

Medewerkers met een
missiementaliteit
hebben de toekomst

Hoofdstuk 4 | Bouwen op betekenis

Identiteitsmarketeers
zoeken niet naar de
juiste antwoorden maar
naar de juiste vragen

Hoofdstuk 8 | Wat je ziet ben je zelf

Inhoud

Vooraf 7

Dit boek in vogelvlucht 9

1 Bierbrouwers met liefde voor mens en milieu | Bierbrouwerij Gulpener 14

2 De schoonheid van het innerlijke 29

3 Van transactie naar relatie als nieuwe waarde | Gemeente Deventer 46

4 Bouwen op betekenis 61

5 Geschiedenis van een eigenzinnige zorgverzekeraar | Salland Verzekeringen 82

6 De ontdekking van het DNA 97

7 De mens centraal | ROC West-Brabant 118

8 Wat je ziet ben je zelf 133

De vijf meest gestelde vragen over identiteitsmarketing 162

Het lezen waard 166

Dankjewel 167

ISBN 978 90 5594 765 2

© Scriptum Publishers

Scriptum Publishers

Nieuwe Haven 151

3117 AA Schiedam

Tel: 010 427 10 22

info@scriptum.nl

www.scriptum.nl

Praktijkverhalen Annemarie de Groot, Thea Westerbeek

Projectleiding en eindredactie SestraMedia

(Janneke de Leede, Thea Westerbeek)

Fotografie Joop van Reeken

Vormgeving Aperta, Jan Johan ter Poorten

Drukwerk High Trade

www.debetekenisfabriek.nl

www.identiteitsmarketing.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.

6 De ontdekking van het DNA

De identiteit van een organisatie, weet jij wat dat is? Kom, doe eens een poging. Schrijf hieronder jouw definitie van organisatie-identiteit. (Tip: als je, net als ik, niet wilt schrijven in dit prachtige boek, schrijf het op een geeltje en plak het in).

Organisatie-identiteit is:

Giep Franzen concludeert na bestudering van talloze artikelen en boeken over identiteit dat een finale definitie ervan niet bestaat. Het ligt eraan welk perspectief je neemt.

Franzen komt tot de volgende werkdefinitie van organisatie-identiteit: het totaal aan samenhangende, centrale, unieke, bestendige en opvallende eigenschappen die een organisatie definiëren. Het is de kwintessens van een organisatie.

Ik heb altijd heel veel woorden nodig om uit te leggen wat organisatie-identiteit is, waarvan er ook nog eens een aantal synoniemen zijn. Mijn definitie is als een schot hagel: organisatie-identiteit is het wezenlijke, de essentie, de ziel of de persoonlijkheid van de organisatie. Het zit in elke vezel van de organisatie, het is haar DNA. De identiteit is wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties, wat haar uniek maakt. Had jij ook zo veel woorden nodig? Nou goed, als het maar duidelijk is.

97

6.1 Elementen van organisatie-identiteit

Het blijkt dus lastig te zijn een definitie van organisatie-identiteit te geven die door iedereen gedeeld wordt. Wanneer het gaat om het bepalen van de organisatie-identiteit in de praktijk is het eenduidiger. De volgende zes vragen blijken steeds terug te komen.

- 1 Waar geloof ik in? (Ideologie)
- 2 Hoe kijk ik naar de wereld? (Visie)
- 3 Wat wil ik betekenen voor mijn klanten? (Missie en merkbelofte)
- 4 Waarin ben ik het allerbeste? (Unieke kracht)
- 5 Hoe wil ik werken? (Waardeoriëntatie en kernwaarden)
- 6 Wanneer los ik mijn merkbelofte in? (Ambities)

Beantwoording van de bovenstaande vragen is een effectieve manier om de identiteit van een organisatie vast te stellen. Deze aanpak heeft geleid tot het inzicht dat de identiteit van een organisatie bestaat uit zes elementen. In de rest van dit hoofdstuk licht ik deze toe.

6.2 Ideologie

De ideologie van een organisatie drukt uit wat (de mensen in) de organisatie ten diepste drijft. De ideologie geeft weer wat de organisatie als reden van bestaan ziet. De ideologie geeft antwoord op de vragen waarom de organisatie bestaat en voor wie. De ideologie voert je terug naar het moment waarop de organisatie ontstaan is: waarom was dat (ook alweer)? En ook: wanneer heffen we onszelf weer op?

De ideologie van Nike

Wat is de ideologie van Nike? Is het de wens om iedereen zich atleet te laten voelen en het volle menselijke potentieel in sport te benutten? *“If you have a body, you are an athlete,”* schijnt Bill Bowerman, atletiektrainer en medeoprichter van Nike, gezegd te hebben. Vanuit de behoefte om zijn atleten te laten zegevieren, zocht Bowerman doorlopend naar nieuwe manieren om hun sportieve prestaties op te voeren. Het verbeteren van schoenen was daarin de stap die uiteindelijk geleid heeft tot het huidige succes.

De website van Nike vertelt de aansprekende geschiedenis van Nike. Van het pionierschap van de oprichters Bowerman en Knight, via 's werelds meest bekend geworden logo, de Swoosh, ontworpen door studente grafisch ontwerpen Carolyn Davidson, naar het tragische lot van de eerste atleet die het merk Nike promootte. Deze Steve Prefontaine stierf op 24-jarige leeftijd. Dan door naar het verlies van het marktleiderschap eind jaren '70, het contracteren van sterbasketballer Michael Jordan en de lancering van de Air Max en de 'Just do it'-campagne. Terug als marktleider richtte Nike verscheidene Niketowns (ervaringswinkels) op en ging het gewaagde contracten aan met destijds onbekende talenten als Tiger Woods en Lance Armstrong. Toen de laatste kanker kreeg, haakten de meeste sponsors af. Nike niet.

De werkelijke drijfveren

Terugkijkend op de geschiedenis van Nike, rijst de vraag of Bowerman en Knight Nike hebben opgericht om echt de atleet uit ieder mens te halen of omdat ze mogelijkheden zagen om veel geld te verdienen aan atletiekschoeisel en kleding. Ik ben geneigd om het eerste te geloven. Het beeld van twee bezeten pioniers die in een schuurtje loopschoenen in elkaar knutselden spreekt me aan en is sympathiek. Het zal ze in het begin ook vast alleen geld gekost hebben.

Maar hoe is het nu gesteld met de ideologie van Nike? Wat is er overgebleven van de drijfveren van de oprichters? De website vermeldt het volgende:

“Our goal is to carry on his legacy of innovative thinking, whether to develop products that help athletes of every level of ability reach their potential, or to create business opportunities that set Nike apart from the competition and provide value for our shareholders.”

De oude ideologie wordt nog altijd genoemd. Maar ook een nieuwe drijfveer heeft zijn intrede gedaan: waarde opleveren voor aandeelhouders. Wat geeft uiteindelijk de doorslag? Waarde voor atleten of waarde voor de aandeelhouders en het bedrijf zelf?

Wat doe je als puntje bij paaltje komt?

Als we spreken over de ideologie van een organisatie gaat het precies om de vraag wat uiteindelijk de doorslag geeft bij de keuzes die mensen in een organisatie maken. Waarvoor kies je als puntje bij paaltje komt? Bijvoorbeeld in tijden van economische tegenspoed? Of wanneer de allereerste

Het beeld van twee bezeten pioniers die in een schuurtje loopschoenen in elkaar knutselden spreekt me aan en is sympathiek. Het zal ze in het begin ook vast alleen geld gekost hebben

klant je pas geopende toprestaurant binnenwandelt en een uitsmijter bestelt, zoals Margo overkwam?

Het verhaal van Margo

Opgegroeid als boerendochter weet Margo Reuten wat werken is. Maar ze realiseert zich al snel dat haar toekomst niet ligt op de boerderij. Haar passie is koken. Ze besluit haar passie te volgen. Ze begint bij de plaatselijke slager: koude buffetten maken. Vervolgens gaat ze als 17-jarige in de leer bij een hotel. Daar ontstaat haar verlangen om meesterkok te worden en de drang om zich te bewijzen. Ze gaat in de leer bij topkok Cas Spijkers en vervolgens bij Toine Hermsen. In 1990 wordt ze de eerste vrouwelijke meesterkok van Nederland.

