

HET SUCCES VAN

INTERNAL

BRANDING

EEN STERK MERK BOUWEN
EN ONDERHOUDEN

Marc van Eck, Ellen Leenhouts
en Linda Rutten

Inhoud

Voorwoord 9

1 De kracht van merken 10

- 1.1 Buiten winnen begint binnen 12
- 1.2 De ontwikkeling van merken 13
- 1.3 Merken werken op het onbewuste 15
- 1.4 De perceptie van een merk 16
- 1.5 De USP 17
- 1.6 Een heldere belofte geeft het merk richting 18
- 1.7 De emotionele waarde van een merk 20
- 1.8 Ontwikkelefasen van merken 21
- 1.9 Commoditywedstrijd 25
- 1.10 Merken in non-profit 27
- 1.11 Branding in onderwijs en de zorg 28

2 Het draait om waarmaken 32

- 2.1 Het merk als kompas 34
- 2.2 Waarmaken resulteert in waardecreatie 35
- 2.3 De kracht van de belofte 38
- 2.4 Merkactivatie die past bij de verwachting 39
- 2.5 MINI: groots in merkbeleving 40
- 2.6 Vernieuwing om relevant te blijven 41
- 2.7 Altijd jezelf blijven 43
- 2.8 Sterke merken moeten rijpen 44

3 Internal branding om medewerkers te binden 46

- 3.1 Internal Branding: hype of noodzaak? 49
- 3.2 Presteren betrokken medewerkers wel beter? 49
- 3.3 Gepositioneerde bedrijfscultuur 50
- 3.4 Internal Branding als vanzelfsprekendheid 51
- 3.5 Een sterke vaderfiguur 51
- 3.6 De fuik van het benchmarken 52
- 3.7 Het merk als surrogaatleider 53
- 3.8 Van normen naar waardensturing 54
- 3.9 Zijn wie je al bent, is het pad naar bevrijding 57
- 3.10 Je bent onderdeel van iets met een bepaalde opdracht 58

3.11	Het merk leidend maken	58
3.12	Internal Branding: idealisten en pragmatici	60
3.13	Werkplek branden	64
3.14	Arbeidsmarkt als spiegel	64
3.15	Synchroniciteit	65
3.16	Help! Een organisatie met verschillende merken!	67
3.17	Het merk leidend maken	69
4	Het snijvlak van marketing, communicatie en HRM	70
4.1	Van wie is Internal Branding?	72
4.2	De behoefte aan Internal Branding groeit	72
4.3	Internal Branding van de marketingafdeling	75
4.4	Een brug tussen HRM en marketing	76
4.5	Interne communicatie als bruggenbouwer	79
5	Leiderschap	80
5.1	Onderdeel van de agenda van de baas	82
5.2	De leider die pal staat	82
5.3	Aansprekend leiderschap	83
5.4	Impliciet leiderschap	84
6	Social media en internal branding	88
6.1	Inleiding	90
6.2	Social media en Internal Branding: een logische combinatie	91
6.3	Social media en Internal Branding: praktijkervaringen	92
6.4	Social media en Internal Branding: praktische toepassing	99
6.5	Soorten social media en inzetbaarheid voor Internal Branding	100
7	Bepalen (fase 0): merkpositionering en definiëring	102
7.1	De merkpersoonlijkheid	105
7.2	Business positionering	107
7.3	Marktpositionering	109
7.4	Merkpositionering	110
7.5	De onbewuste kracht van archetypes	110
7.6	BrandPositioner model	114
7.7	Elk archetype heeft zijn schaduwkant	119
7.8	Merken definiëren met waarden	122
7.9	Werken met waarden	125
7.10	Eigen waarden en eigen gedrag	125
7.11	Merkwaarden definiëren	127

