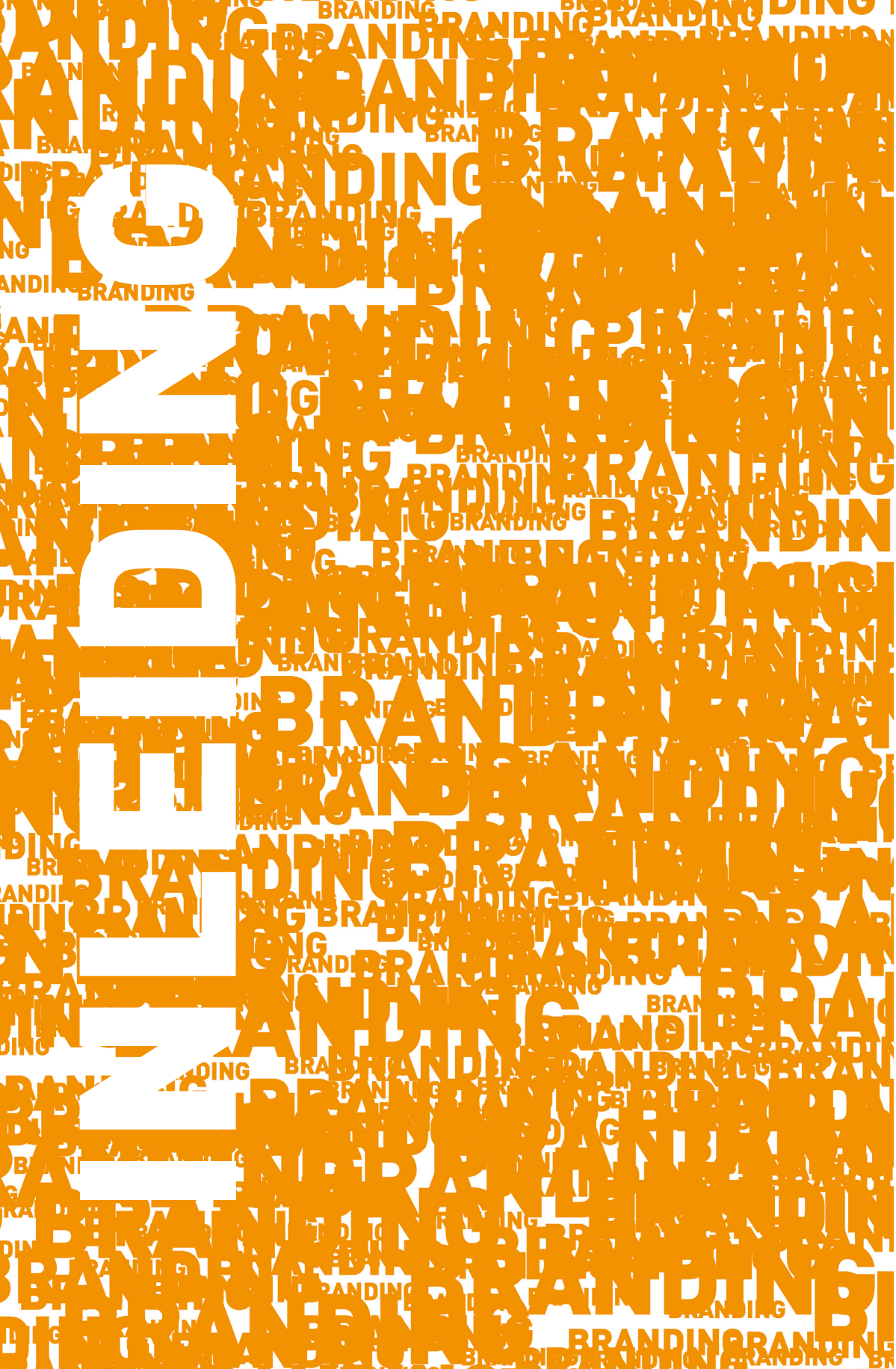


INLEIDING	8
1 ANALYSE	36
1.1 Consumentengedrag en trends	37
1.2 Merk en context	43
1.3 Waarden	50
1.4 Emoties	61
1.5 Insights	74
1.6 Internationaal	83
1.7 Branding at the base of the pyramid	94
1.8 Het maatschappelijk meedogende merk	100
2 STRATEGIE	114
2.1 Merkidentiteit en -persoonlijkheid	115
2.2 Merkpositionering	134
2.3 Identity based marketing	145
2.4 Strategisch merkenmanagement	157
2.5 Concepting	165
2.6 Storytelling	172
2.7 Domaining	178
2.8 Merkportfolio en -extensiestrategie	185
2.9 De merkwaai	201
2.10 Merkmanagement	213
2.11 Merkwaardecreatie	222
2.12 Rebranding	229
2.13 Corporate branding	237
2.14 Brand prototyping	246
2.15 Reputatiemanagement	254
2.16 Global marketing	265
2.17 Purposeful positioneren	270
2.18 Paradoxe waarde	288
3 ACTIVATIE	298
3.1 Brand activation	299
3.2 Brand naming	320
3.3 Brand Imagineering	333

3.4	Brand communications	339
3.5	Marketingcommunicatie	349
3.6	Dialogue Brands	362
3.7	Online branding	376
3.8	Internal branding	385
3.9	Employer branding	394
3.10	Service branding	405
3.11	Retail branding	417
3.12	Business to business branding	432
3.13	Brand design	439
3.14	Brand & business innovation	446
3.15	Brand experience	453
3.16	Merkregie	463
3.17	Brand protection	472
3.18	Branding by network	479
3.19	Brand connecting	486
3.20	Merkgedreven creativiteit	495
4	EVALUATIE	500
4.1	Merkonderzoek I	501
4.2	Merkonderzoek II	507
4.3	Brand tracking	515
4.4	Brand equity	527
4.5	Brand accountability	547
4.6	Merkwaardering	558
4.7	De Interbrand-methodiek	565
4.8	Neuromarketing	575
4.9	BrandAsset™ Valuator	581
4.10	Improving brand performance	592
5	CASES	602
5.1	DSM	603
5.2	Rabobank	615
6	BRONNEN	624



It's the game of the name, stupid!

Andy Mosmans

BRANDING – DEFINITIE

Ondanks dat er in toenemende mate aandacht is voor merkmanagement, zowel vanuit de wetenschap, industrie, cultuur, overheid als (natuurlijk) de adviesbranche die er garen bij spint, overheerst nog steeds de verwarring, zo niet chaos in het vakgebied. Een tijdje geleden zat ik bijvoorbeeld namens het GVR een discussie voor met diverse merkadviseurs over wat er nu zoal komt kijken bij de uitoefening van dit vak: wanneer is iemand een goede merkmanager of -adviseur? Ontluisterend was het om een aanwezige adviseur van McKinsey te moeten laten concluderen dat hij veel aan dit soort vakdiscussies had deelgenomen, maar nooit had meegemaakt dat er in de basis nog zoveel onenigheid bestaat over de uitgangspunten van het vak in kwestie. In relatie tot de vraag wat de definitie van een (sterk) merk is, stelde hij dat in een discussie met bijvoorbeeld juristen er nooit tijd wordt besteed aan de vraag wat een contract is. Tja...

WAT IS BRANDING?

Een van de groepen waar ik onderdeel van ben via LinkedIn is Branding Professionals. Recent ontstond er een interessante discussie. Vanuit de simpele vraag: 'what is branding?' Hierna een kleine bloemlezing uit de antwoorden die de pro's gaven.

- Branding is the act of sharing the belief system behind a product or service in efforts to create a preferential relationship between company and market.
- Branding is a process that attempts to create components of brand communication, in order to enter and remain in the hearts of audiences.
- Making a desirable promise – and being able to keep it.
- Branding is the activity of managing meanings in terms of value and perception, related to the use of a product or a service for people in a social context.
- Branding is a contact sport.
- Forget me not.
- Branding is to create emotional bonds between the brands and their target markets.
- A brand is a promise and branding is how we express that promise.
- Turning generic into ownable.