Het is 1993. Margo werkt bij een gerenommeerd sterrenrestaurant en verdient een goed salaris. Dan doet zich de kans voor om een eigen zaak te beginnen in een architectonisch heel bijzonder pand in haar geboortedorp Maasbracht. De keus is snel gemaakt. Financieel gezien gaat ze terug naar nul. Maar ze stelt alles in het werk om haar dromen waar te maken.

Want koken is voor haar niet alleen een vak, het is haar passie. Pure gerechten creëren – waar mogelijk met gebruikmaking van streekproducten – die zich kenmerken door raffinement en aandacht voor details. Ze geeft zichzelf drie jaar om het bedrijf op te bouwen. Restaurant Da Vinci kan open.

Dan staat de aller-allereerste gast voor de deur en vraagt om... een uitsmijter. De gedachten en afwegingen schieten razendsnel door Margo's hoofd. Natuurlijk heeft ze de ingrediënten in huis om het gevraagde te maken, maar wil ze het ook? Als ze nu toegeeft moet ze dat over een paar maanden nog doen en dat is niet wat haar voor ogen staat met dit restaurant.

Vriendelijk doch beslist verwijst ze de klant door naar een collega verderop die zo'n uitsmijter op de kaart heeft staan. Het blijkt een heel beslissend moment te zijn: kiezen en vasthouden aan je ambities. Weten wie je bent, waar je voor staat en wat je wilt. Dat betekent knokken om te overleven, je koers vasthouden met je droom voor ogen.

Wat volgt, is een succesverhaal. Haar restaurant wordt een etablissement waar mensen van heinde en verre naar toe komen. Margo blijft keihard werken, ontvangt de titel Ladychef en zes jaar later de eerste Michelinster. Maar een ster krijgen is gemakkelijker dan een ster behouden. Margo en haar team blijven vernieuwen en zoeken naar perfectie.

Het restaurant wordt helemaal onder de loep genomen om te onderzoeken op welke punten het nog beter kan. Er volgt een ingrijpende verbouwing. Alles met als doel het de gasten nog meer naar de zin te maken. Want die gasten zijn en blijven heilig. De beloning volgt 10 jaar later in de vorm van een tweede Michelinster.

Ideologie in de praktijk

Voordat je verder leest: neem even de tijd om de volgende vragen te beantwoorden:

- Weet jij wat de ideologie van je eigen organisatie is?
- Waarom bestaat jouw organisatie? En voor wie?
- Ken je de diepe drijfveren van je collega's? Hun dromen? Weet jij wat ze willen bereiken met hun werk?
- Weet je waarom zij gekozen hebben om bij juist deze organisatie te werken?
- Wat bindt jou met je collega's?

En, lastige vragen of juist niet? Het zijn allemaal vragen die terugvoeren op de organisatie-ideologie.

Dan staat de aller-allereerste gast bij de ambitieuze chef-kok voor de deur en vraagt om... een uitsmijter

Je hebt het misschien zelf ervaren bij het beantwoorden van de vragen. Nooit over nagedacht. Geen idee. Wat de drijfveren van mijn collega's zijn? Daar praten we nooit over. Wat me verbindt met mijn collega's? Gewoon, het zijn prettige mensen met wie ik plezierig werk en lol heb. Waarom ik hier werk? Omdat er fijne collega's zijn. Omdat ik een schappelijke baas heb en veel verantwoordelijkheid. Is dit werkelijk waarom je hier werkt? Of zit er meer achter (onder). Ligt er achter deze redenen misschien nog iets anders, iets gemeenschappelijks? Iets wat jullie, zonder je ervan bewust te zijn, met elkaar delen?

Verrassend vaak blijkt dat mensen in organisaties niet weten waarom hun organisatie eigenlijk bestaat. Ze werken er omdat ze het werk leuk vinden, of de collega's of hun baas. Allemaal legitieme en belangrijke redenen, zeker. Maar hebben we daarom organisaties? Om het leuk te hebben? Of willen we er meer mee bereiken? Willen we door middel van onze organisaties iets betekenen voor anderen? Zo ja, wat dan? En waarom willen we dat eigenlijk? Tien tegen een dat je dan uitkomt op jouw ideologie en die van de organisatie waaraan jij je verbonden hebt. De ideologie van Stoas Hogeschool lees je op de volgende pagina.

6.3 Visie

De visie van een organisatie geeft weer hoe zij kijkt naar de wereld, naar mensen, naar organisaties, naar markten, naar concurrenten. Voor alle duidelijkheid, het gaat om de visie op zaken die relevant zijn voor de organisatie. Een fabrikant van meubilair hoeft geen visie te hebben op ontwikkelingen in de automobielenindustrie. Tenzij er plannen zijn om luxe autostoelen te maken. Zowel een fabrikant van meubilair als een autodealer doet er goed aan een visie te hebben op mensen, op consumentengedrag en op sociaaleconomische en maatschappelijke ontwikkelingen. En ook op de manier waarop zij zaken willen doen.

Een visie betreft zowel het nu (Wat zie ik om me heen?) als de toekomst (Waar zou het heen moeten?). De visie op het nu geeft weer waardoor je als organisatie in actie komt, wat er in jouw ogen beter kan. De visie op de toekomst geeft weer wat je als organisatie als gewenst eindresultaat ziet, waarnaar je streeft. Ter illustratie geeft het onderste kader op de volgende pagina de visie van Stoas Hogeschool weer.

Organisatievisies in de praktijk

Een heldere organisatievisie die niet alleen beschrijft wat je nu ziet, maar ook wat je in de toekomst zou willen zien, is een krachtig middel om richting te geven aan het handelen van alle mensen in de organisatie. Ze maakt duidelijk aan de wereld waar je als organisatie heen wilt.

In de praktijk blijken veel visies slappe aftreksels van het krachtige instrument dat ze kunnen zijn. Het lijkt alsof veel organisaties een visie formuleren 'omdat we nu eenmaal een visie moeten hebben'. Of een visie formuleren die helemaal geen visie is omdat hij niets zegt over hoe de organisatie naar de wereld kijkt.

Dan kun je evengoed geen visie formuleren. Een dergelijke nietszeggende visie geeft namelijk geen enkele richting. Als je zelf je visie niet serieus neemt, hoe kun je dan verwachten dat klanten en medewerkers jou serieus nemen? Een gemiste kans.

De 'visies' van v&d en Ford

Twee voorbeelden. Warenhuis v&d verwoordt haar visie op de website als volgt: 'De visie van v&d is hét warenhuis van Nederland te zijn.' De visie van autofabrikant Ford luidt: 'De leidende

Verrassend vaak blijkt dat mensen in organisaties niet weten waarom hun organisatie eigenlijk bestaat

De ideologie van Stoas Hogeschool

Stoas Hogeschool, de enige 'groene' lerarenopleiding van Nederland, heeft haar ideologie, samengevat, als volgt verwoord:

- Onze werkelijkheid bestaat uit een eindeloze hoeveelheid ecosystemen waarvan wij mensen onderdeel uitmaken. De beste (enige) manier om onze werkelijkheid te kunnen hanteren en doorgronden is door middel van relationeel denken, vanuit het paradigma van *ecological intelligence*. Dit paradigma vormt de basis van ons denken en handelen.
- Een gelukkig mens realiseert zich dat hij onlosmakelijk verbonden is met de natuur (het ecosysteem) waarvan hij deel uitmaakt. Een gelukkig mens realiseert zich ook dat de symbiose tussen mens en natuur voorwaardelijk is voor het voortbestaan van beiden en dat een mens pas goed begrepen kan worden in de context van zijn (natuurlijke) omgeving.
- Het doorgronden van dit natuurlijke ecosysteem zal bijdragen aan welvaart en welzijn van mens, dier en natuur. Soms moet de mens ingrijpen in het systeem om het krachtig en duurzaam te houden (meestal om eerdere ingrepen van de mens te herstellen).

De visie van Stoas Hogeschool

Wat zien we nu?

- De natuur (waaronder de mens) bevat tal van rijkdommen. We zien dat er bij leren in het algemeen veel te weinig gebruik wordt gemaakt van wat de natuur ons kan leren.
- We zijn cognitief georiënteerd terwijl zintuiglijk en intuïtief leren volstrekt in de kinderschoenen staan.
- Organisaties zijn veelal onnatuurlijk gestructureerd, waardoor er geen optimale wisselwerking is tussen mens en organisatie, met alle gevolgen van dien.

