



JULIAN STEVENSE

MERKOPLOSSINGEN VOOR ORGANISATIE PROBLEMEN.

MUSTREAD VOOR AMBITIEUZE MARKETEERS

HALLO

WELKOM



Als Brand & Business Consultant schrijf ik graag over het onderwerp branding. Branding biedt organisaties namelijk ongekend veel kansen, maar dan moet je wel goed begrijpen wat branding exact is, welke kansen branding biedt en hoe je deze kansen het beste kunt benutten. En daar gaat het vaak fout, simpelweg omdat men nog een te beperkte kennis heeft van het begrip branding en daardoor slechts een heel klein deel van het potentieel van een merk benut.

JULIAN STEVENSE

ONDERNEMER | AUTEUR | MERKEXPERT

De oorsprong

Zorg voor herkenning, identificatie en onderscheid.

De term branding is afgeleid van het Oud-Noorse woord 'brandr' en staat voor het branden van een kenmerk op vee, oftewel het 'brandmerken' van vee. Hier zie je al direct de koppeling ontstaan tussen de Engelse term 'Brand' en de Nederlandse term 'Merk'. Door vee te brandmerken werd duidelijk aan wie het desbetreffende vee toebehoorde. Daarnaast hielp het brandmerken om vee van elkaar te onderscheiden, iets wat handig was in gebieden waar stukken land op natuurlijke wijze in elkaar overliepen en het vee door elkaar heen kon lopen. Maar het brandmerken had nog meer functies. Het 'merk' dat werd gebruikt op het vee werd ook gebruikt om andere eigendommen van de boerderij te 'kenmerken'. Zo zag je dit brandmerk ook terugkomen op gebouwen, bedrijfskleding en later ook op gebruikte voertuigen. Dit zorgde voor herkenning, identificatie en onderscheid. Het werd hierdoor direct duidelijk wie en wat bij welke boerderij behoorde. In de veelbekroonde tv-serie Yellowstone zie je dit zelfs zo ver gaan dat men trouw zweert aan de werkgever door zichzelf te laten brandmerken met het Yellowstone-logo dat je overal op het landgoed ziet terugkomen.

Door het eenduidig en consistent doorvoeren van het kenmerkende (distinctive) brandmerk werd het niet alleen eenvoudiger voor een boerderij om zichzelf te onderscheiden (differentiate) van de concurrentie, het bood ook de mogelijkheid om een 'keurmerk' toe te voegen. Het merk werd daarmee direct gekoppeld aan een bepaald kwaliteitsniveau, inclusief samenhangende waarden. Deze samenhang is belangrijk om in het achterhoofd te houden, omdat hier ook direct de koppeling kan worden gelegd met de term 'merkwaarde'. Een boerderij waarvan het vee er gezond en sterk uitzag en daarnaast productief was qua opbrengst werd hoger gewaardeerd. Kortom, merken helpen waarde creëren voor de eigenaar van het merk.



De meerwaarde van een merk

Hier ligt in mijn ogen de essentie van een merk en de essentie achter de term 'branding'. Branding heeft namelijk als primair doel om waarde te creëren. Waarde voor de eigenaar van het merk, waarde voor de gebruiker van het merk, waarde voor de mensen die voor het merk werkzaam zijn, waarde voor de investeerders in het merk en waarde voor de omgeving van het merk. Daarom gebruik ik als Brand & Business Consultant graag de term 'Branding for Business'. Een brand moet tenslotte voor business zorgen, de business helpen om zijn doelstellingen te realiseren en relevante, urgente business vraagstukken helpen oplossen. Merken moeten mensen aanzetten tot het gewenste gedrag - bijvoorbeeld aanschaf voor de gewenste prijs - en hen vervolgens motiveren om dit gedrag te blijven herhalen. Dit geldt zowel voor B2C- als B2B- merken, evenals voor commerciële merken en niet-commerciële merken. Niet voor niets halen sterke merken als KiKa en KWF het meeste geld op bij een achterban die ook nog eens uitermate loyaal is.

De basis van een merk

Maar hoe creëer je een sterk merk dat waarde creëert voor alle relevante doelgroepen? Laten we daarvoor bij de basis beginnen. Merken ontstaan vanuit associaties, vormen belevingen, voegen emotionele waarde toe en bevinden zich in ons brein. In ons brein vormen we ons vervolgens een beeld (perceptie) - inclusief bijbehorend waardeoordeel - over het desbetreffende merk. We kiezen vervolgens op basis van deze gepercipieerde waarde en de daarmee samenhangende voorkeur.

Ook mensen en organisaties worden merken zodra de doelgroep, op basis van associaties, een specifieke emotie en bijbehorende emotionele waarde aan hen verbindt. Daarmee ga ik direct een stap verder dan de geijkte onderwerpen als een logo of een naam. Dat doe ik bewust omdat branding zichzelf tekortdoet als we de essentie van een merk alleen koppelen aan tastbare, zichtbare zaken als een logo of een naam. Het zijn namelijk juist de niet-tastbare eigenschappen die de grootste meerwaarde van een merk vormen.

Onderbuikgevoel

Merken bestaan uit associaties die emoties en bijbehorende gevoelens oproepen bij mensen en wij maken als mensen onze keuzes op basis van gevoel. Dit emotionele keuzeproces zal ik later in meer detail behandelen. Merken spelen een navigerende rol in het keuzeproces van mensen. Een goed voorbeeld hiervan zijn de politieke keuzes die wij als mens maken. Bij belangrijke keuzemomenten zoals verkiezingen kiezen we grotendeels op basis van gevoel, het zogenaamde ‘onderbuikgevoel’. Het deel van ons brein waarmee we keuzes maken is een ander deel dan waar onze spraak zich bevindt, dus het is helemaal niet gek dat we keuzes maken omdat ze goed voelen. Vervolgens gaan we deze keuzes rationaliseren om uitleg aan onszelf en aan onze omgeving te bieden.

Om tot een politieke keuze te komen zie je dat mensen zich door diverse factoren laten beïnvloeden. Denk hierbij aan de directe omgeving, de indruk die wordt opgedaan tijdens de diverse debatten, de wijze waarop politici zich presenteren op social media of bijvoorbeeld de wijze waarop politici worden neergezet door de pers. Politici worden als merken behandeld en hun eigen persoonlijk wordt door hun campagne team zorgvuldig gekneed als merkpersoonlijkheid. Zelfs de manier waarop zij zich kleden en spreken in het openbaar heeft invloed op de perceptie van de kiezer. Ook hier wordt de politicus gepositioneerd als merk, inclusief bijbehorende tone of voice en tone of visual.

“Mensen blijven trouw aan hun gevoel.”

en PvdA-politicus zal zich bijvoorbeeld liever als persoon van het volk presenteren, waarbij een stropdas bewust wordt vermeden evenals ingewikkeld taalgebruik. Een VVD-politicus die zich juist wil positioneren als de oplossing voor ondernemend Nederland zal eerder een jasje - eventueel aangevuld met het bijbehorende dasje - dragen en taalgebruik hanteren dat aansluit bij de taal van de ondernemer. Dit kan overigens nog veel verder gaan. Kijk maar eens hoe politici zich tegenwoordig positioneren in de Verenigde Staten.

Wat ik echter het meest interessante vind bij dit soort essentiële keuzemomenten - we kiezen tenslotte onze volksvertegenwoordigers voor de komende jaren - is dat mensen zich veel meer door emoties en bijbehorende gevoelens laten leiden dan door ratio en bijbehorende feiten. Mensen die bijvoorbeeld VVD willen stemmen en een afwijkend advies krijgen van StemWijzer zullen dit advies in de meeste gevallen in twijfel trekken en alsnog kiezen voor de VVD. Zelfs als andere partijen op basis van de zelf ingevulde antwoorden beter aansluiten. Mensen blijven namelijk grotendeels trouw aan hun gevoel en kiezen uiteindelijk voor de partij die het beste voelt, maar niet altijd het beste past. Hier zie je ook direct hoe merken loyaliteit creëren: omdat mensen trouw blijven aan hun gevoel.

Reputatie

Een merk legt de fundering voor gedrag. Niet alleen bij de doelgroep die je als merk in beweging brengt, maar ook voor het gedrag dat je zelf vertoont als product, dienst, mens of organisatie. Het merk legt de basis voor de wijze waarop je intern en extern communiceert. Het laat zien waar je voor staat, waar je voor gaat en hoe je je daarbij gedraagt. Hiermee legt het merk ook direct de verbinding met organisatietermen als missie, visie en cultuur. Het merk is de reputatie die je bij de doelgroep opbouwt, de wijze waarop je gezien wordt door je interne en externe doelgroepen en hoe er door hen over je gesproken wordt. Het is de belofte die je maakt, de ervaring die je creëert en het gevoel dat je daarmee achterlaat. Maar het allerbelangrijkste doel van een merk is om al deze dingen op een dusdanige wijze te doen dat het merk zichzelf op positieve wijze onderscheidt van de concurrentie door de doelgroep ervan te overtuigen dat het merk hen meer toegevoegde waarde biedt dan alle aanwezige alternatieven. Maar meer hierover later in dit hoofdstuk.

