
WHY



W!NNERS

GIVE IT ALL

EDSTIBBE

WAAROM
VOORKEURSMERKEN
ALTIJD WINNEN EN HOE
JIJ DAT OOK KUNT



WHY WINNERS GIVE IT ALL

WHY WINNERS GIVE IT ALL ED STIBBE

**WAAROM VOORKEURSMERKEN
ALTIJD WINNEN EN HOE JIJ DAT
OOK KUNT**

MEER LEZEN?

Ben je geïnspireerd door dit boek en wil je meer weten over de boeken van Van Duuren Management? Kijk dan op onze website: www.vanduurenmanagement.nl, meld je aan voor onze nieuwsbrief en ontvang regelmatig informatie over de nieuwste boeken, kortingsacties, events en boekpresentaties. Bovendien krijg je toegang tot de digitale versie van dit boek op Yindo.nl. Zo heb je altijd het boek bij de hand!

Zo werkt het:

- 1 Ga naar www.vanduurenmanagement.nl
- 2 Klik op Registreer
- 3 Vul de code in: MAN-1258-5

Volg ons ook op:



ISBN: 978 90 8965 533 2

NUR: 801

Thema: KJS

Trefwoord: Merkvoorkeur, klanten, marktaandeel

Vormgeving en illustratie omslag: arjensnijder.design, Loon

Vormgeving binnenwerk: Villa Y, Henxel

Redactie: Josien Moerman, Vertaal- en redactie bureau Am Rhein, Zwolle

Drukwerk: Balmedia, Schiedam

1^e druk, oktober 2020

©2020 Van Duuren Management en Ed Stibbe

Niets uit dit boek mag worden overgenomen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Wil je iets overnemen, neem dan contact op met de uitgeverij: info@vanduurenmanagement.nl.

Ondanks alle zorg die we aan dit boek besteed hebben, kan noch de auteur, noch de redactie, noch de uitgever enige aansprakelijkheid aanvaarden voor de schade die het gevolg is van eventuele fouten in deze uitgave.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	7
Inleiding	9
1 Winnende merken zijn er voor bijna iedereen	12
1.1 Oei, waar blijft de groei?	12
1.2 De naam 'performance marketing' is een briljant stukje branding	13
1.3 Alle marketing wordt performance driven	14
1.4 Hoe focus op merkvoorkeur betere marketingbeslissingen mogelijk maakt	15
1.5 Meetbaarheid en marketing: een complex huwelijk	16
1.6 Een hogere merkvoorkeur is een belofte voor een hoger marktaandeel	17
1.7 Een sterk merk maakt de hele organisatie krachtiger	18
1.8 Merkvoorkeur is vaak geen doel, hoogstens een resultaat	18
1.9 De hoogste tijd om de klantbehoefte serieuzer dan ooit te nemen	19
1.10 Winnaars willen er voor (bijna) iedereen zijn	20
1.11 Weg met de 'why'	22
1.12 Hoera voor de 'how'	23
1.13 Van how naar wow	25
1.14 Het geheim van de winnaar zit 'm in het kennen van de behoeften van de klant	26
1.15 Het bijzondere verband tussen merkvoorkeur en marktaandeel	26
2 De vijf pijlers onder merkvoorkeur	31
2.1 Mentaal leiderschap	32
2.2 Beschikbaarheid	34
2.3 Waarde-prijsverhouding	41
2.4 Betekenisvol onderscheid	47
2.5 Emotionele connectie	57

3	Merkvoorkeur als kompas naar groei	64
3.1	De Brand Preference Index (BPI) meet de kracht van merkvoorkeur	64
3.2	Hoe zit de verhouding tussen marktaandeel en merkvoorkeur precies in elkaar?	67
3.3	Merkvoorkeur: lagging or leading indicator	67
3.4	Kies je voor marge of volume?	69
3.5	De ‘Tree of Preference’ geeft inzicht in de meest effectieve wegen naar groei	70
3.6	Waar komt de voorkeur aan het eind van de funnel vandaan?	71
3.7	De groep klanten	72
3.8	De groep niet-klanten, oftewel de prospects	74
3.9	Sturen op merkvoorkeur in de praktijk	79
4	Ziet merkvoorkeur er in elke categorie anders uit?	80
4.1	Fast moving consumer goods: no fame, no gain	80
4.2	Financiële diensten: bekend, vertrouwd maar te vaak nog onbemind	85
4.3	Het keiharde gevecht om de voorkeur in retailland	95
4.4	Ook in een zakelijke omgeving spelen voorkeuren een belangrijke rol	102
4.5	Van inzicht in voorkeur naar inzicht in mensen	105
5	Hoe bepalen mensen hun voorkeuren?	106
5.1	Tien redenen om nog veel meer naar de klant te luisteren	106
5.2	De kunst van het kiezen	113
6	Zelf de meest effectieve weg naar merkgroei ontwikkelen	124
6.1	De twaalf werken van de winnende marketeer	125
6.2	Winnen doe je door te sturen op merkvoorkeur	130
6.3	Met het Brand Preference Canvas de meest efficiënte wegen naar groei ontdekken	133
7	Zestig manieren om je merkvoorkeur te verhogen	144
7.1	Versterk de kracht en reputatie van het merk	145
7.2	Maak de klantreis merkwaardig	155
7.3	Van overkoepelende merkblofte naar meerdere waardeproposities	166
	Nawoord	173
	Dankwoord	174
	Literatuur	175

VOORWOORD

Ik denk dat ik een jaar of twaalf was toen ik mij voor het eerst echt bewust werd van zoiets als merkvoorkeur. Ik had mijn zinnen gezet op een paar prachtige blauwe Adidas sneakers. Van echt leer, met een mooie dunne zool en natuurlijk die drie stoere hagelwitte strepen. Dus toen ik op een dag thuiskwam van school en er een grote plastic tas met Perry van de Kar (het huidige Perry Sport) op tafel stond, klopte mijn hart in mijn keel. Dus toch? ‘Je schoenen, Eddy,’ zei mijn moeder, wijzend naar de plastic tas op de eettafel. Ik haalde de ingepakte doos uit de tas, scheurde het papier eraf en opende vol verwachting de doos. Inderdaad blauwe sneakers ja, maar wel met twee strepen in plaats van drie. Misschien had ik het al aan moeten zien komen, want er stond geen Adidas op de doos. Ik was diep teleurgesteld, mijn moeder zag de tranen in mijn ogen opwellen maar bleef mij glazig aankijken. Wat is er met die jongen aan de hand, het zijn toch die blauwe gympen? zag je haar denken.

Wellicht is toen het zaadje ontkiemd voor mijn fascinatie voor de vraag waarom mensen een uitgesproken voorkeur voor een specifiek merk hebben, of juist een afkeer ervan. Zeker omdat heel veel producten op de keper beschouwd bijzonder weinig van elkaar verschillen. Het is dan ook niet zo vreemd dat ik na mijn afstuderen in Groningen op het gebied van consumentengedrag en reclame, na een korte afslag bij een grote bank, carrière maakte in de reclame. (Tv-)reclame was immers de grote motor achter veranderend consumentengedrag. Veel van onze commercials werden klassiekers: van de Rolo-olifant, de KLM-zwaan tot de Unox Nieuwjaarsduik. Het was een toptijd, zowel in creatieve (wij wonnen zeven Gouden Loeki’s!) als in commerciële zin. De economie draaide goed en reclame was een van de grote motoren achter die groei.

De afgelopen tien jaar werd alles anders. De digitale transformatie wijzigde het speelveld, gaf mensen meer informatie en keuze, en de rol van het merk veranderde. Onder leiding van een nieuwe generatie goed geïnformeerde en kritische consumenten is het verwachtingspatroon ten aanzien van merken aanzienlijk hoger geworden. Een keerpunt werd bereikt. Het initiatief, dat de decennia daarvoor al steeds meer was verschoven van een vraaggestuurd naar een aanbodgedreven aanpak, verschoof nog verder naar de klant. Reclame was niet langer de groeimotor; de vraag en de mate waarin het merk in staat is te voldoen aan de

verschillende zich continu verder ontwikkelende behoeften van de consument, bepaalden voortaan de groeipotentie.