- The act of devising the most suitable cluster of functional and emotional value to enable the provider to make a promise about a unique and welcomed experience.
- Branding is the stewardship of perception.
- Branding is the art of differentiating, in a way that resonates with your audience.
- Branding is the emotional glue that bonds attributes to a person, place, thing or idea.
- Branding is assuring the service, product or person's message is clear and appeals to its promise.
- Branding = the intersection of image and truth.
- It is the soul of the business.
- A promise which makes people dream of a better life.
- Branding is creating meaning (since a brand is an expectation, not a promise).
- Branding is putting your business into 'one sentence'.
- The brand is what people say about us when we're not in the room.
- Branding is the art of integrating all that we do in order to get people to say the right things.
- Branding creates memorable and distinctive identities.

Mijn bijdrage luidde:

- Branding is the management of everything you do to create a desired image of something.

Branding is in ons zakelijke vocabulaire als begrip inmiddels net zo ingeburgerd als bijvoorbeeld het begrip marketing. Toch krijg ik via een modern hulpmiddel als de vrije encyclopedie Wikipedia als ik 'branding' ingeef het volgend resultaat: 'Golf in de branding. De branding is het deel van de zee, dicht bij de kust, waar de golven breken. Omdat het water ondiep wordt, slaat de golf tegen de bodem. Langs de Atlantische kust kunnen soms heel hoge golven ontstaan, met ook een heel hoge branding. Deze branding is ideaal om te surfen.'

Nu houd ik privé overigens veel van surfen – ook de variant op bevroren water die beter bekendstaat als snowboarden – maar zakelijk ben ik toch bovenal een branding – in de zin van merkmanagement – liefhebber.

Via die andere zoekterm, marketing, komen we wel verder. Marketing is volgens Wikipedia: 'Het planmatig bij elkaar brengen van bestaande of potentiële producenten of leveranciers van een product of dienst met bestaande of potentiële klanten. Vaak wordt marketing gezien als het geheel van alle activiteiten die erop gericht zijn ruil te bevorderen. Marketing als (wetenschappelijke) discipline is ontstaan rond het begin van de 20e eeuw in Illinois in

de Verenigde Staten, waar aanhoudende agrarische overschotten ertoe leidden dat er structureel naar nieuwe afzetmogelijkheden gezocht moest worden. Tot die tijd werden ruilprocessen vooral gezien vanuit de klassieke en neoklassieke economische theorie. Tegenwoordig spelen in de meeste ontwikkelde economieën consumentenbehoeften een belangrijkere rol dan de aanwezigheid van surplus aanbod. Marketing is daarmee bij uitstek een discipline geworden waarbij het identificeren van behoeften centraal is komen te staan. Marketing als discipline steunt daarbij sterk op kennis ontwikkeld in andere vakgebieden zoals de psychologie, sociologie en economie. Door middel van advertenties is de marketingpraktijk ook gerelateerd aan de creatieve kunsten. Daarnaast heeft marketing op haar beurt ook relevantie gehad voor de sociale wetenschappen. Met name op het gebied van statistische analyse van (extreem) grote hoeveelheden gegevens zijn vooral marketingonderzoekers grensverleggend geweest.'

Via de inhoudsopgave van het begrip marketing en meer specifiek 'marketing in de praktijk', komen we uiteindelijk ook op merkmanagement: 'Merkmanagement, vaak ook aangeduid met de Engelse term brandmanagement, is de activiteit waarbij niet langer het product centraal staat, maar het merk een centrale rol in de beslissingen van de organisatie heeft ingenomen. De historie van merkmanagement is terug te voeren tot circa 1931 toen Neil McElroy, op dat moment het hoofd van Procter & Gamble's promotieafdeling, een marketingafdeling oprichtte die georganiseerd was rond concurrerende merken. Activiteiten uit de marketingmix vinden hun weerslag in het merk. Hierdoor vertegenwoordigt het merk na verloop van tijd een bepaalde merkwaarde. Merkmanagement kan dan ook gezien worden als activiteit die ervoor zorgt dat de marketingmixinstrumenten op een dusdanige wijze ingezet worden dat zij een positieve bijdrage leveren aan de langetermijnwaardeontwikkeling van het merk.'

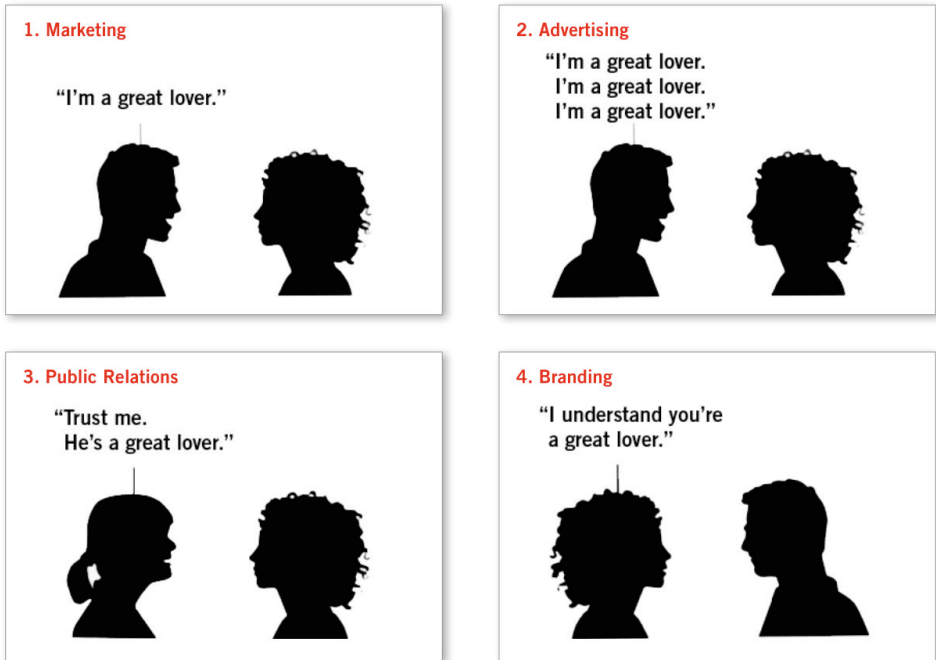
Een merk is volgens Wikipedia: 'Een bepaald woord of afbeelding (of een geluid of een kleur) waarvoor geldt dat er iemand (de merkhouders) is die het als enige mag gebruiken binnen een regio voor een bepaald handelsdoel. Een merk kan bijvoorbeeld door een bedrijf geregistreerd worden om in de Benelux in juwelen te handelen. Daarna mag niemand anders in de Benelux in juwelen handelen onder die naam. Volgens het Benelux-verdrag inzake het intellectuele eigendom worden als merken beschouwd alle tekens die vatbaar zijn voor een grafische voorstelling, met name woorden, met inbegrip van namen van personen, tekeningen, letters, cijfers, vormen van waren of verpakking, mits zij de waren of diensten van een onderneming kunnen onderscheiden.'

VAN TOEN TOT NU

Het gebruik van merktekens is terug te voeren tot de Chinese, Griekse en Romeinse oudheid. Merktekens zijn ook aangetroffen op Indiase producten van omstreeks 1300 voor Christus. In het middeleeuwse Europa waren merktekens in gebruik op uiteenlopende producten als gouden munten, aardewerk, brood en papier. Interessant in dit kader is een Engelse wet uit 1266 waarin bakkers verplicht werden een merkteken op elk brood aan te brengen: 'To the end that if any bread bu faultie in weight, it may bee then knowne in whom the fault is' (vertaling: opdat indien een brood te weinig weegt, het duidelijk is wiens schuld dit is).