Wat willen we zien?

- We willen *ecological intelligence* tot standaard maken voor de professionals die Stoas Hogeschool aflevert, zodat zij op hun beurt deze standaard kunnen uitdragen aan de mensen en

organisaties waarmee zij in hun (professionele) leven in aanraking komen. Uiteindelijk zien we een wereld voor ons waarin ecologische intelligentie onze tweede natuur is geworden. Net zo vanzelfsprekend als intellectuele, emotionele, sociale of creatieve intelligentie.

- In de wereld die wij voor ogen hebben, beseft iedereen dat de natuur onmisbaar is. We kunnen niet zonder. We willen niet zonder. De natuur is onderdeel van ons leven. Het is overal. En we schatten het op waarde.
- We zien onderwijs op basis van persoonlijk contact, van mens tot mens. Open en eerlijk. Op lange termijn levert dit de beste resultaten op. Want verwachtingen zijn juist, worden nagekomen en waargemaakt. Daarnaast betekent 'persoonlijk' in de ogen van Stoas: kleinschalig, maatwerk en het individu centraal. Deze benadering stelt studenten en medewerkers in staat het maximale uit zichzelf en de ander te halen.

organisatie in de wereld worden op het gebied van producten en diensten in de automobiel-
branche.'

Vergelijkbare visies, die in mijn ogen geen visies zijn. Toegegeven, v&d en Ford maken beiden duidelijk dat ze de nummer 1 in hun branche willen zijn. Wat dat inhoudt, welk beeld ze daarbij voor ogen hebben, waarom het belangrijk is dat ze deze ambitie waarmaken, op welke wijze ze dit denken te doen, hoe ze naar consumenten, de markt, en hun concurrenten kijken, over dit alles geen woord. Waarschijnlijk communiceren v&d en Ford deze informatie bewust niet vanuit de gedachte daarmee hun concurrenten wijzer te maken. Maar is dat wijs? Als ik niets weet over wat v&d en Ford denken en hoe zij naar bovengenoemde zaken kijken, hoe weet ik dan of ik hun klant wil zijn? Of ik me aan hun merk wil verbinden? Of ik ze sympathiek vind? Of hun ambitie om de nummer 1 te worden niet een utopie is? Alle producten van v&d en Ford, of vergelijkbare producten, kan ik ook ergens anders kopen. Waarom zou ik ze nu juist bij hen kopen?

De psychologie leert ons dat we ons aangetrokken voelen door mensen die op ons lijken. Die, onder andere, vergelijkbare ideeën hebben en op vergelijkbare wijze naar zaken kijken. Vanuit dit perspectief zou elke organisatie juist expliciet haar visie moeten uitdragen. Laat de wereld weten hoe je naar haar kijkt en hoe je graag zou willen dat zij eruit ziet.

Elke organisatie zou juist expliciet haar visie moeten uitdragen. Laat de wereld weten hoe je naar haar kijkt en hoe je graag zou willen dat zij eruit ziet

Een andere opvallende observatie met betrekking tot organisatievisies is dat veel (bekende) merken hun visies helemaal niet of niet expliciet communiceren. Zoek de visie op de websites van Princess, HEMA, De Bijenkorf, C&A, GAMMA, Simon Lévelt, Blokker en Levi's Nederland, om er slechts een aantal te noemen. Als klant of bezoeker van hun website moet je ernaar raden. Of zelf de visie afleiden uit de beschikbare informatie.

Dit roept de vraag op of er wel een visie geformuleerd is. Hoewel bedrijven zonder expliciete visie succesvol (kunnen) zijn, ben ik ervan overtuigd dat deze bedrijven met een expliciete visie nog meer succes zullen hebben. Zeker als behalve deze visie ook de ideologie, missie, merkbelofte, unieke kracht, kernwaarden, ambities en een heldere, eenduidige identiteit worden geformuleerd.

Missie en merkbelofte

De missie is letterlijk de taak die een organisatie zichzelf oplegt vanuit haar visie. Het gaat om de volgende vraag: "Als dit is wat we om ons heen zien (nu) terwijl dat is wat we om ons heen zouden willen zien (toekomst), wat gaan wij dan doen om daar te komen?"

Ingvar Kamprad had een visie. Kamprad zag dat mooie meubels voor de meeste mensen (te) duur waren terwijl betaalbare meubels niet mooi waren en van slechte kwaliteit. Hij wilde dat iedereen kon beschikken over mooie, goede en betaalbare meubelen. Om dit te bewerkstelligen richtte Kamprad in 1943 onder de naam IKEA¹ een postorderbedrijf in Zweden op. Zijn missie: mooie, functionele en kwalitatief goede producten verkopen voor een lage prijs.

Van missie naar merkbelofte

Naast de missie heeft elke organisatie ook een merkbelofte nodig. Wat is het verschil? De merkbelofte is de vertaling van de missie in termen van betekenis voor je klanten. Simpel gezegd: wie belooft je wat? Je dient dus eerst te bepalen wie je doelgroep is en vervolgens welke belofte je wilt doen aan die doelgroep.

Waarom is deze vertaalslag van missie naar merkbelofte belangrijk? Omdat klanten niet geïnteresseerd zijn in wat jij doet, maar in wat jij voor hen betekent. En omdat het verstandig is om klanten niet zelf te laten raden naar wat jouw missie voor hen betekent.

Neem de missie van ING: “ING streeft ernaar om financiële producten en diensten aan te bieden op de manier die de klant verlangt, met daarbij uitstekende service, maximaal gebruiksgemak en tegen concurrerende prijzen.”

Wat betekent deze missie voor mij als klant? Welk gevoel krijg ik als ik een bank van de ING binnenloop? Als ik een medewerker van ING spreek aan de telefoon? Als ik een rekening wil openen? Als ik advies wil over een hypotheek? Waarom zou ik voor ING kiezen?

De missie van ING vertelt mij dat niet. De merkbeloofte van ING doet dat wel: ‘Bankieren op uw manier’. Hiermee belooft ING mij dat ik al mijn bankzaken op mijn eigen manier kan doen. Wat die ook is. Deze belofte geeft weliswaar niet direct antwoord op de eerder genoemde vragen, maar garandeert mij wel dat het altijd op mijn manier gebeurt. Dat kan voor mij een reden zijn om voor ING te kiezen. En dan maar hopen dat ze hun belofte ook waar kunnen maken, want dat lijkt niet eenvoudig.

Een goede merkbeloofte

Een goede merkbeloofte voldoet aan de volgende voorwaarden:

- 1 De merkbeloofte is geformuleerd vanuit het perspectief van de klant: hij vertelt niet wat je doet of hoe je bent, maar wat de klant aan jou heeft. Dus niet: ‘Wij leveren altijd op tijd’, maar ‘Je krijgt je product wanneer je het verwacht’.
- 2 De merkbeloofte is onderscheidend: hij maakt jouw klanten duidelijk waarom ze voor jou moeten kiezen en niet voor je concurrenten.
- 3 De merkbeloofte is geloofwaardig: klanten geloven dat je jouw merkbeloofte waar kunt maken.
- 4 De merkbeloofte is kort en krachtig: hij bestaat uit een of twee korte zinnen.

Deze punten behoeven misschien enige verduidelijking. Daarom hieronder twee voorbeelden van goede merkbeloften (IKEA, OHRA) en een voorbeeld van een minder goede merkbeloofte (AEGON).

De merkbeloften van IKEA, OHRA en AEGON

Het is IKEA’s missie, zoals we gezien hebben, om mooie, functionele en kwalitatief goede producten te verkopen voor een lage prijs. IKEA heeft deze missie vertaald in de volgende merkbeloofte: *Design for everyone*. IKEA biedt een grote verscheidenheid aan goed ontworpen, functionele woon(decoratie)producten tegen prijzen die zo laag zijn dat zo veel mogelijk mensen deze producten kunnen kopen. Dit idee vormt de kern voor alles wat IKEA doet. Van productontwikkeling en inkoop tot de wijze waarop IKEA haar producten wereldwijd verkoopt. De merkbeloofte van IKEA is zo goed omdat hij in een klap duidelijk maakt wat je als klant van IKEA kunt verwachten: goede, innovatieve producten die betaalbaar zijn!

Dat is alles wat je als klant hoeft te weten. De merkbeloofte is verder onderscheidend en geloofwaardig: er zijn geen andere bedrijven die dezelfde merkbeloofte doen en deze ook waarmaken. Tot slot is de merkbeloofte kort en krachtig geformuleerd.