Voor mij was dit het juiste moment om afscheid te nemen van de reclamewereld en op zoek te gaan naar de nieuwe groeimotor achter merken. Die zoektocht bracht mij onder andere bij de Marketing Accountability Standard Board in de vs. Daar ontdekte ik de sleutel tot het antwoord op dé vraag die al jarenlang brandt op de lippen van elke ambitieuze marketeer: geef mij één marketing-KPI die een causaal verband heeft met een business-KPI, zodat er eindelijk fact-based en klant-geïnspireerd gestuurd kan gaan worden op groei. De ontdekking daarvan (spoiler-alert: dat blijkt merkvoorkeur te zijn) inspireerde mij op zoek te gaan naar antwoorden op vragen als ‘wat zijn de pijlers onder merkvoorkeur’, ‘hoe merkvoorkeur te verhogen’ en ‘hoe win je meer marktaandeel door deze aanpak in de praktijk toe te passen’.

De afgelopen jaren heb ik veel geleerd over de wijze waarop voorkeuren zich ontwikkelen en welke bijzondere relatie er bestaat tussen merkvoorkeur en groei. Maar misschien nog wel het meest over hoe een nieuwe generatie marketeers, op basis van een ambitieuze overkoepelende purpose en data-gedreven inzichten, succesvolle groeistrategieën ontwikkelt. Zij doen dit door niet langer een belofte te ontwikkelen op de behoeften van één specifiek segment, maar op de verlangens en voorkeuren van meerdere, verschillende segmenten. Hoe steeds meer merken dat doen, en wat jij ervan kunt leren, daarover gaat *Why winners give it all*.

INLEIDING

Groei vormt het bestaansrecht voor elke marketeer. Maar met concurrentie van alle kanten, continu veranderende klantbehoeften, opwindende nieuwe technologische mogelijkheden, eindeloos veel variabelen om op te sturen, een stevige crisis achter de kiezen en de noodzaak om effectiever en efficiënter te opereren, is het spannender en uitdagender dan ooit om een succesvolle groeistrategie te ontwikkelen.

Dit boek laat zien hoe je een op data gebaseerd en op consumenten geïnspireerd groeipad ontwikkelt, voor je bedrijf en voor je merk, door vanuit een leidende, overkoepelende company- of merkpurpose gericht te sturen op verschillende merkvoorkeuren in de markt. Onder ‘merkvoorkeur’ verstaan wij de mate waarin de klant voorkeur heeft voor één merk, boven andere concurrerende merken. Het bijzondere van merkvoorkeur is dat het daarmee ook een heel digitaal begrip is. Je kunt immers maar voor één merk een voorkeur ontwikkelen; het is 0 of 1. Een tweede, nog belangrijkere eigenschap van merkvoorkeur is dat uitgebreid wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat dit de eerste en enige marketing-KPI (*Key Performance Indicator*) is die een bewezen causaal verband heeft met een business-KPI als marktaandeel. Sturen op merkvoorkeur wordt zo dus sturen op marktaandeel.

Bedrijven als Amazon, Coolblue, Nike en IKEA ontwikkelen, op basis van verschillende en immer veranderende klantvoorkeuren, passende proposities en marketingstrategieën voor uiteenlopende doelgroepen, waardoor zij toch onder heel verschillende groepen klantvoorkeur en marktaandeel kunnen opbouwen. Zo groeien zij uit tot absolute winnaars. Over hoe mensen kiezen en hun voorkeuren bepalen, waarom steeds meer bedrijven sturen op merkvoorkeur, hoe de relatie tussen merkvoorkeur en marktaandeel in elkaar zit, en hoe je deze principes zelf op je eigen merk kunt toepassen, daarover gaat dit boek.

Ik start met dé vraag die ons allemaal weleens wakker houdt: hoe te groeien in een wereld waar zo hard gevochten wordt om de gunsten van de klant? Ik schets hoe je beter kunt worden in het onderkennen en begrijpen van de wensen van je klanten, maar ook in het leren herkennen van de wensen van die groepen die je graag als klant zou willen hebben. En hoe je die kunt vertalen naar succesvolle

diensten en producten, zodat je steeds meer klanten aan je kunt binden en vasthouden. Net zoals de hierboven genoemde bedrijven dat doen.

Ik laat je zien waarom sturen op merkvoorkeur je daarbij goed kan helpen. Ik sta uitgebreid stil bij het verband tussen de vijf pijlers onder merkvoorkeur en marktaandeel, om je daarna deelgenoot te maken van de manier waarop deze inzichten je stap voor stap op weg kunnen helpen naar datagedreven en klantgeïnspireerde groei. Op het moment dat al die voorkeuren in kaart zijn gebracht, en je weet wat jouw merk te doen staat, start je met het ontwikkelen van strategieën en ideeën om die voorkeuren daadwerkelijk te verhogen. Om dat zo goed mogelijk te kunnen doen, is het natuurlijk van belang om meer inzicht te krijgen in de vraag hoe mensen al kiezend door het leven laveren. Vandaar ook aandacht voor ‘de kunst van het kiezen’.

Als reclameman heb ik door de jaren heen heel veel rapporten en onderzoeken moeten lezen. Vaak had ik na afloop het gevoel van ‘interessant, leuk, maar wat nu?’, met als resultaat dat het rapport met een grote zwaai onder in de kast verdween – om daar pas jaren later, tijdens een opruimaanval, weer uit te komen. Ik zou het eeuwig zonde vinden als met dit boek hetzelfde zou gebeuren, alleen al vanwege het gebruikte papier. Dus daarom maak ik gebruik van een overzichtelijk Brand Preference Canvas, waarmee je direct – alleen of samen met je collega’s – zelf aan de slag kunt gaan. Ook vind je in hoofdstuk 7 zestig inspirerende en direct bruikbare voorbeelden die laten zien hoe ook jij de voorkeur voor je merk kunt vergroten, met als resultaat betere marketingbeslissingen, meer waarde voor de klant, de collega’s, de samenleving en de aandeelhouder. Plus meer gedeeld succes! En dan mag iedereen zich dus een winnaar noemen.

Verwacht geen complexe theoretische verhandelingen, geen uitgebreide stappenplannen en ingewikkelde modellen, maar een inspirerend en praktisch boek voor iedereen die nieuwsgierig is naar het antwoord op de vraag hoe je door diepere inzichten in merkvoorkeur, fact-based en klantgericht op groei kunt sturen. Cases en aansprekende voorbeelden uit de dagelijkse praktijk illustreren dat. De voorbeelden komen uit alle branches, in de eerste plaats omdat onderzoek heeft aangetoond dat het causale verband tussen merkvoorkeur en marktaandeel in nagenoeg elke branche opgaat, dus ook in business-to-business en not for profit. Het is daarom niet meer dan logisch dat ook die aan bod komen. Groeien en betere beslissingen nemen, willen we immers allemaal. Ten tweede kunnen voorbeelden uit andere branches ook heel inspirerend werken. De verschillende hoofdstukken zijn in paragrafen onderverdeeld, zodat je er lekker doorheen kunt zappen. De

hoofdstukken zijn afzonderlijk prima leesbaar, maar voor het begrip werkt het net even beter als je ze in de juiste volgorde leest.

Tot slot: *is sturing op merkvoorkeur nu de oplossing voor alle marketinguitdagingen?* Er zijn de afgelopen decennia letterlijk honderden verschillende marketingmodellen ontwikkeld, die allemaal hun nut op een bepaald gebied bewezen hebben. Denk bijvoorbeeld aan het AIDA-model, de Product Life Cycle, de Ansoff Growth Matrix, de SWOT-analyse, de 4 P's van Kotler, de 'marketing warfare'-strategieën van Ries en Trout, Permission Marketing van Seth Godin of het '5 krachten'- en het waardeketenmodel van Michael Porter. De laatste tien jaar is er vooral veel aandacht voor de 'How brands grow'-aanpak van professor Byron Sharp en zijn Ehrenberg Institute, de Customer Decision Journey van McKinsey, de Net Promoter Score (NPS) en de klantenbehoudstrategie van Bain & Company plus het funneldenken vanuit de digitale marketing. En dan ben ik er vast nog wel een aantal vergeten.

