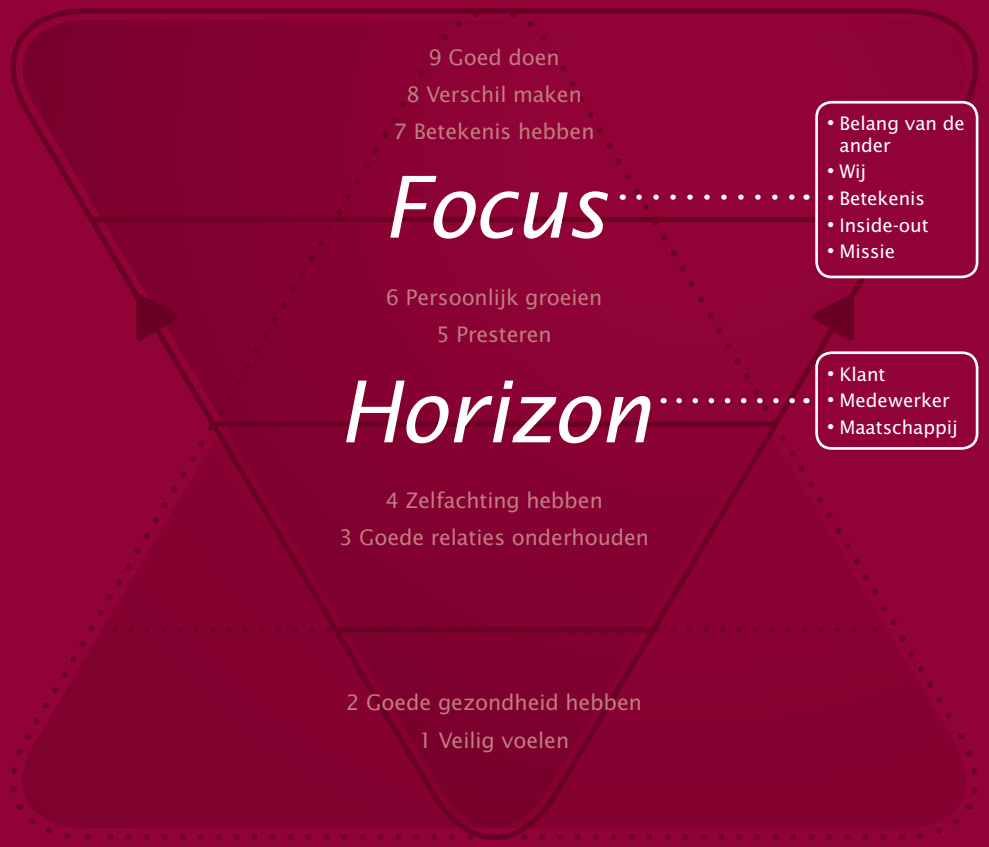
Identiteitsmarketing



SAXION

Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap

Lectorale Rede | Kaj Morel

Identiteitsmarketing: bouwen op betekenis

Kom verder. Saxion.

saxion.nl/innovatieenondernemerschap

SAXION

Inhoud

1. Tekort aan betekenis **5**
Marketing anno nu 7
Aandacht voor Betekenis 17
Betekenis. Wat is dat? 20

2. De essentie van identiteitsmarketing **23**
De marketingdonut 25
Het Vliegwiel van Identiteit® 26
Elementen van organisatieidentiteit 27

3. Identiteitsmarketing in de rest van de wereld **29**
Boeken 29
Andere betekenisvolle initiatieven 34
Onderwijs en opleidingen 37
Wat identiteitmarketing toevoegt 37

4. De belofte van het lectoraat **39**
Praktijkgericht onderzoek 40
Onderwijs 43
Publicaties 45
Relatie met het werkveld 46
Relevante ontwikkelingen in het werkveld 47
Wanneer lost het lectoraat zijn belofte in? 52

5. Slotpleidooi **55**
6. Woord van dank **57**
7. Noten **59**

ISBN: 978-90-813-771-8-8
Titel: Identiteitsmarketing:
Bouwen op betekenis
Lectorale rede, 1e druk, december 2010
Auteur: Kaj Morel
Lectoraat: Identiteitsmarketing
Uitgever: Saxion Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap
Ontwerper figuren: Aperta, Jan Johan ter Poorten
Redactie: Maarten Hulsman en Ed van Dael

Programma *2 december 2010*

14.00 uur	Ontvangst in de foyer van het Muziekcentrum Enschede
14.20 uur	Opening door drs. Rik Eijsink, directeur academie Marketing & International Management
14.30 uur	Getuigenis van betekenis door Harm Mannak, directeur Orkest van het Oosten
14.55 uur	Getuigenis van betekenis door Kees van der Meiden, directeur TwentseWelle
15.20 uur	Getuigenis van betekenis door Maarten Vonk, directievoorzitter Rabobank Centraal Twente
15.45 uur	Pauze
16.00 uur	Officiële installatie door mr. Ineke van Oldeniel, lid Raad van Bestuur Saxion
16.15 uur	Lectorale rede 'Identiteitsmarketing: bouwen op betekenis' door dr. Kaj Morel
17.00 uur	Afsluiting en receptie in de foyer

Rede in gewijzigde vorm uitgesproken door dr. Kaj Morel ter gelegenheid van zijn installatie als lector Identiteitsmarketing aan Saxion op donderdag 2 december 2010 in het Muziekcentrum Enschede.

1. Tekort aan betekenis

Geachte aanwezigen,

Geweldig dat jullie hier zijn en willen luisteren naar wat ik te zeggen heb. Ik val maar meteen met de deur in huis. De centrale boodschap van mijn rede, versimpeld en prikkelend verwoord, is deze:

Teveel organisaties schieten tekort in betekenis en dat is niet goed. We hebben daarom andere marketing nodig die erkent dat betekenis het bestaansrecht vormt van elke organisatie en het fundament onder een toekomstbestendige samenleving. Deze andere marketing is identiteitsmarketing.

Het punt dat ik wil maken is niet dat organisaties nu niet deugen. Natuurlijk zijn er organisaties waarvan ik vind dat ze niet deugen. Omdat ze in mijn ogen niets toevoegen aan de wereld en opereren op een manier die geen recht doet aan hoe je met mensen en het belang van anderen dient om te gaan. Ik mag dat vinden en iemand anders mag het daarmee oneens zijn. Prima. Evenmin wil ik voorbijgaan aan geweldige organisaties die van alle kanten deugen, die bestaan (gelukkig) ook.

Het punt dat ik wil maken is dat organisaties veel meer kunnen deugen dan ze op dit moment doen, maar dat niet door lijken te hebben of dat niet willen weten. Ze nemen, bewust of onbewust, genoegen met middelmatigheid. Dat is in het gunstigste geval doodzonde – het zou zoveel mooier kunnen zijn – en in het ongunstigste geval ronduit schadelijk – klanten die weglopen, medewerkers die gefrustreerd raken, bedrijven die failliet gaan, een wereldwijde economische crisis.

In het laatste geval, ter voorkoming van allerhande ongewenste effecten, is het voor iedereen klip en klaar dat het belangrijk is om middelmatigheid te bestrijden en te streven naar goede en geweldige organisaties. Anders gaat het mis en dat willen we niet. Maar ook als het niet mis gaat, sterker nog, als het goed gaat, loont het de moeite om te streven naar meer betekenis. Waarom? Omdat het kan, omdat we het willen en omdat we onszelf en elkaar tekort doen wanneer we het niet doen. De wereld kan wel wat meer betekenis gebruiken.

Identiteitsmarketing zet daarom in op het ‘beter’ (lees: betekenisvoller) maken van organisaties en de mensen die er deel van uit maken vanuit de overtuiging

dat het verspilling is om het niet te doen. Verspilling van de talenten en drijfveren van mensen, verspilling van hun geluk en verspilling van de kans om onze samenleving aangenamer, leefbaarder en toekomstbestendig te maken.

Identiteitsmarketing is niet de oplossing voor organisaties, natuurlijk niet. Het is wel een concrete werkwijze met achterliggende filosofie die organisaties in staat stelt om hun betekenis uit de breiden en daarmee waardevoller te worden en te blijven voor klanten, zichzelf en de samenleving. Identiteitsmarketing is een alternatief management- en marketingparadigma, omdat het andere uitgangspunten hanteert en andere doelen nastreeft. Tegelijkertijd bouwt identiteitsmarketing nadrukkelijk voort op huidige paradigma's en maakt deels gebruik van bestaande modellen, theorieën en instrumenten.

Mijn ervaringen tot nog toe maken duidelijk dat identiteitsmarketing precies die gemengde reacties oproept die je verwacht bij een paradigmaverschuiving. Identiteitsmarketing wordt zowel verguisd als bejubeld. Ik heb mensen ontmoet die vinden dat het niets met marketing te maken heeft en mensen die net als ik overtuigd zijn dat identiteitsmarketing de volgende evolutie in marketing en management vertegenwoordigt. Mensen die er totaal niet mee uit de voeten kunnen en mensen die ervaren 'thuis te komen'. Ook vanmiddag verwacht ik dat de reacties sterk uiteen zullen lopen en dat is goed. De ontwikkeling van het prille vakgebied identiteitsmarketing is op dit moment het meest gebaat bij een scherpe dialoog tussen aanhangers van het huidige paradigma en liefhebbers van identiteitsmarketing. Ik roep alle aanwezigen van harte op om hun bijdrage aan deze dialoog te leveren.

Marketing anno nu

Ik wil de dialoog, nu nog een monoloog, starten met een aantal recente observaties op het gebied van marketing en management. Deze observaties illustreren wat mij betreft precies de overgangsfase waarin we ons bevinden en de worstelingen die een op handen zijnde paradigmaverschuiving met zich meebrengt.

Reckitt-Benckiser

Het eerste voorbeeld betreft multinational Reckitt-Benckiser, de producent van merken als Vanish, Woolite, Airwick, Clearasil, Nurofen en Strepsils. In het coverartikel van het *Tijdschrift voor Marketing* uit januari 2010 komt Marcel Belt, general manager van Reckitt-Benckiser in Nederland, aan het woord: "Niemand doet business voor zijn lol. Dit bedrijf wil geld verdienen. En iedereen is daarvan doordrongen." Alles bij Reckitt-Benckiser is gericht op geld verdienen, targets halen, marges hoog houden. En dat lukt: Reckitt-Benckiser groeit veel harder dan de concurrentie en heeft een hoge marge. De CEO van Reckitt-Benckiser Worldwide is de 'best betaalde brandmanager ter wereld' en al enkele keren de best verdienende CEO van Engeland. Hij 'ging er al eens met 28 miljoen euro in één jaar vandoor'. Kortom, een geoliede geldmachine.

Belt legt uit hoe de cultuur van Reckitt-Benckiser is: "Ik gedij hier als een vis in het water. Omdat de mensen boven mij op de juiste manier aan de knoppen draaien. Soms kort door de bocht. Soms te snel en rechtlijnig, maar wel heel erg duidelijk waar het om gaat (...) We hebben een vrij agressieve bonusstructuur hier. Als je je targets niet haalt, dan mis je veel geld. Afhankelijk van je positie tot wel 60 procent (...) Iedereen kan hier een bonus halen, ook de dame van de kantine en de receptioniste. Het basissalaris is lager dan de markt, maar als je je bonus haalt ga je er overheen. Het is echt performance driven. En het gaat hier onwijs goed." Maar je moet wel bij deze cultuur passen: "Het verloop is hoog met 30 procent per jaar. De druk is erg hoog."

Over de unieke kracht zegt Belt het volgende: "Een van de dingen die wij beter kunnen dan zij, is de snelheid van lanceren (...) We zijn sneller dan anderen. Dit is een veel centraler geleide organisatie. Mensen die we aannemen vertellen we ook: "Heb niet de pretentie dat je het beter weet dan een team van 20 man met een marktonderzoekbudget van een half miljoen euro (...) Jij moet van het product in de markt een succes maken."

Reckitt-Benckiser heeft een hoge prijsstelling. “Ons model is er op gebaseerd om geld te genereren voor innovatie en reclame. Na 1,5 tot 2 jaar willen we toch wel geld zien, anders is er iets mis. Veel bedrijven zijn in hun prijsstelling nog steeds erg conservatief. Ze kijken wat de kostprijs is en hoeveel marge ze willen maken en dan is de consumentenprijs bepaald. Wij kijken veel meer wat de consument er voor over heeft.”

Over reclame zegt Belt: “Waarom maak je advertising? Om de brandmanager in de kroeg trots te maken? Of omdat je er zelf een warm gevoel bij krijgt? Of doe je het, omdat na drie weken knallen op tv je verkopen met 30, 40, of 50 procent stijgen?”

Ik gebruik het voorgaande voorbeeld graag om het huidige marketingdenken te illustreren. Marketing gaat om geld verdienen voor de organisatie. Als je niet beter weet, kun je nog denken dat het hier om een karikatuur gaat, zo’n extreme geldgerichtheid draagt dit artikel uit. Maar het is echt marketing anno nu. Marcel Belt was één van de genomineerden voor de titel van Marketeer of the Year 2009. De Nederlandse marketingwereld ziet de wijze waarop Reckitt-Benckiser marketing bedrijft als schoolvoorbeeld, als iets wat lovenswaardig is en nastreving verdient.

Niet alleen Marcel Belt is een voorbeeld, maar ook zijn baas, de Nederlandse topman van Reckitt-Benckiser, Bart Becht. U weet wel, de best betaalde brandmanager ter wereld en best verdienende CEO van Engeland die er al eens met 28 miljoen euro in één jaar vandoor ging. Het tijdschrift *Miljonair* heeft een lijst van vermogende donateurs samengesteld. Op nummer 1 staat, u raadt het al, Bart Becht. Hij blijkt Nederlands gulste gever die dit jaar 130 miljoen euro aan zijn goededoelentrust schonk.

Tijd voor een vraag. Zou u bij Reckitt-Benckiser willen werken? Mag ik handen zien?. Ziet u Reckitt-Benckiser als een voorbeeldbedrijf en mensen als Marcel Belt en Bart Becht als rolmodellen voor marketing en management? Handen graag.

Ik weet niet wat dergelijke berichten met u doen. Ik raak ervan in verwarring. Reckitt-Benckiser wordt gepresenteerd als een voorbeeldbedrijf met een voorbeeld marketingtopman en een voorbeeld CEO. En ontegenzeggelijk doen ze het goed naar de huidige maatstaven van winst maken en vrijgevigheid aan goede doelen. Maar wat zijn deze maatstaven waard? Zijn dit de maatstaven waartegen we organisaties willen blijven afzetten in de toekomst? Of stellen we andere vragen en hanteren we andere maatstaven?

Ik pleit ervoor nu eens andere vragen te stellen. Waar komt de extreme focus op geld verdienen vandaan? Waarom is het bedrijf hier trots op? Waarom schenkt topman Becht 130 miljoen aan goede doelen en wat wil hij daarmee voor effect sorteren? Waarom eerst zoveel moeite doen om zoveel mogelijk geld uit de wereld te halen en deze dan vervolgens weer teruggeven? Wat is het nut daarvan? Wie schiet daar wat mee op?