Merkeigenschappen

Naast de niet-tastbare eigenschappen van een merk, zoals emoties en gevoelens, bestaat een merk vanzelfsprekend ook uit een aantal fysieke eigenschappen. Denk bijvoorbeeld aan de merknaam, het merklogo, de specifieke merkkleur en typografie, eventuele symbolen of andere eigenschappen die het merk onderscheiden van de concurrentie. Byron Sharp omschrijft deze eigenschappen als distinctive assets, oftewel eigenschappen die kenmerkend en daarmee herkenbaar zijn voor de doelgroep. Je moet tenslotte wel herkenbaar zijn en blijven binnen de categorie om de noodzakelijke aandacht te verkrijgen. Zeker met de ongekennde hoeveelheid boodschappen die dagelijks op ons wordt afgevuurd en de enorme hoeveelheid alternatieven die wordt aangeboden. Deze herkenbaarheid leidt vervolgens weer tot de noodzakelijke mental availability om een merk te laten groeien. Op het moment dat de doelgroep zijn definitieve keuze maakt, moet je als merk namelijk niet alleen fysiek, maar vooral ook mentaal aanwezig zijn.

Deze genoemde fysieke eigenschappen moeten echter niet alleen distinctive zijn, ze moeten tegelijkertijd ook differentiating zijn. Je moet als merk tenslotte onderscheidend en waardevol zijn, oftewel een unieke meerwaarde bieden. Denk bijvoorbeeld aan de unieke vorm van het Coca-Cola-flesje. De noodzaak om onderscheidend en herkenbaar te zijn kwam nadrukkelijk naar voren in de briefing die Coca-Cola in 1915 opstelde voor het ontwerp van het nieuwe flesje: 'A bottle so distinct that it could be recognized by touch in the dark or when lying broken on the ground.'

“Branding is geen losstaande discipline, maar een wezenlijk en zelfs essentieel onderdeel van de business.”

Merkpositionering

Deze beide uitgangspunten - onderscheid en waarde - zijn de basis voor elke strategie, niet alleen voor een merkstrategie. Volgens Michael Porter, hoogleraar aan de Harvard Business School en schrijver van de bestseller *Competitive Strategies*, draait strategie in essentie om het creëren van een onderscheidende positie die waarde toevoegt: ‘a unique and valuable position’. Daarmee onderstreept Porter, een absolute autoriteit op het gebied van organisatiestrategie, tegelijkertijd het belang van een goede positionering. Volgens Bruce Henderson, oprichter van de Boston Consulting Group, draait organisatiestrategie om het managen van datgene dat een organisatie onderscheidt en daarmee een uniek voordeel biedt ten opzichte van de concurrentie.

Juist dit onderscheidt leidt tot duurzaam concurrentievoordeel, de zogenaamde ‘holy grail’ van business strategy. Merken zijn dus als geen ander in staat om bij te dragen aan het realiseren van de bovenliggende organisatiestrategie en het realiseren van de bijbehorende organisatiedoelen. Branding is geen losstaande discipline, maar een wezenlijk en zelfs essentieel onderdeel van de business. Marketeers die meer invloed willen krijgen binnen de organisatie en meer impact willen realiseren met hun merkactiviteiten moeten altijd vanuit deze koppeling tussen brand en business te werk gaan.

Koppeling tussen brand en business

Perceptie is belangrijker dan werkelijkheid.

De Japanse managementgoeroe Kenichi Ohmae omschrijft strategie als 'de manier waarop een organisatie zich - op basis van zijn relatieve sterke punten - probeert te onderscheiden van zijn concurrenten om daarmee beter aan de behoeften van de doelgroep te voldoen'. Ook hier komen de begrippen onderscheid en waarde (beter aan de behoeften van de doelgroep voldoen) duidelijk naar voren. McKinsey & Company hanteert dezelfde twee uitgangspunten bij hun eigen brand model, waarin ze merken segmenteren op basis van de assen onderscheid en relevantie (waarde). Merken die zowel een hoge relevantie bieden voor de doelgroep als een hoge mate van onderscheid ten opzichte van de concurrentie zijn volgens hen belangrijke 'drivers' van groei voor de organisatie.

Als ik hier nog iets dieper op in ga, zie je opnieuw de overlap tussen organisatiestrategie en positioneringsstrategie, waarmee nogmaals het belang van een goede koppeling tussen brand en business wordt benadrukt. De eerdergenoemde Kenichi Ohmae, die overigens medeoprichter was van de McKinsey & Company strategic management practice, is beroemd geworden dankzij zijn 3C-model. In dit model, ook wel de strategic triangle genoemd, laat hij de samenhang zien tussen de customer, de company en de competition. Als je deze samenhang vervolgens vergelijkt met de eerste definitie van het begrip positionering door Ries & Trout dan is de overlap onmiskenbaar: 'Positioning is the aggregate perception the market has of a particular company, product or service in the relation to their perceptions of the competitors in the same category.'

Het is simpelweg onmogelijk om de overlap niet te zien. De market is een andere omschrijving van de customer en de company en competition komen beide letterlijk terug. Samen met de eerdergenoemde essentie van strategie door Porter kun je niet anders dan concluderen dat organisatiestrategie en positioneringsstrategie onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Hierbij valt tevens op dat ze beide bewust toevoegingen gebruiken als 'relatief' en 'gepercipieerd'. Hiermee geven ze beide aan dat perceptie belangrijker is dan werkelijkheid. Dat is ook precies wat een merk zo waardevol maakt voor een organisatie. Het feit dat een merk niet-tastbare eigenschappen - en daarmee extra waarde - kan toevoegen aan een product, dienst of organisatie. Je hoeft als merk namelijk niet de meest kwalitatieve, de meest goedkope of meest innovatieve te zijn in de markt, zolang je maar in staat bent om gepercipieerde meerwaarde te bieden. Ik ben persoonlijk een groot fan van de term 'meerwaarde' omdat het aangeeft dat je meer waarde biedt dan de concurrentie en daarmee zowel relevant als positief onderscheidend bent.

Er zijn voldoende voorbeelden bekend van merken die in staat zijn geweest een specifieke positie te claimen in het brein van de doelgroep, terwijl de realiteit niet overeenkwam. MediaMarkt werd bijvoorbeeld jarenlang gezien als het goedkoopste merk binnen de categorie, terwijl uit onderzoek naar voren kwam dat dit niet het geval was. Hetzelfde geldt voor Volvo dat nog altijd wordt gezien als het veiligste automerk ter wereld, terwijl de prijs voor veiligste auto al vele jaren naar andere merken gaat. Perceptie is echter waarheid voor een mens en het is heel moeilijk voor een mens om zijn eigen waarheid te betwifelen.

DOOR
JULIAN STEVENSE



De positie van de marketeer

Ook als marketeer moet je jezelf zorgvuldig positioneren binnen een organisatie. In mijn rubriek Marketing Affairs in MarketingTribune sta ik regelmatig stil bij het onderwerp 'Branding in the Boardroom'. In mijn ogen dient het merk namelijk een prominente positie te krijgen aan de zogenaamde boardroom table, maar dat is helaas vaak niet het geval.

“Het merk dient een prominente positie te krijgen.”

Dat komt allereerst omdat te weinig CMO's een vaste plek hebben aan deze boardroom table. Hoewel de C in CMO de indruk wekt dat marketing een plek verdient in de zogenaamde C-Suite, is dat veelal niet het geval. Volgens onderzoek van Deloitte woont slechts 26% van CMO's regelmatig een boardroommeeting bij. Spencer Stuart concludeert dat minder dan 1% van de boardroomzetels van Fortune 1000-bedrijven wordt ingenomen door actieve marketeers. Volgens onderzoek van McKinsey & Company gelooft één op de vier CEO's niet in marketing en snijdt 40% van alle CFO's resoluut in marketing als er kosten bespaard moeten worden.

25%

*“Eén op de vier CEO's
gelooft niet in marketing”.*

Toch blijkt er bij bestuurders best wel besef te zijn dat een sterk merk belangrijk is, aldus onderzoek van onder meer Harvard Business Review en het Institute of Practitioners in Advertising (IPA). Ruim 80% van de ondervraagde bestuurders onderkent het belang van een sterk merk. Deze bestuurders hebben echter weinig kennis van merkbouwen, hebben een verkeerde perceptie van effectieve middelen en zien onvoldoende toegevoegde waarde in het gebruik van emotie. Maar, nog veel belangrijker, ze hebben weinig vertrouwen in hun eigen marketeers als het aankomt op het bouwen van een sterk merk.