Wat de Brand Preference-aanpak bijzonder maakt, is dat het model eigenlijk gebouwd is op het werk van al deze reuzen. Zo gaat de Brand Preference-aanpak – net zoals bij Byron Sharp – ook over het belang van het verhogen van penetratie. Tegelijkertijd krijg je betere inzichten in de vraag hoe je de merkvoorkeur onder klanten verhoogt. Welke rol de waarde-prijsverhouding speelt en hoe je in de zogeheten 'Tree of Preference' de inzichten ontdekt om de overweging onder bestaande en nieuwe doelgroepen te vergroten. Daarnaast helpt dit boek je de nieuw verworven inzichten en data daadwerkelijk te vertalen naar concrete creatieve marketingconcepten. Om het merk te versterken, de waardepropositie(s) te verbeteren en de impact en de conversie in de Customer Decision Journey te vergroten. Dit alles tezamen maakt de Brand Preference-methodiek zeker niet de moeder aller marketingmodellen. Het maakt de methodiek vooral een heel doelgerichte en praktische aanpak voor alle ondernemers en marketeers die fact-based en klantgericht op groei willen sturen.

Veel plezier.

1 WINNENDE MERKEN ZIJN ER VOOR BIJNA IEDEREEN

“**M**ay you be a marketer in interesting times.” Nou dan boft deze generatie marketeers meer dan ooit. De veranderingen buitelen over elkaar heen, niet alleen door de snelle technologische ontwikkelingen, maar natuurlijk ook door systeemshokken als de financiële crisis in 2008 en recentelijk Covid-19, waardoor de hele wereldeconomie plotsklaps tot stilstand kwam. Voor merken waarvan het bestaansrecht al onder druk staat, betekent een crisis helaas nogal eens het laatste zetje. Voor andere merken is een noodtoestand juist bij uitstek het moment om de wereld te laten zien wat zij allemaal te bieden hebben. Zo was de SARS-uitbraak in 2003 net het zetje dat Alibaba nodig had om door te breken bij het grote Chinese publiek. De coronacrisis blijkt dan wel een ramp voor onder andere de klassieke retail en de reisindustrie te zijn, maar ook een enorme versnelling voor bijvoorbeeld e-commerce en het digitale (thuis)werken. De één zijn dood is dus letterlijk de ander zijn brood. Ook in de natuur is dit een bekend verschijnsel. Is het niet ongelooflijk hoe snel na een allesverslindende bosbrand de eerste groene knopjes weer te zien zijn? Vaak is een crisis een nieuwe voedingsbodem voor veranderingen in de samenleving, waarbij allerlei nieuwe initiatieven na de ramp uitstekend blijken te gedijen.

1.1 Oei, waar blijft de groei?

Ook nu staan we voor de grote uitdaging de weg naar duurzame groei en winst weer terug te vinden. Hoe die weg er precies uit gaat zien, is onduidelijk: wij zullen die weg immers zelf moeten aanleggen. Duidelijk is wel dat er andere paden ingeslagen worden dan in het verleden. Zo gaat dat immers altijd na een crisis. Niet voor niets heeft bijvoorbeeld het digitale marketingvak een enorme spurt genomen na de financiële crisis in 2008. Het was gedaan met de klassieke, volgens velen vooral op gut-feel gebaseerde, geldverslindende brand marketing. Fact-based werd de nieuwe standaard. ‘Bye brand marketers, say hello to the performance marketers.’

Nu, ruim tien jaar later, realiseren wij ons maar al te goed dat ook digitale marketing niet zaligmakend is. Los van alle problemen over ad-fraud en privacy-issues is

misschien wel het grootste probleem van digitale marketing dat het leeuwendeel van de activiteiten en media-investeringen gericht is op conversie onder in de funnel¹. Maar ligt daar onder in de funnel ook de grootste barrière op weg naar groei? Ik denk het niet. Waar die wel ligt, daar gaan wij het verderop nog uitgebreid over hebben.

Bye brand marketeers, say hello to the performance marketeers



1.2 De naam ‘performance marketing’ is een briljant stukje branding

Voor veel digitale marketeers, met hun focus op website traffic en lead-conversie aan het einde van de funnel, was hun focus op sales en actie bij uitstek de reden om zich af te zetten tegen die ‘ouderwetse’ brand marketeers. Daarom besloten zij zich de ‘cri de guerre’ van performance marketeers aan te meten. Zij stuurden immers niet op zoiets abstracts als een merk, zij waren er voor het leveren van concrete en meetbare resultaten in de vorm van leads en/of omzet. En hiermee zetten zij zich succesvol af tegen de in hun ogen volstrekt ouderwets werkende en ineffectieve brand marketeers. Een briljant stukje branding van deze nieuwe generatie marketeers dus eigenlijk.

Hun inzichten en toegevoegde waarde hebben veel bijgedragen aan de kennis over de effectiviteit van digitale marketing. Maar de resultaten blijken in de praktijk nogal eens teleurstellend, met name omdat performance marketing zich vooral richt op het laatste stukje van de funnel. En hoe zinvol is dat als voor de meeste merken hun grootste uitdaging ligt op het gebied van overweging? Wat is dan de impact van een retargeting-campagne? Je kent ze wel, die banners met ‘Boek nu je ticket naar Athene voor 69 euro’ terwijl je zelf net twee weken geleden 275 euro hebt betaald voor een ticket naar datzelfde Athene. En wat levert deze aanpak op wat langere termijn op als ruim de helft van de markt niet eens overweegt voor je te kiezen? Voor veel bestaande merken, inclusief de grote digitale disruptors, is dit een feit waar men liever niet over praat. Wij gaan het er in dit boek wel veel over hebben. Om echt nieuwe wegen naar groei te vinden, zullen we samen de bakens moeten verzetten.

¹ Met de funnel bedoelen we het aantal stappen of contactmomenten dat nodig is om vanaf de allereerste kennismaking met het merk tot aanschaf van het merk over te gaan. Er bestaan talloze modellen van deze funnel; het oudste en nog steeds bekendste is het AIDA-model (Awareness–Interest–Desire–Action).

De digitalisering heeft het palet van de marketeer oneindig vergroot. Maar eigenlijk zijn wij pas net begonnen. Nu al dromen velen van ons hardop over een toekomst waarin iedereen op maat gemaakte communicatie ontvangt, en waar elke consument een op zijn behoefte afgestemd product of dienst kan kopen. En laten we eerlijk zijn, sommige bedrijven – denk aan Netflix en Spotify – zijn hier al een heel eind mee op weg.

Nu technologie en data ons in staat stellen om in de toekomst de producten en diensten nog beter af te stemmen op de wensen en behoeften van de consument, zullen we ons nog veel meer moeten verdiepen in diens persoonlijkheid, behoeften en gedrag. Het feit dat diezelfde consument sneller op een groene koopknop dan op een paarse koopknop drukt, is daarbij wel handig om te weten, maar het leert ons niet zo veel over zijn dieperliggende beweegredenen en behoeften. Laat staan over zijn merkvoorkeuren.

1.3 Alle marketing wordt performance driven

Juist periodes van crisis en grote veranderingen drukken ons met de neus op het feit dat er alleen maar gegroeid kan worden als we ons (nog) meer en beter gaan richten op de wensen van de klant. Technologie en wetenschap zijn daarbij twee fantastische hulpmiddelen. Samen helpen zij ons stap voor stap een beter inzicht te krijgen in de verschillende wensen enerzijds, en hoe deze wensen daadwerkelijk in bijpassende diensten en producten om te zetten anderzijds. Dat zal doelgerichter en effectiever moeten gebeuren dan ooit. We moeten de komende jaren veel slimmer met de beperkte budgetten omgaan. Niet alleen de digitale marketing, maar juist alle marketingactiviteiten moeten daarom zo snel mogelijk performance driven worden. Simpelweg omdat uit oogpunt van effectiviteit en transparantie het verband tussen de marketinginspanningen en de commerciële resultaten steeds beter aangetoond moet kunnen worden.

Juist daarom is het zo belangrijk om te sturen op precies die marketing-KPI die een bewezen causaal verband heeft met een zakelijke KPI als marktaandeel. Ervan uitgaande dat de prijs gelijk blijft, kunnen we immers stellen dat een hoger marktaandeel altijd tot een beter financieel resultaat leidt. Dus tot groei. Hoe die marketing-KPI heet? Merkvoorkeur.

1.4 Hoe focus op merkvoorkeur betere marketingbeslissingen mogelijk maakt

Van alle verschillende marketing-KPI's die er zijn (en dat zijn er nogal wat...) is er slechts één die een bewezen causaal verband heeft met een business-KPI als marktaandeel. Het bijzondere van dit inzicht is dat het impliceert dat de prestaties van marketing een directe afgeleide zijn van de kracht van het merk. Het merk is dus je meest effectieve en krachtigste marketinginstrument. In hoofdstuk 2 kun je alles over de bijzondere relatie tussen marktaandeel en merkvoorkeur vinden. Hoog tijd dus om je veel meer in de kracht van het merk te verdiepen en te ervaren hoe een dieper inzicht in de voorkeuren voor je eigen merk – en natuurlijk ook in de voorkeur van de klanten van de concurrentie – kan helpen een op harde data gebaseerde groeistrategie uit te stippelen.