Een ander voorbeeld van een goede merkbeloofte die voldoet aan de bovenstaande criteria is de merkbeloofte van OHRA verzekeringen: OHRA. Direct resultaat! Deze merkbeloofte voldoet aan elk van de vier criteria.

Verzekeraar AEGON belooft haar klanten sinds enige tijd eerlijkheid: eerlijk over reclame, eerlijk over sparen, eerlijk over pensioenen. Deze merkbeloofte is kort en krachtig geformuleerd, dat is goed. Op de eerste drie criteria scoort deze merkbeloofte echter niet goed. In de eerste plaats is de merkbeloofte niet geformuleerd vanuit het perspectief van de klant, maar vanuit het perspectief van AEGON zelf: wij zijn eerlijk!

Een goede merkbeloofte is geformuleerd vanuit het perspectief van de klant: jij vertelt niet wat je doet of hoe je bent, maar wat de klant aan jou heeft

In de tweede plaats is deze merkbelofte niet onderscheidend: het is nogal wies dat een verzekeraar zichzelf als eerlijk profileert. Daar moeten mensen vanuit kunnen gaan, het is een categoriewaarde, iets wat zou moeten gelden voor alle verzekeraars.

Tot slot is de merkbelofte van AEGON ongeloofwaardig. AEGON geldt als de uitvinder van de aandelenleaseconstructies en zit nog tot over de oren in de woekerpolissen. Net als vele andere financiële instellingen beloofde de verzekeraar gouden bergen, maar er waren hoge kosten en kleine lettertjes. Bepaald niet eerlijk dus!

Merkbelofte is geen reclameslogan

Om direct maar een misverstand uit de weg te ruimen: een merkbelofte is geen reclameslogan. Het verschil? Een merkbelofte geeft de identiteit van een organisatie weer en de essentie van het merk. De merkbelofte is de stabiele basis waarop regelmatig nieuwe communicatie-uitingen worden gebaseerd, zoals reclamecampagnes met bijbehorende pay-offs.

Vergelijk het maar met je eigen kledingkast. Deze bevat verschillende kledingstukken (pay-offs) die allemaal jouw persoonlijke belofte uitdragen (dit ben ik en hier sta ik voor). Madonna is iemand die om de zoveel tijd van stijl (pay-off) wisselt zonder afbreuk te doen aan haar eigenheid (merkbelofte).

Om het verwarrend te maken: in de praktijk vallen merkbelofte en reclameslogan vaak samen. De merkbelofte wordt als pay-off geformuleerd of de pay-off wordt zo lang gebruikt dat deze synoniem wordt aan de belofte: Interpolis. Glashelder. Het nadeel van een dergelijke verwevenheid van merkbelofte en pay-off is dat het wisselen van pay-off grote impact kan hebben op de eigenheid van het merk. Kan Interpolis ooit nog een andere pay-off gebruiken en toch Interpolis blijven? Mora heeft Cora teruggehaald omdat men er in het bedrijf achter kwam dat Mora zonder Cora geen Mora meer was. Maar Cora wordt ouder en wil misschien eens wat anders. Wat betekent dit voor Mora?

IKEA is er in geslaagd een nieuwe pay-off te vinden met behoud van merkbelofte. Met ingang van september 2009 heeft IKEA haar pay-off veranderd van *Design for everyone* naar *Design your life*. Met IKEA heeft iedereen de mogelijkheid een thuis te creëren dat bij hem of haar past. Andere pay-off, zelfde belofte: betaalbare, goed ontworpen meubels voor iedereen.

Organisatiemissies en merkbeloften in de praktijk

Voor de missies die je op veel websites tegenkomt geldt hetzelfde als voor de visies: ze blijken veelal nietszeggend, verplichte nummers. Dat is zonde, want een scherpe missie is zeer richtinggevend.

Het kader op p. 105 zet de missies en merkbeloften van drie Nederlandse Hogescholen naast elkaar. Oordeel zelf. Zijn de missies richtinggevend, onderscheidend en aantrekkelijk? Zijn de merkbeloften geformuleerd vanuit het perspectief van de klant, onderscheidend en geloofwaardig? Dat het ook anders kan blijkt uit het voorbeeld van Benefit op p. 106.

Madonna is iemand die om de zoveel tijd van stijl (pay-off) wisselt zonder afbreuk te doen aan haar eigenheid (merkbelofte)

Hogeschoolmissies

Hogeschool	Missie	Merkbelofte
Avans	<ul style="list-style-type: none">• Wij willen een topinstituut zijn dat toekomstige beroepsoefenaars opleidt tot excellente professionals, die zichzelf en hun beroep voortdurend blijven ontwikkelen.• We willen voor specifieke bedrijven en organisaties een vanzelfsprekende partner zijn in het ontwikkelen en delen van kennis.	<ul style="list-style-type: none">• Onze gevarieerde en moderne leeromgeving maakt het mogelijk dat iedere student zijn of haar talent en ambitie maximaal kan ontwikkelen.• Inspirerende docenten met inhoudelijke expertise en verstand van leerprocessen dagen studenten uit hun grenzen te verleggen en te excelleren.• Pay-off: 'Avans Hogeschool: een bron van inspiratie!'
Utrecht	<ul style="list-style-type: none">• Hogeschool Utrecht wil bijdragen aan een duurzame kennissamenleving waarbij de mens het uitgangspunt is. Waar onze studenten en medewerkers zich kunnen ontplooiën, zich thuis voelen, en waar we in samenwerking met onze relaties durven te experimenteren en innoveren.• We leiden hoogwaardige professionals op en werken daarnaast, door ondernemerschap en kennisontwikkeling, aan de innovatie van de beroepspraktijk. Vandaar onze sterke externe oriëntatie op sociale, economische en maatschappelijke vraagstukken. Niet alleen in Nederland maar internationaal.	<ul style="list-style-type: none">• We bieden onze studenten en medewerkers kansen om zich optimaal te ontplooiën in studie en werk, zodat iedereen zijn capaciteiten zo goed mogelijk in de praktijk kan brengen.• Pay-off: geen.
HAN	<ul style="list-style-type: none">• De HAN wil in Nederland tot de beste hogescholen behoren.• Wij leggen ons erop toe het beste uit onze studenten te halen door hen een uitstekende opleiding te bieden, gecombineerd met intensieve begeleiding van deskundige medewerkers.• Voor bedrijven, instellingen en individuen in de regio is de HAN hét opleidingscentrum en een van de belangrijkste kennispartners. Voor studenten en medewerkers is de HAN een aantrekkelijke en professionele omgeving die ontwikkeling, ondernemerschap en innovatie hoog in het vaandel heeft staan	<ul style="list-style-type: none">• De HAN biedt studenten en cursisten onderwijs van hoog niveau in een inspirerende, ondernemende en innovatieve omgeving die afgestemd is op hun wensen en rekening houdt met verscheidenheid in talent en leerstijlen.• De HAN verschaft jonge mensen een uitstekende startpositie op de arbeidsmarkt en stelt werkenden in staat zich verder te ontwikkelen. Ons onderwijs is van hoogwaardige kwaliteit en getoetst op betekenis voor het beroepenveld.• Pay-off: 'HAN geeft je de ruimte'

Ideologie, visie, missie en merkbeloof van Benefit

Ideologie

Benefit (zie <http://www.stichtingbenefit.nl>), ontwikkelaar van hoogwaardige specialistische fysiotherapeutische beweegprogramma's, werkt vanuit de ideologie dat mensen recht hebben op de best mogelijke ondersteuning bij bewegen.

Waar bestaande behandelingen tekort schieten, ziet Benefit het als haar taak om nieuwe beweegprogramma's te ontwikkelen die duurzaam effectief zijn. Dat kost Benefit regelmatig meer geld dan het oplevert, maar toch wordt de ontwikkeling voortgezet. Vanuit de overtuiging dat het nodig is. Voor mensen die problemen hebben met bewegen.

Visie

Ieder mens heeft de potentie om te herstellen van klachten. Als u een fysiotherapeut bezoekt, wordt u over het algemeen te weinig aangesproken op dat potentieel. Een behandeling is te vaak pas-

sief en te veel gericht op het verlichten van klachten in plaats van op duurzame bestrijding van die klachten en het voorkomen van die klachten.