Gelukkig wordt branding wel steeds serieuzer genomen door marketeers. In de CMO Spend Survey van Gartner uit 2020 werd brand strategy voor het eerst als belangrijkste marketingvaardigheid genoemd. In het Adformatie CMO Report van 2023 zag je ook heel duidelijk dat CMO's het succes van hun marketinginspanningen beoordelen op basis van merkontwikkelingen. Merkvoorkeur merkbekendheid en merkoverweging vormden met elkaar de top-3 KPI's voor marketeers. Een goede ontwikkeling, maar het zou nog beter zijn als deze brand KPI's direct zouden worden gekoppeld aan business KPI's. Dan zou het vertrouwen van de bestuurders in marketing hoogstwaarschijnlijk een stuk hoger uitkomen.

Het merk als paraplu

Als we het over branding hebben dan hebben we het veelal over external branding, oftewel de wijze waarop het merk naar buiten wordt gepositioneerd en gecommuniceerd. Denk hierbij aan het logo en de visuele identiteit, maar ook de inzet van media en middelen om het merk op het netvlies van de externe doelgroep - veelal de klant - te krijgen. Hier zit in mijn ogen één van de grootste bedreigingen voor het onderwerp branding. Door deze constante focus op externe campagnes, kijk maar eens naar de aandacht in de vakpers voor nieuwe campagnes of het bijbehorende prijzenfestival, wordt het begrip branding veelal verward met reclame en/of campagnes. Aangezien de boardroom niet bezig is met campagnes en de meeste marketeers moeite hebben om het concrete rendement van hun campagnes zichtbaar te maken, krijgt het merk niet de aandacht die het verdient.

Gaan we echter terug naar de essentie van een merk - het innemen van een onderscheidende positie in het brein van de doelgroep die hen meerwaarde biedt - dan biedt een merk veel meer mogelijkheden. In de basis proberen organisaties hun doelgroepen te overtuigen van hun meerwaarde. Het gewenste onderscheid moet tenslotte wel waardevermeerderend zijn, anders is er geen reden voor verandering. De desbetreffende doelgroep kan variëren van klanten tot collega's, kapitaalverstrekkers en zelfs de kring aan overige stakeholders rondom een organisatie. Het werven en behouden van klanten is essentieel voor een organisatie om aan de bovenliggende organisatiedoelstellingen van groei, winst en continuïteit te voldoen. Om deze klanten vervolgens optimaal te kunnen bedienen, moet je wel beschikken over voldoende gemotiveerde mensen, het benodigde kapitaal voor de bijbehorende investeringen en voldoende draagvlak binnen de maatschappij.

Kortom, het werven en behouden van medewerkers is net zo belangrijk als het werven en behouden van klanten, zeker als de organisatie groeit. Daarnaast vraagt groei om kapitaal en dus wil je dat meer kapitaalverstrekkers, variërend van banken tot aandeelhouders en investeringsmaatschappijen, in jou willen investeren, meer in jou willen gaan investeren of juist in jouw organisatie blijven investeren. Het gaat uiteindelijk om het werven en behouden van klanten, collega's en kapitaalverstrekkers plus het positief beïnvloeden van de kring aan externe stakeholders. Dus is external branding in de campagnematige vorm waarin wij normaliter tegen het begrip branding aankijken slechts een klein onderdeel van de rol van een merk. Zaken als internal branding en employer branding zijn minstens even belangrijk. Het heeft tenslotte geen nut om klanten te werven als je niet over voldoende resources (mensen en geld) beschikt om hen op de juiste manier te bedienen.

Internal en external branding

Zelf geef ik er de voorkeur aan om een tweedeling te maken als het op branding aankomt. Dat houdt het in mijn ogen eenvoudig en overzichtelijk. Ik praat dan ook het liefst over internal branding en over external branding. Internal branding richt zich op de mensen binnen de organisatie en external branding richt zich op de mensen buiten de organisatie. Employer branding is in mijn ogen een vorm van external branding, omdat het zich richt op kandidaten die nog geen onderdeel zijn van de organisatie, vanzelfsprekend wel met een eigen specifieke belofte - de zogenaamde employer value proposition - richting deze specifieke doelgroep. Zodra deze kandidaten in dienst komen van de organisatie en starten met hun onboarding is er sprake van internal branding.

Internal branding gaat veel verder dan interne communicatie. Ik leg dit altijd uit aan de hand van een simpel model. Bij internal branding onderscheid ik namelijk drie fases. De eerste fase 'Inform' draait om het informeren van de doelgroep. Dit komt grotendeels overeen met interne communicatie. We informeren de interne doelgroep over het merk, vertellen waar het merk voor staat, waar het naartoe wil, hoe het zich gedraagt et cetera. De tweede fase 'Involve' draait om het betrekken van de doelgroep. We willen tenslotte dat zij het merk uitdragen in alles wat ze doen en in elke vorm van communicatie die zij uiten. De derde fase 'Inspire' draait tenslotte om het inspireren van de mensen binnen de organisatie om zelf met het merk aan de slag te gaan en de aanwezige kansen te benutten. Hiermee creëer je echte merkambassadeurs, mensen die geloven in het merk en het merk daarmee tegelijkertijd geloofwaardig maken.

Een sterk merk communiceert eenduidig en consistent naar al zijn doelgroepen. Dat vraagt niet alleen om een bepaalde mate van samenhang tussen de verschillende vormen van communicatie richting één specifieke doelgroep, het vraagt ook om samenhang tussen de boodschappen richting de verschillende doelgroepen. Als je richting klanten bijvoorbeeld belooft dat je goed voor het milieu zorgt, dan is dat ook direct een belofte aan de collega's. Als je belooft de allerbeste service te bieden, dan spreek je daar ook een bepaald soort sollicitanten mee aan. Vanzelfsprekend is de specifieke boodschap, de concrete benefits en bijbehorende bewijsvoering verschillend per doelgroep, maar de overkoepelende belofte vanuit het merk moet in basis gelijk zijn.

“Onder een overkoepelende positioneringsparaplu kan een organisatie verschillende boodschappen communiceren richting verschillende doelgroepen.”

Merkproposities

Een handig hulpmiddel om eenduidig en consistent te blijven als merk en tegelijkertijd specifieke doelgroepen aan te spreken, zijn de zogenaamde merkproposities. Merkproposities bieden een organisatie de mogelijkheid om onder een overkoepelende positioneringsparaplu verschillende boodschappen te communiceren richting verschillende doelgroepen. Denk bijvoorbeeld aan merken die zowel in de B2B-markt als in de B2C-markt actief zijn en daarin aparte doelgroepen met specifieke behoeften willen bereiken.

Hetzelfde geldt voor merken die een heel divers productportfolio bezitten. Denk aan het productportfolio van BMW dat varieert van elektrische auto's (I-serie) tot benzineauto's, van super sportief (M-serie) tot offroad (X-serie) en van zeer groot (7-serie) tot vrij klein (1-serie). Hierbinnen worden zelfs subcategorieën gemaakt zoals de BMW XM (super sportief en offroad) of de BMW i7 (groot en elektrisch). Je kunt je voorstellen dat er een vrij groot verschil zit tussen de diverse doelgroepen, zeker als je weet dat er ook een vrij groot prijsverschil zit tussen de goedkoopste en duurste BMW. Je rijdt al een BMW voor iets meer dan 40.000 euro, maar een compleet uitgevoerde M8 cabriolet voor ruim 275.000 euro is ook terug te vinden in de prijslijst.

Toch is BMW in staat om onder de overkoepelende positionering 'Rijplezier' voor elke specifieke (sub)doelgroep een specifieke (sub)propositie te ontwikkelen, allemaal met die eigen specifieke belofte qua rijplezier. Bijvoorbeeld het rijplezier o-n én offroad van de BMW X-serie of juist het rijplezier van een wolf in schaapskleren van de BMW M-serie. Dezelfde aanpak geldt voor internal branding en external branding. Als we dit verdelen in de drie belangrijkste doelgroepen van de organisatie - klanten, collega's en kapitaalverstrekkers - dan zijn de bijbehorende proposities de customer value proposition, de employer value proposition en de shareholder value proposition. Alle drie vallende onder de overkoepelende positionering van het merk, met elk een doelgroepspecifieke belofte.