En dan de ultieme vraag: wie zou wat missen als Reckitt-Benckiser niet zou bestaan? Ik heb het ze nog niet gevraagd, maar ik ben heel benieuwd naar de antwoorden van Belt en Becht op deze vraag. De vraag naar de betekenis van Reckitt-Benckiser voor klanten, medewerkers en de samenleving als geheel. Waar betekenis de maatstaf is naast of in plaats van de hoeveelheid geld die een bedrijf verdient of weggeeft, worden andere vragen gesteld en ontstaan andere organisaties. De keuze is aan ons.

PWC

Mijn tweede voorbeeld van marketing anno nu betreft PWC, geïnspireerd op het artikel van Ewoud Sanders in de NRC van 18 oktober 2010 met de titel *Een nieuwe merknaam, een nieuwe merkbelofte*. In dit artikel schetst Sanders zijn verbazing over de recente naamsverandering van PricewaterhouseCoopers, met hoofdletter P en hoofdletter C, in PWC.

Wat is het geval? PWC heeft haar naam veranderd, omdat het bedrijf een ander gezicht heeft. “We hebben ons merk en daarmee onze uitstraling veranderd met de bedoeling onze dienstverlening aan onze klanten (...) te moderniseren en te versterken”, aldus het bedrijf. In sommige landen werd PricewaterhouseCoopers afgekort tot PWC terwijl in andere landen juist de volledige naam werd gebruikt. En dat is onhandig als je internationaal een ‘merkbelofte’ wilt neerzetten. PWC heeft een beginselverklaring opgesteld waarvan de essentie is: de wereld verandert snel, klanten worden beoordeeld op basis van de waarde die zij creëren, het is lastig om die waarde te vinden en daarom kun je PWC inhuren. “Wij zijn ons ervan bewust dat waarde voor iedereen een verschillende betekenis heeft en dat is waarom we relaties met ze opbouwen”, luidt een passage uit de verklaring. In Nederland is PricewaterhouseCoopers zo enthousiast over de naams- en imagoverandering dat op korte termijn de neonletters op alle veertien vestigingen worden vervangen door ‘PWC’.

Sanders concludeert: “Twee jaar werk, een internationaal team van 8 of 9 mensen en heel veel ruggespraak, met als uitkomst PWC (...), een tamelijk slappe

Woordhoek Ewoud Sanders

Een nieuwe merknaam, een nieuwe merkbelofte

Er zijn allerlei redenen waarom een bedrijf zijn naam zou willen veranderen. Zo veranderden de accountantskantoren Price Waterhouse en Coopers & Lybrand vanwege een fusie in 1998 hun naam in PricewaterhouseCoopers. Waarom werd dit niet Price, Waterhouse, Coopers & Lybrand? Omdat dit te veel zou lijken op deftige namen uit de oude economie, terwijl iedereen toen juist geloofde in de nieuwe economie. Het was de tijd van snelle, hippe internetbedrijven met namen als NTT DoCoMo, C# (lees: see sharp), .Net, Yahoo!, !Ring, 12move (lees: one to move) en i2 (lees: I to). En dus werd het PricewaterhouseCoopers – zonder Lybrand (te lang), zonder spaties, zonder komma's, zonder V&D-teken en met alleen de P en de C in kapitalen.

Wijzigingen van bedrijfsnamen zijn duur – zeker als het grote, internationale bedrijven zijn. Al het drukwerk moet worden aangepast, de naam aan de gevel of op het dak, advertenties en reclames zijn nodig om de wijziging bekend te maken – het loopt al snel in de tonnen. En bij een international als PricewaterhouseCoopers – met vestigingen in 151 landen – al snel in de miljoenen.

Sinds vorige week heeft PricewaterhouseCoopers weer een nieuwe naam: PWC, gekoppeld aan een nieuw logo. Had zich een nieuwe fusie voorgedaan? Nee. „PricewaterhouseCoopers", zo verklaart het bedrijf, „heeft een ander gezicht. We hebben ons merk en daarmee onze uitstraling veranderd met de bedoeling onze dienstverlening aan onze klanten, onze mensen en de marksectoren [sic] waarin wij actief zijn te moderniseren en te versterken." Hoe is deze naamsverandering tot stand gekomen? Er is, zo legt een woordvoerder uit, twee jaar aan gewerkt door een internationaal team van acht of negen mensen. Belangrijkste reden voor de naamsverandering was dat PricewaterhouseCoopers in sommige landen werd afgekort tot PWC, terwijl in andere landen de volledige naam werd gebruikt. En dat is onhandig als je internationaal één 'merkbelofte', zoals dit in het jargon heet, wilt neerzetten. Het kernteam heeft, na veel ruggespraak, een verklaring opgesteld die nu wereldwijd door alle vestigingen van PWC is omarmd. Kort samengevat komt die beginselverklaring hierop neer: de wereld verandert snel, steeds meer klanten worden beoordeeld „op basis van de waarde die z creëren", het is lastiger geworden om d waarde te vinden en te beoordelen, ma daar kun je dus PWC voor inhuren.

Dit alles levert zinnen op als: „Wij zijn ons ervan bewust dat waarde voor iedereen een verschillende betekenis heeft en dat is waarom we relaties met ze opbouwen" (vraag: wie zijn 'ze'?). PricewaterhouseCoopers Nederland is zo enthousiast over de naams- en imagoverandering aldus de woordvoerder, dat op korte termijn de neonletters op alle veertien Nederlandse vestigingen worden vervange door 'PWC'. Is de naam PricewaterhouseC ermee helemaal van de baan Ne juridische stukken zal P ers wereldwijd in twee hoofdlet rwijl PW t of n rugg c, Pw amelij slapp beginsel verklaring in Nederland en miljoe aal – soms heb ik moeite om d e begrijpen.

Lieve Kaj, ik dacht aan jouw presentatie en moest hard lachen! Liefs Chantal

Figuur 1 *Artikel uit NRC Handelsblad: Een nieuwe merknaam, een nieuwe merkbelofte*

en slecht geformuleerde beginselverklaring, tonnen aan kosten in Nederland en miljoenen internationaal – soms heb ik moeite om de wereld te begrijpen."

Ik raad u van harte aan om het hele artikel te lezen. Wat mij treft is niet zozeer Sanders' ironie, die is vermakelijk, maar vooral zijn oprechte verbazing over marketing anno nu. Dit gebeurt echt, het is onze realiteit en het valt maar lastig te bevatten.

De bank anno nu

De branche die voor velen symbool staat voor onze ambivalente houding ten opzicht van marketing en management is ongetwijfeld de financiële sector en in het bijzonder het bankwezen. Terecht of onterecht, het bankwezen wordt gezien als één van de hoofdschuldigen achter de financiële crisis. En de banken steken de hand nadrukkelijk in eigen boezem, beloven beterschap en doen er alles aan om 'het vertrouwen van de consument terug te winnen', zoals dat zo mooi heet. In hun recente boek *Moeten bankiers weer met de poten in de modder? Wat banken en hun klanten kunnen leren van de crisis*[1] verwoorden bankier Ewald Oude Steenhof, wetenschapper Elmer Sterken en ondernemer Willy Wildenborg de taak waarvoor banken zich gesteld zien als volgt:

Banken zullen volgens ons, en we zijn beslist niet de enige criticasters, weer terug moeten naar hun oorspronkelijke doel en zich weer moeten focussen op hun traditionele functie. In feite is dit vooral een intermediaire nutsfunctie tussen marktpartijen die kapitaal nodig hebben om bepaalde ambities waar te maken en marktpartijen die overtollige geldmiddelen hebben en deze tegen een vergoeding tijdelijk willen toevertrouwen

aan banken. Op zich is dit geen nieuw geluid, maar hiermee alleen wordt het probleem natuurlijk niet voldoende opgelost. Banken moeten solidariteit en voorzichtigheid hoog in hun vaandel hebben staan. Ze zullen daarbij professioneel en vooral ook marktgericht en transparant moeten werken. Niet vanuit een stoffige passieve en soms zelfs arrogante houding, maar vanuit een stevige en eerlijke benadering.

Duurzaam bankieren zal gemeengoed worden, aldus het vakblad voor financiële professionals *Banking Review*[I]. Ik citeer: "Duurzaam bankieren is momenteel een `unique selling point`, maar zal uitgroeien tot gemeengoed. Het fenomeen is in een nieuwe fase terechtgekomen en zal een belangrijke bijdrage leveren aan de vergroting van het vertrouwen van consumenten in banken."

Een ander citaat, ditmaal van Daniël Povel, algemeen directeur van Triodos Investment Management: "Triodos presteert beter dan de meeste andere banken doordat het op een andere manier naar geld kijkt. Voor Triodos is geld een manier om een duurzame samenleving te realiseren, voor andere banken een manier om meer geld te maken."[III]

De Volkskrant komt op 31 maart 2010 met een artikel over jonge bankiers die weer fier willen zijn op hun vak[IV]: "We willen over een tijdje weer trots kunnen zijn op de sector. Ook de maatschappij moet weer trots op de bankwereld worden. Nu heerst de opinie: die stomme bankiers hebben het verknald en laat ze maar bloeden". Om de bankwereld op te schudden heeft een aantal bankiers zich verenigd onder de naam FIER (Financial Institutions Enhancing Responsibility). In haar visie pleit FIER voor vier "D's" als grondslag voor herstel van vertrouwen in de bancaire sector: dienend, duidelijk, duurzaam en diversiteit.

ABN AMRO heeft recentelijk haar nieuwe campagne gelanceerd met de naam *De bank anno nu*. De gedachte erachter is de volgende: klanten verwachten dat banken veranderen, maar ze geloven niet snel dat die veranderingen ook daadwerkelijk plaatsvinden. ABN AMRO probeert daarom borstklopperij en grootspraak te vermijden. In plaats daarvan wordt verwezen naar praktische zaken die zijn veranderd. Ook de andere banken doen van zich spreken, maar erg overtuigend is dat allemaal nog niet. Aldus Andy Mosmans, directeur van communicatiebureau ARA Groep, die in een snijdende column op *Management Scope* gehakt maakt van de communicatiestrategie en creatieve campagnes van de bekendste Nederlandse banken[V].

Dat er nog veel werk te verrichten is voor onze banken blijkt uit het jaarlijkse omnibusonderzoek van onderzoeksbureau MindWorld en Merkadviesbureau Synergie. Alle banken staan in de ogen van Nederlandse consumenten ongeveer voor hetzelfde. Eigenheid en bezieling ontbreken. Oplossingen worden gezocht in gevleugelde termen als `klant centraal`, communicatie en soms producten. Er wordt nauwelijks geappelleerd aan dieper liggende behoeften van consumenten. Banken lijken het merkdenken nog steeds te beschouwen als een communicatievraagstuk en niet te beseffen dat het merk gelijkstaat aan de totale prestatie van de organisatie. De onderzoekers vragen zich af of bankmerken erin zullen slagen echt terug te keren naar hun eigenheid en hun DNA of dat ze zich zo blind staren op de klant dat ze zichzelf daarbij vergeten[VI].

Het is mooi dat de Nederlandse banken zich willen verbeteren, het vertrouwen van consumenten terug willen winnen, meer van waarde willen zijn. De vraag waarom ze dat willen – omdat klanten dat vragen of omdat ze het, ik durf het bijna niet te zeggen, vanuit hun hart echt willen – vind ik in eerste instantie niet eens zo belangrijk: als het maar leidt tot meer betekenisvolle banken. Wat mij zorgen baart is de wijze waarop banken dit doel denken te kunnen bereiken. Met communicatiecampagnes en vanuit zogenaamde strategische visies die, voor zover ik kan beoordelen, niet wezenlijk veranderd lijken te zijn. Het gaat nog steeds eerst en vooral om het eigen belang, de betekenis van de banken voor de banken zelf, en niet om het belang van de ander, de betekenis van de banken voor de samenleving als geheel. Zolang banken vanuit deze strategie blijven opereren en niet daadwerkelijk betekenisvol willen zijn voor anderen, zullen alle campagnes van de wereld niet helpen om klanten te binden en hun vertrouwen terug te geven. Cosmetische ingrepen aan de buitenkant die niet voortkomen uit en gedragen worden door overeenkomstige schoonheid aan de binnenkant, zijn in mijn ogen ineffectief en een verspilling van tijd, menskracht en geld.

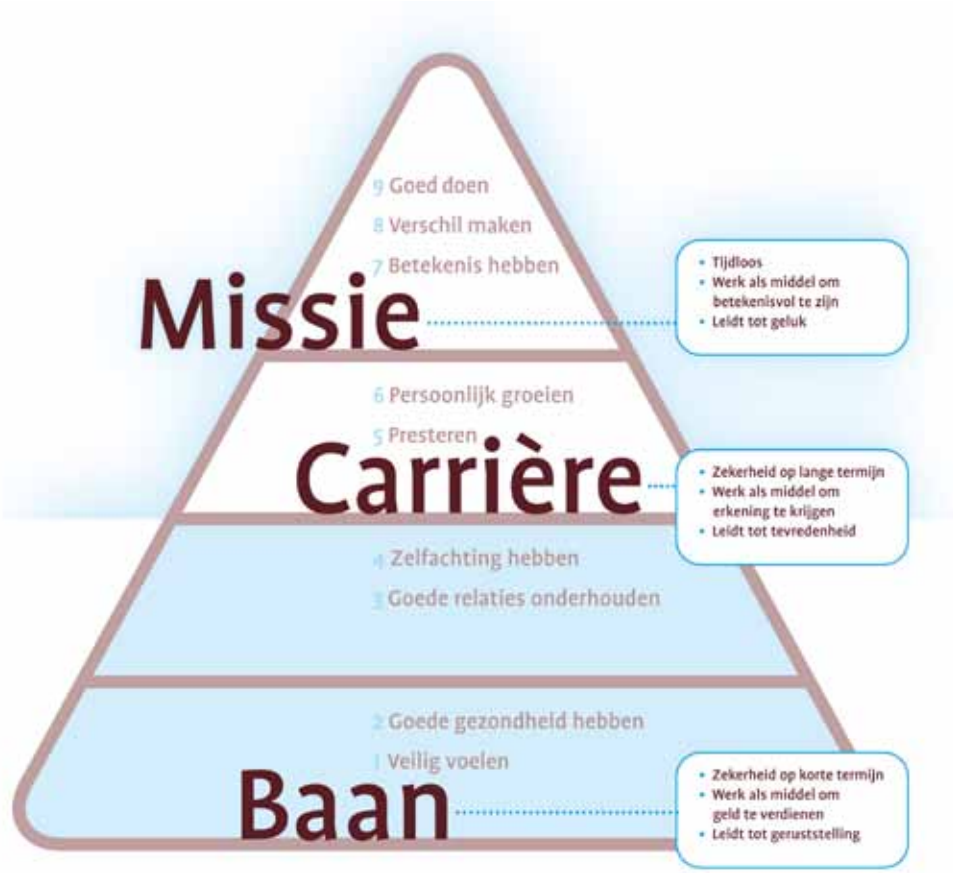
Wat nodig is, zijn banken die daadwerkelijk van binnenuit opereren. Die terug gaan naar hun oorspronkelijke bestaansreden en de diepere drijfveren van hun medewerkers en daarop hun bedrijfsvoering afstemmen. Zoals we eerder hebben kunnen horen, heeft de Rabobank Centraal Twente voor deze aanpak gekozen, de aanpak van iden-

titeitsmarketing, en is zij volop bezig zichzelf in deze richting te ontwikkelen. Een dergelijke fundamentele omslag in denken en doen is natuurlijk wennen en vraagt lef. Tegelijkertijd is het voor de direct betrokkenen min of meer vanzelfsprekend om uit te gaan van eigen kracht en oorspronkelijke drijfveren. De overtuiging leeft dat mensen zich meer en meer met de bank zullen willen identificeren, naarmate zij duidelijker maakt waarvoor ze staat en wat ze voor anderen wil betekenen. Vertrouwen en loyaliteit zijn dan het vanzelfsprekende gevolg.