Door de spectaculaire ontwikkeling van digitale marketing is er de laatste jaren minder aandacht uitgegaan naar het merk. De herontdekking ervan is hard nodig, want sales was de afgelopen jaren *the name of the game*. Niet altijd met een overtuigend resultaat helaas, want als gevolg van onder meer veranderend mediagedrag en stijgende productiekosten van content (er wordt immers meer content gemaakt dan ooit) is het rendement op de marketinginspanningen de afgelopen jaren volgens veel marketeers eerder achteruit- dan vooruitgegaan, met name daar waar het de klassieke reclame betreft. Een recent onderzoek (uit 2019) door de World Federation of Advertisers onder honderd marketeers van de grootste adverteerders ter wereld toonde aan dat meer dan een derde van deze marketeers van mening is dat de effectiviteit van bijvoorbeeld reclame de afgelopen jaren redelijk hard tot hard achteruit is gegaan. Over de effectiviteit van performance marketing is men een stuk positiever. Meer dan 70 procent is van mening dat de effectiviteit hiervan de afgelopen jaren aanzienlijk of een beetje is toegenomen, ondanks alle problemen met fake-advertenties en fraude op de digitale platforms. Beide conclusies onderstrepen de aandacht voor het kortetermijnresultaat over de afgelopen jaren.

Toch komt het merk weer meer in de belangstelling te staan, met name sinds het baanbrekende onderzoek van Byron Sharp naar 'how brands grow' en de uitgebreide analyses van dertig jaar Effiecases (de Effie wordt wereldwijd gezien als de meest waardevolle prijs voor effectieve marketingcommunicatie) van de veelgeprezen Engelse merkstrategen Binet en Field. Dat deze hernieuwde aandacht voor het merk volledig terecht is, bewijzen dus ook de laatste inzichten in het verband tussen merkvoorkeur en marktaandeel.

Dat is goed nieuws voor de marketeers, belangrijk genoeg om met de hele organisatie te delen. Daarom is het ook van belang om de waarde en de betekenis van het merk voor de gehele organisatie zo inzichtelijk en concreet te maken. Daarmee wordt niet alleen duidelijk hoe de verwachtingen en voorkeuren vanuit de markt in elkaar zitten, maar ook hoe de prestaties in vergelijking met die van de concurrentie zijn. Dan kunnen er op data gebaseerde inzichten ontstaan, die aangeven in welke aspecten van het merk het best geïnvesteerd kan worden. Met behulp van deze data en de nodige creativiteit wordt het merk een uiterst efficiënt en waardevol wapen op weg naar groei. Want laten we eerlijk zijn, marketing effectiever, efficiënter en accountable maken is al tientallen jaren een van de aller-grootste uitdagingen van het vak.

1.5 Meetbaarheid en marketing: een complex huwelijk

‘I know that 50% of my budget is wasted, but the problem is that I don’t know which 50%.’ Deze beroemde uitspraak, naar het schijnt van een van de oprichters van Unilever Lord Leverhulme, is al meer dan honderd jaar oud. Natuurlijk zijn we een stuk beter geworden in het meten van marketingeffectiviteit, maar toch is marketing in de ogen van veel outsiders nog altijd een vrij abstracte bezigheid, waarbij de resultaten van de diverse inspanningen nog steeds niet heel goed te meten zijn. Laat staan met elkaar te vergelijken.

**I know that 50% of my budget is wasted, but
the problem is that I don’t know which 50%.**



Met de toegenomen aandacht voor data en de verbeterde technieken om data te verzamelen, is er door de jaren heen veel meer aandacht gekomen voor marketingdata en -KPI’s. Marketing-KPI’s zijn specifieke, numerieke marketingstatistieken die door bedrijven en organisaties worden gebruikt om hun vooruitgang en prestaties naar een gezamenlijk bepaald doel te berekenen. Wanneer marketeers en CEO’s moeten vaststellen welke KPI’s ze gaan gebruiken, werd in het verleden vaak gesproken over KPI’s als omzet, marktaandeel, (gewogen) distributie, gebruiksfrequentie, marge, merkbekendheid, share of voice en prijsafstand. Daar zijn de afgelopen jaren heel veel nieuwe KPI’s bij gekomen. Wat dacht je bijvoorbeeld van CPA, CPL, Churn, websitebezoekers, Customer Life Value, websiteconversie, views, clicks, reach, downloads, OTS, qualified leads, accepted leads, reputation, dwell time, response rates, klanttevredenheid, NPS, RNPS, time to market, eventbezoekers, loyalty, volgers, CSR, completion rate et cetera.

Dit oerwoud van marketing-KPI's maakt het er niet overzichtelijker op. Elk specialisme binnen de uitdijende marketingdiscipline ontwikkelt ook met veel plezier zijn eigen KPI's, met als resultaat dat de marketinginspanningen steeds gefragmenteerder worden. De marketinggeneralist, met zijn primaire focus op het verhalen van de behoeften van de verschillende groepen consumenten naar passende producten en diensten, kwam meer en meer onder druk te staan. Marketing werd steeds meer een aanduiding voor een vergaarbak van verschillende nieuwe hippe disciplines. En om het nog complexer te maken, werd ook het verband tussen de individuele KPI's van de marketingdisciplines en de overall zakelijke doelstellingen, dat al niet zo helder was, nog diffuser. Logisch dus dat steeds meer CMO's gaan twijfelen aan het nut van dit enorme aantal marketing-KPI's, zeker gezien het feit dat het verband tussen al die KPI's en zakelijk succes nog altijd ontbreekt. En juist dat, het fact-based verband leggen tussen alle (marketing)activiteiten, merkvoorkeur en groei van het marktaandeel, is een van de grote opdrachten.

1.6 Een hogere merkvoorkeur is een belofte voor een hoger marktaandeel

De kracht van een hoge merkvoorkeur kan en mag niet onderschat worden. In de eerste plaats is een hoge merkvoorkeur een belofte voor een hoger marktaandeel. Voor zo'n merk zijn mensen ook vaak bereid aanzienlijk meer te betalen. Voor bijvoorbeeld een Europese financiële dienstverlener met een wat lagere merkvoorkeur dan een belangrijke vergelijkbare concurrent betekende dit dat hij 15 procent korting moest geven op zijn diensten om tot eenzelfde score op merkvoorkeur te komen. Ervan uitgaande dat de kostenstructuren van beide ondernemingen niet veel zullen verschillen, zal het duidelijk zijn dat de winstpotentie (en dus de ondernemingswaarde) van het bedrijf met de hoge merkvoorkeur aanzienlijk hoger is.

Meer aandacht voor het merk vraagt vooral ook meer aandacht voor de voorkeuren van mensen. Waarom kiezen je klanten voor jouw merk of juist voor dat van de concurrentie? Welke factoren beïnvloeden de voorkeuren? Om daarachter te komen, is het belangrijk om je nog beter te verdiepen in die verschillende voorkeuren.

Zeker grotere organisaties beschikken vaak over veel data over klanten en ex-klanten. Deze gegevens vertellen veel over het gedrag van klanten. Maar waar het gedrag vandaan komt en door welke motivaties, attitudes en voorkeuren dit wordt gevoed, is vaak (nog) onbekend, zelfs bij sommige van de allergrootste e-commercespelers. Toch zijn juist actuele inzichten in de drijfveren en motivaties

achter dit gedrag cruciaal om succesvol te blijven of te worden in een wereld waar de concurrentie van alle kanten komt.

1.7 Een sterk merk maakt de hele organisatie krachtiger

Behalve dat het merk natuurlijk vooral een externe opdracht heeft, mag je ook het interne organiserende karakter ervan niet onderschatten. Een duidelijk inzicht in de kracht van het merk en de voorkeur van de consumenten inspireert niet alleen de marketingmensen, maar de hele organisatie. Het bevordert de interne samenwerking, en dus de productiviteit, als er samen eendrachtig gewerkt kan worden aan een hoger gemeenschappelijk doel. Denk aan het verbeteren van het zelfvertrouwen van vrouwen (Dove), of zoals Volkswagen zo mooi zegt: ‘Shaping mobility for generations to come’.