Benefit leert u met kennis en vaardigheden om systematisch en doelgericht uw leven de wending te geven die u zelf wilt. We werken met u samen om uw klacht duurzaam te bestrijden en zorgen dat nieuwe klachten worden voorkomen.

Missie

Benefit gaat dus verder dan tijdelijke klachtenverlichting. Wij helpen u duurzaam en daarvoor is het belangrijk dat u zelf een actieve rol speelt in uw behandeling. Zelf mee vaststellen wat uw behandelgoal is, vormt daarin een belangrijk onderdeel. En vervolgens: aan de slag met de programma's van Benefit. Zodat u na uw behandeling weer kunt leven zoals u wilt.

Merkbeloof

Leef zoals u wilt.

6.5 Unieke kracht

De unieke kracht geeft aan waarin je als organisatie de allerbeste bent. Dit betekent niet automatisch dat je ook de allerbeste bent. Het gaat erom dat je heel goed voor ogen hebt waar de grootste onderscheidende kracht van je organisatie ligt. Jim Collins noemt dit 'inzicht in je eigen G2G-talent' (G2G staat voor good to great)². Nogal logisch als je bedenkt dat je bij identiteitsmarketing organisaties bouwt vanuit eigen kracht. In praktijk betekent het vooral dat je moet kiezen: richt je met hart en ziel op datgene wat je echt goed kunt en doe niet langer dingen die je minder goed kunt.

Je kunt niet volstaan met simpelweg roepen dat je ergens erg goed in bent. Geef ook aan waaruit dat blijkt (*de reasons to believe*). Beperk je tot de feiten, doe geen beweringen die oncontroleerbaar zijn. Dus zeg wel: 'Ons parfum is voor het derde jaar op rij gekozen tot het lekkerste parfum door bezoekers van de DA-drogist', maar niet 'Mensen vinden ons parfum het aller-lekkerst'.

De unieke kracht van McDonald's

McDonald's is een gigantische keten van hamburgerrestaurants. De unieke kracht is echter niet dat McDonald's de lekkerste en beste hamburgers maakt. Die van Cookers in Almelo zijn bijvoorbeeld lekkerder en beter (ik spreek uit ervaring)³.

De unieke kracht van McDonald's is gelegen in het feit dat elk kind ter wereld bij het zien van de gele M onmiddellijk naar McDonald's wil. Waarom precies is mij niet duidelijk. Mijn kinderen kunnen het me niet uitleggen. "We willen er gewoon heen" is het antwoord waarmee ik het kan doen.

De kracht van McDonald's is verder dat erkend wordt dat een hamburger maar een hamburger is, maar dat een klant die je als kind aan je bindt, een levenslange klant is. Vandaar de Happy Meals, Ronald McDonald, mcjuniorclub.nl en de reeks reclames waarin kinderen de hoofdrol spelen ("Ze zei 'meneer' tegen me").

Door consequent voort te bouwen op haar unieke kracht is McDonald's in staat om haar grote concurrent Burger King, die minstens even lekkere hamburgers maakt, zo niet betere, de baas te blijven. McDonald's is kinderen, Burger King is de Whopper.

Unieke kracht in de praktijk

De belangrijkste conclusie is dat de meeste organisaties zich niet of onvoldoende bewust zijn van het belang de unieke kracht centraal te stellen. Organisaties kiezen niet, bang als ze zijn om klanten te verliezen. Veel energie wordt gestoken in activiteiten waarin de organisatie eigenlijk niet zo goed is, omdat klanten er om vragen of omdat daarmee een gat in de markt 'benut' kan worden. Op korte termijn kan dit een aantrekkelijke strategie lijken, en soms ook zijn. De prijs die je ervoor betaalt is echter hoog. De energie en aandacht die gestoken wordt in datgene waarin je minder goed bent, gaat ten koste van datgene waarin je erg goed bent. Het resultaat: je wordt middelmatig op beide en je onderscheidende kwaliteit is verdampt. Daarom: durf te kiezen voor datgene waarin je echt goed bent en laat al het andere aan anderen over. Je zult zien dat deze aanpak op de langere termijn loont.

Een andere observatie is dat de meeste organisaties onbewust vaak uitstekend weten wat hun unieke kracht is, maar deze niet expliciet maken en optimaal benutten. Daarmee doen organisaties zichzelf en anderen tekort. Zorg dus dat je weet waarin jouw unieke kracht schuilt en zet alles op alles om deze aan te wenden en te versterken.

6.6 Waardeoriëntatie en kernwaarden

Elk mens en daarmee elke organisatie handelt vanuit bepaalde waarden. Dit heet de waardeoriëntatie van de organisatie. Psychologisch en sociologisch onderzoek heeft duidelijk gemaakt dat alle menselijke waarden in essentie te rangschikken zijn in twee dimensies, namelijk een sociologische dimensie (ik-gericht versus wij-gericht) en een psychologische dimensie (naar binnen gericht versus naar buiten gericht). Door de twee dimensies tegen elkaar af te zetten ontstaan vier kwadranten of belevingswerelden die aangeven welke waarden mensen in de betreffende belevingswereld nastreven (zie figuur 6.1).

De waardeoriëntatie van een organisatie vormt een belangrijk bestanddeel van haar identiteit. Organisaties uit de vier verschillende belevingswerelden vertonen wezenlijk ander gedrag en kenmerken zich door verschillende culturen⁴. Een organisatie bevindt zich overigens nooit uitsluitend in één enkele wereld, maar heeft kenmerken van meerdere of zelfs alle werelden. Het gaat erom de dominante wereld vast te stellen. In hoofdstuk 8 laat ik zien hoe je dit kunt doen.

De alomtegenwoordige kernwaarden

Vrijwel elke organisatie heeft ze op haar website staan: kernwaarden. De kernwaarden van Unilever bijvoorbeeld zijn: integriteit, positieve invloed en voortdurend betrokken. Door het benoemen van kernwaarden proberen organisaties duidelijk te maken wat zij belangrijk vinden, hoe zij willen werken en waar je hen op mag beoordelen.

Kernwaarden vormen het fundament van de organisatie, het zijn haar belangrijkste kenmerkende eigenschappen. Zoals je een persoon kunt typeren aan de hand van enkele eigenschappen (vriendelijk, sportief, brutaal) kun je hetzelfde doen met een organisatie. De kernwaarden roepen onmiddellijk een beeld op van de organisatie. Een brutale organisatie verschilt wezenlijk van een trotse onderneming. En een dappere organisatie van een frisse.

De meeste organisaties zijn zich niet of onvoldoende bewust van het belang de unieke kracht centraal te stellen. Organisaties kiezen niet, bang als ze zijn om klanten te verliezen



FIGUUR 6.1 De vier belevingswerelden met hun typerende waarden
 * = waardeoriëntatie Unilever op basis van kernwaarden

Kernwaarden behoeven geen externe rechtvaardiging. Ze hebben intrinsieke waarde voor hen die in de organisatie werkzaam zijn. Ze zijn onafhankelijk van de heersende tijdgeest, de economische conjunctuur of van concurrentieperikelen. Ze geven aan waar mensen in een organisatie zich aan willen houden, wanneer het goed gaat, maar ook wanneer de zaken minder voorspoedig verlopen.

De relatie tussen kernwaarden en waardeoriëntatie is een op een te leggen: de kernwaarden maken duidelijk welke waardeoriëntatie de organisatie inneemt (aangenomen dat de geformuleerde kernwaarden een passende afspiegeling zijn van de identiteit). Op basis van de eerder genoemde kernwaarden is de waardeoriëntatie van Unilever te kenmerken als gericht op het 'wij' en relatief naar buiten gericht. Onderin rechts in het kwadrant rechtsboven dus (zie sterretje in figuur 6.1).

Categoriewaarden versus merkwaarden

Kernwaarden zijn onder te verdelen in categoriewaarden en merkwaarden. Dit onderscheid is belangrijk omdat categoriewaarden niets zeggen over je identiteit, terwijl merkwaarden daarover alles zeggen.

Categoriewaarden zijn waarden die vanzelfsprekend zijn voor de leden van een categorie. Alle autofabrikanten maken veilige auto's. Van elke school verwacht je dat ze goed onderwijs geven en liefdevol omgaan met kinderen. In de consumentenliteratuur worden categoriewaarden ook wel hygiënefactoren of basiseigenschappen genoemd (*basic attributes*). Je vindt het vanzelfsprekend dat ze er zijn, maar bent ontevreden als ze er niet blijken te zijn.