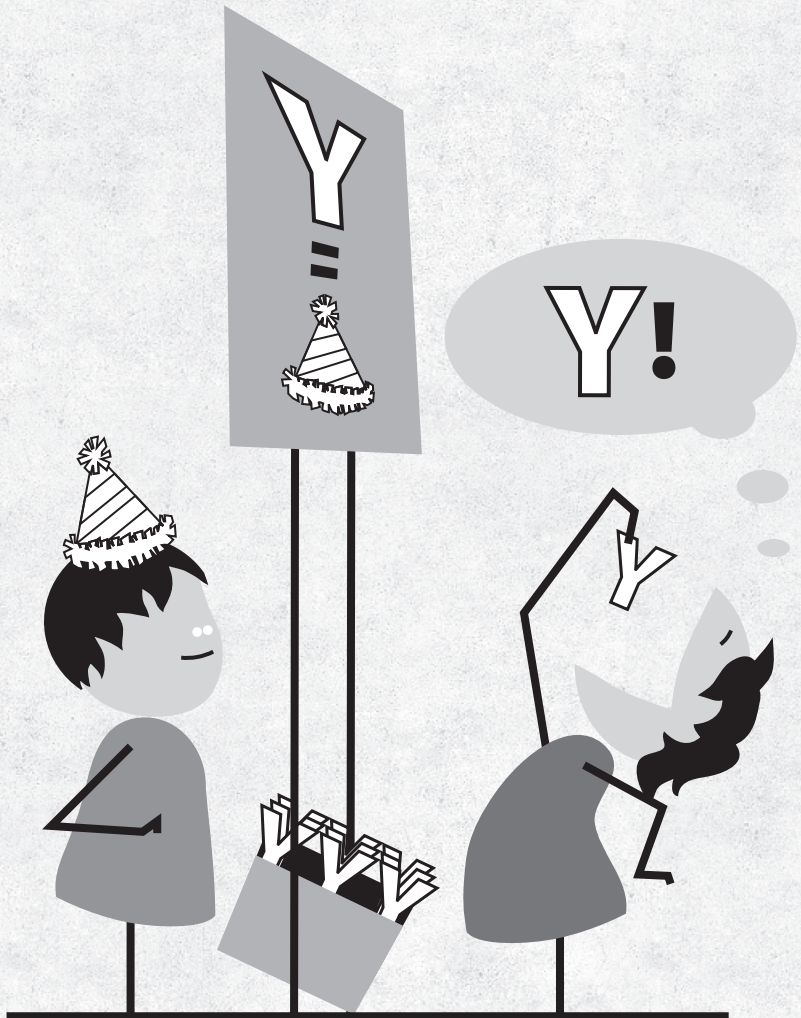
7.12	Het merkkompas bepalen	129
7.13	Brandhouse model	129
7.14	Merkwaarden selectie	133
7.15	Binnen en buiten in balans	139
7.16	Het is weer tijd voor een bank met ambitie	140
8	Het Internal Branding fasemodel	142
8.1	Fase 1: Verklaren	145
8.2	Fase 2: Laden	146
8.3	Fase 3: Beleven	147
8.4	Fase 4: Verankeren	147
8.5	Het organiseren van Internal Branding	148
9	Verklaren van het merk	150
9.1	Waarom is deze fase belangrijk?	152
9.2	Inhoud van deze fase	152
9.3	Invulling van deze fase	154
10	Laden van het merk	158
10.1	Belang van deze fase	160
10.2	Inhoud van deze fase	161
10.3	Invulling van deze fase	163
10.4	0-meting in de organisatie	170
11	Beleven in de praktijk	172
11.1	Belang van deze fase	174
11.2	Inhoud van deze fase	175
11.3	Invulling van deze fase	176
11.4	Voortgang meten	184
12	Verankeren in de organisatie	186
12.1	Belang van deze fase	188
12.2	Inhoud van deze fase	189
12.3	Invulling van deze fase	189
12.4	Voorbeelden van op-merk-elijke aanpassingen	194
12.5	Het Nieuwe Werken	198
13	Dertien merkwaardige waarheden	200
13.1	Internal Branding werkt als het de leider helpt	202
13.2	External en Internal Branding die hand in hand gaan zijn een niet te kloppen duo	202