Ook nieuwe generaties werkzoekenden hebben een sterke voorkeur voor bedrijven waarmee zij zich ook op emotioneel gebied kunnen identificeren. Voor hen is werken veel meer dan een middel om geld te verdienen. Steeds vaker willen zij zich ook emotioneel kunnen associëren met het werk dat ze doen. Helpt hun werk een verschil te maken in het leven van anderen? Kunnen zij zich met het werk en de betekenis ervan voor de wereld associëren? Dergelijke vragen zijn voor een toenemend aantal mensen in de westerse wereld belangrijker dan de hoogte van hun salaris. Werken en leven lopen immers steeds meer door elkaar. Velen van ons zijn ook buiten kantoor tijd regelmatig met het werk bezig. Dat kun je alleen maar opbrengen als je je ook emotioneel met het werk en je bedrijf verbonden voelt.

Een sterke merkvoorkeur helpt dus ook de positie op de arbeidsmarkt van de organisatie te versterken. Als magneet voor talent, maar vooral bij de intrinsieke motivatie van de werknemers. Met een hogere output, lager ziekteverzuim en meer werkplezier tot gevolg.

1.8 Merkvoorkeur is vaak geen doel, hoogstens een resultaat

Vanuit de marketeers zelf was er de afgelopen jaren relatief weinig aandacht voor merkvoorkeur. Maar na jaren van ‘inside-out marketing’, waarbij de ‘why’ of de ‘purpose’ centraal stond, is er nu de tendens meer ‘outside-in’ te gaan sturen en in plaats van eigen visie en missie de ambities, dromen en wensen van de klant centraal te stellen. Nu marketing steeds meer performance-based moet worden en we ook steeds meer te weten komen over het bijzondere causale verband tussen merkvoorkeur en marktaandeel, wordt sturen op merkvoorkeur een interessant alternatief.

Met merkvoorkeur werd lange tijd vooral bedoeld: de merkvoorkeur die overbleef ergens aan het einde van de funnel. Het was het residu van een complex en ondoorzichtig proces dat traditioneel vooral neerkomt op het sturen op bekendheid, en via overweging uitkomt bij voorkeur, aankoop en/of loyaliteit dan wel blijvende voorkeur. Merkvoorkeur was vooral interessant als resultaat van het totaal aan marketinginspanningen van de brand marketeers. Sturing gebeurde echter vooral op merkbekendheid en af en toe op overweging. Verderop in de funnel werd het zicht op de consument helaas nogal wazig en werd marketing letterlijk ‘vissen in troebel water’. Met alle discussies over effectiviteit van marketing als logisch vervolg. Opvallend is ook ‘hoe groter de tent, hoe onbekender de consument’. Juist grotere bedrijven en organisaties blijken hier vaak meer moeite mee te hebben dan de wat kleinere.

1.9 De hoogste tijd om de klantbehoefte serieuzer dan ooit te nemen

Ook al is het centraal stellen van de consument populair, het gebeurt helaas nog niet altijd. Nog steeds geldt het bekende credo ‘de klant is koning, maar de keizer staat achter de toonbank’. Dat is gevaarlijk, want in een tijd waarin aandacht en concurrentie vanuit elke hoek kunnen komen, is ‘zo veel mogelijk doen om klantwensen mogelijk te maken’ niet minder dan een overlevingsstrategie. Vrij naar Darwin: ‘Only the ones that adapt to the needs of the consumers are the ones who will survive.’ Wij zullen ons dus veel meer moeten richten op de merkvoorkeuren van de consument.

De klant is koning, maar de keizer staat achter de toonbank.



Daarvoor zijn er data-gebaseerde inzichten nodig in de voorkeuren van consumenten. We willen immers zo goed mogelijk begrijpen waarop zij hun voorkeuren baseren. Door vergelijking van de profielen van bijvoorbeeld klanten met en zonder voorkeur krijg je direct bruikbare inzichten in wat er moet verbeteren om klanten zonder voorkeur te veranderen in klanten met voorkeur. Met een hogere loyaliteit en meer omzet tot gevolg.

CASE**Klanten met voorkeur zijn veel waardevollere klanten**

Voor verschillende internationale dienstverleners onderzochten we het verschil in commerciële waarde van hun klanten met en zonder voorkeur. Die bleek aanzienlijk te zijn. Als we deze twee verschillende groepen met elkaar vergelijken, vallen de volgende verschillen op; zie figuur 1.1.

Klanten met voorkeur	Klanten zonder voorkeur
Promoterscore van 62%	Distractorscore* van 38%
66% kiest voor de huidige verzekeraar bij een volgende aankoop	34% kiest voor de huidige verzekeraar bij een volgende aankoop
1,3x meer kans op vernieuwing	1,4x meer kans op opzegging
Associaties als 'fantastisch, cool en kwaliteit'	Associaties als 'slecht en duur'

Figuur 1.1 Het verschil in toekomstige klantwaarde tussen klanten met en zonder voorkeur is groter dan menigeen zou denken. De scores zijn gebaseerd op het profiel zoals wij dat in verschillende onderzoeken naar bedrijven in de financiële sector hebben gezien

(bron: divers onderzoek 2018-2019 Brand Preference Center en Epiphany RBC)

* Score van mensen die aankoop van het merk afraden.

Bij niet-klanten is het interessant de verschillen te ontdekken tussen mensen die het merk wel kennen en overwegen, en mensen die het merk ook kennen maar het niet overwegen. Zo krijg je een veel beter zicht op de verschillende voorkeuren en op wat er nodig is om daar adequaat op in te spelen, nu nog op segment-niveau, straks misschien wel op individueel niveau. De snelle ontwikkelingen op het gebied van machine learning, kunstmatige intelligentie en 3D printing maken het binnenkort niet alleen mogelijk de boodschap op het niveau van de individuele voorkeur aan te passen, maar ook het product. Sturen op merkvoorkeur betekent dus klantgerichter sturen op groei, oftewel focussen op die zaken die direct invloed hebben op groei, in plaats van het navigeren in het donker door te blijven sturen op klassieke KPI's als bekendheid, overweging, appdownloads en conversie.

1.10 Winnaars willen er voor (bijna) iedereen zijn

Een van de vele interessante inzichten uit de studies van Byron Sharp is dat hij een einde maakte aan een aantal wijdverspreide (voor)oordelen onder veel marketeers, onder andere dat kleine merken beter in staat zijn om in te spelen op de klantbehoeften dan grote merken. Kleine merken zouden hogere groeicijfers

kennen, trouwere gebruikers hebben, zonder reclame kunnen, beter vertrouwd worden enzovoort. Jarenlange onderzoeken ontcrachten al deze vooroordelen.

Toch is het wel begrijpelijk waar zij vandaan komen. Van grote bedrijven bestaat vaak nog het idee dat ze vooral eenheidsworst verkopen. Dat is niet zo vreemd, omdat het decennia lang ook het geval was. Denk maar aan die beroemde uitspraak van Henry Ford: 'You can buy any color as long as it's black.' Niks is vandaag de dag minder waar, juist veel grote bedrijven zijn de afgelopen jaren steeds beter geworden in het luisteren naar de verschillende behoeften in de markt en daar adequaat op in te spelen. Daardoor kunnen zij onder een overkoepelende merkbefORTE toch heel specifieke producten en diensten aan verschillende groepen klanten bieden.

CASE

Hoe Albert Heijn al jaren wint door slim en snel in te spelen op nieuwe voorkeuren

Van alle bekende Nederlandse supermarkten is AH misschien wel als beste erin geslaagd om door de jaren heen in te spelen op de snel veranderende voorkeuren van de klant. Daarbij laat AH zich niet alleen leiden door de behoeften van de gemiddelde Nederlander, maar zelfs door de verschillen op postcode-niveau. Zo heeft een filiaal in een studentenwijk een andere assortimentindeling dan de winkel in een wijk waar veel gezinnen wonen. Een van de vele interessante zaken aan de AH-aanpak is dat niet wordt gewacht met innovatie tot een segment een voldoende omvang heeft bereikt, maar dat AH zelf op veranderende voorkeuren durft te anticiperen. Zo was de onderneming de eerste met online thuisbezorging, opende AH kleine gemakswinkels op high-traffic locaties voor de grazers (AH To Go) en XL voor de wekelijkse boodschappen. Het bedrijf experimenteerde met thuiskoks, introduceerde de maaltijdbox, verse kant-en-klaarmaaltijden et cetera. Hetzelfde geldt voor nieuwe betaalmethoden, de zelfscanner, onbemande betaalpunten en misschien straks ook wel een compleet kassaloze winkel.