Alleen als een organisatie extreem goed scoort op categoriewaarden, kan het een onderscheidend kenmerk van de organisatie worden. Zo heeft Toyota van een categoriewaarde (betrouwbaarheid) haar merkwaarde gemaakt. Vandaar dat het merk werkelijk tot de bodem gaat om het beschadigde vertrouwen van consumenten, als gevolg van de problemen met de remmen van de Prius, te herstellen. Het gaat immers niet alleen om vertrouwen, het gaat om de belangrijkste merkwaarde van Toyota. Van een categoriewaarde een merkwaarde maken vraagt bovenmatige inspanningen. Toyota heeft er vele jaren over gedaan om betrouwbaarheid op te bouwen. De vraag is of er niet een effectievere en efficiëntere manier bestaat om jezelf te onderscheiden.

Benoem je merkwaarden

Die effectieve manier om je te onderscheiden bestaat inderdaad. Door kernwaarden te identificeren die boven de categoriewaarden uitstijgen: *merkwaarden*. Merkwaarden zijn de enige echte kernwaarden van een organisatie: ze typeren de organisatie (merk) en niet de hele categorie (branche) waartoe de organisatie behoort.

Verzekeraars en banken hebben de mond vol van zogenaamde kernwaarden als integer, betrouwbaar, open en eerlijk. Deze termen vind je terug bij vrijwel elke bank of verzekeraar. Dat is logisch omdat het categoriewaarden zijn: die verwacht je van elke financiële dienstverlener en die vind je daar dus ook terug. En mogelijk is de ene bank net wat eerlijker, opener of betrouwbaarder dan de andere, maar daarmee houdt het onderscheidend vermogen wel op. Een bank die echter brutaal is of eigenwijs is wel degelijk onderscheidend. Zulke banken zijn er niet veel.

Een tip: claim geen merkwaarden die je niet kunt waarmaken. Dan wordt het grootspraak en vreemd je mensen van je in plaats van dat je ze aan je bindt. Nog een tip: wees selectief in je merkwaarden. Beperk je tot de twee tot vier merkwaarden die het meest karakteristiek zijn voor je organisatie. Meer merkwaarden vertroebelen eerder dan dat ze verscherpen. De essentie van je identiteit moet je altijd kunnen vatten in slechts enkele merkwaarden. Lukt dat niet, dan heb je het nog niet scherp genoeg. Of je wilt niet kiezen en alles tegelijkertijd zijn.

Vrijwel alle banken hebben de mond vol van zogenaamde kernwaarden als integer, betrouwbaar, open en eerlijk. Terwijl je dat toch van elke bank mag verwachten. Een bank die echter brutaal is of eigenwijs is wel degelijk onderscheidend. Zulke banken zijn er niet veel

Categoriewaarden

- Zeggen niets over je identiteit
- Zijn niet onderscheidend
- Zijn vanzelfsprekend
- Zijn neutraal
- Focussen op presteren
- Focussen op waarin je tekortschiet
- Zijn gemakkelijk te kopiëren

Merkwaarden

- Zeggen alles over je identiteit
- Zijn onderscheidend
- Zijn verrassend
- Zijn aansprekend
- Focussen op verbinden
- Focussen op waarin je jezelf overtreft
- Zijn lastig te kopiëren

Archetypen als alternatief voor kernwaarden

Volgens sommigen is het gebruik van kernwaarden weinig effectief. Mats Person zegt hierover het volgende in zijn boek Archetypes & Brands:

“When brands try to describe their key values it is often just a list of unrelated words. From an internal perspective it can seem entirely reasonable that a brand stands for reliability, consideration, professionalism and being pro-active, but when put together as a group to try and form an underlying psychological personality, it lacks any clarity. A list of key values is just wishful thinking, and there is no ‘pigeonhole’ in the brain for such a person.” (p. 15)

In plaats van het gebruik van kernwaarden, adviseert Person het gebruik van archetypen. Zijn bedrijf The Core Company gebruikt het NeedScope-model dat gebaseerd is op de twaalf archetypen van Carol Pearson. Simpel gezegd is een archetype een rolmodel. Het archetype van de moeder bijvoorbeeld, staat voor datgene dat zorgt dat alles goed komt. Het archetype held staat voor de rechtvaardige strijder tegen kwaad en onrecht die doorgaat totdat het goede zegeviert of totdat hij definitief overwonnen wordt door het kwaad.

Ik trek twee mogelijke conclusies uit de bovenstaande stelling over kernwaarden en archetypen:

- 1 Gebruik kernwaarden alleen intern, maar communiceer ze niet naar buiten.
- 2 Gebruik helemaal geen kernwaarden, want het menselijk brein is niet in staat deze tot een betekenisvol samenhangend geheel te kneden.

Ik deel de mening dat mensen moeite hebben om een lijstje van kernwaarden samen te smeden tot een samenhangend geheel. En inderdaad, archetypen zijn een krachtig middel om een bepaald rolmodel op te roepen en het bijbehorende netwerk van associaties.

Mijn advies is: gebruik ze allebei in aanvulling op elkaar. Ook archetypen zijn namelijk niet zo eenduidig als Person wil doen geloven. Waarom heeft hij anders een boek van ruim 130 bladzijden nodig om ze uit te leggen en te beschrijven? Archetypen zijn geschikt om onmiddellijk een intuïtief beeld neer te zetten van hoe je als organisatie in het leven staat (‘Wij zijn een moeder’) Kernwaarden (merkwaarden) geven de accenten binnen het archetype aan (‘Wij zijn een strenge moeder die zeer gestructureerd te werk gaat’ versus ‘Wij zijn een zorgzame, lieve moeder die het leven neemt zoals het komt’).

Waardeoriëntatie en kernwaarden in de praktijk

Modellen voor waardeoriëntatie zijn wijd verbreid in de praktijk. De theoretische basis is voor allemaal gelijk. De uitwerking in een concreet 'meetinstrument' en de toepassing ervan verschilt ongeveer per gebruiker. Het gebruik van kernwaarden is universeel: vrijwel elke organisatie 'doet iets met kernwaarden'. Archetypen worden ook regelmatig toegepast, maar zijn minder wijdverbreid dan kernwaarden. Een veelgebruikte variant op het gebruik van archetypen is het creëren van persona's. Een persona is een stereotype van een bepaalde groep (gebruikers of klanten bijvoorbeeld). Het is de niet-bestaande persoon die symbool staat voor een groep personen die sterk op deze persoon lijkt. Harry, de voetbalsupporter, Linda, de student, of mevrouw de Wit, de secretaresse. Het voordeel van het gebruik van archetypen of persona's is inderdaad dat het een meer samenhangend beeld oplevert dan het gebruik van een lijstje kernwaarden. De persoon komt tot leven en daarmee de organisatie. Je ziet het voor je. Probeer het maar eens. Stel je eerst een organisatie voor die gekenmerkt wordt door de volgende kernwaarden:

- Eigenzinnig
- Passie
- Volhardend
- Stoer

Doe nu hetzelfde voor een organisatie die zichzelf beschrijft aan de hand van archetype:

- Rebel
- Tot slot: Che Guevarra
- Of: Bart de Graaff

Het formuleren van concrete ambities is belangrijk om je belofte scherp en tastbaar te maken

6.7 Ambities

Het laatste element van de identiteit van een organisatie zijn haar ambities. De ambities geven aan wanneer een organisatie haar merkbelofte heeft waargemaakt. Hoe hoog leg je de lat voor jezelf? Waar reken je jezelf op af? Wat wil je wanneer bereikt hebben? Ook bij ambities gaat het om de vragen: wat wil ik betekenen en waar sta ik voor?

Het formuleren van concrete ambities is belangrijk om je belofte scherp en tastbaar te maken. Zonder ambities te koppelen aan je belofte, loop je de kans 'vaag' te blijven, richting te missen. Een voorbeeld kan dat verduidelijken.

Neem de belofte van ING: Bankieren op uw manier. Wanneer maakt ING deze belofte aan haar klanten waar? Wat betekent het om op mijn manier te bankieren? Hoeveel klanten van ING moeten op hun manier bankieren om te kunnen stellen dat ING haar belofte waarmaakt?