13.3	Hoe scherper het merk gedefinieerd hoe merkbaarder het verschil	202
13.4	Internal Branding werkt beter en sneller als het in het dagelijks werk vervlochten wordt dan wanneer het er bovenop wordt gezet	202
13.5	Voorleven in gedrag en strategie, dus niet een laagje chroom	203
13.6	Maak het zichtbaar met opmerkelijke voorbeelden	203
13.7	Praat niet over de waarden, maar gebruik de waarden	203
13.8	Meten is weten	204
13.9	Laat de organisatie gelijktijdig door de fases heengaan	204
13.10	Het merk creëert een gemeenschappelijke taal	204
13.11	Het merk geeft de organisatie zin	204
13.12	Maak het leuk	205
13.13	Vasthouden, volhouden, verleiden	205
14	Bijzondere praktijkcases	206
14.1	Case VVV: Een 'ingeslapen' merk weer op de kaart zetten	208
14.2	Case Eneco: Samen voor duurzaam	211
14.3	Case Zuyd Hogeschool: Geduld om iets goeds te laten groeien	214
14.4	Case Etos: Een merk 'From Good To Great' brengen	217
14.5	Case Hi: Tegen de wind in succesvol	220
	Literatuurlijst	223
	Over de auteurs	225
	Index	227

Voorwoord

Na vijf jaar was het tijd voor een nieuw boek over Internal Branding. Niet omdat het onderwerp dramatisch is veranderd, maar omdat het nu zo wijdverspreid is. In 2008, toen ons boek *Internal Branding in de praktijk: het merk als kompas* verscheen, werd Internal Branding soms nog afgedaan als een hype. Het zoveelste onderwerp van de marketeer dat maar een kort leven zou zijn beschoren. Niets is minder waar gebleken. Het onderwerp bruist: er zijn Internal Branding-managers in organisaties, en zijn meer en meer opleidingen Internal Branding, en er is nu meer dan één adviesbureau dat zich hierop richt. En natuurlijk het allerbelangrijkste: steeds meer bedrijven gaan aan de slag met Internal Branding. Juist nu het langdurig crisis is, beseffen organisaties dat ze ook langdurig onderscheidend vermogen nodig hebben en durven ze gelukkig steeds meer te investeren in Internal Branding. Daar zijn wij als grondleggers van dit onderwerp in Nederland trots op. Tijd voor een nieuw boek dus, om alles wat wij de afgelopen jaren bij onze klanten hebben bijgeleerd en ontdekt te delen. Zodat de Internal Branding-praktijk in Nederland nog volwassener wordt. En net als bij onze andere boeken doen we dat niet met de handrem erop, maar vol gas. Dus alles wat we weten, wat we geleerd hebben, ervaren en bedacht hebben, vertrouwen we aan het papier toe. Want daar geloven we in. Delen is vernieuwend. En juist Internal Branding gaat over delen. Hoe meer je deelt, hoe sterker je wordt. In het boek kom je stukken tegen die het vorige boek ook al gehaald hebben. Gelukkig maar, een groot gedeelte van ons gedachtegoed snijdt ook nu nog hout. Wel is alles aangevuld met nieuwe inzichten en ervaringen, en hebben we nieuwe onderwerpen toegevoegd. Zo hebben wij ons de laatste jaren verdiept in positioneren met archetypes en hebben we ervaren hoe goed dit werkt. En we gaan in op social media en Internal Branding. En we hebben echt mooie en gemakkelijke praktijkervaringen opgenomen die je zo kunt kopiëren. Het staat er allemaal in.

Hebben wij dan ook nog ambities met dit boek? Die hebben we zeker. We zijn er oprecht van overtuigd dat veel bedrijven en sectoren sterker worden als ze dit gedachtegoed omarmen. Hun merk definiëren en het in alles wat ze doen gebruiken als kompas. Daar creëer je fans mee en daar worden medewerkers enthousiast van. Of je nu werkt in de private sector of de publieke, bij een kleine organisatie of bij een hele grote, of je jong bent of oud, of je veel geld wilt verdienen of juist het maatschappelijk belang wilt dienen, Internal Branding helpt. Kortom: werk én merk aan de winkel!



