

# Alleen merkgeoriënteerde ondernemingen gaan het redden'

TEKST PAUL MOERS

**Hoe voegt u waarde toe in de onderneming? Eén van de beste manieren is om te investeren in het merk. Met een merk kunt u communiceren, een relatie met uw klanten opbouwen. Producten zijn uitwisselbaar, merken niet. Maar hoe maakt u van uw onderneming een merkgeoriënteerd bedrijf? Welke strategie is daarbij het beste? Een aantal handvatten vindt u in dit artikel.**

Merken staan onder grote druk vanwege vijf kernontwikkelingen:

\* De eerste ontwikkeling: een **toename van concurrentie**. De consument wordt met merken bestookt, de hele dag door ziet hij merkboodschappen. Het is belangrijker dan ooit om op te vallen, alleen dan krijg je als merk de aandacht, die vervolgens kan worden omgezet in koopintentie. Merken moeten dus opmerkelijk zijn.

\* De tweede ontwikkeling: de **consument wordt ongrijpbaarder**. Merkentrouw neemt af en de fabrikant moet extra veel investeren om de consumentloyaliteit te behouden. Kennis van de klant is belangrijker dan ooit en investeringen in markt- en klantenonderzoek zijn dus noodzakelijk.

\* De **innovatiesnelheid van veel merken moet drastisch omhoog**, geldt als de derde kernontwikkeling. Het grote gevaar is dat er geteerd wordt op de successen van gisteren. Die successen vormen niet langer een garantie voor een goede toekomst. De consument eist dat producten en merken zich blijven ontwikkelen. Zo is de Free Record Shop een goed voorbeeld van een bedrijf dat altijd succesvol is geweest, maar nu moeite heeft een antwoord te vinden op de dramatisch dalende verkoop van cd's.

\* De vierde ontwikkeling is dat **toenemende globalisering** merken dwingt om consumenten te volgen. Consumenten willen immers te allen tijde over het merk kunnen beschikken. Dat vraagt om nieuwe distributiemethoden. Merken worden steeds vaker gedwongen meteen van aanvang af internationaal te oriënteren. Kijk maar eens naar TomTom.

\* Tot slot vormt **distributiebereik** een steeds belangrijker maatstaf en daarmee een beïnvloedende kracht. De consument bepaalt immers waar en op welk moment een product of dienst wordt aangekocht. Merken dienen daarom een multichannelstrategie te volgen.

De vijf besproken krachten maken het leven van de merkenmarketeer uitermate complex. Er zal meer dan ooit een duidelijke strategie nodig zijn om hier de juiste antwoorden te vinden.

## Vier soorten bedrijven

Merkgeoriënteerde ondernemingen maken twee keer zoveel winst als ondernemingen die dit niet zijn. Zo bleken merkgeoriënteerde banken een ROI te maken van gemiddeld 19 procent en niet-merkgeoriënteerde ondernemingen slechts acht procent.

In de markt kunnen we vier soorten bedrijven onderkennen:

\* Het hoogste niveau dat bereikt kan worden, is dat van **merkgeoriënteerd**. Dit soort bedrijven is in staat de hoogste winstcijfers te behalen. Het merk is hier de centrale gedachte in de onderneming. Het wordt professioneel aangestuurd en de eindverantwoordelijkheid is op directieniveau belegd. Dit is een beperkte groep van bedrijven, de hogeschool van de merkwereld: merken als Lipton, McDonald's, Coca-Cola en Magnum.

\* Op het volgende niveau: **merkgeïnteresseerde bedrijven**. Deze hebben inmiddels in de gaten dat het merk een belangrijke bijdrage kan leveren aan loyaliteit en marktaandeel. De merkwaarden worden echter nog niet door alle werknemers gedragen. Bovendien is de merkverantwoordelijkheid meestal nog niet op topniveau geregeld. Veel van deze bedrijven vinden we bij dienstverlenende activiteiten zoals bankieren, verzekeren en advies.

\* De **merkopportunistische bedrijven** hebben de voordelen van het merk weliswaar ontdekt, maar zijn niet bereid de organisatie daarop in te richten. Vaak vindt er ook nog een combinatie plaats met de productie van huismerken. Een goed voorbeeld daarvan is de firma Struik in Nederland. Dit bedrijf voert weliswaar enige A-merken, maar is nauwelijks bereid om daar in te investeren. Het overgrote deel van de afzet komt vooral uit de productie van huismerken voor de supermarkten.

\* Tot slot zijn er de **merksceptische bedrijven** die weinig tot geen geloof hebben in het merk. Zij gaan vooral uit van de commodities en proberen op alle mogelijke manieren de beste low cost-producent te worden. Voorbeeld hiervan is het Amerikaanse bedrijf Cargill dat vooral in grondstoffen handelt. Voor de bedrijven die zich in West-Europa bevinden is dit bijna een hopeloze opgave gezien de concurrentie uit Oost-Europa en Azië.

De indeling laat zien dat bedrijven zich in verschillende fases bevinden. Wil een bedrijf in de Europese markt een winstgevende toekomst tegemoet gaan, dan dient het zichzelf te transformeren richting merkgeoriënteerd bedrijf.