Door altijd te blijven focussen op de vraag 'hoe kan ik u helpen?', is Albert Heijn (met uitzondering van een periode dat de focus meer lag op de vraag 'hoe kan ik de aandeelhouder helpen?') steeds beter geworden in het inspelen op de behoeften van nieuwe groepen consumenten. Tot een paar jaar geleden betrof dat vooral de dagelijkse boodschappen. De acquisitie van bol.com maakt duidelijk dat deze ambitie verder reikt dan alleen levensmiddelen. Hoe ver is nog niet helemaal duidelijk. De grote vraag bij Ahold luidt nu 'waarmee kan ik u helpen?'.

AH speelt dus beter en sneller in op behoeften van klanten. Dat juist veel retailers hier ontzettend goed in zijn, zal geen verrassing zijn. Zij zitten immers boven op de data van hun klanten en kunnen daardoor de ontwikkelingen – althans voor zover het die van de eigen klanten betreft – goed bijhouden. Een ander voordeel is dat retailers, en dat geldt voor zowel voor off- als online retailers, beter in staat zijn te experimenteren dan bedrijven die niet direct toegang hebben tot hun klanten. Dat geeft retailers en andere merken die rechtstreeks contact hebben met hun klanten, zoals de populaire D2C-platforms (direct-to-consumer) als HelloFresh, Zalando en Netflix, een bijzondere voorsprong. Het stelt deze merken in staat hun klanten steeds beter te leren kennen en op basis daarvan hun marketingmix meer en meer op de individuele wensen toe te spitsen.

Op deze wijze krijgt de sportfan bij Netflix heel andere titels te zien dan de documentaireliefhebber en krijgt de strandminnende familie bij Corendon een andere folder dan het verliefde stelletje dat graag samen de afgelegen Griekse eilanden wil verkennen.

1.11 Weg met de ‘why’

Het meest bijzondere is dat het denken van deze nieuwe merken fundamenteel anders is dan de afgelopen jaren onder veel merkenbouwers en marketeers in zwang is geraakt. Vanaf 2011 veroverde marketinggoeroe Simon Sinek hart en hoofden van veel marketeers, merkstrategen, hr-directors en zelfs CEO’s. Met zijn ‘golden circle’-theorie wist hij velen te overtuigen van zijn idee dat organisaties eigenlijk best wel op elkaar lijken, met name op het gebied van ‘wat’ ze maken en ‘hoe’ ze dat doen. De ‘why’, eigenlijk het antwoord op de vraag waarom alle werknemers van een organisatie elke dag weer uit hun bed springen, zorgde niet alleen voor de nodige interne zingeving, zij moest ook zorgen voor het broodnodige onderscheidende vermogen en een diepere, meer emotionele verbinding met de wereld. Een hausse aan mooie merkmanifesten en lange manifestfilms was het resultaat. Hiermee veroverde het purpose-denken de wereld.

Het begrip *purpose* kent verschillende betekenissen, maar is voor velen de gedachte dat het bedrijf ook vooral een maatschappelijke missie heeft te vervullen. Menigeen gelooft hier heilig in, anderen krijgen er een beetje een vieze smaak van in de mond. Om verschillende redenen: de één vindt dat bedrijven zich vooral moeten richten op geld verdienen, de ander vooral op de behoeften van de consument en de derde weer dat purpose toch nog te vaak een vorm van ‘greenwashing’ is.

Nu, bijna tien jaar later, is het een mooi moment om het net eens op te halen. Hoe relevant is het inspirerende verhaal van Sinek nu nog? Hoeveel zijn we eigenlijk opgeschoten met die ronkende merkverhalen? Zijn dit de merken die echt het verschil hebben gemaakt? Die hun purpose hebben kunnen omzetten in klinkende winst en omzetgroei? Natuurlijk zijn die er, kijk maar naar een bedrijf als Unilever. Voor Unilever betekent ‘purpose-gedreven’ vooral dat het merk goed voor de klant is en tegelijkertijd bijdraagt aan een betere wereld. Daarbij claimt Unilever dat de purpose-gedreven merken uit de portfolio niet alleen harder groeien dan de niet-purpose-gedreven, maar dat er ook meer winst gemaakt wordt met deze merken. Bij andere merken – zoals Patagonia, Ben & Jerry’s, Triodos Bank en ASN Bank – staan maatschappelijke doelen zelfs boven financiële doelen. Voor hen is het merk er vooral om een maatschappelijk doel te realiseren en in mindere mate om winst te maken. Sommige van deze bedrijven (onder andere Tony’s Chocolonely en Ben & Jerry’s) besluiten zelfs B-Corp te worden. B-Corp is het wereldwijd toonaangevende keurmerk voor bedrijven die naast winst en omzet ook mens en milieu hoog in het vaandel hebben staan.

Het nakomen van maatschappelijke verplichtingen staat bij steeds meer bedrijven hoog op de prioriteitenlijst. En dat is mooi. Voor groei en succes is de uitdaging of het merk in staat is de purpose te vertalen naar producten en diensten gebaseerd op de verschillende voorkeuren in de markt van veel groter belang. Want als de purpose van een merk of bedrijf niet voorkeur-gedreven is, zal die wellicht bijdragen aan verbetering van het imago, maar niet aan het resultaat en voortbestaan van de onderneming.

Als de purpose van een merk niet vragen en voorkeur-gedreven is, heeft de purpose niks met marketing te maken.



1.12 Hoera voor de ‘how’

Waar de purpose van het merk eerst juist het verschil moest maken, gaat het succesvolle merken als Amazon, Apple en IKEA vooral om de vraag op welke verschillende manieren zij hun purpose concreet tot leven laten komen. Opvallend is dan ook dat deze bedrijven de afgelopen jaren een heel andere richting in zijn geslagen. Ze hebben in de luwte hard aan hun purpose gesleuteld.

Zo wil Amazon nu ‘the most consumer centric’ organisatie ter wereld worden. Nike kiest voor ‘to bring inspiration and innovation to every athlete in the world’.

Om er zeker van te zijn dat Nike zich in de toekomst ook in de blijvende klandizie van de couchpotato mag verheugen, is er onder de nieuwe purpose wel een disclaimer geplaatst, namelijk met de mooie tekst: ‘If you have a body, you are an athlete’. ING wil met ‘do your thing’ duidelijk maken dat iedereen vooral de zaken op zijn eigen manier moet kunnen aanpakken. Welke zaken dat dan zijn, blijft in het ongewisse. En Tim Cook, de CEO van Apple – ooit het merk achter ‘de moeder van alle manifesto’s’ met de copy uit de beroemde ‘Think different’-campagne – begon een belangrijke speech voor het voltallige Apple-personeel vlak voor Steve Jobs’ dood met de volgende uitspraak: ‘Apple is on the face of the earth to make great products. We’re constantly focusing on innovating.’ Ook de purpose van Spotify wil ik je niet onthouden: ‘To unlock the potential of human creativity – by giving a million creative artists the opportunity to live off their art and billions of fans the opportunity to enjoy and be inspired by it.’ Begrijp jij precies wat Spotify hiermee bedoelt? Gaat Spotify ook tickets verkopen, kunstonderwijs geven of (online) musea openen? Tot slot belooft IKEA ‘to create a better everyday life for the many people’. Ook daar kun je nogal wat kanten mee op.

Toch hebben al deze nieuwe purposes het een en ander gemeen: ze zijn heel breed, op zijn zachtst gezegd nogal vaag en bevatten een intrinsieke belofte aan een heel groot deel van de wereld. Deze belofte is zelden duidelijk te herleiden naar het specifieke product of de dienst. Opvallend is ook de maatschappelijke component waar de B-Corp gecertificeerde bedrijven zoals Triodos Bank op hameren, evenals de Rabobank en Unilever.

Wat vooral in het oog springt, is dat deze nieuwe purposes allemaal smeken om een concrete invulling. En laat dat nou precies zijn waar een merk als Amazon, met de purpose ‘to become the earth’s most customer centric company’, in uitblinkt. Deze merken kiezen juist voor een enorm brede purpose; hoe breder, hoe beter. Ze menen daarmee een veel breder publiek te kunnen bereiken dan in het klassieke merk- en positioneringsdenken. Daarin had elk merk zijn eigen antwoord op een specifieke belofte, en zijn eigen doelgroep. De oude merkstrategie van Heineken is hier een illustratief voorbeeld van: Amstel voor de gewone jongen, Brand voor de fijnproever en Heineken voor de man van de wereld.