Merken hadden dus in eerste instantie vooral een consumentenbeschermende functie. Europeanen brachten vervolgens de praktijk van het merken naar de nieuwe wereld. Daar werd het vooral toegepast op landbouwproducten als katoen en tabak, maar ook op gepatenteerde medicijnen. Merkenprofessor Keller noemt in zijn boek onder andere Swaim's Panacea, Fahnestock's Vermifuge en Perry Davis' Vegetable Pain Killer als vroege Amerikaanse medicijnmerken.

Tegenwoordig beschouwen we een merk in de basis als een imago. Een associatienetwerk, een mentaal construct, een perceptie. En als deze perceptie relevant en onderscheidend is leidt deze tot voorkeur en verwachtingen. Die moeten worden ingelost. Branding is het proces dat een merk op een betekenisvolle manier bekendmaakt en zodoende leidt tot business. Merken zijn breder beschouwd 'concepts that drive business'. Merken 'betekenen', geven betekenis aan businessprocessen, zetten stakeholders aan tot beweging in de gewenste richting. Branding als managementproces is gericht op het creëren, beheren en ontwikkelen van gewenste imago's (zoals de grappige cartoon in *figuur 1.1.1* duidelijk maakt). Merken zijn pas sterk als ze er ook daadwerkelijk in slagen de gewenste imago's te realiseren in 'the mind of the consumer (client/stakeholder)'.



Source: *The Brand Gap* by Marty Neumeier

Figuur 1.1.1 Branding als managementproces, gericht op het creëren, beheren en ontwikkelen van gewenste imago's

INCEPTIONEERING

Vanuit de insteek van het merk als mentaal fenomeen is een aardige link te maken naar de kas- en breinkraker *Inception*. De spraakmakende film van Christopher Nolan die eerder *Memento*, *Batman Begins* en *The Dark Knight* maakte. Leonardo DiCaprio breekt als geheimzinnige crimineel Dom Cobb in de dromen van zijn slachtoffers in. Extraction heet deze methode, waarbij informatie aan de hersens wordt ontfutseld. Het omgekeerde, informatie aan iemands onderbewustzijn toevoegen, is veel lastiger. Deze nog zelden uitgetroefde techniek wordt *inception* genoemd door Cobb en zijn handlangers.

De kracht en werking van ideeën is hierbij cruciaal. Ideeën zijn als virussen, zegt Cobb aan het begin van *Inception*. Ideeën infecteren onze mentale wereld. Je kunt het met ideeën niet eens zijn, het kunnen jouw ideeën niet zijn, maar je krijgt ze nooit meer uit je hoofd. En dus bestaat er in *Inception* een bende boeven die tijdens iemands slaap ideeën in zijn geheugen planten of er geheime informatie uit halen. Handig voor de zakenwereld, die Cobb en de zijnen grof geld betaalt voor deze berovingen-in-een-droom. Er is een 'architect' voor nodig die iemands droomwereld namaakt, een paar inbrekers die in je droom verschijnen (liefst

in de vermomming van je beste vrienden) en iemand die wakker blijft en de dromer en de inbrekers met infuuslangetjes aan een pomp met speciale vloeistof verbonden houdt en uiteindelijk weer uit de droom helpt.

Tot zover de wereld van het witte doek. Echter, ook in de echte wereld waar merken dagelijks strijden om voorkeur, spelen ideeën een grote rol. En doet de zakenwereld er goed aan hier tijd, aandacht en geld aan te besteden. De sterkste merken krijgen we namelijk ook niet meer uit ons geheugen en deze sturen dagelijks, veelal onbewust, ons keuzegedrag.

Hier geldt dus de gevleugelde uitspraak: 'Only an idea can change the world'. De business of branding heeft behoefte aan designers, aan madmen, aan marketeers, maar bovenal aan mannen en vrouwen als Cobb: nieuwsgierig, moedig en barstensvol inspirerende ideeën waarmee ze ons collectief bewustzijn infecteren: INCEPTIONEERS!

Tegenwoordig zijn merken alom aanwezig in onze moderne maatschappij. 'It's a new brand world', stelt Tom Peters dan ook in zijn boek *The Circle of Innovation*. And right he is! Er recent registreerde SIOM de 5 miljoenste .nl domeinnaam, alleen in de Benelux al zijn ruim een miljoen merken geregistreerd. Een groot deel bestaat uit namen die door fabrikanten zijn gedeponeerd voor de marketing van hun producten. Van oudsher kregen deze merken ook de meeste aandacht. Ondanks dat iedereen het erover eens is dat merken geen producten zijn, gemaakt in een fabriek, ging onze aandacht in het verleden toch min of meer automatisch uit naar de wereld van de – met name snelopende en op de consument gerichte – merkartikelen, de fast moving consumer goods brands.

Lang leek het erop dat alleen de Unilevers en Procter & Gambles van deze wereld the right to brand bezaten. Vrijwel het grootste deel van de marketingliteratuur beschrijft (impliciet of expliciet) een wereld waarin dominante fabrikanten hun producten (zodra van een naam voorzien A, B of C-merken genoemd) veelal in strijd in plaats van in samenwerking met retailers (de handel genaamd) afzetten aan eindgebruikers (de consument genaamd). Echter, niet het product, noch de winkel moet centraal staan, maar de consument en de belofte die hem als mens in naam van het merk wordt gedaan. Mensen, in hun vele gedaanten als vriend, echtgenoot, vader/moeder, manager, directeur, investeerder, journalist, dienstverlener, (potentiële) medewerker, vakantieganger, student, et cetera.

Inmiddels is het een veel te eng perspectief om alleen snelopende consumentenartikelen als Coca-Cola, Douwe Egberts, Marlboro, Blue Band, Heineken, Optimel, Unox of Omo de A(merk)-status toe te bedelen. Op deze manier wordt geen recht gedaan aan duurzame productenmerken als Nike, Apple, Diesel, Gucci, Playstation, BMW, TomTom of LEGO.

Dienstenmerken als Disney, Zwitserleven, CenterParcs, Visa, TNT, Nuon, Hi of Alex. B2B-merken als McKinsey, KPMG, Intel of Caterpillar. Corporate merken als Microsoft, GE, Virgin, Shell, ING, Randstad of Schiphol Group. Maar ook Natuurmonumenten, Cordaid, Greenpeace, WNF of Artsen zonder Grenzen. Mediamerken als RTL4, EO, MTV, Quote, Q-Music of NRC; retailmerken als Starbucks, Albert Heijn, IKEA, Zara, Mediamarkt of H&M, overheidsmerken als VVD, PvdA, Belastingdienst, De Koninklijke Luchtmacht of Staatsbosbeheer. En natuurlijk virtuele merken als Facebook, Google, LinkedIn, Twitter, eBay, YouTube, Skype, Hyves, bol.com en Amazon. En wat te denken van het feit dat Al-Jazeera inmiddels in de top van meest invloedrijke merken staat, aldus het online magazine Brandchannel.com.

PLEKMERKEN

Ook placebrands of plekmerken als USA, Zwitserland, NY, Londen, Dubai, Singapore, Zuid-Limburg, Groningen, Amsterdam of juist Rotterdam, staan steeds meer in de belangstelling. Met name sinds het verschijnen van de boeken *The Rise of the Creative Class* en later *The Flight of the Creative Class* van Richard Florida heeft city branding, en meer algemeen place branding, een enorme vlucht genomen. Er is zelfs al een eigen magazine over het onderwerp: *The Journal of Place Branding*.