Gemotiveerde medewerkers

Welk effect heeft marketing anno nu op medewerkers? Geen enkel, zullen sommige marketeers zeggen. Om de simpele reden dat marketing zich helemaal niet bemoeit met medewerkers. Marketing draait om klanten. Medewerkers vallen onder HRM. Ik zie dit anders. Marketing staat voor het verbinden van klanten aan organisaties en, belangrijker, voor het verbinden van organisaties aan klanten. Eigenlijk is het nog eenvoudiger: marketing gaat om het verbinden van mensen. Punt. Mensen die iets willen aanbieden aan anderen en mensen die iets willen ontvangen van anderen. Zeker waar het dienstverlenende organisaties betreft, en dat zijn tegenwoordig vrijwel alle organisaties, zijn mensen de verbindende schakel. Stellen dat marketing niets met de eigen medewerkers te maken heeft, is in mijn ogen dan ook niet houdbaar.

Er is in Nederland veel te winnen op het gebied van effectieve en efficiënte inzet van medewerkers. Dit bericht komt wellicht onverwacht omdat Nederland traditioneel hoog scoort op de lijstjes van arbeidsproductiviteit. Maar alles is relatief. Uit een bericht in de Spits van 16 juli 2010 blijkt dat medewerkers in Nederlandse bedrijven amper bevlogen zijn. Dit gebrek aan motivatie kost bedrijven volgens de landelijke arbeidsdienst ArboNed jaarlijks 5 tot 6 miljard euro. Slechts 20 procent van de medewerkers is bevlogen, de rest is 'bijna' bevlogen tot totaal niet gemotiveerd. Minder of ongemotiveerde medewerkers doen gemiddeld 1 à 2 uur iets anders op hun werk. ArboNed waarschuwt voor de naderende krapte op de arbeidsmarkt. "Veel bedrijven klagen dan over vertrekkende krachten. Maar als ze investeren in hun mensen krijgen ze meer rendement en verbetert hun imago. Dat trekt weer nieuwe werknemers aan. Er komt een maatschappelijke beweging waarin jonge werknemers het niet meer pikken om werk te doen waar ze niet gelukkig van worden, noch energie van krijgen."



Figuur 2 *Piramide van medewerkerbewustzijn*

Een soortgelijk geluid valt te horen in Engels onderzoek[VII] dat stelt dat organisaties erkennen dat meer aandacht voor de betekenis van het werk de motivatie van werknemers ten goede komt, maar niet weten hoe ze dit aan moeten pakken. Het antwoord: neem een voorbeeld aan vrijwilligers. Zij laten namelijk zien dat mensen niet alleen door geld worden gemotiveerd om te werken. Vrijwilligerswerk komt voort uit een diepgewortelde behoefte aan zingeving; door onbezoldigd werk te doen geven vrijwilligers vorm aan hun identiteit.

Weinigen onder u zullen het belang van bevlogen medewerkers ontkennen. Waarom richten organisaties zich voor het motiveren van medewerkers dan vooral op extrinsieke factoren zoals salaris en aantrekkelijke secundaire arbeids-

voorwaarden? Terwijl juist de intrinsieke drijfveren, de behoefte om ertoe te doen voor anderen, medewerkers bevlogen en dus waardevoller voor de organisatie maken (zie figuur 2). Waar marketing op dit moment zich niet of nauwelijks bemoeit met medewerkers en hun drijfveren vanuit het idee dat dit niets met klanten te maken heeft, laat zij dus een grote kans liggen om medewerkers tot klantenbinders te maken. Identiteitsmarketing richt zich juist op de drijfveren van klanten en die van medewerkers vanuit de overtuiging dat langdurige en rendabele verbindingen ontstaan waar deze drijfveren bij elkaar komen.

Vertrouwen is de basis van marketing

Een laatste voorbeeld van marketing anno nu is geïnspireerd op de column *Consumenten zijn mensen met een Hart* van de voorzitter van het bestuur van het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA) uit het oktobernummer van het Tijdschrift voor Marketing[VIII]. Arts gaat in op een trendonderzoek van McKinsey waaruit blijkt dat het vertrouwen in organisaties daalt, waardoor "transactiekosten stijgen, de merkwaarde daalt en het moeilijker is klant en talent aan te trekken en te behouden. Vertrouwen is de basis van iedere relatie en is daarmee de basis van marketing." Tegelijkertijd zien we een trend dat consumenten meer vertrouwen in elkaar hebben. Dus het vertrouwen in de verticale relaties tussen organisaties en consumenten daalt en het vertrouwen in horizontale relaties tussen consumenten onderling stijgt.

Deze constatering vraagt van marketeers dat ze betrouwbare relaties bouwen met consumenten. Ter illustratie vertelt Arts dat het bij Grolsch, waar zij toentertijd werkte, de standaard was om elke consument die een klacht meldde thuis te bezoeken. Zonder uitzondering werden deze voormalige klagers de meest enthousiaste en trouwste Grolschfans. De column besluit met de volgende voorspelling: "De toekomst is aan mensgerichte marketeers, zodat vertrouwen (weer) herwonnen kan worden en verticale relaties weer gaan floreren."

De column roept gemengde gevoelens bij mij op. Enerzijds bekruipt mij hetzelfde gevoel dat Mosmans in zijn column over de banken beschreef: consumenten hebben ons door, dus we moeten als marketeers nog slimmere trucjes verzinnen. Een heilloze weg: vertrouwen is niet te winnen met trucjes. Anderzijds kun je de column ook lezen als een pleidooi voor meer aandacht voor betekenis in onze marketing. En laat dat nu net ook mijn pleidooi zijn.

Aandacht voor Betekenis

"Aandacht biedt de kiem van een relatie, en daaruit zal een mens opstaan." Nog een keer: "Aandacht biedt de kiem van een relatie, en daaruit zal een mens opstaan." Ik vind dit een indrukwekkende boodschap verpakt in een indrukwekkende zin. Ik wilde dat ik hem zelf bedacht en geschreven had. Maar dat is niet zo. Deze zin is afkomstig van Andries Baart, bijzonder hoogleraar Presentie en Zorg aan de Universiteit van Tilburg en geestelijk vader van de presentietheorie. In zijn boek *Aandacht. Etudes in presentie*[IX] schrijft Baart het volgende:

Aandacht biedt de kiem van een relatie, en daaruit zal een mens opstaan. Dat is de kern van wat ik te zeggen heb. En dat is meteen ook mijn politieke pleidooi: aandacht, dat wispelturige, ambivalente fenomeen, wordt ten onrechte momenteel gewantrouwd en geweigerd, blijkt steeds meer gekooid en gekerkerd, raakt zo langzamerhand verdraaid en verdreven. Dat is zonde, onnodig en daarmee doen we elkaar tekort.

Wat Baart zegt over aandacht en wat ik te zeggen heb over betekenis is vrijwel identiek. Vervang aandacht door betekenis. Beter kan ik het nauwelijks verwoorden. Ook betekenis, in al haar omvattendheid, ambivalentie en ogenschijnlijke abstractheid, blijkt steeds meer gekooid en gekerkerd, raakt verdraaid en verdreven. Dat is zonde, onnodig en daarmee doen we elkaar tekort. Baart stelt verder dat aandachtig kunnen zijn geen vanzelfsprekendheid is, maar iets dat je moet kunnen en bovenal willen. Hij noemt dat presentiebeoefening en zegt daarover het volgende:

Presentiebeoefening is een praktijk waarbij de gever zich aandachtig en toegewijd op de ander betrekt, zo leert zien wat er bij de ander op het spel staat – van verlangens tot angst – en die in aansluiting dáárbij gaat begrijpen wat er in de desbetreffende situatie gedaan zou kunnen worden en wie hij/zij daarbij voor de ander kan zijn. Wat gedaan kan worden, wordt dan ook gedaan. Een manier van doen, die slechts verwezenlijkt kan worden met gevoel voor subtiliteit, vakmanschap, met praktische wijsheid en liefdevolle trouw.

Het is alsof het over betekenisbeoefening gaat, waarmee ik het denken en handelen vanuit betekenis aanduid. Betekenisvol zijn voor een ander houdt in dat je het belang van de ander voorop stelt, dat je leert zien 'wat er bij de ander op het spel staat' en dat je in aansluiting daarop duidelijk voor ogen hebt wat jij voor de ander kunt en wilt doen. Ik weet het, ik hoor het u haast denken en ik heb het de afgelopen tijd vaak letterlijk gehoord: wat een soft gedoe. Voer voor zweverige types, boomknuffelaars, wichelroedelopers en halfgare wereldverbeteraars. Daar kun je toch helemaal niets op bouwen, laat staan een bedrijf? Betekenis als fundament? Drijfzand zul je bedoelen.

Aan degenen die zo denken wil ik de volgende vraag stellen: hoe bent u tot deze conclusie gekomen? Wat is er mis met aandachtige toewijding, subtiliteit, vakmanschap, praktische wijsheid en liefdevolle trouw? Zijn dit niet juist zaken die we onszelf wensen en die ervoor zorgen dat we op een plezierige wijze langdurig met elkaar kunnen samenleven?

Het zit hem vast in de woorden, of beter gezegd, het woordgebruik. Er kleeft iets verdachts aan, iets wat mensen zeggen die je willen bekeren. Die zondagochtend aan de deur komen met een boekje onder hun arm. Daar willen we niet van horen, niets mee te maken hebben. We doen gauw de deur dicht en gaan over tot de orde van de dag.

Het zijn yin-woorden in een wereld die gedomineerd wordt door yang. Yang staat voor beweging, handelen, kracht, structuur en doelgerichtheid. In zo'n wereld weten we geen raad met yin dat staat voor zorg, consolidatie, het besef van een groter geheel en gerichtheid op ontwikkeling in plaats van op doelen.

Ik denk dat de neiging om betekenisbeoefening af te doen als soft gewauwel, en haar daarmee achteloos terzijde te schuiven, voortkomt uit het feit dat het zo weinig voorkomt. Betekenisbeoefening is zo zeldzaam, dat het verdacht is als we het tegenkomen. Het doet me denken aan de campagne van SIRE: 'Aardige mensen. Hoe gaan we ermee om?'[x] waarin mensen met grote achterdocht reageren op andere mensen die enkel aardig tegen hen doen. Betekenis is blijkbaar *uncool*. Zó jaren 60 toen ze nog bloemen in hun haar droegen.

Kortom, betekenisbeoefening is niet van deze wereld. Dat is de wereld waar geld regeert en de eerste vraag altijd is: wat levert het (mij) op? Dus, onder het mom van economische schaarste, nemen we met elkaar maatregelen om zogenaamd in te spelen op die schaarste. Zogenaamd, omdat er natuurlijk helemaal geen schaarste heerst. We houden een ogenschijnlijke schaarste in stand, omdat we steeds opnieuw capituleren voor de huidige verdeling van geld, menskracht en tijd en voor de problemen die daardoor ontstaan. Zodra we bereid zijn om te overwegen dat schaarste geen onwrikbaar gegeven is, maar voortkomt uit de keuzes die we als samenleving maken, zullen ook de aard van onze problemen en de oplossingenruimte die we daarvoor zien in een totaal ander daglicht komen te staan.

Waar geld als de belangrijkste schaarste in een samenleving wordt aangemerkt, zal alles draaien om geld. Met alle gevolgen van dien. Waar betekenis als belangrijkste schaarste wordt erkend, zal alles draaien om betekenis en zal geld helemaal niet schaars blijken te zijn. Omdat we vanuit de erkenning dat betekenis schaars is hele andere keuzes zullen maken met betrekking tot de verdeling van geld, menskracht en tijd, dan vanuit de erkenning dat geld schaars is. Vandaar mijn pleidooi voor betekenis, betekenisbeoefening en identiteitsmarketing.

We hebben eerder al vastgesteld dat marketing draait om vertrouwen tussen mensen. Vertrouwen tussen organisaties en consumenten. Dit vertrouwen is tanende en het is de taak van marketeers om dit vertrouwen te herstellen. Niet door middel van slimme trucs, maar door oprechte interesse en aandacht voor het belang van consumenten. Door uit te gaan van de werkelijke betekenis die je als organisatie wilt hebben voor je klanten, voor medewerkers en voor de samenleving. Betekenis verdient onze maximale aandacht als marketeers. Betekenis biedt het fundament voor onze samenleving en voor onze organisaties. Op betekenis kunnen en zouden we onze marketing en onze organisaties moeten bouwen.

Betekenis. Wat is dat?

Waar mensen intuïtief begrijpen waarover ik spreek als ik praat over betekenis, is het voor de ontwikkeling van het vakgebied identiteitsmarketing noodzakelijk om een stap verder te gaan. Ik zal duidelijk moeten maken wat betekenis precies is, of beter gezegd, wat ik eronder versta.

Het wiel twee keer uitvinden vind ik zinvol noch wenselijk. Daarom zal ik nu letterlijk putten uit eigen werk dat eerder verschenen is, om precies te zijn op 25 augustus 2010. Het gaat om het eerste boek over identiteitsmarketing met de titel *Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan*.

Onder betekenis versta ik 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.

Neem Microsoft. Stel je een wereld voor zonder Microsoft. Sta eens stil bij de vraag wie wat zou missen als Microsoft er niet meer zou zijn. Dat is de betekenis van Microsoft in termen van haar effecten op de wereld. De betekenis die een organisatie heeft is niet beperkt tot de producten en diensten die zij produceert en de behoeften waarin zij daarmee voorziet bij klanten. Of tot het verstrekken van arbeid aan medewerkers die daarmee kunnen voorzien in hun fysieke, sociale en emotionele levensonderhoud. Betekenis is meer dan beursgenoteerd zijn en het uitkeren van dividend aan aandeelhouders. Meer dan het verschaffen van opdrachten aan andere bedrijven. Betekenis houdt niet op bij het uitzenden van reclameboodschappen op televisie, op billboards en in tijdschriften en kranten. Of bij het sponsoren van sportevenementen of goede doelen. Betekenis gaat verder dan het stimuleren van de lokale of zelfs de wereldeconomie.