Door te kiezen voor een brede overkoepelende purpose creëren deze innovatieve merken de mogelijkheid om die belofte heel specifiek voor verschillende doelgroepen in te vullen. Ze beseffen als geen ander dat in een geïndividualiseerde wereld iedereen zijn eigen voorkeuren heeft. Hun onderscheidend vermogen zit dus niet in de ‘why’ maar in de ‘how’: hoe zij zo veel mogelijk klanten in staat

stellen op de door de klant geprefereerde wijze ‘zaken’ te doen met diens geliefde merk. Deze merken bedienen dus niet een specifieke groep of specifiek segment, maar bewijzen dat ze in staat zijn om veel meer segmenten aan zich te binden.

1.13 Van how naar wow

Het geheim van de aanpak van deze merken zit hem erin dat zij zich, vanuit die overkoepelende purpose, volledig vlijen rondom de wensen van de klant. Een beetje zoals een octopus rondom een steen. Ze werken keihard om de juiste tools te ontwikkelen, waardoor hun klanten zelf vorm kunnen geven aan de relatie met het merk.

Van how naar wow



Een van de mogelijkheden om die relatie gestalte te geven, is diezelfde klant te laten bepalen hoe en wanneer hij met zijn favoriete merk ‘zaken’ doet. Dit biedt de nodige voordelen. Niet alleen bereik je een potentieel veel grotere groep, de klant krijgt ook het gevoel dat de verhoudingen een stuk evenwichtiger worden. Het product is niet slechts ‘in drie kleuren’ of ‘in de dichtstbijzijnde winkel’ te koop, maar in de kleuren die de klant wenst. Of het product is ook online te bestellen en af te halen, thuis of op locatie bezorgd, op een door de klant zelf gekozen moment. Die merken weten daarmee bij steeds meer klanten een WOW-ervaring te creëren, door hun individuele verwachtingen te overtreffen.

Deze strategie maakt van dit soort bedrijven en merken echte winnaars. De bedrijven die deze strategie volgen, zitten dus boven op de verschillende voorkeuren van de klant. Om dit goed te kunnen zul je al die voorkeuren heel goed moeten leren kennen. Daar zijn verschillende methoden voor. Amazon haalt bijvoorbeeld heel veel informatie uit zijn klantendata, iets waar het bedrijf ruimschoots over beschikt. Maar zelfs al die klantengegevens zijn nog niet toereikend om inzicht te krijgen in de voorkeuren van niet-klanten. Andere bedrijven, zoals IKEA, sturen veel meer op klantbehoeften. Op die manier krijgen zij inzicht in de voorkeuren van zowel klanten als niet-klanten. Bovendien ontwikkelen ze meer begrip voor de motivaties die aan die behoefte ten grondslag liggen.

Deze aanpak is niet alleen interessant voor de commerciële marketeers, maar evenzeer voor overheden, politieke partijen et cetera. Want ook ten aanzien van maatschappelijke kwesties heeft iedereen zo zijn eigen voorkeuren... En net zoals in de markteconomie staat ook in de maatschappij de loyaliteit van mensen aan

keuzes en voorkeuren uit het verleden onder druk. Kijk maar naar alle discussies over onder andere de MeToo-beweging, Zwarte Piet, de toekomst van de EU.

1.14 Het geheim van de winnaar zit 'm in het kennen van de behoeften van de klant

Wij weten nu wat beter waarom winnaars er voor (bijna) iedereen willen zijn. Deze strategie heeft hen aantoonbaar geholpen winstgevend en duurzaam te groeien. Daarvoor is het cruciaal dat een merk zich volledig voegt naar de behoeften en voorkeuren van klanten. De afgelopen jaren hebben wij binnen het Brand Preference Center, met hulp van onderzoekspartner Epiphany RBC, veel geleerd over merkvoorkeur. Door hiernaar onderzoek te doen in diverse categorieën op verschillende continenten, hebben we een beter inzicht gekregen in de vraag hoe je de weg naar merkvoorkeur in de praktijk kunt vinden.

In het volgende hoofdstuk maak je uitgebreider kennis met merkvoorkeur. We laten zien hoe de focus op merkvoorkeur een helder kompas kan zijn in een woeelige wereld vol veranderingen. Daarbij hebben we niet de ambitie om de wereld te verblijden met de zoveelste nieuwe marketingtheorie. Wij kunnen ons heel goed vinden in een uitspraak van de Amerikaanse statisticus George Box: 'All models are wrong but some of them are pretty useful.' Dit gaat zeker op voor merkvoorkeur.

**All models are wrong but
some of them are pretty useful.**



1.15 Het bijzondere verband tussen merkvoorkeur en marktaandeel

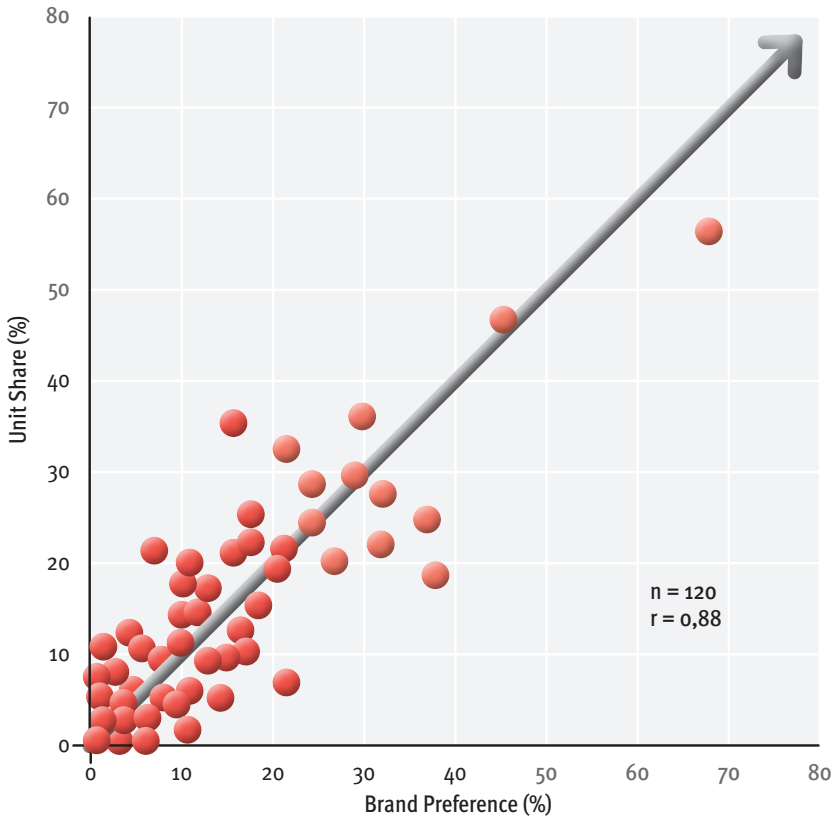
Een dieper inzicht in de vraag hoe mensen al kiezend door het leven laveren, is van groot belang voor eenieder die probeert invloed op het menselijke keuzeproces te krijgen. Dat geldt zowel voor beleidsmakers (hoe zorgen wij ervoor dat mensen 'van het gas af willen?') als voor marketeers en ondernemers. Het belang om een beter inzicht te krijgen in de verschillende keuzeprocessen en voorkeuren van mensen die er elke dag meer keuzes bij krijgen, kan niet overschat worden. Sommige ondernemers en marketeers hebben hier een fantastisch instinct voor, voor andere rest niets anders dan het oor te luisteren te leggen bij de klant en de maatschappij.

In 2010 begon de Marketing Accountability Standard Board (MASB)² aan het project ‘Brand valuation’. MASB, in 2004 opgezet als ‘the boardroom project’, startte als een initiatief van wetenschappers en accountants die de kracht van het merk in de praktijk hadden ervaren, maar ook wetenschappelijk wilden aantonen wat de echte waarde van een merk is. Zij waren benieuwd of er tussen al die verschillende marketing-KPI’s er ook *één* is die een aantoonbaar causaal verband heeft met een business-KPI, zoals omzet, brutomarge of EBITDA. Belangrijk, want vanuit bedrijfseconomische optiek was marketing altijd een discipline die moeite had om investeringen met harde data te onderbouwen. Een beter, data-gedreven inzicht in de bijdrage van marketing aan het ondernemingsresultaat zou ook helpen de positie van de CMO in de board te verstevigen.