Recent is er ook een tweetal onderzoeken uitgevoerd naar de meest aansprekende nation of country brands. Bij FutureBrand was Canada in het algemeen het sterkste merk en daarna Zwitserland, terwijl in de Anholt-GfK Amerika als eerste en Duitsland als tweede uit de bus komen. Als het gaat om steden scoren Parijs en Londen het hoogst in de meest recente studie van Anholt-GfK. Meer in het algemeen deed en doet Richard Florida door middel van zijn boeken over city branding ieder zichzelf respecterend gemeentebestuur beseffen dat het niet vanzelfsprekend is dat er bewoners (en meer specifiek de voor een stad zo belangrijke creatieve klasse) zijn en blijven in de stad. Steden betekenen veel voor mensen en zijn te beschouwen als de superbrands van de 21e eeuw: ze zijn 'magnets of meaning'. Mensen zijn steeds mobieler en steden concurreren onderling steeds meer als het gaat om hun aanwezigheid en koopkracht als bewoner, medewerker of ondernemer, toerist, recreant of student.

Ditzelfde geldt natuurlijk voor bedrijven. Shell bleef met het hoofdkantoor gelukkig (voor Den Haag) in de Hofstad en Unilever in Rotterdam in plaats van het pretentieuze Londen. Rotterdam durft (in toenemende mate) die concurrentie wel aan, zal ik maar zeggen. Als stad met ambitie moet je durven dromen van meer van dit soort interessante bedrijven en moet je continu jezelf verder willen ontwikkelen als vruchtbare grond voor ontwikkeling van mensen en bedrijven van de toekomst. Veel steden zijn inmiddels druk met het zich

bezinnen op hun positionering (wat maakt de stad uniek en aantrekkelijk?) en daarbij aansluitende logo's, huisstijlen en communicatieprogramma's als 'Rotterdam durft!', 'I Amsterdam', 'Het kan in Almere', 'Maak kennis in Delft', 'Er gaat niets boven Groningen', maar ook 'Totally London', 'Scotland with style' (Glasgow) en 'Joburg' (de meer hippe korte naam van Johannesburg).

Meer nog dan de vele communicatieprogramma's (de belofte), bepalen volgens Floria drie vragen de aantrekkelijkheid (de prestatie) van een stad of city brand. Te weten: who's there?, what's there? en what's going on? Allereerst natuurlijk de mensen zelf. Interessante mensen trekken weer andere interessante mensen aan. Op het gebied van werk, maar natuurlijk ook sport, cultuur en dergelijke. Dat Madonna bijvoorbeeld in Londen ging wonen draagt zeker bij aan het sexy zijn van de metropool. Iets dergelijks betekent Rem Koolhaas als coolste architect ter wereld waarschijnlijk voor Rotterdam.

Wat er in een stad is, de stad als product, is natuurlijk ook zeer belangrijk. Op dit gebied bouwde Koolhaas bijvoorbeeld voor Peking een prachtig 'landmark' in de vorm van het nieuwe hoofdkantoor van de Chinese staatstelevisie, CCTV. Een dergelijke landmarkfunctie heeft bijvoorbeeld het Guggenheim Museum voor Bilbao en binnenkort De Rotterdam (als het grootste gebouw van Nederland) voor de Maasstad. Of kijk naar Dubai als moderne stad in het algemeen. Dordrecht belicht in dit verband juist haar rijke historie als oudste stad van Holland waar in 1572 de Republiek der Nederlanden het licht zag, door thans Het Huis van de Democratie te ontwikkelen. Het ultieme what's-going-on-voorbeeld zijn natuurlijk de Olympische Winterspelen in Vancouver en de Olympische Zomerspelen in Londen.

DE NIEUWE MERKWERELD

Er is dus een veelheid aan merken in een veelheid aan categorieën en diverse merken vallen in meerdere categorieën. Allemaal schreeuwen ze om de veelal beperkte hoeveelheid aandacht, tijd en geld van de steeds kritischer kiezende consument. The battle of the brands is in volle gang. In de reële, de virtuele, maar bovenal de mentale wereld. Uiteindelijk bevechten merken elkaar in de new brand world waar alles en iedereen in toenemende mate met elkaar samenhangt. Niet alleen om marktaandeel maar vooral ook om 'geheugenaandeel' en uiteindelijk natuurlijk toekomsttaandeel.

De marketingoriëntatie van ondernemingen doorliep in de tijd diverse stadia. Allereerst lag de nadruk bij het 'marktgericht ondernemen' op de productie. Degene die als eerste, als enige of als goedkoopste in staat was iets te produceren won de wedstrijd. Toen er nog niets was, werd alles wat een behoefte vervulde met graagte ontvangen en vond het snel

haar weg naar de markt. De eerste televisie van Philips was een wonder en hetzelfde gold ook voor de eerste supermarkt van Albert Heijn. Toen vervolgens iedereen het kunstje van het maken aardig onder de knie kreeg verschoof de aandacht naar de kwaliteit van hetgeen werd voortgebracht: het product. Productkenmerken, attributen en features kwamen in de hoofdrol. Degene die het beste product naar de markt bracht ging het spel domineren. Een wasmiddel met TAED of een auto met Proconten. De kleurentelevisie versus de zwart-witbak.

De volgende fase brak aan toen iedereen goede producten kon maken of kon samenwerken met degenen die dat kunnen. De schaarste aan de aanbodkant van de markt verdween en daarmee de mogelijkheid om structureel concurrentievoordeel op te bouwen vanuit deze invalshoek. 'Product parity' was en is het moderne marketingdilemma. Onderzoek wijst uit dat mensen wereldwijd weinig onderscheid ervaren tussen de producten waartussen ze kunnen kiezen in elke categorie. Van creditcards tot koffie, auto's, financiële dienstverlening en alles wat daartussen ligt, stellen mensen dat ze alle producten op elkaar vinden lijken en dat zij deze ongeveer allemaal als 'even goed' ervaren.

Het volgende stadium diende zich aan, dat van de verkooporiëntatie. Hierbij draait het erom een min of meer gelijk aanbod intenser, leuker, aardiger of juist extremer te etaleren om zo waarde toe te voegen. Inmiddels weten we hoe dat voelt: te veel producten schreeuwen in te veel media om te veel aandacht. En was het niet zo dat kinderen die vragen worden overgeslagen? Al met al een vermoeiend spel.

Marketing in de ware zin wordt eigenlijk nog altijd weinig bedreven. Eigenlijk is het stadium van werkelijk vraaggestuurd ondernemen nog maar net begonnen. We zijn ons nog maar recent bewust geworden van de ware betekenis van marketing. Namelijk, mensen verschaffen wat ze willen in plaats van proberen kwijt te raken wat we hebben. Dat vereist bovenal een open mentaliteit en inlevingsvermogen in de consument als mens. Om wat we nu ook wel connectivity noemen. Being connected wordt een van de belangrijkste competenties van organisaties. Verbondenheid met de samenleving, met markten, met mensen en met de technologie. Leven en werken op de huid van de samenleving, weten wat de voortdurend veranderende behoeften zijn, wat de technologische vernieuwingen betekenen, hoe wet- en regelgeving veranderen, hoe de politiek beweegt, wat de sociaal maatschappelijke megatrends zijn, maar ook weten waar het grote talent zit.

Being connected is het begin van alle succes. En relevanter dan ooit. Bedrijven moeten fungeren als radars, als schotelantennes. Zo te zijn, vereist meer dan ooit flexibiliteit en creativiteit. In wezen gaat het erom dat aanbieders de bereidheid en mentaliteit ontwikkelen om samen met vragers in een dialoog de zakelijke reis te ondernemen. Expeditionary

marketing noemt management goeroe Gary Hamel dit. Niet langer bestaat het probleem eruit dat er slechts een beperkt aantal opties is voor de toekomst, maar juist te veel. Niet langer dient de aandacht gericht te zijn op het verdedigen van concurrentievoordelen, maar deze zelf juist continu te vernietigen om ruimte te scheppen voor vernieuwing: creative destruction is het nieuwe adagium. Deze nieuwe situatie biedt dus meer dan ooit mogelijkheden voor organisaties die creatief en ondernemend toekomst creëren in plaats van eerder opgebouwde posities te verdedigen. Resultaten behaald in het verleden, bieden geen garantie voor de toekomst, zal ik maar zeggen.