Betekenis betekent bijvoorbeeld ook dat mensen over de hele wereld met elkaar in verbinding kunnen staan. Dat zij snel en gemakkelijk informatie kunnen vinden die ze nodig hebben. Dat zij daarmee kunnen overleven of een toekomst voor zichzelf kunnen opbouwen. Kortom, betekenis omvat alle effecten die een organisatie op elk gebied heeft of zou kunnen hebben. Daaronder vallen ook de indirecte effecten die andere mensen op hun omgeving kunnen hebben dankzij (de producten en diensten van) de organisatie.

Maar daarmee zijn we er nog niet. Want om een compleet beeld te krijgen van de betekenis van Microsoft, hebben we inzicht nodig in de onderliggende intenties. Vanuit welke drijfveren handelen de medewerkers van Microsoft? Doen ze dat eerst en vooral vanuit hun liefde voor computers, software en de talloze mogelijkheden die deze bieden aan mensen over de hele wereld? Of speelt dit geen rol en zijn ze ieder voor zich bezig om leuk te werken, carrière te maken en geld te verdienen voor zichzelf en voor Microsoft?

Voor een goed begrip van de term betekenis zoals ik die hanteer, is dit onderscheid van wezenlijk belang. Het maakt uit of Office 2007 ontworpen is vanuit de oprechte behoefte van Microsoft om mij beter en prettiger te laten werken of dat het ontwikkeld is om mij een nieuw product te kunnen verkopen.

In het eerste geval voel ik me meer geneigd me te verbinden aan Microsoft en Office 2007 omdat ik Microsoft zie als betrokken bekende en niet als onverschillige vreemdeling. Vanuit het idee dat ze het beste met mij voor hebben en daar hun best voor doen, vind ik hen sympathieker, kijk ik positief kritisch naar Office 2007, ben ik geduldiger als het mis gaat. Ik zal mijn eventuele problemen en suggesties voor verbetering eerder aan hen melden en word ik misschien zelfs wel zo enthousiast dat ik Office 2007 en Microsoft bij anderen ga promoten.

Voelt u wel?

2. De essentie van identiteitsmarketing

In het eerste deel van mijn rede heb ik gesproken over betekenis en ervoor gepleit om binnen marketing en management meer aandacht te schenken aan de betekenis die we als organisaties en professionals daarbinnen willen en kunnen hebben voor anderen. Aan de hand van een aantal voorbeelden heb ik laten zien op welke wijze we op dit moment worstelen om een zinvolle invulling aan marketing te geven die aansluit bij de wijze waarop we in de toekomst zaken willen doen en onze organisaties richting willen geven. Ik heb voorgesteld om betekenis als centraal en leidend concept binnen de marketing te hanteren. Hieruit ontstaat een nieuw marketingparadigma dat identiteitsmarketing heet. In dit tweede deel zal ik kort toelichten wat identiteitsmarketing inhoudt. Ik beperk me hier tot het basisidee en verwijs eenieder die meer wil naar het boek.

Identiteitsmarketing is de naam die een aantal bevlogen adviseurs gegeven hebben aan hun werkzaamheden die erop gericht zijn om mensen in staat te stellen hun organisatie zo in te richten dat:

1. Ze vanuit hun diepste wezen handelen;
2. Ze alle aanwezige kracht in hun organisatie benutten;
3. Ze daarmee maximaal betekenis hebben voor klanten, voor de maatschappij en voor zichzelf.

Deze werkwijze is ontwikkeld vanuit de bedrijfskundige filosofie dat het primaire bestaansrecht van een organisatie bepaald wordt door haar betekenis voor de maatschappij.

Identiteitsmarketing is dus een praktisch vakgebied en een gedachtegoed over het functioneren van organisaties in onze maatschappij. Organisaties die dit gedachtegoed aanhangen, nemen hun eigen identiteit als uitgangspunt voor alles wat ze doen. Niet omdat iemand daarom vraagt, maar omdat zij dat zelf willen. Omdat ze overtuigd zijn van de betekenis die ze kunnen hebben en weten dat daar behoefte aan is.

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 of en welk marktonderzoek nodig is (dat nu heel gericht ingezet kan worden), 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. Vanuit gerichtheid

op de klant bepaalt de organisatie echter 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'.

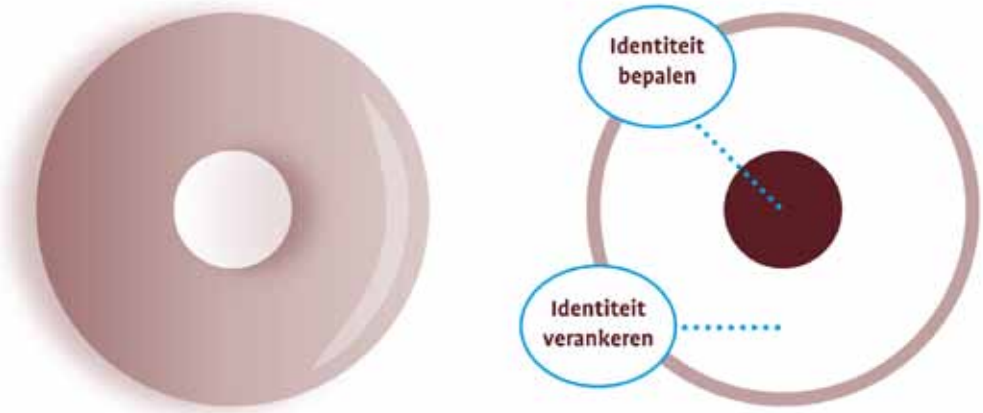
Voelt u het fundamentele verschil met hoe het nu vaak gaat? Vergelijk het met solliciteren. De huidige marketingbenadering kun je vergelijken met een sollicitant die reageert op de vacature van een bedrijf, waarbij de sollicitant de organisatie is en de vacature van het bedrijf de vraag of behoefte van een klant. Als je reageert op een bestaande vacature zeg je eigenlijk tegen het bedrijf: "Ik kom solliciteren, omdat u daarom gevraagd heeft en ik denk dat ik geschikt ben voor de functie." Je weet dat het bedrijf een expliciete behoefte heeft, je weet wat deze behoefte is (staat in de profielbeschrijving), en je kunt redelijk inschatten in hoeverre je voldoet aan de behoefte. Je weet ook dat er anderen zijn (concurrenten) die solliciteren op dezelfde functie. Wat je niet weet is of deze concurrenten betere papieren hebben dan jij. Als sollicitant ben je erop gericht om jezelf zo goed mogelijk te schikken naar de wensen van het bedrijf om hen daarmee te overtuigen jou de functie te geven. Voor het bedrijf is het functieprofiel het uitgangspunt en is de vraag in hoeverre jij de beste kandidaat voor de functie bent.

Hoe anders is een open sollicitatie, die representatief is voor identiteitsmarketing. In dit geval zeg je tegen het bedrijf: "Ik kom solliciteren, omdat ik geloof dat ik voor u van waarde kan zijn, ook al heeft u daar helemaal niet om gevraagd." Je weet dat het bedrijf geen expliciete behoefte heeft (anders hadden ze wel een vacature uitgezet). Je weet ook niet welke behoefte ze eventueel hebben. Wat je wel weet is wat jouw kwaliteiten zijn en wat jij voor het bedrijf denkt te kunnen betekenen. Je weet ook dat je niet met anderen 'concurreert' om een functie. Als sollicitant ben je erop gericht zo veel mogelijk jezelf te zijn om daarmee de ander te verleiden om voor jou te kiezen als waardevol persoon voor het bedrijf. Voor het bedrijf is jouw persoon(lijkheid) het uitgangspunt en gaat het om de vraag in hoeverre de organisatie gelooft in jouw toegevoegde waarde.

De marketingdonut

In navolging van Ron van Gils, collega identiteitsmarketeer en bedenker van de Identity Storm, vergelijk ik de wijze waarop veel organisaties momenteel marketing bedrijven met een donut: veel buitenkant met een gat in het midden. Organisaties (lees: marketeers) zijn zo bezig met het creëren van een mooie buitenkant (hun imago), dat ze vergeten stil te staan bij hun binnenkant (hun identiteit). En dat is opmerkelijk. Want hoe weet je hoe je er van buiten uit wilt zien, als je niet weet wie je van binnen bent? Om in terminologie van donuts te blijven: je smeert de hele donut vol met chocolade, omdat je denkt dat klanten daarvan houden, terwijl je zelf nooit chocolade eet. Je vindt het niet eens lekker. Jij bent dol op citroenglazuur. Waarom smeer je dat er dan niet op? Dat past veel beter bij je.

Identiteitsmarketing vindt de buitenkant ontzettend belangrijk, maar begint altijd bij de binnenkant, bij het 'gat in de donut'. Bepaal eerst je identiteit en vertaal deze vervolgens in elke vezel van je organisatie, zodat het aan de buitenkant zichtbaar wordt. Zodat buitenkant en binnenkant met elkaar overeenstemmen, elkaar versterken. De eerste stap in dit proces noem ik identiteitsbepaling, de tweede identiteitsverankering (zie figuur 3). Succesvolle identiteitsmarketing vereist beide stappen. Alleen dan leiden de inspanningen tot het beoogde resultaat, namelijk bedrijfsvoering op basis van identiteit en betekenis.

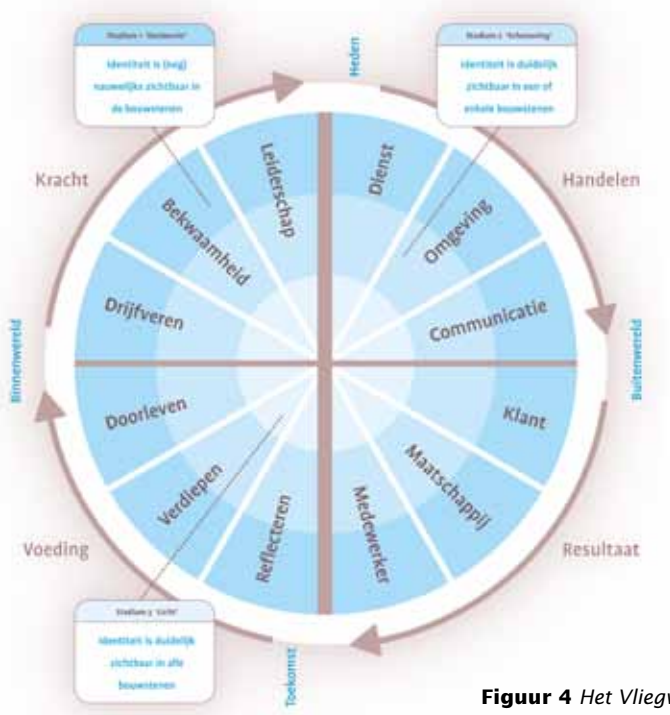


Figuur 3 *Identiteitsbepaling en identiteitsverankering*

Het Vliegwiel van Identiteit®

Het model dat speciaal ontwikkeld is voor identiteitsmarketing, om duidelijk te maken op welke manier organisaties zichzelf in lijn kunnen brengen met hun identiteit, is het Vliegwiel van Identiteit® (zie figuur 4). Het Vliegwiel van Identiteit® bestaat uit twaalf bouwstenen van organisatie-identiteit. De basisgedachte achter het vliegwiel is dat je begint met het bepalen van de identiteit van een organisatie (de lichtblauwe stip in het midden) en deze vervolgens doorvertaalt in elke bouwsteen (de blauwe 'spaken'). Een krachtige identiteit ontstaat door de bouwstenen voortdurend af te stemmen op de identiteit en op elkaar. Anders gezegd: je doorloopt steeds opnieuw het vliegwiel tot je met elke bouwsteen het centrum bereikt hebt. Achtereenvolgens doorloop je drie stadia van identiteitsmarketing, te weten:

1. **Duisternis:** identiteit is (nog) nauwelijks zichtbaar in de bouwstenen;
2. **Schemering:** identiteit is duidelijk zichtbaar in één of enkele bouwstenen;
3. **Licht:** identiteit is duidelijk zichtbaar in alle bouwstenen.



Figuur 4 *Het Vliegwiel van Identiteit®*

Elementen van organisatie-identiteit

Om de identiteit van een organisatie te kunnen bepalen, moet je wel weten wat de identiteit van een organisatie 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.

In gewone mensentaal beschrijf ik organisatie-identiteit altijd als het DNA van de organisatie, datgene wat in elke vezel van de organisatie zit. De identiteit is wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties, wat haar uniek maakt.

De volgende vraag is hoe we in de praktijk het DNA van een organisatie bepalen. Dat doen we aan de hand van de volgende zes vragen die elk corresponderen met één van de elementen van organisatie-identiteit:

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? of Waaraan herken je mij? *(Waardeoriëntatie en kernwaarden)*
6. Wanneer los ik mijn merkbelofte in? *(Ambities)*

Deze zes elementen hangen nauw met elkaar samen, zoals figuur 5 duidelijk maakt. De antwoorden op de zes vragen vormen tezamen het zogenaamde identiteitsbewijs van de organisatie. Dit identiteitsbewijs geeft de essentie weer van wie de organisatie is en waar zij voor staat. Het identiteitsbewijs vormt derhalve de middenstip van het vliegwiel, het startpunt van identiteitsverankering. Om u een concreet idee te geven van wat er in een dergelijk identiteitsbewijs staat, krijgt ieder van u bij het verlaten van de zaal het identiteitsbewijs van het lectoraat mee.

Figuur 5 *Samenhang tussen de elementen van organisatie-identiteit*

Het is nogal wat: stellen dat identiteitsmarketing een nieuw vakgebied is en zelfs een nieuw marketingparadigma. Cynici zullen wellicht opmerken dat identiteitsmarketing zelf een sterk staaltje van marketing is waarbij slim ingespeeld wordt op de gevoelens van onbehagen die voortkomen uit de crisis en een nieuw 'product' presenteert dat alle problemen oplost. Nieuw! Identiteitsmarketing: wast nu nog witter. Smaakt nu nog lekkerder. Is goed voor hart en bloedvaten.

Het woord nieuw betekent 'wat nog niet lang bestaat' of 'wat iets vervangt'. Hoe zit dit met identiteitsmarketing? Bestaat het inderdaad nog niet lang en wat vervangt het eigenlijk? In antwoord op deze vraag loop ik nu in vogelvlucht langs bestaande literatuur en initiatieven binnen commercie en onderwijs die raken aan identiteitsmarketing. Ik ben zeker niet volledig, maar verwacht wel de belangrijkste zaken verzameld te hebben in mijn overzicht.

Boeken

De afgelopen jaren zijn flink wat boeken verschenen die in mijn beleving raken aan dezelfde thematiek als identiteitsmarketing. In de literatuurlijst van mijn boek heb ik er een aantal bij elkaar gezet. Daaronder enkele bekende titels als *Good to great Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken... en andere niet* van Jim Collins, *Marketing is waardenloos. Authenticiteit is magnetizing* van Joyce Meuzelaar, *De geluksfabriek. Over het binden en boeien van mensen in organisaties* van Maurits Bruel en Clemens Colsen, *Kus de visie wakker: organisaties energiek en effectief maken* van Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud, *De intensieve menshouderij. Hoe kwaliteit oplost in rationaliteit*, van Jaap Peeters en Judit Pouw, en *Nu laat ik mijn baard staan* van Leen Zevenbergen. Er zijn er nog veel meer.