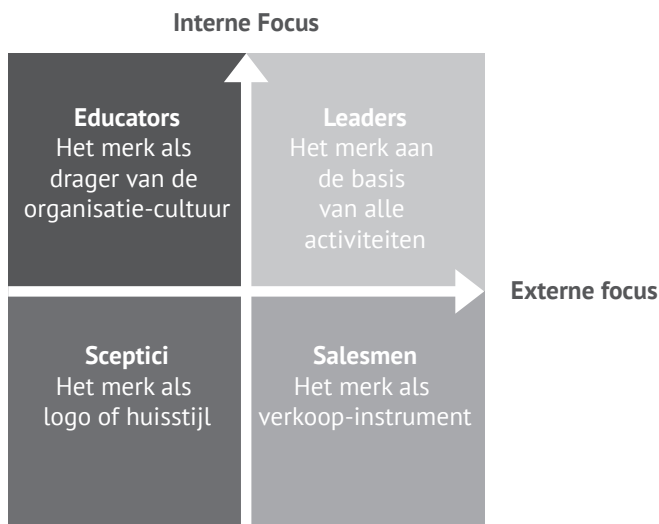
HOOFDSTUK 1

**DE
KRACHT
VAN
MERKEN**

1.1 Buiten winnen begint binnen

Sterke merken hebben fans. Fans lopen letterlijk met hun liefde te koop. Dit betekent dat ze niet alleen veel en graag kopen van het merk, maar — misschien nog wel veel belangrijker — dat ze graag en luid over het merk spreken. Mede door social media wordt de invloed en reikwijdte van de enthousiaste fan steeds groter. Het is dan ook niet verwonderlijk dat uit steeds meer studies duidelijk wordt dat organisaties met een consistent merkbeleid veel succesvoller zijn, zeker ook in financiële zin, dan 'ouderwetse' bedrijven die de strategie centraal zetten. Opmerkelijk is dat dit het geval blijkt te zijn voor zowel business-to-consumer-organisaties (B2C) als voor business-to-businessbedrijven (B2B), grote en kleine organisaties, private en non-profitorganisaties en zowel productiebedrijven als dienstverlenende bedrijven. Het loont dus om het merk centraal te zetten in de moderne bedrijfsvoering.

Succesvolle organisaties zijn merkgeoriënteerd



Door succesvolle voorbeelden zoals Apple, Google en Facebook denken veel mensen dat merken sexy moeten zijn. Dit is echter een misvatting. Er zijn ook vele ijzersterke merken die 'gewoon' zijn. Denk maar eens aan Rabobank, HEMA, Ikea of Douwe Egberts.

Wel wordt steeds duidelijker dat externe communicatie slechts een beperkte rol speelt in het creëren en maken van een merk. De ervaring met het merk blijkt

veel belangrijker. En die ervaring wordt grotendeels bepaald door het gedrag van de gewone medewerker. Niet voor niets is de bedrijfstrots zo hoog in merk georiënteerde organisaties. In deze organisaties blijkt sterk leiderschap wel een belangrijke factor te zijn. Vooral in het richting geven aan het merk en het waarmaken hiervan in alles wat een organisatie doet.

Dit boek gaat over het tot leven brengen van het merk in alle facetten. In de komende hoofdstukken lichten we de belangrijkste succesfactoren van Internal Branding toe waarmee jij 'buiten kunt winnen door binnen te beginnen'.