Merkcultuur

Door op een zorgvuldige manier met internal branding om te gaan en door het de aandacht te geven die het verdient, help je als merkverantwoordelijke een sterke cultuur creëren. Een organisatiecultuur bestaat uit de gedeelde normen en waarden, tradities en overtuigingen en de daaruit voortvloeiende gedragingen binnen een organisatie. Het is de wijze waarop de mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan en wat zij daarbij belangrijk vinden. Daarbij kijken ze naar de onderlinge omgang, de omgang tussen de organisatie en zijn mensen en de omgang tussen de organisatie en zijn omgeving.

Cultuur wordt aangeleerd in de dagelijkse praktijk. Omdat er binnen organisaties vaak meerdere soorten mensen werken - qua leeftijd, opleiding, vakgebied, religie, geaardheid et cetera - ontstaan er vaak diverse soorten culturen binnen een organisatie. Dit zie je bijvoorbeeld heel duidelijk bij organisaties waar kantoor en fabriek op dezelfde locatie zijn gevestigd. Bij dit soort organisaties zie je direct een duidelijk verschil in gedragingen en omgangsvormen tussen de medewerkers binnen de fabriek en de medewerkers op kantoor. Op kantoor zie je vervolgens weer een verschil tussen het gedrag van de afdeling boekhouding en het gedrag van de afdeling marketing. Kortom, we hebben te maken met verschillende subculturen binnen een organisatie die zich soms zelfs bewust tegen elkaar gaan afzetten en daarmee het gedrag binnen de specifieke subcultuur gaan versterken.

Door vanuit het overkoepelende merk te werken, maak je het veel eenvoudiger om consistentie en samenhang te creëren tussen deze verschillende subculturen. Een merk stijgt namelijk boven de onderlinge verschillen uit en is de paraplu waar iedereen zijn eigen bijdrage aan levert. Daarnaast is het merk niet persoonsgebonden, waardoor je het gewenste gedrag niet vertoont voor een specifiek iemand, die je misschien niet aardig vindt, maar voor het merk dat boven alle partijen staat en iedereen verbindt. Een merk dat daarnaast - binnen vastgestelde kaders - ook nog eens ruimte biedt aan de verschillende subculturen om elk op zijn eigen, specifieke wijze bij te dragen aan het overkoepelende doel. Hier zie je een duidelijke overlap met de wijze waarop onder een overkoepelende positionering verschillende (sub)proposities kunnen worden ingezet.



Gezamenlijk doel

Als je voor een merk werkt dat klantvriendelijkheid hoog in het vaandel heeft staan, dan zie je dat ook duidelijk terugkomen in de gedragingen van de mensen binnen deze organisatie. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor een bedrijf dat een hoger sociaalmaatschappelijk doel nastreeft. De mensen binnen deze organisaties werken met elkaar aan dit hogere, gezamenlijke doel en dragen daar allemaal op hun eigen specifieke wijze aan bij. Variërend van de marketeer die de overtuigende merkproposities ontwikkelt tot aan de techneut die de app ontwikkelt die dit daadwerkelijk waarmaakt. Omdat ze een gezamenlijk doel hebben kunnen ze elkaar beter briefen, elkaar beter begeleiden in het proces en het eindresultaat gezamenlijk beter beoordelen. Daarnaast ontstaat er ook een gezamenlijke betrokkenheid en spreken mensen elkaar onderling aan op gedrag dat afwijkt van de norm. Door het merk op deze manier intern in te zetten, krijg je mensen die meer gemotiveerd zijn en beter met elkaar samenwerken, waardoor de snelheid, productiviteit en kwaliteit zullen toenemen. Ook hier is weer sprake van een merkoplossing voor een organisatieprobleem.

Swifties

Merken voegen emotionele waarde toe aan een product, dienst, mens of organisatie. Daarmee zetten ze mensen aan tot concreet gedrag (gedraging), loyaliteit (herhaling) en bereidheid om tijd, geld of moeite in het merk te investeren (investering). Maar het gaat nog verder. Merken zijn dus ook in staat om een cultuur te creëren waarin mensen met elkaar aan een hoger doel werken. Dit is echter niet zo vreemd als je kijkt naar de oorsprong van het woord emotie.

Het Latijnse woord 'emovere' is zowel de basis voor het begrip emotie als het begrip beweging (move). Emoties zetten mensen dus aan tot concreet gedrag, een belangrijke reden waarom een organisatie zijn producten en diensten altijd als een merk moet benaderen. Als je echter nog een stap verder gaat - en dat doe ik hier bewust - dan kun je ook concluderen dat loyaliteit zijn oorsprong vindt in dezelfde term. Emoties zetten mensen namelijk niet alleen in beweging, oftewel concreet gedrag, ze creëren ook nog eens een zogenaamde 'beweging'. Dat kan variërend van een uitermate loyale doelgroep zoals de Swifties van icoon Taylor Swift tot aan een sterke interne bedrijfscultuur die zelfs een complexe organisatieverandering tot een succesvol einde weet te brengen.

“Mensen hebben een purpose nodig en merken zijn als geen ander in staat mensen een purpose te bieden”.

JULIAN STEVENSE

Het merk als purpose

Ik zie zelf heel vaak een driedeling qua gedrag ontstaan bij organisaties die hun cultuur meer als een merkcultuur gaan invullen. Allereerst zijn er de mensen die vooroplopen en een voorbeeldfunctie vervullen, de eerdergenoemde merkambassadeurs. Het merk-DNA van de organisatie is min of meer gelijk geworden aan hun eigen DNA. Je herkent ze ongetwijfeld, de mensen die het begrip ‘living te brand’ een wel heel directe invulling geven. Vervolgens zijn er de mensen die, dankzij de duidelijkheid die ontstaat over het gewenste gedrag, hun eigen gedrag op positieve wijze aanpassen. Deze mensen stonden eerder neutraal in de organisatie en deden zogezegd ‘hun ding’. Meestal omdat ze niet exact wisten wat er van hen werd verwacht of wat het gezamenlijke doel was. Ze werden simpelweg onvoldoende gemotiveerd om het gewenste gedrag te vertonen.

Zo is het maximaliseren van aandeelhouderswaarde voor de meeste mensen binnen een organisatie geen motiverende reden, zeker niet als de interne beloning ver achterblijft bij de beloning aan de desbetreffende aandeelhouders. Nu er vanuit het merk wel duidelijkheid is ontstaan over het hogere, motiverende doel en het bijbehorende gedrag, zullen ze eerder geneigd zijn dit gewenste gedrag te vertonen. Soms zie je mensen helemaal opbloeien als je hen vanuit een merkoogpunt benadert. Persoonlijk heb ik mensen zelfs emotioneel zien worden omdat eindelijk duidelijk werd waar zij al die tijd voor hadden gewerkt. Mensen hebben een zogenaamd purpose nodig en merken zijn als geen ander in staat mensen een purpose te bieden. Tenslotte zijn er nog de mensen die simpelweg niet willen meedoen of zelfs dwars gaan liggen. Er is echter geen excuus meer voor dergelijk gedrag omdat voor iedereen duidelijk is geworden wat het gezamenlijke doel is en hoe iedereen daar zijn of haar bijdrage aan levert. Hierdoor zie je dat dit negatieve gedrag niet langer wordt geaccepteerd en zelfs wordt gecorrigeerd door de directe collega's.

“Loyal employees in any company create loyal customers, who in turn create happy shareholders”.

RICHARD BRANDSON

Spiegel

Sterke merken helpen sterke organisaties bouwen. Kijk dan ook niet alleen extern, maar vooral ook intern naar de rol die het merk kan spelen. Kijk hoe een merk bijdraagt aan een sterke cultuur en het gewenste gedrag. Kijk hoe organisatie-onderwerpen als visie, missie, purpose en waarden aansluiten bij branding-onderwerpen als positionering, propositie en (merk)persoonlijkheid. Dan ontstaat er namelijk nog meer samenhang, consistentie en eenduidigheid. Allemaal voorwaarden voor succes, want de buitenkant is uiteindelijk een spiegel van de binnenkant. Je kunt externe klanten nog zo goed binnenhalen op mooie beloften, als de binnenkant deze niet nakomt, zijn ze ook heel snel weer vertrokken en komen ze ook niet meer terug. Richard Branson, oprichter van Virgin zag dit als geen ander met zijn statement ‘Loyal employees in any company create loyal customers, who in turn create happy shareholders.’