Bij deze gelegenheid wil ik zeven boeken en hun auteurs belichten die extra aandacht verdienen, ofwel omdat ze bepalend zijn geweest voor het ontstaan van identiteitsmarketing (*Good to great, Liberating the corporate soul. Building a visionary organization* van Richard Barrett), ofwel omdat ze toonaangevend zijn (*Marketing 3.0* van Philip Kotler), ofwel omdat ze gekoppeld zijn aan een organi-

satie of beweging erachter (*Business Spiritualiteit, Kus de visie wakker, Authentic Business en Marketing with meaning*).

Good to Great - Jim Collins

Het werk van Jim Collins is van grote invloed geweest op de adviseurs van toen nog Mercurius Marketing en heeft uiteindelijk indirect geleid tot het ontstaan van identiteitsmarketing. De belangrijkste boodschap uit Collins' onderzoek is dat organisaties die precies weten wat ze drijft en waarin ze goed zijn, en die daar bovendien consequent aan vasthouden, de grootste kans maken om geweldige bedrijven te worden. Dergelijke organisaties vereisen wel niveau-5 leiderschap (professionele wil in combinatie met persoonlijke bescheidenheid) en medewerkers die vanuit hun passie werken. Het behoeft geen betoog dat dit eveneens de centrale gedachte achter identiteitsmarketing is.

Liberating the corporate soul. Building a visionary organization - Richard Barrett

Richard Barrett is de voormalige Values Coördinator van de Wereldbank die al in 1998 een sterk pleidooi hield voor betekenisdenken, spiritualiteit en identiteit in het bovengenoemde boek. Het model voor identiteitsmarketing dat ik in mijn boek beschrijf is voor een belangrijk deel gebaseerd op het werk van Barrett. Zijn belangrijkste boodschap is dat de toekomst is aan wat hij, en ik in navolging daarvan, missiewerkers noemt. Mensen die in hun werk invulling kunnen geven aan hun diepste drijfveren, hun spirituele behoeften om goed te doen voor anderen, om ertoe te doen voor de wereld.

Momenteel is Barrett de voorzitter van het door hem opgerichte Barrett Values Centre in de Verenigde Staten. Dit centrum is erop gericht om een wereldwijd netwerk te realiseren van veranderaars die zich inzetten voor culturele transformatie en om leiders te ondersteunen bij het bouwen van waardegedreven organisaties.

Marketing 3.0 - Philip Kotler, Hermawan Kartajaya en Iwan Setiawan

Ongetwijfeld wordt Philip Kotler gezien als de meest invloedrijke marketingdenker van onze tijd en schrijver van de 'marketingbijbel' *Marketing Management*. Zijn boeken worden wereldwijd ingezet in onderwijs en binnen bedrijven. Samen met Hermawan Kartajaya en Iwan Setiawan heeft hij zeer recent (september 2010) het boek *Marketing 3.0* uitgebracht. Hun belangrijkste boodschap: de veranderingen in onze maatschappij vereisen een totale herziening van het concept marketing, dat rechtstreeks verband houdt met het concept van de macro-economie. Ik citeer:

Gedurende de afgelopen zestig jaar is marketing opgeschoven van productgericht (Marketing 1.0) naar consumentgericht (Marketing 2.0). Nu zien we hoe marketing opnieuw transformeert in reactie op een andere omgevingsdynamiek (...) Marketing 3.0 is de fase waarin marketing verschuift van consumentgerichtheid naar mensgerichtheid en waarin winstgevendheid wordt afgewogen tegen verantwoord ondernemen.

(...) In plaats van mensen simpelweg als consumenten te behandelen, benaderen marketeers ze nu als complete mensen met een hoofd, een hart en een ziel. Consumenten zijn in toenemende mate op zoek naar antwoorden op de vraag hoe ze de wereld beter kunnen maken.

(...) net als consumentgerichte Marketing 2.0, is ook Marketing 3.0 eropuit aan de behoefte van de klant te voldoen. Maar bedrijven die Marketing 3.0 in de praktijk brengen hebben ambitieuzere missies, visies en waarden; ze willen een bijdrage leveren aan een betere wereld; ze streven ernaar oplossingen te bieden voor maatschappelijke problemen. Marketing 3.0 tilt het concept van marketing naar het terrein van menselijke aspiraties, waarden en elan.

Zelden ben ik zo blij geweest met een boek van iemand anders als met dit boek van Kotler en zijn metgezellen. Ik weet hoe het werkt, autoriteit. Mijn collega's bij Mercurius Identiteitsmarketing dragen al vier jaar lang exact de bovenstaande boodschap uit en we zijn erin geslaagd meer en meer mensen ervan te overtuigen. Maar pas nu Kotler het zegt zal het beklijven, zullen zij die tot nog toe sceptisch zijn geweest in beweging komen en kan het nieuwe marketingparadigma identiteitsmarketing, oftewel Marketing 3.0, zijn intrede doen. Hoera. Het komt precies op het goede moment.

Business Spiritualiteit - Paul de Blot

Een andere pleitbezorger van een gedachtegoed dat nauw verweven is aan identiteitsmarketing is prof. dr. Paul de Chauvigny de Blot, honorair hoogleraar Business Spiritualiteit aan Nyenrode Busi-

ness Universiteit. Zijn publicatie *Business spiritualiteit als kracht voor organisatievernieuwing. Op zoek naar de mystiek van het zakendoen*, geschreven ter gelegenheid van zijn oratie, vormt een grote persoonlijke inspiratiebron voor mij. In dit boek trekt De Blot de parallel tussen de visie van Ignatius de Loyola en het moderne zakendoen.

De betekenis van De Blot is krachtig verwoord door twee van zijn collega's bij Nyenrode, prof. dr. Jaap van Muijen en prof. dr. René Tissen:

Paul de Blot is een fenomeen, als mens maar ook als wetenschapper. Hij heeft het begrip business spiritualiteit op de kaart gezet, inzichtelijk gemaakt en enthousiast uitgedragen, zowel als een 'manier van zijn' als een 'manier van denken en doen'. Onze studenten liepen altijd al met hem weg, maar in de huidige crisis is dat helemaal het geval.

Zelden kom je in in je leven iemand tegen die geheel authentiek is in zijn denken en werken. Paul de Blot is zo iemand. Zijn leven was en is kleurrijk op het diepste niveau dat mensen te bieden kunnen hebben. Zijn denken is rijk geschakeerd, zoals ook blijkt uit zijn proefschrift. Dat schreef hij op 80-jarige leeftijd over de organisatievisie van Ignatius van Loyola. Paul staat voor spiritualiteit zonder dat mensen altijd spiritueel hoeven te zijn. Bij hem gaat het niet om uiterlijke spiritualiteit, maar om bereikbare spiritualiteit. Zijn spiritualiteit is voor iedereen binnen bereik, simpelweg omdat mensen in staat blijken te zijn om zich telkens weer te vernieuwen. Dat is in deze chaotische tijd hard nodig en daarom is Paul zo belangrijk. Zijn benoeming tot hoogleraar voor het leven is niet alleen verdiend, maar ook bijzonder wenselijk, zelfs noodzakelijk.

Onaangenaam verrast was ik, toen ik letterlijk twee dagen nadat ik deze passage over De Blot had geschreven, vernam dat zijn leerstoel per 1 juli 2010 is opgeheven. De reden: de crisis. Hoe wrang en teleurstellend. Gelukkig blijft Paul de Blot de wereld voeden met zijn denkbeelden door middel van zijn web–log over business spiritualiteit dat ik ieder van u aanraad.

Kus de Visie Wakker - Hans van der Loo, Jeroen Geelhoed en Salem Samhoud

Veel van wat in dit veelomvattende naslagwerk over visie geschreven wordt, ademt het gedachtegoed van identiteitsmarketing. Twee van de auteurs zijn verbonden aan &samhoud, volgens de eigen website een "gewoon ongewoon adviesbureau dat doorbraken realiseert door het inspireren en verbinden van mensen: in organisaties, in de maatschappij en op het vlak van persoonlijke ontwikkeling". Oprichter Salem Samhoud is de man achter de campagne 'De blauwe bal van Verbinding'. Daarin roept hij op om samen een betere toekomst te bouwen: "Wij kunnen wereldkampioen zijn in het leven met elkaar. Stop met vechten. Start de verbinding." De campagne is aangeslagen: meer dan 50.000 blauwe ballen zijn aangevraagd. Om mensen nog meer te inspireren zich te verbinden zijn mensen opgeroepen om verbindings–ideeën in te sturen, via filmpjes, foto's of berichten. De beste ideeën zijn bekend gemaakt op 18 november tijdens de Dag Van Verbinding. Die ideeën zullen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Authentic Business. How to create and run your perfect business - Neil Crofts

Neil Crofts is een Engelsman die in 2001 tot de conclusie kwam dat er geen platform was waar je kon lezen over "inspiring businesses that existed for more than just profit". Dit inspireerde hem om authenticbusiness.co.uk te starten, een online platform voor iedereen geïnteresseerd in authenticiteit en authentieke organisaties. Inmiddels heeft dit initiatief zich ontwikkeld tot het netwerk *Authentic Partnership* dat bestaat uit vijf verschillende communities die zich bezighouden met authenticiteit op het gebied van advies, zaken doen, kapitaalverstrekking, bezinningscentra en onderwijs. In zijn boek beschrijft Crofts hoe je zelf een authentiek bedrijf kunt worden en zijn.

The Next Evolution of Marketing: Connect with Your Customers by Marketing with Meaning - Bob Gilbreath

Ook in de Verenigde Staten is iemand die probeert een beweging op gang te brengen onder de noemer van *Marketing with Meaning en Improving people's lives through marketing.* Zijn naam is Bob Gilbreath en hij spreekt, net als ik, van 'the next evolution in marketing'. Zijn boek vertoont zowel overeenkomsten als verschillen. Het belangrijkste verschil lijkt toch wel te zijn dat het nog steeds en vooral gaat om meer geld verdienen. Marketing with meaning als nieuwe slimme truc. Of, zoals mijn collega Lilian het uitdrukte: more meaning is toch vooral more money.

Andere betekenisvolle initiatieven

Naast bovengenoemde boeken en de daaraan gerelateerde activiteiten, wil ik een aantal andere initiatieven noemen die duidelijk maken wat er momenteel leeft en speelt op het gebied van identiteitsmarketing.

Herman Wijffels

Herman Wijffels, voormalig lid van de hoofddirectie van de Rabobank en voormalig voorzitter van de Sociaal Economische Raad, staat bekend als een betekenisdenker pur sang. Hij is tegenwoordig mede-voorzitter van Worldconnectors, een netwerkorganisatie die streeft naar een rechtvaardige, duurzame, inclusieve en vreedzame wereld. Een wereld waarin Nederland - in al haar diversiteit en vanuit alle geledingen - een pro-actieve rol speelt.

In het artikel 'Hypotheekcrisis was roofpartij' uit De Volkskrant van 27 september 2008 toont Wijffels zich bijna opgetogen over de crisis. Op de vraag of hij denkt dat de vrije markt-ideologie toch terugveert, antwoordt Wijffels als volgt:

Ik denk niet, en vind het ook niet wenselijk, dat de ondernemingsgewijze productie onder druk komt te staan. Maar door dit soort crises ontstaat een maatschappelijke context, waarin bedrijven meer beoordeeld zullen worden op wat ze bijdragen aan de samenleving, aan het verbeteren van de levens van gewone mensen. Die tot het uiterste gerekte winstdoelstelling is geen dominante maatstaf meer. Er gaat gedokterd worden aan een model waarin op een intelligente manier vrije ondernemingsgewijze productie en maatschappelijke regulering samengaan. Dat moet, want de wereld zit op een doodlopende weg.

Op het allerhoogste invloedsniveau in onze samenleving bestaan mensen als Herman Wijffels die pleiten voor meer betekenis en een andere wijze van evalueren van de prestaties van bedrijven.

LinkedIn Group Identiteitsmarketing

Op 9 februari 2009 startte Wiro Kuipers een groep op het professionele virtuele netwerk LinkedIn om liefhebbers van betekenisdenken en identiteitsmarketing met elkaar in contact te brengen. Nu, anderhalf jaar later bestaat de groep uit ruim 350 leden met zeer uiteenlopende achtergronden en vinden er actieve dialogen plaats. Het lijkt erop dat identiteitsmarketing een gevoelige snaar raakt bij een aanzienlijke groep professionals in (vooralsnog) Nederland.

Zingeving en werk

ZIN, het klooster voor zingeving en werk dat ontstaan is in 1996 uit de wens van de Fraters van Tilburg om aan hun klooster 'Huize Steenwijk' in Vught een nieuwe bestemming te geven, passend bij hun spirituele traditie. De fraters zagen dat er een actuele nood speelde in de relatie tussen werk, zingeving en spiritualiteit. De website van ZIN vertelt het volgende over de visie en missie achter dit initiatief.

Mensen zoeken zin in hun werk. We willen van iets én voor iets leven. Werk is daarom één van de belangrijkste bronnen van zingeving. Mensen die met bezieling werken, zijn kleurrijk en krachtig. Dat geldt ook voor een organisatie als geheel. Vitale en succesvolle organisaties hebben aandacht voor zowel de materiële als de immateriële aspecten van werk. Zij werken met ziel én zakelijkheid. ZIN adviseert en begeleidt organisaties bij duurzame organisatie- en mensontwikkeling. We ondersteunen mensen, teams en organisaties die met ziel én zakelijkheid willen werken.

De Spirituele Management Tafel is een andere ontmoetingsplek voor ondernemende managers en professionals die wegen zoeken om spiritualiteit zinvol te integreren in hun werk. Dit netwerk bestaat ruim twaalf jaar.

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

"Oh, je bedoelt MVO", is de reactie die ik geregeld krijg als ik heb proberen duidelijk te maken wat identiteitsmarketing inhoudt. En inderdaad, in sommige gevallen is MVO inderdaad identiteitsmarketing, maakt het werkelijk onderdeel uit van de genen van een bedrijf. Bierbrouwerij Gulpener, één van de bedrijven die ik in mijn boek beschrijf, is hiervan een treffend voorbeeld.

Voor het overgrote deel heeft MVO weinig tot niets met identiteitsmarketing te maken, omdat het veelal wordt ingegeven door commerciële overwegingen (een trucje om geld te verdienen of om goede sier te maken) en niet door de wens om betekenis te geven en anderen er beter van te laten worden.