Het doel van het ‘Brand valuation’-project was om eindelijk duidelijkheid te scheppen in het oerwoud van alle bestaande merkwaaarderings- en investeringsmodellen en om een eenduidig gevalideerd en praktisch model voor merkwaaarderding en merkinvestering te ontwikkelen – met als resultaat: een causaal verband kunnen leggen tussen marketing en financiële metrics.

MASB heeft gedurende anderhalf jaar onderzoek gedaan naar 120 merken in meer dan twintig verschillende categorieën. Denk aan producten en diensten met prijzen variërend van 0,50 tot 30.000 euro, van merken in een sterk concurrerende markt tot een markt met een beperkt aantal merken. De koopfrequentie varieerde van wekelijks tot een interval van meerdere jaren. Sommige merken werden na een spontane koopbeslissing aangeschaft, aan andere producten ging een uitgebreid en intensief oriëntatieproces vooraf. De strategie was om via empirisch onderzoek de mogelijke verbanden te onderzoeken tussen consumentendata, marketingdata en financiële data. Hiertoe is met hulp van de deelnemende adverteerders alle mogelijke data verzameld, niet alleen op het gebied van verkoop, pricing en distributie, maar ook van bekendheid, gebruik en merkentrouw. Tussen de verschillende categorieën blijken veel verschillende variabelen te bestaan, maar de bekende KPI’s als spontane en geholpen bekendheid, NPS, loyaliteit, merkvoorkeur, koopintentie, waardeperceptie en relevantie komen in meerdere categorieën terug.

² MASB is een samenwerkingsorgaan van Forbes 200-bedrijven als PepsiCo, Disney en SC Johnson, Ivy League universiteiten als onder andere Kelloggs, UCLA en Wharton en onderzoeksreuzen als Nielsen en Kantar.



Figuur 1.2 Merkvoorkeur is de enige marketing-KPI die een causaal verband heeft met een business-KPI als marktaandeel (bron: research MASB, 2017)

Na uitgebreide analyse van alle resultaten door de universiteiten en de projectleiders wordt merkvoorkeur als de centrale indicator voor de waarde van het merk gekozen. De reden achter deze keuze is zowel simpel als krachtig. Van alle onderzochte marketing-KPI's blijkt dit de enige KPI te zijn die de toets der kritiek van de wetenschappers en accountants kan doorstaan. Merkvoorkeur heeft als enige KPI een causaal verband met marktaandeel. Dit is opvallend, gezien de populariteit van andere KPI's, bijvoorbeeld de met name bij veel dienstverleners populaire NPS. Wellicht is NPS een handig instrument om complexe dienstverlenende organisaties klantgerichter te laten werken, maar een echt verband met de financiële resultaten is in elk geval uit dit uitgebreide onderzoek niet gebleken.

Merkvoorkeur blijkt dus een belangrijke metriek te zijn om de voorkeuren van de consument te meten. Daarnaast is marktaandeel een belangrijke indicator voor marketingeffectiviteit; vanwege de gevolgen voor de cashflow heeft marktaandeel een directe invloed op de financiële prestaties van een bedrijf. Gecombineerd met

de marge bepaalt dit uiteindelijk ook de operationele cashflow van een bedrijf. Sturen op merkvoorkeur is dus sturen op marktaandeel.

De markt is vaak groter dan je denkt

De allereerste belangrijke vraag op weg naar meer voorkeur is: welke definitie van de markt kies je? Niet de definitie van de marketeer, maar de definitie vanuit het perspectief van de consument is leidend. We kennen allemaal wel het mooie voorbeeld van de trotse marketeer die blij is met zijn 80 procent marktaandeel in het ‘sparkling lemonlime’-segment. Gemakshalve vergeet hij erbij te vertellen dat dit segment elk jaar met 10 procent daalt.

Heineken heeft (net als veel andere brouwers) lang moeite moeten doen om alcoholvrij bier als echt serieus bier geaccepteerd te krijgen, niet alleen omdat het in de praktijk heel lastig is een goed smakend alcoholvrij biertje te maken, maar ook omdat het voor een rechtschapen bierbrouwer moeite kost om alcoholvrij bier als product serieus te nemen. Niet zo gek toch, voor velen van ons heeft alcoholloze wijn nog steeds een vreemde bijmaak. Maar misschien willen we in 2040 niet anders.

Pas sinds een aantal jaren heeft ook Heineken weer de stap naar 0.0 durven te zetten. Eigenlijk best laat, want de trend naar een meer verantwoord alcoholgebruik bestaat al wat langer. Maar door over de eigen schaduw heen te springen en toch vooral te blijven kijken naar de veranderende wensen van de bierdrinker, heeft Heineken toch besloten om vol in het segment ‘alcoholvrij’ te stappen. En met groot succes. Met name dankzij de imposante groei van het marktaandeel van Heineken 0.0 – en door de snelle groei van het 0.0-segment in het algemeen – groeit het merk Heineken, ondanks de krimpende pils categorie, gewoon door.

Wil de klant een toiletreiniger of een schoon toilet?

De eerste vraag op weg naar meer merkvoorkeur is: welk probleem lost mijn merk voor de klant op? In feite is dit ook meteen de belangrijkste vraag. Is iemand op zoek naar een inboedelverzekering of wil die persoon er zeker van zijn dat eventuele waterschade binnen een week verholpen is?

Zo ontdekte IKEA bijvoorbeeld dat steeds minder mensen interesse toonden in hun advertenties en aanbiedingen voor nieuwe matrassen. Dit terwijl het belang van een goede nachtrust – we hebben het immers allemaal heel druk – juist steeds groter wordt. IKEA kwam tot het inzicht dat consumenten doorhebben dat voor een goede nachtrust meer nodig is dan alleen een bed met een matras. De

aandacht werd verlegd naar andere slaapkamerzaken, bijvoorbeeld goed licht en allerhande andere producten zoals gordijnen, dekbedden en comfortabel tapijt die het slaapcomfort helpen verhogen. De nieuwe aanpak leidde er niet alleen toe dat IKEA zijn markt een stuk vergrootte, maar zij sloot ook veel beter aan bij de voorkeuren van nieuwe generaties consumenten. Bovendien nam de emotionele verbinding tussen IKEA en zijn klanten toe. Die vonden het fijn dat IKEA begreep waar ze behoefte aan hebben. Een mooie groei was het resultaat.

De vraag ‘welk probleem lost mijn merk op voor de klant?’ is in business-to-business net zo relevant. Zoekt een tandarts cement om de gaatjes van zijn klanten te vullen of is hij op zoek naar een merk cement dat helpt het gebit van de patiënten weer zo mooi te maken dat zij hun volle lach weer durven te tonen? Of is de behoefte van de tandarts het werk net zo goed, maar in minder tijd te doen, zodat hij meer patiënten kan behandelen in dezelfde tijdspanne en ook meer tijd heeft om voor zijn oude moeder te zorgen?

De meesten van ons zijn, bewust of onbewust, altijd op zoek naar een aantrekkelijkere oplossing voor onze vragen. Wat als aantrekkelijk wordt ervaren, hangt weer af van factoren als conjunctuur en cultuur. Daar kom ik later nog uitgebreid op terug. In een transparante wereld vol snelle technologische ontwikkelingen volgen de innovaties elkaar snel op. Zo ontstaan er steeds nieuwe oplossingen voor bestaande problemen. Want zoals iemand van Unilever ooit zo mooi tegen mij zei: ‘De klant wil een “schoon toilet” en daar is een “toiletreiniger” maar een van de mogelijke antwoorden op.’

Hogere merkvoorkeur is de ‘highway’ naar groei en hogere verkoop

Het uitgebreide MASB-onderzoek mag dan het causale verband tussen merkvoorkeur en marktaandeel blootleggen, de opzienbarende resultaten genereren meteen ook een aantal nieuwe vragen. Denk aan vragen als:

- Welke factoren beïnvloeden merkvoorkeur?
- Hoe komt merkvoorkeur vandaag de dag tot stand?
- Verschilt dit per industrie, categorie of land?
- Hoe zit het verband tussen merkvoorkeur en marktaandeel in elkaar?
- En de belangrijkste natuurlijk: hoe vergroot je de voorkeur voor een merk in de praktijk?

Al deze onderwerpen komen in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan bod.