Merkstrategie en organisatiestrategie

Dat de merkstrategie een essentieel onderdeel is van de overkoepelende organisatiestrategie hebben we op basis van voorgaande duidelijk mogen concluderen. Hoewel elke organisatie zijn eigen specifieke strategie heeft, zijn de uiteindelijke doelen die organisaties nastreven uiteindelijk samen te voegen tot de drie overkoepelende doelen die ik eerder al aangaf. Organisaties willen allereerst overleven, oftewel duurzaam zijn. Ze willen hun klanten, collega's en kapitaalverstrekkers een langetermijnperspectief bieden. Maar stilstand is achteruitgang, dus willen organisaties over deze lange termijn blijven groeien. Tenslotte willen ze dat deze groei gepaard gaat met een hogere winstgevendheid. Als je met meer mensen meer gaat produceren en meer moet gaan investeren, dan verwacht je dat daar ook meer resultaat onder aan de streep tegenover staat. Kortom, groei, winst en continuïteit zijn de drie overkoepelende doelen. Deze gelden voor elke commerciële organisatie die op zichzelf is aangewezen om te overleven. Dat geldt dus ook voor zogenaamde NGO's. Ook zij willen het liefst een loyale groep donateurs die bij voorkeur elk jaar meer gaan doneren.

Wederzijdse waardecreatie

*“Een prijsdaling is veel
kostbaarder voor een organisatie
dan het beïnvloeden van de
prijsperceptie”.*

Er zijn veel definities van het begrip strategie, maar zoals al eerder aangegeven draait strategie in essentie om het creëren van een onderscheidende positie die waarde toevoegt voor zowel de doelgroep als de organisatie. Dit sluit ook naadloos aan bij de definitie van marketing: het creëren van toegevoegde waarde voor de doelgroep op een manier die toegevoegde waarde creëert voor de organisatie. Zoals eerder aangegeven praat ik zelf liever over meerwaarde dan over waarde of toegevoegde waarde. Je wilt je als merk tenslotte onderscheiden door ‘meer waarde’ te bieden aan de doelgroep. Deze meerwaarde moet vervolgens ook nog eens duurzaam zijn, winstgevend zijn en groei realiseren. Het merk is dan ook het ultieme middel dat een organisatie kan inzetten om aan al deze doelen te voldoen, maar daarover later meer bij het onderdeel merkvoorkeur.

Strategie draait uiteindelijk om duurzame waardecreatie. Waardecreatie voor alle relevante doelgroepen. Bij merkstrategie draait het echter om het creëren van duurzame waardeperceptie. Merken ontstaan tenslotte vanuit associaties, vormen belevingen, voegen emotionele waarde toe aan een fysieke entiteit en bevinden zich in ons brein. In ons brein vormen we ons vervolgens een beeld (perceptie) - inclusief bijbehorend waardeoordeel - over het desbetreffende merk. Het fysieke product of dienst hoeft bijvoorbeeld niet de beste kwaliteit of de laagste prijs te bieden, zolang het merk maar in staat is om de kwaliteitsperceptie of prijsperceptie op de juiste manier te beïnvloeden. Waar een aanpassing in het fysieke product of dienst soms zeer complex en kostbaar is, kan het merk de bijbehorende perceptie sneller en efficiënter beïnvloeden. Daarnaast is een prijsdaling veel kostbaarder voor een organisatie dan het beïnvloeden van de prijsperceptie van het merk.

Merkperceptie

Merken helpen ons om onszelf een beeld te vormen van een product, dienst, organisatie of bijvoorbeeld een mens. Dit beeld vormen wij zelf op basis van de associaties, ervaringen en bijbehorende gevoelens die wij voor het merk hebben. Perceptie, de wijze waarop wij als mensen dingen waarnemen, speelt hierbij een belangrijke rol. Merken bevinden zich tenslotte in ons brein en merken zijn daardoor niet-tastbaar. Wij vormen onszelf een beeld en bijbehorend waardeoordeel over het merk en dat beeld is niets meer dan een perceptie. Deze perceptie wordt echter wel onze waarheid en het is voor een mens heel moeilijk om gedrag te vertonen dat ingaat tegen de eigen waarheid. Dan ontstaat een onprettig gevoel als gevolg van de ervaren cognitieve dissonantie. Dat gevoel willen we zo snel mogelijk wegnemen door trouw te blijven aan onze eigen waarheid. Door het innemen van een breinpositie creëren merken dus automatisch loyaliteit. Als een product of dienst weinig loyaliteit kent is het dus nog niet in staat geweest om het juiste merkbeeld - onderscheidend en waarde vermeerderend - te creëren.

De welkbekende Pepsi-proef is een mooi voorbeeld van de wijze waarop ons brein te werk gaat bij het maken van keuzes. Hoewel het overgrote merendeel van de deelnemers tijdens de blinde test de voorkeur gaf aan Pepsi, kozen ze uiteindelijk toch voor Coca-Cola. Uit hersenonderzoek bleek vervolgens dat de deelnemers sterkere emoties toonden als ze een Coca-Cola-logo zagen dan als ze een Pepsi-logo zagen. De emotionele voorkeur voor het merk bleek bij de uiteindelijke keuze belangrijker te zijn dan de smaakvoorkeur voor het fysieke product. Kortom, de deelnemers kozen voor een minder lekkere frisdrank die ook nog eens duurder was omdat het simpelweg beter voelde.

“Door het innemen van een breinpositie creëren merken automatisch loyaliteit”.



“Merkstrategie gaat over de duurzame, onderscheidende, emotionele meerwaarde die het merk biedt”.

JULIAN STEVENSE

Moët & Chandon, Dom Pérignon, Christian Dior en Louis Vuitton

De eigenaar van LVMH - Bernard Arnault - was enige tijd de rijkste mens ter wereld en dat was grotendeels te danken aan de waardeperceptie van merken als Moët & Chandon, Dom Pérignon, Christian Dior en Louis Vuitton. Er zijn hoogstwaarschijnlijk voldoende producten te vinden die een betere prijs-kwaliteitverhouding bieden, maar de waarde van het drinken van een glas Dom Pérignon of het dragen van een Louis Vuitton-tas is voor de doelgroep vele malen waardevoller. Merkstrategie gaat dus over de duurzame, onderscheidende, emotionele meerwaarde die het merk biedt waardoor het extra groei en winstgevendheid voor de lange termijn toevoegt aan de organisatie. Als je een merk op deze manier benadert in plaats van de gebruikelijke campagnematige invulling dan zal het onderwerp branding veel serieuzer genomen worden door de eindbeslissers en zullen de investering in het merk ook vele malen hoger worden.

Nespresso: What else?

Een voorbeeld dat ik zelf regelmatig hanteer bij mijn colleges en masterclasses is Nespresso. De meeste mensen denken dat Nespresso rond 2006 is geïntroduceerd, terwijl het merk al bijna 40 jaar oud is. In 1986 werd Nespresso al geïntroduceerd en in 1992 kwam het ook op de Nederlandse markt. De machines en capsules waren verkrijgbaar bij de Bijenkorf en telefonisch te bestellen bij de Nespresso Club. Het product zelf was uniek, met een gepatenteerd systeem en de distributie was zeer selectief. Ook toen was Nespresso niet verkrijgbaar in de supermarkt, de plek waar de meeste Nederlanders hun koffie voor thuis kopen. Nespresso introduceerde dan ook een uniek koffieconcept met ongekend veel potentie, maar er ontbrak nog iets. Het Nespresso-concept zat rationeel en functioneel ijersterk in elkaar, maar het miste emotie. Alles klopte, behalve het hart van de consument. Tot 2006, het moment waarop voor de meeste mensen Nespresso echt werd geïntroduceerd.

In 2006 besloot Nestlé namelijk om van Nespresso een echt merk te maken dat associaties oproept, een gevoel geeft en daarmee emotionele meerwaarde creëert. Verder veranderde er weinig tot niets. Het waren nog steeds dezelfde soort machines en dezelfde soort capsules. De prijs bleef ongewijzigd premium en de distributie bleef ongewijzigd selectief. Product, prijs en plaats bleven ongewijzigd, alleen de P van promotie veranderde, want in 2006 introduceerde Nespresso George Clooney als Brand Ambassador.

Een uitmuntende keuze, want George Clooney stond voor smaak, kwaliteit en een vleugje humor. Hij lag goed bij zowel vrouwen als mannen, woonde toentertijd aan het Comomeer in Italië en liep vaak rond in Giorgio Armani-(maat)pakken. Het Italiaanse begrip espresso was dus goed aan hem besteed. Het resultaat van deze merkgedreven keuze? Nespresso maakte een ongekennde groei door en werd zelfs het grootste koffiemark ter wereld. Door het concept niet langer als productconcept te behandelen, maar als merkconcept. Maar daar stopte het niet voor Nespresso. De langetermijnsamenwerking tussen Nespresso en George Clooney is ondertussen al twintig jaar een succes, waarbij de liefde voor koffie en koffiekwaliteit plus de continue inspanningen op het gebied van duurzaamheid ertoe hebben geleid dat er nog meer emotionele meerwaarde aan het merk is toegevoegd.