De wijze waarop de Kamer van Koophandel maatschappelijk verantwoord ondernemen propageert is in dit opzicht

veelzeggend. MVO heeft volgens de KvK veel voordelen:

- *Directe winst*
  Energiebesparing en het verminderen van afval levert direct winst op.
- *U speelt sneller in op de markt*
  MVO-bedrijven zijn innovatiever, origineler en meer onderscheidend.
- *Positieve publiciteit*
  Maatschappelijk verantwoorde bedrijven hebben vaak een streepje voor bij klanten, kredietverstrekkers en investeerders.
- *Ondernemersrisico's worden kleiner*
  Maatschappelijk verantwoord ondernemen vermindert het risico op imagoschade van (maatschappelijke) schandalen. Banken nemen steeds vaker MVO-criteria mee in hun kredietverstrekking.
- *Hogere arbeidsproductiviteit*
  Aandacht voor mens en milieu zorgt voor een positieve sfeer. Medewerkers zijn meer betrokken en minder vaak ziek.
- *U bent een aantrekkelijke werkgever*
  Mensen werken graag voor bedrijven die verder kijken dan winst alleen. Dit is een voordeel in een krappe arbeidsmarkt.
- *Marktkansen*
  Ruim 1,5 miljoen consumenten vragen naar duurzame producten, en dit aantal blijft groeien. Klanten en opdrachtgevers stellen steeds vaker duuzaamheidseisen aan hun leveranciers. Ook de overheid - die jaarlijks 40 miljard euro aan producten en diensten afneemt - eist steeds meer duurzaamheid bij de inkoop van producten.

Wat opvalt aan deze opsomming is dat er nergens gesproken wordt over het belang van anderen bij MVO. Het betreft uitsluitend zaken die ten goede komen aan het bedrijf zelf. Daar is op zich niets mis mee. Ik geloof alleen niet dat MVO dat op deze calculerende manier wordt ingestoken werkt en veel oplevert. Terwijl het dat in potentie wel kan doen.

Onderwijs en opleidingen

Tot slot van dit 'rondje langs de velden' kijk ik nog kort naar identiteitsmarketing in onderwijs en opleidingen. Een eerste globale inventarisatie leert dat er op dit terrein vrijwel niets te koop is. Incidenteel krijgen thema's als kwaliteit en de mens achter de functie of de organisatie meer aandacht. Zo heeft de Hogeschool Utrecht yoga in het lesprogramma, doet de Hanzehogeschool iets met 4-dimensionaal leiderschap (leiderschap met hoofd, lichaam, hart en ziel naar Covey's achtste eigenschap) en had de Nyenrode Business Universiteit tot juli van dit jaar de eerdergenoemde leerstoel Business Spiritualiteit. De enige opleiding die verwant is aan identiteitsmarketing is de professionele master Imagineering aan de NHTV in Breda. Imagineers begrijpen en erkennen de uitgangspunten van identiteitsmarketing, maar zijn in hun professie meer gericht op de creatieve uitwerking in nieuwe business concepten.

Wat identiteitsmarketing toevoegt

Ik begon dit deel met de opmerking dat identiteitsmarketing een nieuw marketingparadigma is. Om dat goed te kunnen beoordelen is het nodig te weten wat er op dit moment al bestaat en gebeurt. Mijn conclusie op basis van een globale verkenning luidt dat de wereld zich op meerdere plaatsen en op verschillende manieren aan het voorbereiden is op identiteitsmarketing of Marketing 3.0. De essentie van deze bewegingen is de erkenning dat organisaties terug moeten naar hun oorsprong, naar de diepere, spirituele drijfveren van klanten en medewerkers en deze als uitgangspunt van hun bedrijfsvoering moeten nemen. Tegelijkertijd constateer ik dat er vooralsnog weinig meer gebeurt dan signaleren hoe het niet moet en aangeven hoe het wel zou moeten. Ik zie weinig concrete ontwikkelingen in termen van modellen, instrumenten en trainingen om het nieuwe vakgebied daadwerkelijk handen en voeten te geven en de bijbehorende professionals, de marketeers van de toekomst, zoals ik ze noem, op te leiden. Ik mis diepgang bij marketeers en adviseurs en de wil om zich echt aan hun klanten te verbinden. Tot slot mis ik effectiviteit in het bij elkaar brengen van

de verschillende initiatieven die hetzelfde doel nastreven. Voor al deze zaken zet ik me in met het lectoraat en met de Betekenisfabriek in samenwerking met zoveel mogelijk regionale, nationale en internationale partners.

4. De belofte van het lectoraat

In het laatste deel van mijn rede vertel ik welke ambities we hebben met het lectoraat Identiteitsmarketing en wat we tot nog toe bereikt hebben. Met de ontwikkeling van het nieuwe vakgebied identiteitsmarketing belooft het lectoraat een beweging op gang te brengen die mensen in organisaties aanzet tot bedrijfsvoering op basis van betekenis. Met andere woorden, het lectoraat doet wat het kan om ervoor te zorgen dat:

1. Het gedachtegoed van identiteitsmarketing zich als een olievlek over Nederland (en daarbuiten) verspreidt;
2. Identiteitsmarketing ontwikkeld en bestendigd wordt tot een zelfstandig vakgebied in aanvulling op en als alternatief voor traditionele marketing;
3. Identiteitsmarketing erkend wordt in theorie en praktijk door onderzoeksinstituten, onderwijsinstellingen, publieke organisaties en het bedrijfsleven.

Uit deze belofte volgen onze twee primaire doelstellingen:

1. Het ontwikkelen van het vakgebied identiteitsmarketing door middel van praktijkgericht onderzoek, onderwijs en publicaties;
2. Het opzetten en vormgeven van een kennisnetwerk waarbinnen partijen uit onderwijs, wetenschap, publieke sector en bedrijfsleven met affiniteit en interesse voor identiteitsmarketing aan elkaar verbonden worden en met elkaar invulling geven aan identiteitsmarketing in onderwijs, onderzoek en praktijk.

Het lectoraat Identiteitsmarketing is gestart in februari 2009, het eerste half jaar met alleen mijzelf als lector en vanaf oktober samen met zes collega's in de kenniskring. Ik zal nu voor beide doelstellingen aangeven wat we tot nog toe bereikt hebben en wat we nog willen bereiken. Ik begin met ons praktijkgerichte onderzoek.

Praktijkgericht onderzoek

Het praktijkgerichte onderzoek van het lectoraat Identiteitsmarketing valt uiteen in drie lijnen.

Lijn 1: 'Identiteitsmarketing in de praktijk: stand van zaken'

Dit onderzoeksprogramma is erop gericht te inventariseren in hoeverre organisaties in Nederland (en eventueel daarbuiten) aan identiteitsmarketing doen. De tweede doelstelling is om de mate waarin organisaties aan identiteitsmarketing doen te koppelen aan hun prestaties.

Daan Loohuis, student Commerciële Economie, heeft een trendonderzoek uitgevoerd met als doel de huidige staat van marketing in kaart te brengen in relatie tot het concept van identiteitsmarketing. Zijn er ontwikkelingen gaande die wijzen op meer betekenisgerichte marketing vanuit identiteit en kernwaarden van organisaties? De dataverzameling vond plaats met behulp van de Delphi-methode, een gestructureerde interviewmethode in meerdere ronden, onder praktische en academische marketingexperts. De resultaten van het onderzoek laten zien dat marketeers nog relatief conservatief kijken naar trends die al wel naar voren komen in de literatuur. Als belangrijkste lange termijntrends zien ze: authenticiteit, MVO, connectiviteit, sociale media, transparantie, verandering kwaliteitsbeleving en marketing accountability. Hoewel deze trends enigszins in de richting wijzen van identiteitsmarketing, met name authenticiteit, is het begrip identiteitsmarketing zelf nog nauwelijks bekend.

Een tweede onderzoek dat onder deze lijn is uitgevoerd is een onderzoek naar de missies van hogescholen in Nederland. Aanleiding voor dit onderzoek was enerzijds het identiteitsvraagstuk van Saxion en anderzijds het rapport uit april 2010 van de commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel, beter bekend als de commissie Veerman. Dit rapport heeft de veelzeggende titel *Differentiëren in drievoud omwille van kwaliteit en verscheidenheid in het hoger onderwijs*. Een rode draad in het advies van de commissie is een duidelijke vorm van profilering door instellingen – hogescholen en universiteiten – en heldere keuzes ten aanzien van hun missie. De vraag die in het onderzoek centraal stond was deze: bieden de missies van hogescholen in Nederland houvast voor een sterkere profilering, kwaliteitsdifferentiatie en wellicht ook een deels missiegebonden financiering van het onderwijs?

Het onderzoek bestond uit een inhoudsanalyse van alle informatie over visie en missie van de 42 Nederlandse hogescholen verzameld via het internet en in een aantal gevallen via telefoongesprekken met PR-medewerkers van de hogescholen. De dataverzameling is uitgevoerd door Laurens Speelziek, student Marketing & International Management, en begeleid door kenniskringleden Ad Borggreve en Simon van Renssen. Een eerste versie van een artikel over dit onderzoek is gereed en wordt binnenkort aangeboden ter publicatie. Hierop vooruitlopend luidt de belangrijkste, en in het licht van het rapport Veerman enigszins verontrustende conclusie, dat hogescholen in Nederland zich voor wat betreft hun missie en visie niet van elkaar onderscheiden. Het is nagenoeg onmogelijk om bij het lezen van een missie van een hogeschool bij benadering vast te stellen om welke school het gaat, wat de kernwaarden zijn en wat zij – de school – belooft aan studenten en bedrijven. Afgaand op de vergelijking van de visies en missies van de Nederlandse hogescholen zou het dus niets uitmaken waar een student een studie volgt. Overal wordt dezelfde inhoud geboden en dezelfde kwaliteit gegarandeerd.

Een derde onderzoek is het brancheoverschrijdend inventarisatieonderzoek van Simon van Renssen naar identiteitsmarketing onder retailers. In dit geval luidt de centrale onderzoeksvraag in hoeverre retailers uit verschillende branches zich bewust zijn van hun identiteit en in hoeverre ze daar gericht iets mee doen in hun bedrijfsstrategie.

Identiteitsmarketing binnen familiebedrijven is een vierde project dat op dit moment wordt voorbereid in samenwerking met Eduon, een adviesbureau dat gespecialiseerd is in familiebedrijven. De vragen die hier spelen zijn onder andere: Hoe gaan familiebedrijven om met hun identiteit? In hoeverre dragen ze deze bewust uit en vertalen ze deze door in elk onderdeel van de organisatie? Welke rol speelt identiteit bij de opvolging binnen familiebedrijven? Op welke wijze kunnen familiebedrijven hun unieke eigenheid optimaal benutten?

Een laatste project dat we onder deze lijn willen starten dient te resulteren in de 'identiteitsmarketingmonitor'. Deze monitor brengt in beeld hoe het onder Nederlandse bedrijven gesteld is met identiteitsmarketing. Daarmee zijn we tegelijkertijd in staat om de effectiviteit van het lectoraat waar het gaat om de verspreiding van identiteitsmarketing te meten. Het idee is om elke afstudeerder van MIM, en wellicht in de toekomst elke student van Saxion, bij zijn of haar stage- of afstudeerbedrijf een gestandaardiseerde identiteitsscan te laten afnemen.

Lijn 2: 'Ontwikkeling van praktijkgerichte methoden en instrumenten voor identiteitsmarketing'

De ambitie van deze onderzoekslijn is om te komen tot een uitgebreide gereedschapskist ('toolkit') voor de identiteitsmarketeer. Concrete projecten die we hierbij voor ogen hebben is een meerjarig inventarisatieonderzoek naar het instrumentarium voor identiteitsmarketing uitmondend in een 'praktisch handboek voor de identiteitsmarketeer' in 2013. Inmiddels is een eerste, verkennend onderzoek hiertoe uitgevoerd bij een negental bedrijven en twee adviesbureaus door Marten Lanters, student Commerciële Economie aan de academie Marketing & International Management en begeleid door kenniskringleden Martha Bijkerk en Corné Stuij.

Het afgelopen jaar is een start gemaakt bij museum TwentseWelle met de ontwikkeling van Identity Idealized Design. Dit is een methode voor innovatieve conceptontwikkeling op basis van de identiteit van een organisatie. Gebruik makend van deze methode is samen met externe partners van TwentseWelle een aantal concrete ideeën ontwikkeld om instellingen en bedrijven structureel aan TwentseWelle te binden.

Een derde project betreft een identiteitsscan voor het MKB. Deze groep ondernemingen wordt op dit moment niet tot nauwelijks bediend door identiteitsmarketing, omdat de huidige interventies te omvangrijk en te duur zijn. De ontwikkeling van een 'zelfhulptool' voor midden- en kleinbedrijf, waarmee ze hun eigen identiteitsprofiel kunnen opstellen en vervolgens een identiteitsadvies krijgen, is daarom wenselijk.

Lijn 3: 'Effecten en effectiviteit van identiteitsmarketing'

De derde en laatste onderzoekslijn is erop gericht om een stevige empirische basis te leggen onder de effectiviteit van identiteitsmarketing. Het gaat erom in kaart te brengen wat de effecten van identiteitsmarketing zijn en in hoeverre deze effecten positief dan wel negatief bijdragen aan de bedrijfsresultaten in brede zin, dus meer dan uitsluitend de financiële kengetallen. Aan elk nieuw project (onderwijs en onderzoek) dat start binnen het lectoraat wordt waar mogelijk een effectiviteitsonderzoek gekoppeld. Dit kan alleen bij projecten waarbij daadwerkelijk identiteitsmarketing wordt toegepast. Deze projecten zijn nu nog schaars, maar zullen in aantal toenemen naarmate meer studenten afstuderen en meer organisaties met het lectoraat samenwerken.

Onder deze lijn vallen ook onderzoeksprojecten die erop gericht zijn om bepaalde beroepen of vakgebieden betekenisvoller te maken door toepassing van (het gedachtegoed van) identiteitsmarketing, zoals het RAAK Pro Project Betekenisvolle Zorg, dat momenteel wordt voorbereid in samenwerking met Frans Pol van de academie Gezondheidszorg en collega-lector, Marleen Goumans van de Hogeschool Rotterdam. De centrale vragen onder dit voorstel zijn de volgende:

1. Hoe kunnen we de zorg weer werkelijk betekenisvol maken voor alle betrokkenen?;
2. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat medewerkers in de zorg zich weer volledig kunnen identificeren met de zorg, zoals die in hun ogen zou moeten zijn? Het gaat erom dat medewerkers in de zorg (weer) 'in hun kracht' komen te staan, dat wil zeggen dat ze op zo'n manier kunnen werken dat zowel hun kwaliteiten als diepe drijfveren om dit werk te toen zo veel mogelijk tot uitdrukking komen;
3. Hoe verhoudt betekenisvolle zorg zich tot betaalbare zorg? Het lijkt een automatisme in onze maatschappij om te denken dat handelen vanuit betekenis en rendabele bedrijfsvoering niet samengaan.