1.2 De ontwikkeling van merken

Nog maar enkele decennia geleden zag onze wereld er een stuk eenvoudiger uit. In de jaren vóór 1960, ten tijde van de verzuiling, had men nog geen last van keuzestress. Onze maatschappij was opgedeeld op grond van geloofsovertuiging of opvattingen. Behoorde je tot de katholieke zuil, dan ging je naar een katholieke school en een katholieke sportclub, las je waarschijnlijk *de Volkskrant* en stemde je af op programma's van de KRO. Behoorde je tot de protestants-christelijke zuil, dan las je *Trouw*, keek je programma's van de NCRV en studeerde je aan de Vrije Universiteit. De verzuiling maakte het in die zin dus een stuk gemakkelijker voor consumenten om te kiezen. De keuze voor bijvoorbeeld een krant werd immers bepaald door de zuil waar je toe behoorde.

In de jaren zestig ontstond de ontzuiling en brokkelde, mede door de internationalisering, de *old brand world* geleidelijk af. Mensen werden mobieler en de modernisering en massacultuur die vooral vanuit de Verenigde Staten binnenkwamen, zorgden ervoor dat mensen steeds meer in aanraking kwamen met andere opvattingen en nieuwe ideeën. Programma's van de VPRO bleken ineens veel minder gevaarlijk te zijn dan gedacht. Winkels, bedrijven en organisaties begonnen mensen dwars door de samenleving heen te raken. Mensen kozen niet meer voor merken om zich te kunnen identificeren met de opvattingen van een specifieke zuil, maar mensen gingen kiezen voor merken, omdat zij zich wilden identificeren met de opvattingen van het merk zelf. Merken begonnen mensen in toenemende mate aan te spreken op hun individuele gevoel, behoeften en verlangens, in plaats van op hun sociaal wenselijke gedrag dat bepaald werd vanuit een afzonderlijke bevolkingsgroep.

Waar de keuze voor een merk ten tijde van de verzuiling vooral rationeel gemaakt leek te worden, komen we er steeds meer achter dat de besluitvor-

ming rond de keuze voor een merk grotendeels onbewust plaatsvindt. We kiezen voor merken, omdat ze ons een identiteit geven en ons helpen uit te drukken waar wij als mens voor staan. Vandaag de dag binden mensen zich dan ook niet aan merken passend bij één specifieke bevolkingsgroep of geloofs-overtuiging, maar creëren we onze eigen merkcocktail en kiezen we voor uiteenlopende merken die passen bij ons (gewenste) zelfbeeld. Voor bedrijven en organisaties betekent dit dat zij zichzelf moeten blijven, de eigen signatuur consistent moeten blijven doorvoeren en hun belofte moeten waarmaken in alles wat ze doen. Want alleen dan zullen mensen zich langdurig aangetrokken voelen tot merken, omdat zij de persoonlijkheidskenmerken van het merk herkennen in zichzelf.

Tegenwoordig leven we dus in een individuele tijd; een tijd waarin het individu een zeer grote keuzevrijheid heeft om te bepalen wie hij is. Als je bijvoorbeeld in een Alfa Romeo rijdt, zeg je daarmee iets anders tegen de wereld dan wanneer je in een Mercedes rijdt. Het dragen van voetbalschoenen van een bepaald A-merk levert een meerwaarde op naast het feit dat ze lekker zitten en functioneel goed zijn. De waarde die uitstijgt boven de fysieke waarde (bijvoorbeeld: 'kijk eens wie ik ben') is misschien dan wel ontastbaar, maar daarom nog niet minder waardevol. Integendeel zelfs. Een goede voetbalschoen kan iedereen wel maken, maar klanten — met een sterk merk — een sociale meerwaarde geven, is niet zo gemakkelijk. Dat rechtvaardigt de winkelprijs van 200 euro wel. De maakkosten van de schoenen zijn misschien maar 30 euro, maar er zit toch veel meer waarde in.