Breinposities

Als je kijkt naar de essentie van organisatiestrategie en de essentie van merkstrategie, dan zie je dat ze beide vooral draaien om het strategisch positioneren van het aanwezige aanbod. Bij organisatiestrategie draait het om het positioneren binnen de markt, terwijl merkstrategie draait om het positioneren in het brein van de doelgroep. Alle beslissingen worden echter in het hoofd gemaakt. Niet op het internet, niet in de winkel en ook niet voor de tv. Hetzelfde geldt voor de customer journey. De kortste en krachtigste journey die mensen doorlopen is de journey door hun eigen hoofd. De uiteindelijke keuze wordt altijd in het brein gemaakt en dat is dan ook de plek waar slim positie moet worden ingenomen. Ik noem mijzelf Brand & Business Consultant omdat ik gespecialiseerd ben in positioneringsstrategie op merkniveau en organisatieniveau, en niet op communicatieniveau, dat is waar campagnemakers zoals reclamebureaus in gespecialiseerd zijn. Juist door de link te blijven liggen tussen Brand & Business, tussen merkstrategie en organisatiestrategie en tenslotte tussen merk-KPI's en organisatie-KPI's laat je de meerwaarde van branding zien.

Merken krijgen een positie toegewezen in het brein van de doelgroep. Daarom is het essentieel dat je als merkverantwoordelijke begrijpt hoe het menselijk brein werkt. Je moet het leuk vinden om je te verdiepen in menselijke drijfveren, in de wijze waarop ons brein is geëvolueerd en vooral hoe we keuzes maken in ons brein. Hier komt ook een stukje psychologie en gedragsverandering bij kijken. Wat hierbij vooral belangrijk is dat je alle aannames aan de kant schuift en goed kijkt naar wat de gespecialiseerde wetenschappers je kunnen vertellen over ons brein.

We houden ons als weldenkende mensen graag voor dat wij rationele wezens zijn die zeer doordacht ons keuzeproces doorlopen, maar uit onderzoek blijkt dat het tegenovergestelde het geval is. De Israëlisch-Amerikaanse psycholoog en Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman heeft meerdere onderzoeken gedaan naar de wijze waarop mensen beslissingen nemen. Allereerst kwam hij tot de conclusie dat mensen vrijwel niet in staat zijn om tot rationele beslissingen te komen.

We maken onze beslissingen grotendeels op gevoel, iets dat Simon Sinek ook benadrukt in zijn Start with Why-bestseller. In zijn boek Ons feilbare denken onderscheidt Kahneman twee systemen die we als mens hanteren bij het maken van onze keuzes, namelijk systeem 1 en systeem 2. Systeem 1 maakt snel en automatisch keuzes, terwijl systeem 2 deze keuzes juist langzaam en bewust maakt. Uit zijn onderzoek blijkt dat wij in 98% van alle gevallen onze keuzes snel en automatisch maken. Oftewel, we kiezen veel vaker op basis van instinct dan op basis van intellect.

Dit is ook logisch als je kijkt naar de conditionering van onze hersenen. Ons instinct (limbisch systeem) is vele malen ouder dan ons intellect (cortex). We zijn vanuit evolutionaire ervaring dus veel eerder geneigd om op ons instinct te vertrouwen dan op ons intellect. Daarom worden bijna al onze beslissingen gemaakt op basis van emotie (gevoel) in plaats van ratio. Sociaal psycholoog Dr. Amy Cuddy, voormalig hoogleraar aan de Harvard Business School, deed soortgelijk onderzoek naar zakelijke beslissingen en concludeerde in haar onderzoek dat mensen in slechts een aantal seconden beslissingen maken. Dit geldt evengoed voor zakelijke beslissingen. Daarbij keek ze of mensen kozen op basis van warmte (Kan ik jou vertrouwen?) of op basis van competentie (Kan ik jou respecteren?). We denken vaak dat competentie belangrijker is bij zakelijke besluitvorming, zeker in een B2B-omgeving, maar warmte blijkt uiteindelijk de doorslag te geven. Evolutionair gezien is dat namelijk belangrijker om te overleven.

Kortom, we kiezen in ons hoofd op basis van emotie. Emotie zet ons aan tot daadwerkelijk gedrag en tot herhaling van dit gedrag. Als je op deze manier naar keuzeprocessen kijkt, dan is het merk het ultieme middel om mensen in beweging te brengen, in beweging te houden en een zogenaamde beweging te creëren. Merken maken het makkelijk voor de doelgroep om keuzes te maken, iets dat Byron Sharp in zijn boek How brands grow onderbouwt met zijn regel dat er sprake moet zijn van zogenaamde mental availability. Merken zijn dus een essentieel middel voor organisaties om interne en externe doelstellingen te realiseren en gaan veel verder dan alleen communicatie, reclame of campagnes. Marketeers die dit goed begrijpen en hierop inspelen door de koppeling te maken tussen brand en business kunnen een veel prominentere rol innemen binnen de organisatie.

DOOR
JULIAN STEVENSE

“Organisaties moeten zichzelf veel meer gaan zien en
gedragen als merken”

JULIAN STEVENSE



Merkvoorkeur

Om de interne en externe doelgroepen daadwerkelijk aan te zetten tot het gewenste gedrag - inclusief de bijbehorende investering - en herhaling van dit gedrag, moet je merkvoorkeur creëren. Merkvoorkeur is mijn specialisatie binnen het vakgebied branding en ik hou mij dan ook dagelijks bezig met het schrijven, doceren en adviseren over merkvoorkeur en het creëren van de bijbehorende voorkeursposities in het brein van de doelgroep.

Voorkeur is een bedrieglijke, scheve of incorrecte interpretatie van de werkelijkheid die mensen zelf creëren in hun brein en vervolgens als logisch beschouwen. Door voorkeuren in ons brein te creëren, maken wij het onszelf eenvoudig om keuzes te maken en daarmee energie te besparen. Hiervoor maken we gebruik van zogenaamde 'heuristieken', oftewel basisvaardigheden die ons helpen kiezen. Het verwerken, ordenen, analyseren en integreren van informatie is namelijk een traag en vermoeiend proces dat onze mentale voorzieningen geheel kan uitputten. Ons brein is eigenlijk te sterk voor ons lichaam en daardoor doen we er van nature alles aan om te voorkomen dat we te veel moeten nadenken. Iets dat ook duidelijk naar voren komt uit de diverse onderzoeken van onder anderen Kahneman en Cuddy.

Voorkeur is noodzakelijk om tot een keuze te komen in een wereld die overspoeld wordt met boodschappen. Een wereld waarin continu nieuwe producten en diensten op de markt komen en nieuwe (media)kanalen worden geïntroduceerd. We zijn simpelweg niet in staat om alles bij te houden en al helemaal niet in staat om een rationele afweging te maken tussen alle verschillende mogelijkheden. Daarom creëren we voorkeuren op basis van perceptie en kiezen we vervolgens op basis van emotie.

“Niets moeilijker dan
het innemen van de
positie die het meeste
voordeel oplevert.”

SUN TZU, CHINESE KRIJGSHEER

Merken bestaan uit associaties, percepties en emoties dus ik durf de - niet wetenschappelijk gevalideerde - conclusie te trekken dat merkvoorkeur de belangrijkste aanjager is van daadwerkelijk gedrag.

Uit onderzoek van McKinsey & Company uit 2017 blijkt dat maar liefst 82% van alle onderzochte klanten aan het einde van de customer journey kiest voor een merk dat zich voorafgaand aan deze journey reeds in de voorkeursgroep van deze klanten bevond. Dit is heel interessant om te zien als je bedenkt dat branding en merkvoorkeur veel minder aandacht krijgen op boardroomniveau dan de veel minder belangrijke customer journey. Van de onderzochte klanten bleef 13% volledig trouw aan hun huidige merk. 29% twijfelde tijdens zijn journey, maar bleef uiteindelijk toch trouw aan het huidige merk. Van de resterende 58% koos 69% voor een ander merk binnen de voorkeursgroep. 82% van alle onderzochte klanten maakt, ongeacht de doorlopen customer journey, zijn keuze dus op basis van merkvoorkeur. Dit benadrukt het belang van merkvoorkeur en het feit dat de enige relevante journey zich in het brein van de doelgroep bevindt. Niet voor niets heette het iconische boek van Ries & Trout *Positioning: The Battle for Your Mind*. Toch vinden de meeste organisaties het belangrijker om te investeren in de customer journey dan in het merk.

De vele voordelen van voorkeur

“Branding, merkstrategie en merkvoorkeur
moeten bovenaan de prioriteitenlijst staan van
de beslissers binnen de organisatie.”