## Last van merkruis

Een van de zaken die merkgeoriënteerde ondernemingen goed hebben geregeld, is beschrijving van het merk in

---

een zogenaamd **brandbook of merkpaspoort**. Daarmee wordt verzekerd dat het merk op een eenduidige manier naar buiten wordt gebracht. Opvallend daarbij is dat de succesvolle merken allemaal een sterke identiteit blijken te bezitten. Deze identiteit is een belangrijk gegeven voor de consistentheid van het merk. Niet merkgeoriënteerde ondernemingen worstelen met deze identiteit. Het merk krijgt dan onherroepelijk last van het zogenaamde 'merkruis'.

Het grote probleem van merkruis is dat het merk onvoldoende in staat is een relatie met de klant te bouwen. Daardoor is er ook minder ruimte voor de ontwikkeling van loyaliteit. Het merk zwakt daarom af en krijgt in de ogen van de consument een zwalkende positie. Een voorbeeld daarvan is het merk Dommelsch. Op zich een merk met veel mogelijkheden maar de afgelopen jaren onderhevig aan een steeds wisselend merkbeeld. De grote verschillen in de gevoerde reclamecampagnes zijn de sprekende getuigen daarvan.

#### **Merken zijn niet van iedereen**

Merken moeten zich meer leren richten op een specifieke doelgroep. In het huidige concurrentieveld komen juist die merken naar boven die bereid en in staat zijn om hun doelgroep beter dan wie ook te begrijpen en daarmee op een juiste manier te communiceren. Merken zijn dus niet van iedereen. De consumentenbehoeften zijn tegenwoordig dermate gefragmenteerd, dat merken steeds meer bereid moeten zijn tot het maken van keuzes. Marktsegmentatie zorgt ervoor dat het product of de dienst optimaal op de doelgroep kan worden afgestemd. Op deze manier kunnen ook de marketingmiddelen beter worden ingezet.

#### **Categoriespecifiek onderzoek**

Ik vind het opvallend dat marktonderzoek steeds meer verwordt tot een verplichte kostenpost binnen bedrijven. Er wordt meer gestuurd op kosten dan op werkelijke output en dat terwijl marktonderzoek juist een essentieel instrument is om inzichten in klant en markt te krijgen. Daarmee wordt een belangrijke strategische pijler in het bedrijfsproces onrecht aangedaan. Het verdient aanbeveling om niet alleen de attitude ten aanzien van onderzoek te veranderen, maar ook om dit onderzoek meer specifiek uit te gaan voeren. Daarbij dient minder aandacht te komen voor allerlei psychologische en sociodemografische variabelen, maar meer voor de dominante drivers die per categorie aanwezig zijn. Door op zoek te gaan naar categoriespecifieke consumer insights kan de merkpropositie zo optimaal mogelijk op de doelgroep worden afgestemd. De categorie verzekeren zal immers een heel andere opbouw hebben dan de categorie tuinieren. Door deze verschillen goed te begrijpen ontstaan nieuwe kansen. ●

#### **VIJF BELANGRIJKSTE STAPPEN OP WEG NAAR MERK-ORIËNTATIE**

Om het merk naar het hoogste niveau te tillen, dient aan een aantal belangrijke vereisten te worden voldaan. Merken bouwen vraagt nu meer aandacht en investeringen dan ooit. Het is dan ook zaak dat het hele proces zo optimaal mogelijk wordt aangestuurd. Daartoe dienen in ieder geval een aantal stappen te worden genomen. De vijf belangrijkste stappen:

1. Ervoor zorgen dat de merkverantwoordelijkheid op topniveau in de onderneming wordt belegd. Een merkgeoriënteerde onderneming zorgt ervoor dat dit per definitie op topniveau wordt afgekaderd. Daarmee wordt het merk ook in de organisatie voldoende belangrijk gemaakt. Alleen dan gaat ook de klant geloven in het merk.

2. Werken aan de robuustheid van het merk. Er wordt veel te veel opportunistisch met het merk omgegaan. Zit het even tegen dan worden budgetten drastisch gekort. Dit is niet verstandig. Het merk vraagt om een constante stroom van investeringen om bekendheid en voorkeur op peil te houden. Het merk dient ook goed op papier te worden gezet liefst in een merkpaspoort dat voor alle stakeholders toegankelijk is.

3. Strategische doelen vooraf goed bepalen. Wat wil de organisatie precies met het merk bereiken? Waar moet het over vijf jaar staan?

4. Het ontwikkelen van een living the brand-programma. Dat wat extern wordt geroepen dient immers intern te worden waargemaakt. Veel ondernemingen onderschatten dit fenomeen. Het kan op een unieke manier waarde toevoegen in de onderneming. De totale merkpropositie zal er met behulp van een dergelijk programma veel sterker uit komen te zien. Het verdient daarom aanbeveling om als management hierin te investeren.

5. Voorkomen van merkruis. Merken moeten gebaseerd zijn op duidelijke merkwaarden. Deze merkwaarden dienen echter eenduidig te worden uitgelegd. Indien het merk een sterke identiteit heeft, zal blijken dat dit ook het geval is. Het is raadzaam er naar te streven om deze identiteit vanaf het begin zo scherp mogelijk te omschrijven. Daarmee wordt voorkomen dat het merk en de merkinhoud in de loop der tijden gaan divergeren.

---

**Paul Moers** is managing partner van merkadviesbureau HIGHvalue in Amsterdam. Zijn boek 'Merk Toch Hoe Sterk' (ISBN 9789013047349) verscheen in oktober 2007 bij Kluwer.