Overigens ligt dit bij zogeheten business-to-businessmerken niet anders. Voor een rapport van een adviesbureau met een sterk merk, bijvoorbeeld McKinsey, wordt graag meer betaald dan voor dat van een vergelijkbaar bureau met een mindere naam. Natuurlijk, de kwaliteit van het advies wordt door het sterke merk min of meer gegarandeerd. Maar boven deze functionele waarde levert McKinsey nog veel meer. Bijvoorbeeld de intimiderende werking die van ze uitgaat. Alleen al het feit dat 'McKinsey binnen is' toont voor medewerkers de klaarblijkelijke noodzaak van een reorganisatie al aan. Dat helpt bij de implementatie van de veranderingen. En, niet te vergeten, McKinsey geeft de opdrachtgevers status. Dat je elke paar maanden een hapje gaat eten met de bureauvoorzitter vertel je graag aan je vrienden.

Succesvolle merken doen een sterk appel op zowel de ratio als de emotie: ze zijn intellectueel overtuigend en emotioneel aantrekkelijk. Emotie in het merk maakt het verschil tussen functioneel gelijkwaardige producten en diensten, doet een beroep op de menselijke behoefte om ergens bij te horen en rechtvaardigt een hogere prijs. Van emotionele binding gaat ook een vergoelijkend effect uit: er is geen man overboord als er een keer iets misgaat. Klanten zijn

dan bereid de organisatie de kans te geven om het goed te maken. Een merk geeft emotionele meerwaarde boven op de functionele waarde van een product of dienst.

Een goed voorbeeld hiervan is Apple, dat staat voor 'anders denken' en ingaan tegen de gevestigde orde. Een overtuiging die veel mensen aanspreekt, omdat Apple haar belofte waarmaakt door het creëren van producten met een prachtig design en baanbrekende gebruiksvriendelijkheid. Misschien herken je het beeld van een man en een vrouw die de trein binnen komen lopen. De vrouw klapt met lichte trots haar Apple Macbook open en begint direct met werken, terwijl zij ietwat lacherig aanschouwt hoe de man met veel geduld zijn Windows laptop aanslingert. Mensen horen graag ergens bij, en deze vrouw laat zien dat ze net als Apple een beetje anders is en denkt dan de rest en gevoel heeft voor smaak. Maar denk ook eens aan de mensen die met veel zelfvertrouwen in spijkerjacks lopen met een groot Harley-Davidson-logo erop. Zonder dat ze een Harley-Davidson bezitten, laat staan een motorrijbewijs. Of de man die een Pepsi-Cola weigert in een restaurant, omdat hij alleen Coca-Cola drinkt. Terwijl hij het verschil waarschijnlijk niet eens zou proeven.

Een ander goed voorbeeld van een merk dat zijn belofte consistent waarmaakt is HEMA, waarvan iedereen weet dat het staat voor moderne kwaliteit voor een HEMA-prijsje. De overtuiging van 100 procent bijzondere eenvoud klinkt bij HEMA niet alleen door in de herkenbare en vertrouwde communicatie, maar ook in alle producten en diensten, de processen en systemen en vooral ook het gedrag van de medewerkers. HEMA laat zien dat mensen zich niet aan je merk binden vanwege wat je verkoopt, maar vooral vanwege de consistente overtuiging waarmee je als merk producten verkoopt. HEMA doet dit al jaren goed. Want in welke andere winkel kopen mensen uit alle lagen van de bevolking watertandend hun rookworst, terwijl ze nog met één been op de ondergoedafdeling staan?

1.3 Merken werken op het onbewuste

Merken maken verschil. Dit zien we overal om ons heen en toch blijft het enigszins mysterieus hoe dat nu komt. We komen er steeds meer achter dat dit diep zit. Mensen hebben een diepe drang om ergens bij te horen, om een gevoel van geborgenheid te hebben. Merken blijken in staat om hier op in te spelen en dit gevoel bij mensen teweeg te brengen. Op deze manier creëren merken waarde voor hun fans, en de fans creëren waarde voor het merk. Het blijkt dat sterke merken niet zozeer meer klanten hebben, maar wel meer klanten die fan zijn. En

fans hebben niet alleen de neiging om hun liefde te verkondigen, fans kopen ook vaker, meer en duurder. En ze blijven (langer) bij je. Dit creëert waarde voor een merk.