JULIAN STEVENSE

Er zijn veel voordelen te verbinden aan merkvoorkeur en er zijn diverse onderzoeken die het belang van merkvoorkeur onderstrepen. Zo concludeert de Marketing Accountability Standards Board dat het verschil in marktaandeel tussen merken voor gemiddeld 77 procent bepaald wordt door de aanwezige merkvoorkeur. Andere onderzoeken praten over samenhang tussen merkvoorkeur en verkoop, tussen merkvoorkeur en loyaliteit en tussen merkvoorkeur en prijsniveau. Merken die voorkeur genieten kunnen gemiddeld 26% meer vragen voor hun product of dienst. Daarnaast zijn mensen veel vergevingsgezinder richting een merk dat de voorkeur heeft. Het gaat zelfs zo ver dat mensen de schuld bij zichzelf neerleggen of met excuses komen waarom het merk niet aan de verwachtingen voldoet.

Ook merkautoriteit Kevin Lane Keller stelt dat er een rechtstreeks verband is tussen merkvoorkeur en merkwaarde. Als gevolg van de aanwezige voorkeur ontstaat er volgens hem een grote merkloyaliteit en daarmee de mogelijkheid om premiumprijzen in rekening te brengen. Dit zie je vervolgens ook terugkomen in de zogenaamde Brand Equity, de waarde die een merk toevoegt aan het fysieke product of dienst dankzij de niet-tastbare eigenschappen als perceptie, loyaliteit en de hierdoor ontstane voorkeur. Uit het BrandZ-onderzoek van Kantar blijkt dat de merkwaarde van de drie sterkste merken ter wereld - te weten Apple, Google en Microsoft - bij elkaar 2.500.000.000.000 dollar bedraagt. Daarmee bepalen deze merken voor ongeveer 30% de uiteindelijke waarde van deze organisaties, waarmee het merk hoogstwaarschijnlijk hun meest waardevolle bezit is.

Dankzij de ontstane merkvoorkeur kan tenslotte ook nog eens efficiënter met de merkgerelateerde budgetten worden omgegaan, omdat er al sprake is van merkbekendheid en merkloyaliteit. Merkvoorkeur leidt dus niet alleen tot hogere opbrengsten, het zorgt tevens voor lagere investeringen waardoor de uiteindelijke winstgevendheid - opbrengst minus investering - geoptimaliseerd wordt. Branding, merkstrategie en merkvoorkeur zouden dan ook bovenaan de prioriteitenlijst moeten staan van de beslissers binnen de organisatie, zeker als het ook nog eens hun meest waardevolle bezit is.

Deze voorkeur geldt overigens niet alleen voor externe doelgroepen, maar net zozeer voor interne doelgroepen. Mensen die bij een organisatie werken, waar ze daadwerkelijk voorkeur voor hebben, zijn veel meer betrokken bij de organisatie, veel loyaler, veel meer bereid om extra tijd en energie in de organisatie te investeren, veel vergevingsgezinder naar de organisatie en veel sneller bereid tot verandering. Deze (merk)ambassadeurs nemen zelfs het voortouw als de organisatie meer verwacht van zijn mensen. Organisaties moeten zichzelf dan ook veel meer gaan zien en gedragen als merken, met de bijbehorende associaties, gevoelens, belevingen en emoties die hierbij horen.

Mijn belangrijkste conclusie na vele jaren van verdieping in het onderwerp is dat merkvoorkeur bijdraagt aan groei en als je het goed aanpakt zelfs meervoudige groei. Merkvoorkeur laat meer klanten, collega's, kapitaalverstrekkers en overige stakeholders voor jouw merk kiezen. Voorkeur creëert daarnaast hogere loyaliteit, betrokkenheid en veranderingsbereidheid bij deze doelgroepen. Tenslotte laat voorkeur hen ook nog eens meer tijd, geld en energie in jouw merk investeren. Merkvoorkeur helpt organisaties dan ook bij het realiseren van driedubbele groei die ook nog eens duurzaam is.

Duurzaam concurrentievoordeel

Merkvoorkeur is dus essentieel om de bovenliggende organisatiedoelstellingen van groei (meer klanten), winst (meer marge) en continuïteit (meer loyaliteit) te realiseren. Merkvorkeur leidt daarnaast tot duurzaam concurrentievoordeel. Volgens meesterinvesteerder Warren Buffet zijn merken essentieel voor het succes van een organisatie en misschien wel de belangrijkste aanjager van organisatiewaarde. Buffet omschrijft een merk als een 'moat' oftewel een slotgracht. Merken beschermen organisaties namelijk tegen concurrentie en creëren daarmee duurzaam concurrentievoordeel. Volgens Buffet doen ze dat door positie in te nemen in het brein van de doelgroep omdat daar - in tegenstelling tot in de markt - ingenomen posities heel moeilijk vervangbaar zijn. Perceptie is waarheid voor mensen, dus als een merk een positie heeft ingenomen dan wordt deze positie gezien als waarheid. Je eigen waarheid in twijfel trekken is iets wat heel veel overtuigingskracht nodig heeft, waardoor breinposities in tegenstelling tot marktposities veelal duurzaam zijn.

Sterke merken zijn volgens Buffet ook in staat om een hogere prijs te vragen, wat naast de duurzaamheid ook nog eens de winstgevendheid ten goede komt. Hier komt mijn argument over 'sustainable profitable growth' weer naar voren. Warren Buffet presteert al vele tientallen jaren op een ongekend hoog niveau als investeerder en het is daarom heel interessant om te zien hoe iemand die alom geroemd wordt om zijn financiële inzicht aangeeft dat merken voor hem essentieel zijn. Juist de 'moat' - oftewel de slotgracht die mensen om merken heen aanleggen in hun brein - maakt voor hem het verschil. Dit in combinatie met het feit dat sterke merken een hogere prijs kunnen vragen en dit dankzij de 'moat' ook kunnen blijven doen. Niet voor niets heeft zijn investeringsmaatschappij altijd gekozen voor sterke merken als Apple en Coca-Cola.

De weg naar voorkeur

Hoewel er geen wetenschappelijk onderbouwde methodiek is om tot merkvoorkeur te komen, durf ik op basis van 25 jaar ervaring met het onderwerp wel een onderbouwde conclusie te trekken. Als je weet dat merken positie innemen in ons brein en bestaan uit emoties dan moet je simpelweg kijken hoe ons brein werkt en hoe wij als mensen omgaan met emoties. Omdat ik tegelijkertijd blijf benadrukken dat branding altijd een bijdrage moet leveren aan de business heb ik bij het trekken van mijn conclusie ook naar de bedrijfskundige kant gekeken. In mijn colleges op Nyenrode Business Universiteit laat ik heel bewust zien hoe je de zachte kant van branding kunt verbinden met de harde kant van business. Dan kun je als marketeer of 'merketeer' juist een centrale rol innemen binnen de organisatie, in plaats van de gebruikelijke staffunctie die veel minder invloed heeft op de koers van de organisatie en veelal als kostenpost wordt gezien.

Wat zijn de sterkste emoties die we kennen als mens? Eerder in dit hoofdstuk behandelde ik een aantal onderzoeken waaruit blijkt dat we nog altijd vrij primitieve wezens zijn en dus meer op basis van instinct handelen dan op basis van intellect. We zijn evolutionair geprogrammeerd om ons in eerste instantie te focussen op overleven. Dat is hoe ons brein werkt, dus als je wilt dat jouw merkstrategie werkt dan moet je op basis van dit inzicht te werk gaan. Dit geldt overigens voor alle markten, van B2B tot B2C en van high-involvement tot low-involvement. Ons brein en bijbehorende keuzeprocessen verandert namelijk niet als we ons in een andere markt bevinden.

“We zijn evolutionair geprogrammeerd om ons in eerste instantie te focussen op overleven”.



Een strategische benadering

“Strategie is dan ook niets anders dan ‘het realiseren van doelen door het planmatig inzetten van middelen’.

Om een succesvolle merkstrategie te ontwikkelen die tot de gewenste voorkeur leidt, is het belangrijk dat je goed begrijpt wat strategie in essentie is. Strategie is namelijk een veel gebruikte en nog vaker misbruikte term. Daarom is het goed om even de basis op orde te hebben. Strategie is van oorsprong een oorlogsterm. De term is ontstaan vanuit het Griekse woord strategos (legeraanvoerder of generaal) dat weer afstamt van de woorden stratos (leger) en ago (ik leid). Strategie werd dan ook gezien als ‘de kunst van de generaal’. De eerste heldere omschrijving van het begrip strategie werd in 1832 gedaan door de Pruisische generaal Carl von Clausewitz in zijn boek Vom Kriege: ‘Strategy forms the plan of the War; and to this end it links together the series of acts which are to lead to the final decision, that is to say, it makes the plans for the separate campaigns and regulates the combats to be fought in each.’