Onderwijs

Een belangrijke taak van het lectoraat is om identiteitsmarketing in te brengen in het onderwijs binnen Saxion. Studenten ondervinden op deze wijze wat identiteitsmarketing kan betekenen voor een organisatie en leren daarnaast hoe identiteitsmarketing kan worden ingezet. Collega-docenten krijgen de kans zich te verdiepen en bekwamen in identiteitsmarketing. Deze taak is tot nog toe op verschillende manieren gerealiseerd:

- In 2010 heeft het lectoraat een deel van het Honours Programme voor studenten van de academie Marketing & International Management ingevuld en verzorgd. Zestien studenten hebben colleges gevolgd, verzorgd door verschillende leden van het lectoraat alsmede gastsprekers van organisaties waarbinnen identiteit en identiteitsmarketing relevant zijn (bijv. de ASN Bank). Vervolgens hebben deze studenten een introductiestrategie ontwikkeld voor een nieuw product. Het onderdeel identiteitsmarketing is zeer positief ontvangen door de studenten en wordt in 2011 wederom ingevuld.
- De lector en leden van de kenniskring verzorgen (gast)colleges over identiteitsmarketing binnen vakken van

verschillende academies: Tomorrow's Marketing, Minor Internetmarketing, Minor Hedendaags Ondernemen (Marketing & International Management), Minor Leren Innoveren (Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap), Minor Toekomstgerichte Bedrijfsstrategieën (Bedrijfskunde en Ondernemen), opleiding Management Economie en Recht (Bestuur en Recht) en opleiding Concept Design (Creatieve Technologie). Buiten Saxion heeft het lectoraat in 2009 twee dagen onderwijs verzorgd binnen de Master Imagineering van de NHTV in Breda.

- In samenwerking met lector Regionale Ontwikkeling Paul Bijleveld en Ellen Bagerman is de minor Identiteitsmarketing ontwikkeld en goedgekeurd. De ambitie voor de langere termijn is een eigen studierichting Identiteitsmarketing binnen de academie Marketing & International Management.
- Momenteel lopen twee afstudeerprojecten binnen het lectoraat waarvan het eerste project voor het einde van het jaar wordt afgerond. Vier studenten bereiden zich voor op nieuw te starten afstudeerprojecten binnen dit studiejaar. De projecten sluiten aan bij de drie onderzoekslijnen van het lectoraat.
- Speciale aandacht verdient de samenwerking met het Nationaal Muziekkwartier. Deze samenwerking is erop gericht om een structurele kennisuitwisseling te realiseren tussen Saxion en het Nationaal Muziekkwartier op het gebied van identiteitsmarketing, marketing, innovatie en ondernemerschap en media, informatie en communicatie (op dit moment). Vanuit het lectoraat worden verschillende projecten geformuleerd, zowel in de vorm van stages en afstudeerprojecten als in de vorm van casuïstiek in onderwijsmodules. Daarnaast streven we naar de start van een 'broedplaats' in het Muziekkwartier, dat wil zeggen een fysieke ruimte waarin studenten, kenniskringleden, docenten, bedrijven en natuurlijk medewerkers van het Muziekkwartier zelf bij elkaar komen en samenwerken.
- Een laatste initiatief op het gebied van onderwijs is de ontwikkeling van één of meerdere commerciële identiteitsmarketing trainingen voor professionals in de praktijk.

Publicaties

Het lectoraat heeft het afgelopen jaar op verschillende manieren gepubliceerd over identiteitsmarketing. In april 2010 is een artikel verschenen in het marketingvakblad *Tijdschrift voor Marketing* met de titel Identiteitsmarketing: nieuwe zingeving aan marketing waarmee identiteitsmarketing breed geïntroduceerd is onder vakgenoten. In de oktober editie van het blad Twentevisie heeft het lectoraat zich door middel van een artikel genaamd *Maak uw organisatie meer betekenisvol* gepresenteerd aan het bedrijfsleven in Twente. We hebben onze entree gemaakt in de internationale academische wereld. Onze eerste twee papers over identiteitsmarketing zijn geaccepteerd en gepresenteerd op internationale conferenties gerelateerd aan identiteit, marketing en branding. Ook de volgende twee conferentiepapers die we hebben ingestuurd zijn geaccepteerd. Ik ben daar trots op, mede omdat deze vier papers geschreven zijn door vier verschillende leden van de kenniskring die zelf pas kort geleden de stap naar de studie van identiteitsmarketing hebben gezet. We willen deze academische lijn de komende jaren continueren. Elk kenniskringlid zet in op minimaal 1 academische (conferentie) publicatie per jaar. Daarnaast zetten we in op ons eerste journal artikel binnen 2 tot 3 jaar.

2010 is ook het jaar waarin het eerste boek over identiteitsmarketing is verschenen getiteld: *Identiteitsmarketing. Waarom wij bestaan*. Dit boek is een managementboek dat gericht is op huidige en toekomstige managers en marketeers en zal ingezet worden bij de opleiding van deze laatste groep binnen Saxion. Het boek is de vrucht van de gezamenlijke investering van Saxion en de Betekenisfabriek en daarmee een prachtig voorbeeld van kennisuitwisseling tussen onderwijs en de praktijk.

Relatie met het werkveld

Het lectoraat Identiteitsmarketing is op zichzelf al een kennisnetwerk van partijen uit onderwijs, wetenschap, publieke sector en bedrijfsleven met affiniteit en interesse voor identiteitsmarketing, omdat het een samenwerking is tussen Saxion en haar netwerk en de Betekenisfabriek met haar adviesorganisatie Mercurius Identiteitsmarketing en hun netwerk. Deze gemeenschappelijke netwerken zijn aanzienlijk en strekken zich uit over alle branches en sectoren in Nederland en waar het Saxion betreft ook in het buitenland. Op dit moment laten we nog vele kansen liggen om deze verschillende netwerken te verbinden en hun kracht samen te brengen met die van het lectoraat.

Enerzijds steek ik de hand in eigen boezem en zeg ik dat het lectoraat nog onvoldoende actief en doortastend is in het bereiken en aanspreken van de organisaties binnen het gemeenschappelijke netwerk. We gaan nog onvoldoende de wereld in om partijen te verleiden zich bij dit netwerk aan te sluiten en samenwerkingen te starten. Dit is dan ook één van de speerpunten voor het komende jaar voor mij persoonlijk en voor de leden van de kenniskring. Anderzijds zie ik een belangrijke taak weggelegd voor Saxion op centraal niveau dat de belangrijke opdracht heeft om kennis te delen en te borgen in de samenleving en deze kennis ook te gelde te maken, kennisvalorisatie noemen we dat, en daarin tot dusverre de kans laat liggen om met al haar lectoraten de krachten te bundelen en als één partij onderzoeksbeleid en valorisatiebeleid te ontwikkelen, uit te voeren en te ondersteunen. Ik ben ervan overtuigd dat Saxion op dit terrein veel meer invloed kan nemen en daarmee veel meer betekenis kan hebben voor de samenleving dan op dit moment het geval is. Laten we dat dan ook doen.

Relevante ontwikkelingen in het werkveld

Door mijn directe relatie met het werkveld als identiteitsmarketingadviseur, zie ik met eigen ogen welke ontwikkelingen op dit moment plaatsvinden in het werkveld met betrekking tot identiteitsmarketing. Ik noem er hier vier die van belang zijn voor het lectoraat.

Toenemende vraag naar identiteitsmarketeers als externe adviseurs en als interne marketing managers

Op dit moment werken identiteitsmarketeers in de praktijk nog vrijwel uitsluitend in de rol van externe organisatieadviseurs. Tegelijkertijd beginnen organisaties medewerkers aan te nemen die speciaal belast zijn met identiteitsmarketing binnen de eigen organisatie. Zo heeft de Christelijke Agrarische Hogeschool (CAH) in Dronten een vacature uitstaan voor een marketing manager waarin expliciet verwezen wordt naar identiteitsmarketing: “De vernieuwde identiteit, de ‘Economy of life’, krijgt zowel binnen als buiten de organisatie steeds meer vorm, ook in de marketing (...) In het licht van de bovengenoemde profilering van de hogeschool is identiteitsmarketing een belangrijk aspect van het marketingbeleid.” De CAH heeft eerst een identiteitstraject doorlopen met externe identiteitsmarketingadviseurs en vervolgens besloten om identiteitsmarketing letterlijk en structureel ‘in huis te halen’. Deze ontwikkeling zal zich de komende jaren doorzetten, verwacht ik. Organisaties die identiteitsmarketeers aannemen als (strategische) marketingmanagers. De opleiding tot identiteitsmarketeer dient dus te voorzien in twee verschillende beroepsprofielen: adviseur en strategisch manager.

Nieuwe markten: ook profitorganisaties kiezen voor identiteitsmarketing

Historisch gezien is identiteitsmarketing hoofdzakelijk geadopteerd door not-for-profit organisaties, met name gemeenten en onderwijsinstellingen en de laatste jaren gezondheidszorgorganisaties. Hoewel dit type organisaties van nature dichterbij het gedachtegoed staat, omdat hun bestaansrecht gelegen is in hun betekenis voor de samenleving, hebben we altijd verkondigd dat identiteitsmarketing juist voor profit-organisaties de volgende stap kan betekenen. Dit omdat de betekenis daar nauwelijks aandacht krijgt. We zien nu dat het aandeel adviesopdrachten bij profit-ondernemingen snel toeneemt.

Een voorbeeld is softwarebedrijf Trinicom. Een organisatie die winstgevend ondernemen en betekenis gedreven handelen naadloos aan elkaar weet te verbinden. Hun belofte "Trinicom geeft interactie betekenis" geeft richting aan de manier waarop zij Trinicom, klanten, klanten van klanten en de maatschappij met elkaar willen verbinden.

Opvallend is dat niet de manier afwijkt waarop betekenis in een dergelijk bedrijf richting geeft, maar de manier waarop de identiteit wordt blootgelegd. Trinicom heeft geen gebruik gemaakt van de gebruikelijke methode van een identiteitssessie met enkele vervolgbijeenkomsten, maar heeft een aantal identiteitsmarketeers gedurende drie dagen voltijds binnen de muren gehaald. Deze hebben hen tijdens het draaien van het bedrijf geobserveerd, geïnterviewd en gevolgd. Deze methode blijkt bij deze organisatie te passen en heeft geresulteerd in een brandbook waarin alle zes elementen van het identiteitsbewijs zijn terug te vinden, maar in een geheel andere vorm.

Een andere branche die de weg naar identiteitsmarketing gevonden lijkt te hebben is de financiële dienstverlening. Interesse is gekomen vanuit meerdere plekken in de branche, met name vanuit organisaties met een coöperatieve achtergrond, zoals Eno (de voormalige coöperatie Salland), de Rabobank Centraal Twente en de uitvaartmaatschappijen en verzekeraars SVU en Jelsumerhof. Maar ook PricewaterhouseCoopers Nederland, nu PWC, heeft recentelijk met haar corporate communicatie afdeling een middag belegd over identiteitsmarketing en de maatschappelijke relevantie van PWC.

Ik wil nog even terugkomen op SVU en Jelsumerhof. Zij hebben identiteitsmarketing op een nieuwe manier ingezet, namelijk om te bepalen of een fusie kans van slagen had. Met een derde partner is gekeken of de identiteiten van de drie fusiepartijen verenigbaar waren en of de mate waarin ze vanuit betekenis wilden gaan opereren aansloot. Die test is zowel selecterend als verbindend gebleken: één partij haakte af, de andere twee zijn nu bezig aan een fusie en hebben gisteren (1 december 2010) hun nieuwe naam gepresenteerd: Florentis.

Met de nieuwe naam start ook een organisatie die zichzelf heeft heruitgevonden. Florentis heeft identiteitsmarketing gebruikt om niet alleen het productportfolio aan te vullen, maar is zijn hoofdactiviteit in een nieuw licht gaan zien. Beide fusiepartners zijn ontstaan vanuit uitvaartverenigingen, die een financiële tak opzetten om de uitvaarten van de leden te kunnen organiseren. De financiële tak is in de loop van de tijd bij veel verenigingen de oorsprong uit de burenplicht gaan overschaduwen. Florentis kiest er voor om die betekenis van verbinding bij verenigingen nieuw leven in te blazen. De financiële dienstverlening is nu het middel geworden en niet langer het doel. Florentis heeft het verzekeren van uitvaarten volledig opnieuw geladen en zet zich in om de uitvaartverenigingen te steunen en hun gemeenschappen weer te verbinden.

Florentis maakt nog een ontwikkeling zichtbaar: het nieuwe bedrijf ontwikkelt niet alleen nieuwe dienstverlening voor hun voormalig collega's (en concurrenten), ze zetten ook de niet eerder vertoonde stap met hun besluit om een lid van het management team volledig te belasten met het bewaken van de organisatie-identiteit en het inspireren van de organisatie. Dat betekent aandacht voor betekenis op het hoogste bestuursniveau.

Voor het lectoraat roepen de bovenstaande ontwikkelingen de belangrijke vraag op of profit-organisaties om een andere invulling en toepassing van identiteitsmarketing vragen (in termen van processen, werkwijzen en instrumenten) dan not-for-profit organisaties. Heeft bijvoorbeeld de oververtegenwoordiging van overheid en onderwijs bij het ontwikkelen van een aantal instrumenten van identiteitsmarketing effect gehad op de verschijningsvorm, waardoor onbedoeld voor alleen die branches is geoptimaliseerd?

Verbreding van de dienstverlening

Een derde relevante ontwikkeling is de verbreding van de dienstverlening op het gebied van identiteitsmarketing. Naast de al bestaande adviesorganisaties die zich volledig of gedeeltelijk bezighouden met identiteitsmarketing, komen nieuwe categorieën op. Een voorbeeld is Inc. Merkbeleving, een reclame- en communicatiebureau. Dit bedrijf heeft zelf een identiteitstraject doorgemaakt en heeft identiteitsmarketing en betekenisdenken toegepast op de eigen markt. Inmiddels handelen zij niet alleen vanuit hun eigen identiteit, maar hebben zich ook aan het gedachtegoed verbonden en roepen regelmatig de hulp in van adviseurs om hun klanten verder te helpen tot het punt waarop die een opdracht kunnen formuleren waarin de identiteit van de klant kan doorklinken.

Ook in andere branches, zoals bouwadvies en HRM advies voor onderwijs, vind je organisaties die zich verbinden aan identiteitsmarketing en een scherpe identiteit als uitgangspunt vragen van hun klanten, voordat zij hun dienstverlening verder invulling geven. Het behoeft geen betoog dat een verbreding van de

dienstverlening consequenties heeft voor onderwijs en onderzoek in het HBO en dus voor het lectoraat.

Het meten en voorspellen van betekenis

De hamvraag voor elke organisatie die voor identiteitsmarketing kiest is deze: hoe weten we hoe goed of hoe slecht we erin slagen om onze merkbelofte waar te maken? Anders gezegd: hoe weten we hoe betekenisvol we zijn?[xi] Op individueel niveau vertaalt deze vraag zich als volgt: maak ik met mijn gedrag onze merkbelofte waar? Of, nog een slag scherper: ben ik degene in deze organisatie die met mijn rol het beste bijdraagt aan het waarmaken van onze merkbelofte? Neem Starbucks: stel dat de schoonmaker een briljante koffiezetter blijkt te zijn en de koffiezetter een bijzonder goede manager. Dan zijn dat toch de rollen die ze zouden moeten vervullen?