1.4 De perceptie van een merk

Merken bestaan al heel lang. Het begint allemaal met de naam van het bedrijf dat het product maakt. Naarmate de klant vertrouwen in die naam krijgt omdat hij er goede ervaringen mee heeft, is hij meer genegen om ook de volgende keer producten onder die naam aan te schaffen. Zo bouwt een merk dus waarde op: klanten willen geld betalen voor de belofte die een bepaald merk vertegenwoordigt en dus kan de prijs omhoog en/of wordt er meer verkocht. Aanvankelijk ging het daarbij vooral om een kwaliteitsgarantie. Denk bijvoorbeeld aan: 'Miele, er is geen betere.'

Door reclame te maken voor een merk is de perceptie van de belofte te beïnvloeden. En daarbij gaat het niet alleen om associaties die met productkwaliteit te maken hebben. Want producten worden niet slechts aangeschaft vanwege hun fysieke prestatie. Een spijkerbroek draag je niet alleen om het niet koud te hebben. Een auto schaf je niet alleen aan om van A naar B te komen. En cola drink je niet alleen omdat je dorst hebt. Consumenten ontlenen meer waarde aan de spullen die ze aanschaffen. Met een spijkerbroek kun je uitdrukking geven aan wie je bent. Een auto kan status verschaffen. En een merkcola kan het plezier van het gezamenlijk drinken vergroten.

De functionaliteiten van een goede hardloopschoen zijn comfort, grip en veerkracht. Maar de functie van het merk Nike voor de consument staat daar helemaal los van. De boodschap die Nike wil uitdragen, is dat je als individu expressie aan jezelf mag geven, door gewoon te doen wat goed voelt. Dit is samengevat in de slogan: '*Just do it.*' Het archetype van de leider is hierin goed herkenbaar. De merkwaarden van Nike zullen vast een grote overlap hebben met die van het merk Greenpeace. Beide merken zijn zelfbewust, avontuurlijk en werelds. Toch zijn de donateurs van Greenpeace wellicht minder geneigd om Nike-schoenen aan te schaffen. Zij zullen wellicht kritisch zijn over de verhalen die rondgaan over de wijze waarop het bedrijf in Azië deze schoenen produceert. Dat daarbij gebruikgemaakt zou worden van kinderarbeid kunnen veel donateurs van Greenpeace niet aan zichzelf verantwoorden.

Gros van merken zonder lading Merken als Alfa Romeo en Nike spreken velen aan. Maar het gros van de merken (waaronder ook de heel bekende) heeft eigenlijk helemaal geen lading. Denk bijvoorbeeld eens aan het merk Honig. Dat heeft een enorme naamsbekendheid. Maar waar staat het voor? Honig is soep, saus en o ja, pasta. Bij veel zogenaamde sterke merken hebben klanten weinig méér associaties dan met de producten die ze ervan kennen. Veel merken zijn daarmee eigenlijk vooral een kwaliteitspredicaat. Ze bieden het vertrouwen dat de kwaliteit wel goed zal zijn. Meer niet. Het gaat hier dan om functionele eigenschappen.

Bij een echt sterk merk heeft de klant wel direct een uniek beeld. Het merk creëert een eigen wereld. Het is driedimensionaal. Daar kun je als het ware in stappen. De emotie, daar draait het om.

1.5 De USP

Rond 1940 heeft Rosser Reeves het concept van de Unique Selling Proposition (USP) bedacht. Nu, 73 jaar later, is het tijd om hier definitief afscheid van te nemen. Toentertijd dacht men nog dat mensen rationele wezens zijn die rationele afwegingen maken als zij beslissingen nemen. Inmiddels weten we beter. Hoewel wij mensen denken rationele wezens te zijn, komen wij er steeds meer achter dat onze beslissingen grotendeels genomen worden in het onbewuste gedeelte van onze hersenen.