Strategie is dan ook niets anders dan ‘het realiseren van doelen door het planmatig inzetten van middelen’. In het geval van merkstrategie moet je dus eerst een duidelijk doel bepalen (het innemen van de voorkeurspositie), vervolgens het plan ontwikkelen om dit doel zo effectief mogelijk te bereiken (de in te zetten waardeproposities) en tenslotte de planmatige middeleninzet bepalen die dit efficiënt tot stand brengt. Vanzelfsprekend ook in deze specifieke volgorde.

Laten we dit eens in meer detail bestuderen. Wat is het doel wat je wilt bereiken? Merken zijn associaties, emoties, belevingen, gevoelens die mensen aanzetten tot het gewenste gedrag. Ik verdeel dit graag in de termen gedraging, herhaling en investering; de belangrijkste voordelen van merkvoorkeur. We willen tenslotte als merkstrategen dat mensen niet alleen concreet gedrag vertonen, we willen ook dat zij dit gedrag herhalen (loyaliteit) en tenslotte bereid zijn hier ook meer in te investeren (tijd, geld en moeite). Alleen dan draagt de merkstrategie daadwerkelijk bij aan de groeidoelstellingen van de organisatie.

Denk in problemen

Om tot een succesvolle merkstrategie te komen, geef ik je een tip, in mijn ogen de meest waardevolle tip die ik je kan geven: denk in problemen! Het bestaansrecht van elk merk of elke organisatie zit namelijk in de oplossing die de doelgroep geboden wordt. Het probleem, waar de oplossing voor geboden wordt, kan een actueel, latent of gepercipieerd probleem zijn, zolang het maar een probleem is dat een bepaalde mate van urgentie oproept. Deze zogenaamde 'Sense of Urgency' is uitvoerig beschreven door John Kotter, emeritus-Hoogleraar aan Harvard Business School. Volgens Kotter is er een bepaalde mate van (gepercipieerde) urgentie nodig om mensen in beweging te krijgen en de gewenste verandering door te voeren. Deze verandering betreft bij branding een gedragsverandering bij de doelgroep. Van niet kopen naar wel kopen. Van soms kopen naar regelmatig kopen. Of van niet meer kopen naar opnieuw kopen.

Branding heeft tot doel om de doelgroep aan te zetten tot het gewenste gedrag. Een merk moet dan ook een oplossing bieden voor een relevant probleem dat als urgent wordt gepercipieerd. We spreken binnen het vakgebied vaak over de samenhang tussen behoefte en belofte, maar in basis draait het hier om de samenhang tussen het aanwezige probleem (de nog niet optimaal vervulde behoefte) en de aangeboden oplossing (de belofte van het merk om deze behoefte beter te vervullen dan de aanwezige alternatieven). Het merk dat het relevante - en bij voorkeur urgente - probleem sneller, beter en blijvender oplost, zal de uiteindelijke voorkeur van de doelgroep krijgen.

Wat is het probleem dat jouw merk oplost voor de doelgroep? In mijn ogen is dit de vraag waar alles mee begint. De zogenaamde 'oerknal' voor branding. Toch weten weinig marketeers hier direct antwoord op te geven. Het gebrek aan veiligheid deed Volvo onder andere de driepuntsgordel ontwikkelen en mede daardoor de positie van meest veilige auto claimen. Harley-Davidson is de oplossing voor mensen die een gebrek aan vrijheid ervaren. Apple positioneerde zich in 1984 met de beroemde Big Brother-commercial als het merk dat het gebrek aan creativiteit oplost. Iets dat het in 1997 nog eens rustig overdeed met de even beroemde Think Different-campagne. Microsoft bood bedrijven de oplossing voor het gebrek aan productiviteit.

Het is heel interessant om te zien dat succesvolle merken in staat zijn geweest een relevant en bij voorkeur urgent probleem op te lossen. Tony Chocolonely kwam met slaafvrije chocolade en maakte de doelgroep attent op een probleem waar men niet eerder bij had stilgestaan. Richard Branson startte zijn eigen luchtvaartmaatschappij Virgin Atlantic omdat hij het gebrek aan 'fun' tijdens intercontinentale vluchten wilde oplossen. Een probleem dat tot dan toe als vanzelfsprekend werd ervaren. Totdat Branson liet zien dat het ook anders kon.

“Wat in de weg staat, wordt de weg”.

MARCUS AURELIUS

Het probleem biedt de oplossing

Inzicht in het probleem laat zien waar de oplossing kan worden gevonden. Inzicht is namelijk het beseffen, bewust worden, begrijpen van een complexe situatie. Inzicht is datgene wat op het eerste gezicht nog niet zichtbaar is. Iedereen kan zien wat het gevolg is van een situatie, maar slechts weinigen zien wat de daadwerkelijke oorzaak is, oftewel het onderliggende probleem. Dit noemen we ook wel het verschil tussen symptomen en de onderliggende grondoorzaak oftewel ‘Root Cause’. De Duitse Gestaltpsycholoog Wolfgang Köhler omschreef inzicht als ‘het herkennen van verbanden tussen de verschillende elementen van het probleem’. Als je tot inzicht komt, dan ga je begrijpen waarom dingen gebeuren zoals ze gebeuren. Karl Bühler omschreef dit effect als de ‘Aha-erlebnis’. Als je namelijk ziet wat het daadwerkelijke probleem is, dan wordt ook direct duidelijk wat de bijbehorende oplossing is. De Romeinse keizer Marcus Aurelius omschreef dit effect al in de derde eeuw in zijn boek Overpeinzingen. ‘De geest past het obstakel voor ons handelen aan en zet het om voor zijn eigen doeleinden. Het obstakel voor actie bevordert actie. Wat in de weg staat, wordt de weg.’

Het probleem wordt de weg naar de oplossing. Als je dus exact weet voor welk probleem jouw merk op aarde is, dan weet je ook direct hoe je jouw merk moet positioneren en welke concrete proposities daaraan gekoppeld moeten zijn. Waarom spreek ik heel bewust liever over problemen dan over behoeften? Omdat een merk een bepaalde sense of urgency moet activeren om de doelgroep daadwerkelijk in beweging te brengen. Een behoefte is leuk, maar een niet-vervulde behoefte, die een gevoel van urgentie oproept om vervuld te moeten worden, creëert daadwerkelijk beweging bij de doelgroep.

“Nothing happens until the pain of
remaining the same outweighs the
pain of change.”

ARTHUR BURT

De beste oplossing

Volgens Michael Porter moet een merk onderscheidend en waardevol zijn om succesvol te kunnen zijn. Ik vat beide begrippen graag samen tot ‘de beste oplossing’. Het merk is waardevol omdat het merk de doelgroep een oplossing biedt voor een relevant probleem en onderscheidend omdat deze oplossing ook nog eens beter is - of als beter wordt gepercipieerd - dan de oplossing die de concurrerende merken bieden.

Merkvoorkeur ontstaat wanneer het concrete, latente of gepercipieerde probleem een hoge mate van relevantie kent en daarnaast een hoge mate van urgentie oproept. Het gevoelde gemis in de huidige situatie waarin de doelgroep niet, niet vaak genoeg of niet meer voor het merk kiest, moet dermate hoog zijn dat de doelgroep daadwerkelijk in beweging komt, waardoor de gewenste gedragsverandering plaatsvindt. De Britse predikant Arthur Burt omschreef deze primitieve drijfveer voor gedragsverandering in een prachtige quote: ‘Nothing happens until the pain of remaining the same outweighs the pain of change.’

Dankzij de hoge mate van gevoelde relevantie en urgentie wordt de opbrengstenkant van het merk maximaal. Het merk moet dit probleem vervolgens zo gemakkelijk mogelijk weten op te lossen voor de doelgroep. Een merk dat niet alleen bekend is, maar ook nog eens vertrouwd voelt, maakt het keuzeprocessus vele malen eenvoudiger zoals Amy Cuddy eerder al had geconcludeerd. Als het merk daarnaast ook nog eens over de noodzakelijke mentale en fysieke beschikbaarheid beschikt, die volgens Byron Sharp noodzakelijk is om groei te bewerkstelligen, dan wordt de keuze nog eenvoudiger voor de doelgroep. De noodzakelijke investering qua tijd, geld en moeite wordt daarmee tot een minimum beperkt, waarmee de meerwaarde - opbrengst minus investering - van het merk wordt gemaximaliseerd. En juist die maximale meerwaarde zet meer mensen ertoe aan om meer in jouw merk te investeren en dat vervolgens ook nog eens meer keer te doen.



COPYRIGHT 2025 JULIAN STEVENSE

Alle rechten voorbehouden.

DANKJEWEL



LET'S KEEP IN TOUCH

JULIAN@BRANDGURUS.NL

WWW.BRANDGURUS.NL