Wat nu als je aantoonbaar de meest passende medewerker inzet met het meest passende product bij een individuele klant? Wat nu als we bij binnenkomst van een klant bij Starbucks al weten welke koffie hij het hoogst zal waarderen, welke medewerker het beste bij iedere individuele klant past? Recente technologische ontwikkelingen, zoals datamining en statistische simulaties op databases maken dit mogelijk. Veel multinationals gebruiken deze technologieën om bijvoorbeeld loyaliteit van klanten te waarborgen. Een voorbeeld: het callcenter van Cablecom in Zwitserland had in 2005 al een speciale afdeling voor bellers die hun abonnement willen beëindigen. Door de data die Cablecom in het verleden al over de klant heeft verzameld, weet de telefonist nu met één druk op de knop welk cadeautje of korting ervoor zal zorgen dat de klant klant blijft. Als u dit een enge gedachte vindt: wen er maar aan. Deze technieken zijn veel te waardevol voor organisaties om niet gebruikt te worden.

Maar waarom zouden we dezelfde technieken niet gebruiken om onze merkbelofte maximaal waar te maken richting een klant? Ik noem nu twee voorbeelden die door de Betekenisfabriek samen met partners ontwikkeld zijn.

1 KWB

KWB staat voor klantwaardeberekening en is ontwikkeld samen met de gemeente Deventer. De afdeling Sociale Zaken wil bijstandsgerechtigden persoonlijke groei bieden. Dat is hun merkbelofte. Alles wat bijdraagt aan groei wordt uit de kast gehaald. Want groei leidt tot een klant die klaar is om zelf deel te nemen aan de maatschappij, zonder afhankelijkheid van een uitkering.

De rol van KWB hierin is heel simpel. KWB verzamelt gegevens over welke interventies bij welke klanten tot veel groei geleid hebben. Deze gegevens worden (dankzij technologische innovaties) omgezet in een direct advies aan de begeleider van een nieuwe klant. Er blijven geen heilige huisjes gespaard. Als bijvoorbeeld blijkt dat een andere begeleider bij een specifieke klant tot meer groei zou leiden, dan wordt serieus overwogen om een andere begeleider in te zetten. Ook op managementniveau blijkt KWB waardevol. Er kan voorspeld worden hoeveel groei de gemeente met haar klanten zal bewerkstelligen en de gemeente kan zorgvuldig op voorhand afwegen welke set van begeleiders en ketenpartners zal leiden tot een optimale groei tegen zo weinig mogelijk kosten.

2 Groeiweb

ROC West-Brabant stuurt op individuele merken met een scherp profiel. Al die merken bij elkaar vertegenwoordigen een kleine 3000 medewerkers en een kleine 30.000 leerlingen. Wat zou moderne technologie kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van deze jonge mensen? Momenteel werken we aan een concept met de naam Groeiweb.

Veel leerlingen worstelen met de vraag: voor welke opleiding moet ik kiezen en bij welke school? Het aanbod is overweldigend. Er zijn tientallen combinaties mogelijk. Kies dan maar eens. Aan de hand van allerhande demografische en persoonlijke gegevens die verzameld worden over leerlingen, is het mogelijk te voorspellen welke specifieke combinatie van school en opleiding het beste zal passen bij een bepaalde leerling. Door leerlingen in staat te stellen de uitkomsten van hun voorgenomen keuzes ‘door te rekenen’ (de kans dat ik hier een diploma haal is 90 procent, mensen die op mij lijken geven de sfeer op school het cijfer 8), dan stimuleren we hen om bewuste keuzes te maken.

Groeiweb wil overigens nog een stap verder gaan, en wel leerlingen in staat stellen om via een online community direct met andere leerlingen in contact te komen. En dan niet een vast netwerk van mensen die ze al kennen, maar een netwerk van mensen die hen op dit moment het beste verder kunnen helpen in hun competentieontwikkeling. Dus: je logt als leerling in op Groeiweb, Groeiweb vraagt je op welke competenties je wilt groeien en zoekt de mensen (leerlingen, werkgevers, docenten) voor je op die je daar het beste bij kunnen begeleiden. Zo vervlecht je maximale betekenis met technologische vernieuwingen en de belevingswereld van de doelgroep van vandaag.

Het meetbaar maken van de betekenis die organisaties behalen is een belangrijk aandachtspunt binnen onderzoekslijn 2. Dit vraagstuk is echter dermate groot en complex dat ik voor het lectoraat met name een rol zie weggelegd als de partij die onderzoek in deze richting stimuleert, volgt en toegankelijk maakt voor anderen, maar niet in eerste instantie zelf uitvoert.

Wanneer lost het lectoraat zijn belofte in?

Nu ik verteld heb wat we op dit moment doen en welke plannen we op stapel hebben staan voor de nabije toekomst om onze belofte waar te maken, besluit ik met een lijstje van zaken waarop we onszelf na vier jaar willen afrekenen. Belofte maakt immers schuld. Het lijstje liegt er niet om. Hier gaan we.

1. Saxion is de hogeschool voor toegepast onderzoek op het gebied van identiteitsmarketing. Dit blijkt onder andere uit de volgende resultaten:
   - Er ligt een substantiële hoeveelheid onderzoeksrapporten, publicaties en artikelen over identiteitsmarketing;
   - Het lectoraat is doorlopend betrokken bij onderzoek, training en opleiding op het terrein van identiteitsmarketing. Wekelijks komen nieuwe aanvragen binnen;
   - Medewerkers uit de kenniskring rondom het lectoraat worden gevraagd als sprekers waardoor ondernemingen en organisaties in Nederland en daarbuiten steeds meer bekend raken met het gedachtegoed van identiteitsmarketing. We streven ernaar dat ten minste 50 procent van de ondernemingen en organisaties in Nederland Saxion kent als het centrum van identiteitsmarketing;
   - Er zijn verschillende samenwerkingsverbanden met binnenlandse- en buitenlandse onderwijsinstellingen met betrekking tot onderwijs en onderzoek op het gebied van identiteitsmarketing.

2. Saxion is de hogeschool voor beroepsonderwijs op het gebied van identiteitsmarketing:
   - In totaal 300 voltijdstudenten volgen binnen de academie Marketing & International Management de (nieuwe) studierichting Identiteitsmarketing;
   - Steeds meer organisaties vragen om stagiaires en afstudeerders op het gebied van identiteitsmarketing;
   - Alle hogescholen, universiteiten, en ROC's kennen Saxion als het centrum van identiteitsmarketing. Op verschillende plaatsen wordt, in navolging van Saxion, identiteitsmarketing in het curriculum opgenomen.

3. Saxion heeft identiteitsmarketing geadopteerd:
   - Binnen Saxion wordt identiteitsmarketing toegepast in antwoord op vraagstukken rondom profilering en marketing;
   - De academie Marketing & International Management loopt voorop in dit traject;
   - Binnen de meerderheid van de academies van Saxion vindt onderwijs plaats op het gebied van identiteitsmarketing.

Foto *Eljee Bergwerff*

5. Slotpleidooi

Het is pas drie jaar geleden dat ik de stap maakte naar identiteitsmarketing. Tot op dat moment had ik er nooit van gehoord. Ik was sceptisch en tegelijkertijd trok deze manier van denken mij aan: “Ik snap niet precies wat het inhoudt, maar ik voel wel dat ik er meer mee wil.” In mijn werk als identiteitsmarketeer in de praktijk en als lector bij Saxion heb ik deze ambivalente houding ten opzichte van identiteitsmarketing regelmatig waargenomen bij anderen.

“Ik voel wel dat ik er meer mee wil.” En nu sta ik hier, als liefhebber, pleitbezorger en ontwikkelaar van identiteitsmarketing. Het kan snel gaan. Ik kan nu al zeggen dat identiteitsmarketing mij veel gebracht heeft. Op persoonlijk vlak, op professioneel vlak en op menselijk vlak. Denken vanuit betekenis laat mij niet meer los. Identiteitsmarketing laat mij niet meer los. Of het ‘waar’ is, boeit me niet zoveel. Of het waar kan zijn, boeit me mateloos. Overtuigd zijn van de kracht van identiteitsmarketing is niet moeilijk als je, zoals ik, vrijwel dagelijks ervaart hoeveel richting het geeft aan je leven en hoeveel positieve effecten het heeft op jezelf en op de mensen met wie je in aanraking komt.

Ik zie keer op keer wat identiteitsmarketing doet met mensen in organisaties. Het is zelden gemakkelijk. Het vraagt veel van mensen en gaat niet vanzelf. Maar o wat is het mooi om mensen te zien die zichzelf gevonden of hervonden hebben. Zoals mijn collega Leendert van den Dool, die zei, nadat hij zijn baan als schooldirecteur had verruild voor zijn missie als identiteitsmarketeer: “Waar heb ik al die tijd genoegen mee genomen?”

Ik vind het geweldig dat ik de kans heb gekregen om als lector vakgenoten, organisaties, studenten en zoveel mogelijk andere mensen te mogen ‘besmetten’ met mijn enthousiasme voor identiteitsmarketing. Deze middag is voor mij letterlijk en figuurlijk een groot feest. Het gebeurt niet vaak dat ik een zo’n groot publiek mag toespreken. Met mijn persoonlijke getuigenis, ben ik gekomen aan het slot van mijn pleidooi voor betekenis. Ik hoop van ganser harte dat het vanaf nu ook u niet meer loslaat. Dat u in mijn woorden de inspiratie vindt om uw eigen betekenis en die van uw organisatie tegen het licht te houden en zoveel te vergroten als u wilt en als bij u past.

6. Woord van dank

Aan het einde gekomen van mijn rede, wil ik de volgende mensen danken.

De Raad van Bestuur van Saxion. Dank voor mijn benoeming. Dank aan iedereen die heeft meegewerkt aan de totstandkoming van het lectoraat, in het bijzonder Tim Logtenberg en Theodor van der Velde, voor hun vertrouwen in mij.

Collega's van de academie Marketing en International Management. Ik kijk ernaar uit om te midden van en samen met jullie ons mooie marketingvak verder te ontwikkelen, te verrijken en uit te dragen naar onze studenten en naar de organisaties waarmee we samenwerken.

Collega's van het Kenniscentrum Innovatie en Ondernemerschap, jullie zijn een mooie club. Het is een genoegen om er deel van uit te maken.

Ad, Arno, Corné, Lisanne, Martha en Simon, mijn zeergewaardeerde kennis-kringleden. Betere bondgenoten had ik me niet kunnen wensen. Jullie zijn echte liefhebbers, net als ik. Ik ben trots op wat we tot nog toe met elkaar bereikt hebben en kijk uit naar wat we nog voor elkaar gaan krijgen: bevlogen, vasthoudend, uitdagend en scherp.

Collega's van de overige academies van Saxion. Op vele plekken ben ik met enthousiaste nieuwsgierigheid tegemoet getreden. Dank voor deze gastvrije en stimulerende ontvangst.

Collega lectoren, we hebben een prachtige taak en goud in handen. Laten we onze krachten bundelen en het praktijkgerichte onderzoek van Saxion naar een volgend plan tillen.

Studenten van Saxion. Identiteitsmarketing heeft jullie nodig. Jullie vormen de sleutel tot de betekeniseconomie. Weet waarvoor je staat en maak je belofte waar.

Mercurianen, Betekenisfabriekers en Slimmers. Het is fijn om missiewerker te zijn, elke dag weer. Dank voor jullie tomeloze inzet en jullie vriendschap.

Harm Mannak, Kees van der Meiden en Maarten Vonk. Dank voor onze energieke samenwerking en jullie inbreng in deze voor mij bijzondere dag. Rik Eijsink, dank voor je vertrouwen en je presentatie van deze middag.

Maarten Hulsman, Michelle Disveld, Janny Spierenburg, Ed van Dael, Daan Loohuis, de studenten uit het panel en alle anderen die deze dag hebben mogelijk gemaakt en mij enorm veel werk uit handen genomen hebben. Dank.

Lieve familie en vrienden. Jullie zijn het bewijs en mijn getuigen dat betekenis loont.

Lieve Iza en Mats, spannend allemaal vandaag, vinden jullie ook niet? Ik ben blij dat jullie er zijn.

Lieve Kristina, als we omkijken is het allemaal wel erg snel gegaan, nietwaar? Dankjewel, ik geniet van elke dag dat we samen optrekken.

Geachte aanwezigen. Dank voor jullie aandacht.

7. Noten

[I] Ewald Oude Steenhof, Elmer Sterken en Willy Wildenborg, *Moeten bankiers weer met de poten in de modder. Wat banken en hun klanten kunnen leren van de crisis,* Eburon Business, 2010.

[II] *Bankieren zal gemeengoed worden,* gebaseerd op Banking Review (juni/juli 2010), afkomstig van http://www.profnews.nl/938149/duurzaam-bankieren-zal-gemeengoed-worden, gezien op 28 oktober 2010.

[III] *Triodos kijkt op andere manier naar geld, de markt en de samenleving,* gebaseerd op EnergieGids.nl (februari 2010), afkomstig van http://www.profnews.nl/927678/triodos-kijkt-op-andere-manier-naar-geld-de-markt-en-de-samenleving, gezien op 28 oktober 2010.

[IV] Robert Giebels, *Jonge bankiers willen weer fier zijn op hun vak*, De Volkskrant, 31 maart 2010, p.28.

[V] Andy Mosmans, *Bankenreclame anno nu,* column Management Scope 12 oktober 2010, afkomstig van http://managementscope.nl/scopist/1-bedrijven/column-bankenreclame-anno-nu#vervolg, gezien op 28 oktober 2010.

[VI] *Het merkbeeld van banken stabiliseert enigszins*, gebaseerd op Banking Review (november 2010), afkomstig van http://www.profnews.nl/951195/Het-merkbeeld-van-banken-stabiliseert-enigzins, gezien op 3 november 2010.

[VII] *Vrijwilligers vervullen voorbeeldfunctie op gebied van motivatie*, gebaseerd op Gids voor Personeelsmanagement (15-9-2009), afkomstig van http://www.profnews.nl/918166/vrijwilligers-vervullen-voorbeeldfunctie-op-gebied-van-motivatie, gezien op 28 oktober 2010.

[VIII] Muriel Arts, *Column: 'Consumenten zijn mensen met een Hart'*, afkomstig van http://www.nima.nl/inspiration/marketingkennis/bibliotheek/column_consumenten_zijn_mensen_met_een_hart/, gezien op 28 oktober 2010.

[IX] Andries Baart, *Aandacht. Etudes in presentie*, Lemma, 2004.

[X] Bekijk het filmpje van deze campagne op http://www.sire.nl/

[XI] De vragen naar meetbaarheid en voorspelbaarheid zijn evengoed de hamvragen voor reclamemakers en ontwerpers, om slechts een paar beroepsgroepen te noemen. Ook deze beroepen proberen te voorspellen hoeveel waarde (betekenis) hun campagnes en ontwerpen opleveren, zoals bijvoorbeeld te lezen valt in het artikel van Robert Heeg, *Kan goed ontwerp worden gemeten? Onderzoek naar commerciële waarde van design*, afkomstig van www.moaweb.nl/...OnderzoekNaarCommercieleWaardeVanDesign.../file gezien op 3 november 2010. Het gaat daarbij overigens niet uitsluitend om het financieel-economisch resultaat.