Sociaal psychologen zoals Dijksterhuis en Swaab laten ons zien dat onze onbewuste hersenen sneller, slimmer en sterker zijn dan onze bewuste hersenen. Het probleem is dat de verbinding tussen de bewuste en onbewuste hersenen gebrekkig is. Het is dus niet zo dat onze bewuste hersenen, en wij dus bewust, weten waarom we de dingen doen zoals we ze doen. Het is meer zo dat wij achteraf met onze bewuste hersenen verzinnen waarom we dingen en zaken aantrekkelijk vinden. De kans dat dit overeenkomt met de werkelijkheid is volgens Dijksterhuis toeval. We mogen dus zeggen dat dit bewuste stemmetje onbetrouwbaar is. Overigens noemen we dit ook wel 'rationalisatie' of 'cognitieve dissonantie'.

Merken worden dus niet aantrekkelijk door in te spelen op het bewuste gedeelte van de hersenen, maar op het onbewuste. Dit gaat veel minder om concrete eigenschappen, maar veel meer om het oproepen van een vertrouwde associatie. Dit kan onder meer door de merkpersoonlijkheid te baseren op *archetypes*, waarover later meer.

Kortom: merken kies je dus, net als je je partner en je vrienden kiest, met gevoel. Immers, met verstand kun je wel eens goed mis zitten. Het verstandshuwelijk

is dan ook alleen nog maar aan de orde ten tijde van een economische crisis als scheiden te duur is.

Het spoor bijster raken Toch heeft de Unique Selling Proposition het lang volgehouden. Er schijnen zelfs nog marketingopleidingen te zijn waar deze waarheid wordt verkondigd. Dat is te merken ook. Vele producten worden nog steeds met allerlei mooie kreten (die de USP proberen te verwoorden) in de markt gezet. Soms zijn het open deuren. Zo komen we nogal wat scholen tegen die goed onderwijs geven en auto's die lekker rijden. Maar niet alleen de rationele focus zet velen op het verkeerde been. Ook het woord 'uniek' heeft geleid tot veel dwalen. Op zoek naar uniekheid is, gek genoeg, menig merk zijn eigenheid kwijtgeraakt. Met als gevolg teleurgestelde klanten. De belangrijkste reden hiervan was dat door deze merken de unieke belofte niet waargemaakt werd.

1.6 Een heldere belofte geeft het merk richting

Een belangrijke manier waarop merken mensen wel kunnen raken, is het maken van een heldere belofte, zelfs als klanten niet echt (bewust) om deze belofte hebben gevraagd. Een sterk merk doet een scherpe belofte en maakt deze in alle facetten waar. Dan weten klanten waar ze voor kiezen en krijgen ze wat ze verwachten. Dit consequent doen maakt van klanten fans en dat levert betere en duurzamere (financiële) resultaten op. Gelukkig is dit inmiddels in meerdere wereldwijde onderzoeken aangetoond. Een aangenaam bijeffect is dat organisaties die dit realiseren naast meer fans aan de buitenkant ook meer fans aan de binnenkant hebben: medewerkers die het naar hun zin hebben. Tot slot doen deze organisaties het in slechtere economische omstandigheden relatief beter. Internal Branding gaat over het intern waarmaken van de merkbelofte en hiermee het versterken van de marktpositie. External Branding gaat over het extern verspreiden van de belofte. Organisaties waar Internal en External Branding hand in hand gaan, blijken de beste resultaten te bereiken.

Ikea als simpel voorbeeld Dat beloftes niet altijd luxueus en sexy hoeven te zijn bewijst Ikea. De essentie van de belofte van Ikea is: 'Je moet het zelf doen, en dan doen wij niet moeilijk.' Ga eens op een zaterdag in je eentje naar Ikea om een bankje te kopen voor een heel schappelijke prijs. Bij de ophaalcounter krijg je een karretje met een enorme doos met de bank. Eigenlijk onhandelbaar voor één persoon, maar geheel volgens verwachting word je niet geholpen door een Ikea-medewerker. Bij elke andere meubelverkoper zou je boos worden, bij