Voel je waarom het noodzakelijk is om concrete ambities (doelen) te formuleren? Inderdaad, als je de term echt wil gebruiken: SMART. Maak je belofte Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Realistisch en Tijdgebonden. Zelf zeg ik het liever simpel: wees concreet.

ING kan bijvoorbeeld besluiten elk half jaar een stemming onder al haar klanten te organiseren over de vraag of zij het gevoel hebben dat ze op hun manier kunnen bankieren (ja/nee). Daaraan gekoppeld de vraag of klanten willen aangeven waarom ze dat gevoel wel of niet hebben. Het percentage ja-stemmers dient dan elk half jaar toe te nemen met een bepaald aantal procenten tot aan een bepaald vastgesteld eindpercentage.

Een andere maatregel die ING kan nemen is om bij elk nieuw product of nieuwe dienst een interne toets uit te voeren in hoeverre deze innovatie bijdraagt aan het ‘kunnen bankieren op uw manier’ (op een schaal van ‘helemaal niet’ tot ‘helemaal’ bijvoorbeeld).

Ambities in de praktijk

In de praktijk doen zich bij het formuleren van ambities grofweg drie situaties voor:

- 1 Er zijn geen of te vage ambities geformuleerd. Dit komt regelmatig voor.
- 2 Er zijn concrete ambities geformuleerd, maar deze hebben geen of onvoldoende relatie met de belofte van de organisatie (omdat er geen belofte geformuleerd is). Dit is meestal het geval.
- 3 Er zijn ambities geformuleerd die een adequate concretisering vormen van de belofte. Dit zijn de uitzonderingen.

Hoe zit dit in jouw organisatie?

6.8 Is identiteit niet hetzelfde als een mission statement?

Een begrijpelijke vraag. Net als de identiteit worden mission statements gebruikt om richting te geven aan de medewerkers van de organisatie en om in de buitenwereld het imago van de organisatie te bevestigen⁵. Daarbij verschilt de wijze waarop mission statements worden ingevuld aanzienlijk tussen organisaties⁶. Ik zie twee belangrijke verschillen tussen mission statements en een beschrijving van de organisatie-identiteit aan de hand van de zes elementen.

- 1 Mission statements steken in op het niveau van de missie en merkbelofte. Ze laten ideologie en visie buiten beschouwing. Daarmee zijn mission statements functionele verklaringen van wat een organisatie doet en hoe ze wil werken, maar niet waarom ze dit wil en hoe ze naar de wereld kijkt.
- 2 Mission statements ademen gerichtheid op zichzelf uit. Het gaat hoofdzakelijk om wat de organisatie doet en wat deze activiteiten opleveren voor de organisatie zelf, in termen van concurrentiepositie, omzet en aandeelhouderswaarde.

Ik zie organisatie-identiteit als een mission statement waarin de *betekenis* die de organisatie wil hebben voor klanten, medewerkers en maatschappij centraal staat. Een mission statement plus-plus dus. Identiteit is daarmee in mijn ogen een krachtiger middel dan een mission statement om mensen te verbinden en richting te geven.

6.9 Huidige of gewenste identiteit?

Tot slot van dit hoofdstuk rest nog een essentiële vraag over het vaststellen van de organisatie-identiteit. Gaat het om de identiteit van de organisatie zoals deze op dit moment *is*? Of gaat het om de identiteit van de organisatie zoals deze in de toekomst *zou willen zijn*? Met andere woorden: stellen we de huidige of gewenste identiteit vast?

Mijn antwoord op deze vraag is dat we de gewenste identiteit vaststellen met de huidige identiteit als fundament. Het verschil tussen de huidige en gewenste identiteit is de ambitie van de organisatie. Zoals we eerder gezien hebben, maakt een organisatie die vanuit betekenis gaat denken een fundamentele transformatie door. Hierdoor voldoet de huidige identiteit niet langer.

Ideologie

Je visie op de wereld wordt ingekleurd door datgene wat je als je bestaansrecht ziet.



Visie

Je missie en belofte komen voort uit de drang die je voelt om datgene wat je ziet te veranderen tot datgene wat je zou willen zien.



Missie en merkbelofte

Je bepaalt je missie en belofte aan de hand van je unieke kracht. Door datgene aan te wenden waarin je het allerbeste bent, ben je het meest effectief in het volbrengen van je missie en het waarmaken van je belofte.



Unieke kracht

Je unieke kracht wordt met name bepaald door je waardeoriëntatie. Je onderscheidt je door de wijze waarop je jouw kennis en vaardigheden aanwendt. Hoe jij in het leven staat geeft kleur aan alles wat je doet.



Waardeoriëntatie

Je ambities maken al het voorgaande concreet en scherp. In je ambities klinken je visie, missie, unieke kracht en waardeoriëntatie door.



Ambities

Tegelijkertijd dient de organisatie te allen tijde haar eigenheid te behouden. Identiteitsmarketing verenigt deze twee ogenschijnlijke tegenstrijdigheden. Het gaat erom duidelijk te maken waarvoor je wilt staan (gewenste identiteit) vanuit wie je bent (huidige identiteit).

Een andere manier om naar het onderscheid tussen huidige en gewenste identiteit te kijken is aan de hand van het verschil tussen waarheidsvinding en werkelijkheidscreatie. Bij het vaststellen van de huidige identiteit gaat het om waarheidsvinding: wat is de huidige identiteit? Punt. Bij het vaststellen van de gewenste identiteit gaat het om werkelijkheidscreatie: welke invloed willen wij uitoefenen om de wereld te realiseren zoals wij die voor ogen hebben? (visie). Identiteitsmarketing draait altijd om werkelijkheidscreatie (de betekenis die je wilt hebben) met als startpunt de huidige identiteit (de betekenis die je nu (niet) hebt)⁷. Dit is de reden waarom ik durf te stellen dat identiteitsmarketing organisaties betekenisvoller maakt. Dit is ook de reden waarom de titel van dit hoofdstuk toch klopt. De ontdekking van (de structuur van) het DNA was een ultiem moment van waarheidsvinding. Tegelijkertijd heeft zij de weg geopend naar werkelijkheidscreatie.

NOTEN

- ¹ Leuk weetje: IKEA staat voor Ingvar Kamprad Elmtaryd Agunnaryd. Elmtaryd is de geboorteplaats van oprichter Ingvar Kamprad. Agunnaryd is de naam van de boerderij waar hij geboren is.
- ² Jim Collins, *Good to great*. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken... en andere niet (Nederlandstalige editie), 2007, Amsterdam, Uitgeverij Business Contact.
- ³ Tot mijn spijt ontdekte ik kort geleden dat Cookers niet meer bestaat. Failliet. Een superlekkere hamburger alleen blijkt geen garantie voor een gezond bestaan. Waar moet ik nu naartoe? Saillant detail: tegenover Cookers zit McDonald's. Zou ik?
- ⁴ Als je meer wilt weten over waardeoriëntatie, belevingswerelden en de daaraan gekoppelde organisatieculturen, kijk dan eens naar het Brand Strategy Research model zoals dat ontwikkeld en beschreven is door The Smart Agent Company en Market Response Nederland. Kim Cameron en Robert Quinn gaan in hun boek *Diagnosing and changing organizational culture* uitgebreid in op de vier belangrijkste typen organisatiecultuur die sterk gerelateerd zijn aan de vier belevingswerelden.
- ⁵ Jan Buijs en Rianne Valkenburg, *Integrale productontwikkeling*, Lemma, 2000.
- ⁶ In hun boek geven Buijs en Valkenburg vier voorbeelden van mission statements: Apple, Albert Heijn, Honda en Boeing.
- ⁷ Als identiteitsmarketing draait om werkelijkheidscreatie, rijst de vraag hoe houdbaar identiteit is. Wanneer voldoet je huidige identiteit niet langer en wordt het tijd voor een nieuwe? Mijn opvatting is dat een scherp vastgestelde identiteit jarenlang meegaat. Op zijn minst 10 tot 15 jaar. En dan nog is het na die tijd eerder een kwestie van aanscherpen dan radicaal omgooien. Dat is ook logisch. De identiteit is de essentie van een organisatie. Als deze al verandert, verloopt deze verandering in het algemeen geleidelijk en binnen bepaalde grenzen. Alleen een radicale verandering in bijvoorbeeld het management (er komt een nieuwe CEO) of als gevolg van een fusie kan leiden tot een andere identiteit. Tegelijkertijd houdt een sterke identiteit zichzelf in stand. Het is onwaarschijnlijk dat een organisatie die zich sterk bewust is van haar identiteit een CEO aantrekt die totaal niet aansluit of een fusie aangaat die het hele karakter van de organisatie op zijn kop zet.