MERKORIËNTATIE

De mate waarin ondernemingen in hun marktorientatie het merk laten doorklinken verschilt nogal. Na concepten als internal branding of living the brand, wordt recent ook wel de term brand orientation gebruikt. De Zweedse wetenschapper Mats Urde definieert dit als: 'An approach in which the processes of the organisator revolve around the creation, development and protection of brand identity in an ongoing interaction with target consumers with the aim of achieving lasting competitive advantages'. In een door hem uitgevoerd onderzoek onder 263 Zweedse ondernemingen naar de factoren waaruit brand orientation bestaat en naar de samenhang tussen de mate van brand orientation en de winstgevendheid van deze ondernemingen kwamen acht factoren naar voren:

1. Benaderingswijze: bewustzijn van de betekenis van het merk; het vermogen om merk-ontwikkeling te benaderen als een kerncompetentie.
2. Implementatie: het merk gebruiken als richtinggevend en organiserend principe voor de ontwikkeling van de organisatie.
3. Doelen en follow-up: het vaststellen van duidelijke doelen voor de merkontwikkeling en de controle dat ze ook gerealiseerd worden.
4. Relaties: het hanteren van het merk als spil voor het ontwikkelen en onderhouden van relaties met externe stakeholders.
5. Identiteitontwikkeling: bescherming en ontwikkeling van het merkconcept.
6. Operationele ontwikkeling: gebruik van het merkconcept voor de ontwikkeling van nieuwe producten, interne communicatie en marktcommunicatie.
7. Topmanagementparticipatie: betrokkenheid van het topmanagement bij strategische merkbeslissingen.
8. Merkverantwoordelijkheid: het formaliseren van verantwoordelijkheden voor het merk, zowel in strategisch als tactisch opzicht.

Een clusteranalyse leverde de volgende typen branders op:

- de leaders die hun merk als spil zien van hun operaties;
- de educators die hun merk primair zien als de drager van hun organisatiecultuur;
- de salesmen die hun merk slechts zien als een verkoopinstrument;
- de sceptics die hun merk zien als niet meer dan een logotype.

Binnen de best ontwikkelde ondernemingen op het vlak van branding is het unique selling propositionconcept, via het emotional selling propositionconcept vervangen door het integrated value propositionconcept, waarbij het merk fungeert als wat de Engelse auteur Chris Macrae een 'unique organizing purpose' of een 'living script' noemt. De essentie van wat hij brand chartering noemt is dat de hele onderneming zich bewust moet worden van hoe de onderneming leert, groeit en brand. Waar gaat en staat het merk voor? Het merk fungeert als geïntegreerd marketing- en ondernemingsplatform en vormt de link tussen de competenties van de onderneming, haar markten en stakeholders. Alleen door het richten en mobiliseren van al haar sources of added value' kan een onderneming zich duurzaam onderscheiden van haar concurrenten en goed uitgebalanceerde merkconcepten kunnen deze oriëntatie verschaffen. Op deze manier fungeren merken als concepts that drive the business en editors of choice. In de strategische marktdriehoek van McKinsey-adviseur Ohmae, bestaande uit de drie C's van 'corporation, customer' en 'competition', realiseert een geïntegreerd merkconcept achtereenvolgens: 'direction, desire' en 'differentiation'. Het merk vormt als het ware het DNA van de totale operatie van de onderneming en de brand orientation is optimaal.

Dat een optimale brand orientation ook doorwerkt in het succes van ondernemingen werd duidelijk uit het onderzoek van Urde: de leaders bleken bijna twee keer zo winstgevend als de sceptics. Ook uit onderzoek op Europese schaal door Booz, Allen en Hamilton en Wolff Olins bleek eveneens dat 80% van de ondernemingen met een hoge mate van brand orientation een operationele winst realiseren die twee keer zo hoog is als het gemiddelde in hun sector. En in de bankwereld blijken merkgeoriënteerde ondernemingen 19% return on equity te hebben tegen gemiddeld 8% bij de niet-merkgeoriënteerde ondernemingen.

Uit een recent onderzoek in Nederland door SWOCC (Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie) komen soortgelijke bevindingen naar voren. In de publicatie Merkorientatie als succesrecept, wordt op basis van dit onderzoek onder de vijfhonderd grootste Nederlandse bedrijven klip en klaar uit de doeken gedaan dat bedrijven in Nederland die meer merkgeoriënteerd zijn substantieel meer omzet, winst en groei realiseren dan degene die dat minder zijn.

Binnen een merkgeoriënteerde organisatie zijn alle bedrijfsprocessen afgestemd op de creatie, ontwikkeling en bescherming van het merk. In Nederland kunnen we dan bijvoorbeeld denken aan Albert Heijn (dat recent ook in deze moeilijke tijden uitstekende cijfers rapporteerde), Unilever, Rabobank, Zwitserleven, Heineken, Friesland Campina, maar ook (in toenemende mate) Philips dat het concept van 'Sense & Simplicity' centraal stelt bij de verdere ontwikkeling van producten en de organisatie, en TomTom.

Binnen dit Nederlandse onderzoek werden uiteindelijk vier categorieën bedrijven onderscheiden:

- De Sceptici, waar het belang van merkontwikkeling nog amper wordt onderkend (wij zijn toch geen Coca-Cola) en waar het merk puur als tactisch teken dan wel stijl of communicatie-instrument wordt gezien (in plaats van een integraal businessconcept).
- De Beginners, die wel de meerwaarde van merkontwikkeling onderkennen, maar hier nog niet altijd even doelbewust mee bezig zijn. Centraal staat het bouwen en onderhouden van relaties met stakeholders. Met name het verder organisatiebreed implementeren van het merkbeleid behoeft aandacht. De FD Media Groep werd als voorbeeld genoemd (onder meer de restyling van het FD).
- De Gevorderden, waarbij merkontwikkeling doelbewust plaatsvindt en gericht is op differentiatie. Er is een grote mate van investeringsbereidheid en men gaat progressief met merkbeleid om.
- De Experts, waar merkontwikkeling werkelijk centraal staat binnen de organisatie. Alle bedrijfsprocessen zijn hierop afgesteld. Het merk is waarlijk een concept that drives the business.

Merkoriëntatie is wederom ook in dit onderzoek een breed begrip, waarbij de 'werkzaamheid' van het merk op de volgende dimensies kon worden vastgesteld:

- De bereidheid te investeren in merkontwikkeling.
- Participatie van het topmanagement.
- Verantwoordelijkheden voor merkontwikkeling zijn vastgelegd.
- Adequate bescherming van de merkidentiteit.
- Merkwaarden staan aan de basis van medewerkersgedrag.
- Merkwaarden staan aan de basis van communicatie.
- Merkwaarden staan aan de basis van de product- en ondernemingsontwikkeling.
- Aandacht voor de opbouw van goede relaties met externe stakeholders.
- De merkstrategie wordt continu geëvalueerd.
- Customer insights worden doorvertaald naar merkstrategie.

De cijfers die aantonen hoe werkzaam een goed ontwikkelde merkoriëntatie is liegen er niet om: de netto omzet van de Experts ten opzichte van de Gevorderden is twaalf keer hoger, het netto resultaat veertien keer en het bedrijfsresultaat zelfs drieëntwintig keer! De conclusie luidt hier simpelweg dan ook: merkgeoriënteerde organisaties presteren beter.

GEÏNTEGREERD MERKMANAGEMENT

We zouden ook van 'brand governance' kunnen spreken. Afgeleid van het concept corporate governance staat bij brand governance het vraagstuk centraal hoe het merk in kwestie zijn uitgangspunten in relatie tot al zijn stakeholders daadwerkelijk tot leven weet te brengen. Via professioneel integraal merkmanagement zullen alle stakeholders niet alleen de belofte van het merk op een consistente manier via communicatie tot zich moeten kunnen nemen, maar bovenal dagelijks een prestatie moeten ervaren die hiermee in lijn ligt. 'A brand is a promise made and kept!'