Identiteitsbewijs van TwentseWelle

Ideologie: Creativiteit en vindingrijkheid

Wij geloven in de creativiteit en vindingrijkheid van mensen. Die kwaliteiten geven een meerwaarde, zijn verrijkend, zingevend en een belofte voor de toekomst. Mensen zoeken voortdurend naar verbetering, vernieuwing en verfraaiing van hun omgeving. Wij noemen deze zoektocht het menselijke avontuur. We zijn overtuigd van de waarde ervan voor Twente en de wereld.

Visie: Innovatie en ondernemerschap

TwentseWelle is van nut voor tal van instellingen. Dus werken wij samen met iedereen die zich met ons kan en wil identificeren. Historisch besef en authenticiteit zijn de kern van die samenwerking. Ze staan aan de basis van elke vernieuwing en vormen het hart van ons museale product. Ons museum legt de verbinding tussen toen, nu en straks. Zo brengen we innovatie, ondernemerschap, maatschappij en mensen bij elkaar.

Missie: Avontuur van de mens

In TwentseWelle beleeft het publiek het menselijke avontuur. Daarvoor gebruiken we museumcollecties en tal van andere verbeeldingen. Onze eigen creativiteit is daarbij bepalend voor de kwaliteit daarvan. We willen dat TwentseWelle een pleisterplaats is die steeds weer fascineert en inspireert, waardoor men op nieuwe ideeën en tot nieuwe inzichten komt. Ideeën krijgen bij ons een context en men krijgt energie voor het realiseren ervan. TwentseWelle laat zien waar mensen toe in staat zijn en dat geeft een constructieve kijk op de toekomst. TwentseWelle laat mensen geschiedenis schrijven.

Unieke kracht: Een verrassend platform

In TwentseWelle leggen we verrassende verbanden in de inhoud én de vorm van onze tentoonstellingen en activiteiten.

We bieden een platform voor de creativiteit van onze bezoekers en de instellingen die met ons samenwerken en benutten die creativiteit voor onze toekomstige activiteiten.

Waarden: Drie O's

Onverwacht: De bezoekers van TwentseWelle worden verrast. Bij ons is het altijd net even anders. We zijn steeds bereid te prikkelen en zaken vanuit een onverwachte invalshoek te benaderen. Soms is dat provocerend en onconventioneel. *Opvallend:* Wat we ondernemen moet in het spotlicht staan. Alleen dan bereikt ons werk de mensen. We steken daarom veel energie in de PR en de vorm van onze activiteiten. We maken intensief gebruik van de virtuele omgeving en de 'social media'. *Onberispelijk:* Wat we doen, doen we goed. We beseffen daarbij onze verantwoordelijkheid als beheerder van cultureel erfgoed. Daarin steken we veel energie. Het kan echter altijd beter. Dus staan we steeds open voor verbetering, ook al is onze onderneming nog zo'n groot succes.

Beloven en waarmaken: We willen dat...

... mensen speciaal naar Enschede komen voor TwentseWelle... veel van onze bezoekers uit de regio komen, maar ook uit de rest van het land en het buitenland.... men ons verrassend en onverwacht vindt.... we goed tot zeer goed worden beoordeeld.... bedrijven en instellingen ons als plek voor inspiratie en actie gebruiken.... we een groeiend aantal samenwerkingsverbanden aangaan... we elk jaar een aantal bedrijven aan ons hebben gebonden.

© TwentseWelle, mei 2010

Identiteitsbewijs van Noorderpoort

Noorderpoort

In het Noorden is Noorderpoort een speler van formaat. Op 40 locaties in de provincie Groningen en in Noord-Drenthe. Ruim 1800 medewerkers, ruim 20.000 leerlingen en cursisten. Elke vier jaar levert ons ROC zo'n 6% van de regionale beroepsbevolking; dat zijn bijna 16.000 arbeidskrachten. Jaarlijks betreden gemiddeld 4.300 bij Noorderpoort opgeleide mbo'ers de regionale arbeidsmarkt: dat is 45% van het totale aantal mbo-gediplomeerden in de regio.

Onze Regio

Sommigen beschouwen de Gronings-Drentse regio als onaantrekkelijk, als het einde van de wereld, *the middle of nowhere*. Een schaars bewoonde vlakte, waar het altijd mistig is, de werkloosheid immer stijgt en het bevolkingsaantal steeds maar daalt. Wij weten beter. Wij zien een regio, rijk aan ruimte en grondstoffen. Een regio barstensvol ambitie, kennis en talent. Een regio om trots op te zijn, maar ook een regio die teveel potentieel onbenut laat.

Onze visie op mensen

Wij gaan uit van de kracht van het individu. Ieder mens beschikt over kwaliteiten die het waard zijn te ontwikkelen. Daarnaast gaan wij uit van de kracht van de samenleving waarvan het Noorderpoort deel uitmaakt. Onze visie is: echt van betekenis ben je pas in je relatie met anderen.

Onze visie op onderwijs

Te vaak wordt onderwijs opgevat als het simpelweg opvullen van hiaten in kennis en vaardigheden, zonder oog te hebben voor wat leerlingen en cursisten al kunnen en weten: het benadrukken van wat ontbreekt in plaats van wat er is. Wij willen onderwijs bieden dat uitgaat van de kwaliteiten van onze leerlingen en cursisten, en hen opleidt tot zelfbewuste mensen met vaardigheden en kennis. Mensen die in staat zijn zelfstandig keuzes te maken, mensen die een bijdrage aan de samenleving kunnen leveren.

Onze visie op de regio

Zoals wij onze leerlingen en cursisten zien, zo zien wij ook onze regio: vol kwaliteiten die ontwikkeld kunnen en moeten worden. Natuurlijk is er in onze regio sprake van laaggeletterdheid, krimp, werkloosheid en een tekort aan mbo-geschoolde technici, om

maar eens wat te noemen. Er is daarnaast echter ook doorzettingsvermogen, ondernemerschap, ruimte en oog voor vernieuwing. Voor ons zijn dat aangrijpingspunten voor ontwikkeling. Wij zien mogelijkheden. En samen met onze partners en de inwoners kunnen wij deze regio doorontwikkelen tot een zelfbewuste, krachtige, uitnodigende regio met een gezonde economie, lage werkloosheid en een aantrekkelijk leefklimaat.

Onze missie en merkeloofte

Noorderpoort bereidt jongeren en volwassenen voor op hun rol in de samenleving en op het beroep van hun keuze. Noorderpoort wil hen tijdens hun loopbaan blijven begeleiden, opdat zij zich verder ontplooien en kunnen bijdragen aan een duurzame samenleving. Deze missie moet natuurlijk zichtbaar worden in onze regio. Daarom doen wij een belofte: Noorderpoort versterkt de regio.

Onze kracht

Onze Groninger aard is onze onderscheidende kracht. Wij staan voor wat we zeggen, voor elkaar en voor de regio. Ónze regio. Daar hebben we veel voor over en willen we hard voor werken. Onze merkeloofte gaat ons ter harte omdat zij verband houdt met de toekomst van de regio en zijn bewoners. Een toekomst waarin wij een belangrijke rol willen, kunnen en zullen spelen. En omdat het ons zoveel waard is, gaat het ons lukken. We verbinden ons eraan met "onze wille, vast as stoel".

Merkwaarden

Trots We zijn trots op wie we zijn en wat we kunnen. We zijn zelfbewust in onze keuzes. We weten wat we willen en waar we goed in zijn. Daarop richten we onze aandacht en energie.

Echt Gronings Onze werkwijze is Gronings. Wij imiteren niemand. We zijn authentiek, nuchter, ingetogen, oprecht en betrouwbaar. 't Kon minder.

Met Elan We kennen onze mogelijkheden. Die zijn groot en die zetten wij graag in. Wij kunnen het verschil maken. In verbinding met onze omgeving zijn we tot grote dingen in staat. Daarom nemen we het voortouw om onze regio te versterken.

Bovenstaande informatie is gebaseerd op identiteitsbewijs Noorderpoort

© Noorderpoort 2010