Bij Unilever draait het bijvoorbeeld om 'vitality' en bij Philips om 'Sense & Simplicity'. Een interessante case in dit geval is Schiphol Group, dat in een simpele omdraaiing van de woorden city airport (van Amsterdam) een nieuwe missie en identiteitsomschrijving vond. Op de site van de onderneming valt te lezen: 'Schiphol Group is een exploitant van luchthavens. Wij ontwikkelen AirportCities en positioneren Amsterdam Airport Schiphol als toonaangevende AirportCity om duurzame waarde te creëren voor onze stakeholders. Een AirportCity is een efficiënt ingericht internationaal knooppunt van verschillende vormen van vervoer, dat 24 uur per dag een breed scala aan diensten en faciliteiten biedt voor passagiers, bezoekers en zakelijke gebruikers.'

Meer dan de opstijg- en landingsplek van onze (immiddels niet meer zo) nationale 'homecarrier' KLM, wil Schiphol een zelfstandige merkonderneming zijn die voortvarend AirportCities exploiteert. Zoals bijvoorbeeld ook supermarkten, aangevoerd door Albert Heijn, in Nederland zich voortvarend zelfstandig hebben ontwikkeld in relatie tot hun leveranciers, wil Schiphol dat ook. Onder de kop 'De kracht van anders denken' benadrukt Schiphol dit op haar site nog eens door te stellen: 'Wat kan een luchthaven nog meer zijn voor zijn reizigers dan alleen een luchthaven? Die gedachte heeft van Schiphol een stad gemaakt. Met een zakencentrum, winkels, restaurants en zelfs een Rijksmuseum. Je kunt je er laten masseren of je terugtrekken om te bidden. Dit heeft luchthavens wereldwijd geïnspireerd.'

Merken helpen mensen kiezen. Van oudsher op de consumentenmarkt, maar in toenemende mate ook op de arbeids- en de kapitaalmarkt. Het besef groeit dat ondernemingen tegelijkertijd dienen te concurreren op al deze markten. Een sterk merk helpt hierbij omdat het mensen helpt kiezen: consumenten als het gaat om de diverse producten en diensten die zoal worden aangeboden, medewerkers als het gaat om waar ze hun talent langdurig of kortstondig aan verbinden (employer branding) en investeerders als het gaat om het inrichten van hun aandelenportefeuille (financial branding).

In toenemende mate wordt duidelijk dat merkmanagement op al deze markten consistent en geïntegreerd moet plaatsgrijpen (total branding). Acties op de ene markt hebben vaak effect op de andere. Merken ontwikkelden zich van simpele handelsnamen tot belangrijke organiserende principes van het moderne leven. Zowel thematisch (above the line), als actiematig (below the line), maar zeker ook bedrijfsmatig (behind the line, corporate en internal branding).

Een sterk merk, merk je! Waar merkmanagement ooit een puur tactische reclame en designactiviteit was, heeft het vakgebied zich thans ontwikkeld tot een strategische marketing- en ondernemingsactiviteit. Waar merkmanagement ooit the name of the game was, is het nu the game of the name: het totale proces waarmee een onderneming in de naam van haar merk(en) structureel toekomsttaandeel tracht te creëren en te handhaven. Het gaat niet langer alleen om het 'wat' (producten en diensten, 'G-Star. Just the product') van het merk, maar ook het 'wie' (de onderneming en medewerkers achter het merk en/of de gebruikers, 'Apple. Think different'), het 'hoe' (de persoonlijkheid van het merk, 'Avis. We try harder'), het 'waar en wanneer' (herkomst, verkrijgbaarheid, 24/7, 'Rolex. Swiss made' en 'Visa. It's everywhere you want to be') en het 'waarom' (missie en doelen, 'Body Shop. Trade not aid').

MERK ALS ORGANISEREND PRINCIPE

Moderne merken geven richting en betekenis aan het denken en doen van zowel aanbieders als vragers in een markt en zijn zoals de Engelse consultant Simon Anholt dat noemt: 'A short cut to decision making'. Branding moet wat hem betreft dan ook breed worden gedefinieerd als: 'The spirit of the organisation, the common purpose which unites the organisation, the mission that brings us all together and that somehow seeps out into the outside world, so that all of our stakeholders share that mission and that purpose, the

reputation which results from our behaviour or from our product or from people's experience with our product or our service'. In de biografie van Steve Jobs wordt in dit kader gesproken van 'imputation'. Apple moet als merk in alles merkbaar zijn.

Merken realiseren ook context. Of zoals Anholt stelt: 'A brand is the context in which the message is received: it is not the message'. Merken hebben zich in de loop van de tijd ontwikkeld van simpele trademarks tot misschien wel de belangrijkste organiserende principes van het modern leven. Merken zijn dus meer dan een logo of communicatiestijl, ze hebben een brede werking en zijn zodoende veel geld waard. Zo betaalde P&G bijvoorbeeld 57 miljard voor The Gillette Company waardoor zij niet alleen het 'power brand Gillette' verkrijgt, maar ook de merken Braun en Duracell. In Nederland werd Zwitserleven voor meer dan 1,5 miljard euro verkocht aan SNS REAAL door moeder Swiss Life. En meest recent werd de merknaam IKEA voor 9 miljard euro gekocht door het Delftse Inter IKEA Systems.

In dit licht presenteerde ik een tijdje geleden tijdens een bijeenkomst een verhaal van de LIMRA (Life Insurance Marketing Research Association), een internationale club waar diverse Nederlandse verzekeringsmaatschappijen lid van zijn. In de workshop stond merkmanagement centraal en de titel van mijn presentatie luidde: 'Een sterk merk verzekert succes'. Meer dan wat dan ook vormt een sterk merk een succesverzekering voor elke moderne onderneming. Een sterk merk is de sleutel tot het vormen van relaties met de enige bringers van opbrengsten voor een onderneming: klanten. De rest is kosten. Sterke merken zorgen voor onderscheidend vermogen doordat ze op een unieke en relevante manier de producten, diensten en de onderneming zelf van (extra) betekenis voorzien. Zo ook in de verzekeringsbranche waar, net als in vele andere branches, de concurrentie intensiveert en internationaliseert. Er zijn steeds meer producten en aanbieders en klanten zijn over het algemeen ook nog eens weinig geïnteresseerd in de materie en weinig gemotiveerd om zich uitgebreid te oriënteren op dit vlak. Hoe zou een mens dat ook moeten doen gegeven het overweldigende hoeveelheid aanbod en aanbieders? Tel daar nog eens bij op dat je het product niet even snel kunt proberen of ervaren. Een verzekering koop je, kortom, niet voor je plezier en de complexiteit van de materie helpt ook al niet om tot een weloverwogen besluit te komen.

Gelukkig kunnen merken mensen helpen kiezen. En kan in plaats van het 'risico' waarop in verzekeringsland vaak wordt gezinspeeld ('Nationale-Nederlanden. Wat er ook gebeurt'), of de complexiteit van de materie ('Interpolis. Glashelder'), natuurlijk ook het 'rendement' van een goed verzekeringsproduct centraal staan. En dat verzacht het leed enigszins. Op deze manier ontstond het zwitserlevengevoel dat als term inmiddels in de laatste versie van de Grote van Dale is opgenomen. Nooit eerder belandde een merkthema in een woordenboek.

Een beter bewijs van een effectieve campagne is er denk ik niet. Dan pas is een merk waarlijk opgenomen in het collectieve geheugen van de consument. Op geen enkele manier is er ook verwarring mogelijk over welk merk er ook al weer achter deze campagne schuilgaat. En dat is vaak wel het geval in deze en veel andere branches. In de verzekeringsbranche staan veelal dus de generieke risico's centraal die iemand loopt of durft te lopen ('Zeker... Delta Lloyd') of dat wat allemaal fout kan gaan ('Even Apeldoorn bellen'). Verwarring ligt hier snel op de loer, terwijl eigenheid en herkenning juist een van de kenmerken is van een sterk merk en dito campagne.

Verder zijn onderscheid en verrassing ook belangrijk. Een sterk merk en zijn campagne zijn, als het goed is, anders ten opzichte van de concurrentie en anders in de tijd. Sterke merken en hun campagnes veranderen paradoxaal continu zonder te veranderen. Het Zwitserleven Gevoel bijvoorbeeld is in het begin neergezet door Joop Doderer en Derek de Lint, vervolgens door Kees Brusse, Huub Stapel en Ellen ten Damme. En het meest recent is Chris Zegers geselecteerd en bereid gevonden om het stokje over te nemen.

MERKEN GENEREREN WELVAART

Iets zachts als een gevoel kan dus een zeer harde waarde vertegenwoordigen. Meer in het algemeen blijkt dat meer dan de helft van de totale waarde van de S&P 500-ondernemingen inmiddels ontastbaar is (men spreekt ook wel van intangible assets of van The New organizational Wealth). Veel daarvan is terug te voeren naar brand equity, zodoende kunnen we ook spreken van een return on branding. Samen zijn de honderd meest waardevolle merken ter wereld volgens Interbrand en Business Week inmiddels meer dan 1.000.000.000.000 dollar waard en volgens Millward Brown en de Financial Times zelfs meer dan 2.4000.000.000 dollar, met Facebook als sterkste stijger (246%).

Ongelooflijk grote getallen, maar nog ongelooflijker is dat dit bedrag ongeveer even groot is als het gecombineerde bruto nationaal inkomen van alle 63 landen die door de Wereld Bank aangemerkt worden als 'laag inkomen' (en waar ongeveer de helft van de wereldbevolking leeft)! Dit soort vergelijkingen zorgen ervoor dat veel mensen ertoe neigen om sympathie te hebben voor de No Logo-beweging. Merken dragen in hun ogen bij aan de toenemende welvaartsongelijkheid in de wereld. Dit lijkt een logische redenering. Echter, waar te weinig bij wordt stilgestaan is dat 'the right to brand' er voor iedereen is. Zo las ik bijvoorbeeld recent het boek Brand New Justice van Simon Anholt waarin, kort gezegd, de stelling is dat de beste ontwikkelingshulp die de welvarende aan de niet-welvarende

wereld kan geven bestaat uit samenwerking en opleiding op het vlak van merkmanagement. Ontwikkelingssamenwerking wordt zo dus 'ontwikkelingsamenmerking': van BandAid via LiveAid naar BrandAid!

Met name merken creëren tegenwoordig waarde. Meer dan fabrieken. Neem snelgroeiende China. In een recent artikel in Fortune met als titel 'From knockoff bags to knockout brands', wordt bijvoorbeeld gesteld dat China zich in een enorm tempo ontwikkelt en inmiddels vaak sneller, beter en goedkoper is in het maken van producten, maar nog zeker niet in het 'merken'. Op een iPod staat niet voor niets 'Designed in California by Apple, Assembled in China'. Noemt u eens een sterk (internationaal) Chinees merk?!

Chinezen zijn tot nu toe goed geweest in kopiëren. Fortune stelt zelfs dat het land fundamenteel een cultuur te overwinnen heeft van brand piracy en beter moet worden in het denken in individualiteit en uniciteit. China is zich overigens wel bewust van deze lacune in haar succes. Zo heeft men een Chinese Brands Promotion Committee opgericht. Zoiets als ons eigen Innovatieplatform, maar dan anders. Niet alleen moet het comité individuele ondernemers bijstaan in het ontwikkelen van hun merken, maar ook is het druk doende met het ontwikkelen van gedachten over de versterking van het merk China in het algemeen. Nu heeft het land nog te veel een lagelonenimago en tobt het met alle associaties die daarbij horen. Zoals Rem Koolhaas het recent stelde: 'China moet van een "maakindustrie" meer ook de "smaakindustrie" ontwikkelen!' Communicatieve en conceptuele vaardigheden spelen hierbij een belangrijke rol. China kan natuurlijk ook gewoon sterke merken kopen, zoals dat recent met Volvo gebeurd is.

DE ROL VAN COMMUNICATIE

In de huidige informatiemaatschappij, ook wel 'attention economy' genoemd, is communicatie in het algemeen van levensbelang voor ondernemingen en merken. Onder invloed van wat wel wordt genoemd de 'derde technologische revolutie' maakt communicatie in toenemende mate het verschil. Het is als zuurstof voor levende ondernemingen die dagelijks en duurzaam de relaties met al hun stakeholders in goede banen moeten leiden. Communicatie geeft richting en betekenis aan deze relaties. Integraal moeten ondernemingen tegenwoordig effectief aandacht besteden aan zowel hun marketing- en merkcommunicatie, corporate communicatie, arbeidsmarktcommunicatie, financiële communicatie en natuurlijk interne communicatie. Dus zowel above (thematische massamediale communicatie), below (meer directe, actiematige, interactieve en in toenemende mate natuurlijk ook 'sociale' communicatie) en behind the line (interne, organisatie- of managementcommunicatie). Dit alles moet op een creatief tot de

verbeelding sprekende manier, maar bovenal op een consistente manier. Zodanig dat de onderneming op een geïntegreerde manier en in lijn met haar doelstellingen en strategie communiceert.

Uit een recent onderzoek van Watson Wyatt Worldwide blijkt concreet dat communicatie niet langer een zachte factor is, maar steeds nadrukkelijker en meetbaar een rol vervult in het succesvol zijn van ondernemingen en organisaties. Het onderzoek had de focus met name op interne communicatie en is uitgevoerd onder 267 veelal grotere ondernemingen in de VS, uit een diversiteit van industrieën. De conclusie uit het onderzoek is eenduidig: hoe beter ondernemingen communiceren, hoe succesvoller ze zullen zijn. Of, nog specifiek, hoe hoger hun return on investment. Ondernemingen die effectief weten te communiceren met al hun stakeholders outperformen degenen die dat niet doen op een dramatische manier. Een significante verbetering van de communicatie-effectiviteit van een onderneming bleek in het onderzoek samen te hangen met niet minder dan 29,5% in marktwaarde. Tevens bleek dat ondernemingen die beschikken over de hoogste niveaus van communicatie-effectiviteit in een periode van vier jaar een totaal rendement realiseren voor aandeelhouders van 26%. Terwijl ondernemingen die beschikken over de laagste niveaus een rendement van -15% realiseren. Last but not least, organisaties die effectiever communiceren weten een veel lager personeelsverloop te realiseren.

Effectieve communicatie blijkt op diverse manieren een positieve invloed te hebben op het succes van een onderneming. Zo voelen medewerkers zich meer verbonden met de business, begrijpen ze beter wat ze kunnen doen en hoe dit een bijdrage levert aan het succes. Nieuwe medewerkers blijken zich verder sneller verbonden te voelen bij de onderneming. Tevens zorgt effectieve communicatie ervoor dat medewerkers sneller in staat zijn in te spelen op veranderingen in de omgeving en te komen tot relevante innovatie. Samenvattend blijkt dat effectieve (interne) communicatie, medewerkers helpt de business, strategie en doelstellingen van de onderneming te begrijpen en daar naar te handelen, het ze financiële informatie en doelstellingen geeft, verankerd is in het gedrag van de leiding van de onderneming, het denken en doen van medewerkers met de wensen en verlangens van klanten verbindt, de cultuur en de waarden van de organisatie ontwikkelt, de nodige innovatieprogramma's katalyseert, nieuwe medewerkers adequaat integreert in de organisatie en informeert over het resultaat van de onderneming en ieders bijdrage daarin.

VAN MARKETING NAAR 'MERKETING'

Als marketing staat voor marktgericht ondernemen, zouden we van 'merketing' kunnen spreken wanneer er sprake is van marktgericht ondernemen vanuit een merkconcept. Van 'strategic brandmanagement' gaan we naar 'brand based strategic management'. Een sterk merk(concept) maakt het verschil omdat het voorkeur realiseert bij en relaties faciliteert met de diverse stakeholders van de onderneming. Merken zijn geen producten, die worden in een fabriek gemaakt, merken zijn mentale fenomenen die in ons geheugen bestaan. Merken zijn associatienetwerken en vertegenwoordigen als het goed is unieke en relevante betekenis. Merken als werkwoord staat als het ware voor 'betekenen': merken geven betekenis aan zaken en gedachten. Merken scheppen (mentale) context voor (tastbare) content. Bruin gekleurd suikerwater wordt zo Coca-Cola. Een sterk merk is natuurlijk als eerste bekend in de zin dat het aanwezig is in ons geheugen, maar vervolgens moet het tevens unieke en relevante betekenis representeren in relatie tot bepaalde producten en/of diensten zodat er voorkeur ontstaat of, nog liever, verlangen. Met een beetje goede wil zouden we van de drie B's van branding kunnen spreken: bekendheid, betekenis en business. Lada is wel bekend, maar de betekenis die het merk representeert in relatie tot de heilige koe als product leidt over het algemeen niet tot voorkeur en dus tot weinig business. Van een merk als ANWB is zeker wel te stellen dat het bekend is, net zoals het veel betekenis in algemene zin in de Nederlandse samenleving heeft. Het is echter complexer om vast te stellen in welke categorieën het merk ook specifieke voorkeur realiseert. Gewoonweg omdat er vaak (nog) geen concurrentie voorhanden is. Nog extremer geldt dit voor bijvoorbeeld een merk als de Nederlandse Spoorwegen.

In de dagelijkse praktijk worstelen veel ondernemingen nog steeds met het adequaat in de praktijk brengen van hun merkmanagement. Een tweetal constatering. Ten eerste wordt veel te opportunistisch gedacht over de mogelijkheden die een merk heeft om nieuwe product-marktcombinaties te ontwikkelen. Bekendheid versus betekenis. Bekendheid is geen voldoende – overigens wel een noodzakelijke – voorwaarde om bemind te worden. Coke is wel bekend (als originele cola), maar geniet daarom niet zomaar voorkeur op het gebied van mobiele telefoons. Apple op zijn beurt breekt (mentaal) niet zomaar de colamarkt open. Ten tweede wordt er nog veel gedacht dat puur het bezitten van een (wel of niet aansprekende) naam, logo of ander herkenningsteken het halve werk is. Als ik mag chargeren: een naam is maar een naam. Ook nu Smiths-chips (deels) Lay's heten, smaken ze nog altijd zoals ze kraken. En onze postbodes worden niet meer of minder betrouwbaar of Tante Pos nu PTT, TPG, TNT of Post NL heet.

'Brand power' ontstaat doordat een merk consistent, adequaat en opvallend vanuit haar 'brand purpose' (waarom bestaat het merk?), haar brand promise (wat belooft het merk?) managet in relatie met haar brand performance (wat realiseert het merk?). Sterke merken maken dagelijks het verschil en zijn authentiek (uniek en relevant) herkenbaar in al hun geledingen (de 'total brand experience/activation'). Extreem gesteld: ook al zou de naam even niet zichtbaar zijn, dan zou het merk nog steeds herkenbaar moeten zijn. Kunnen mensen meteen en iedere keer opnieuw het (subtiële) verschil ervaren of niet, 'to be or not to be' is inderdaad 'the question'! Branding heeft veel te maken met kleur bekennen: waar staat en gaat het merk voor. Zelfs in letterlijke zin.

KLEUR BEKENNEN

Laatst kreeg ik een artikel onder ogen over een wereldwijd internetonderzoek van MSI-ITM naar de betekenis van kleuren en de voorkeur die mensen op dat vlak hebben. Zo blijkt dat in elk onderzocht land de kleur blauw als favoriet uit de bus komt. De meeste wereldburgers vinden blauw een vrolijke en betrouwbare kleur, behalve de Chinezen. Zij denken hierbij het eerst aan kracht, macht en vooral technologie. Merken die met blauw geassocieerd worden zijn bijvoorbeeld Pepsi, IBM, Microsoft, Philips, Sony, Ford, Samsung, Motorola en (ondanks de 'red tag') Levi's.

Rood roept vooral een gevoel van opwinding en soms ook gevaar op. In China ligt dit echter weer anders, daar staat rood voor prestige en geluk en in Korea denkt men vooral aan innovatie en aan de onderneming LG. Rode merken zijn Marlboro en Coca-Cola. Sommige merken associëren met twee kleuren, zoals American Express met het groen en blauw. Hoe sterker het merk is, hoe sterker er vaak een kleurenassociatie is.

Ook interessant is de kleur die de bewoners van een land associëren met hun habitat en hoe de rest van de wereld dat doet. Nederland bekent bijvoorbeeld geen kleur door middel van de nationale driekleur, maar met onze vierde, koninklijke kleur: oranje. Ook de rest van de wereld associeert deze kleur met Nederland. Merken die oranje gebruiken in hun logo en huisstijl zijn onder meer ING, Orange en TNT. Oranje neemt overigens slechts een zesde plek in op de lijst van 's werelds meest favoriete kleuren, maar associeert wel met veel positieve zaken. Zo ook bijvoorbeeld in Azië, terwijl daar nog niemand de kleur echt heeft weten te claimen, zoals bijvoorbeeld Coke dat heeft weten te doen met rood. Een kans voor 'Nederlandse' merken als ING of TNT? Alleen Duitsland associeert met zwart, terwijl de rest van de wereld deze kleur in meer of mindere mate ook bij Amerika vindt passen. Hoe negatiever een land denkt over Amerika, hoe meer de associatie met zwart opspeelt.

De op een na populairste kleur ter wereld is verrassend genoeg paars en deze neemt alleen maar in populariteit toe. Met name vrouwen schijnen iets heel bijzonders te hebben met paars, noem het passie. Paars staat voor prestige, koninklijk, innovatief, blij, uitdagend, sterk, hoge kwaliteit, betrouwbaar, geluk, hoop en liefde. In Mexico en Brazilië komen daar echter ook betekenissen bij als somberheid, kilte en dood. Er is geen merk in de wereld dat vooralsnog sterk wordt geassocieerd met paars, of het moet Cadbury zijn in de Engelssprekende landen of L'Oréal in Latijns-Amerika en Europa. Waarom een merk als Milka niet werd genoemd in de studie is mij onbekend. Een ander prachtig merk dat zich van oudsher via bijna mythische, semiotische reclame met paars heeft geassocieerd is Silk Cut. Vaak toonde het sigarettenmerk niets anders dan een zijden (Silk) paars stuk stof, dat doorsneden (Cut) was en waar verder alleen de gezondheidswaarschuwing in de richting van het product in kwestie wees. Bruin komt als kleur in de hier behandelde studie helemaal niet voor. Weinig mensen zullen dit ook als hun favoriete kleur noemen. Toch is er inmiddels een merk dat zich volledig met deze kleur associeert: UPS. En wel door middel van de 'What can Brown do for You?' campagne. Als dat geen kleur bekennen is.

BRAND SENSE

In algemene zin moeten merken zich natuurlijk via alle middelen die ze tot hun beschikking hebben op een consistente manier onderscheiden. Martin Lindström schreef hierover het boek *Brand Sense, how to build powerful brands through touch, taste, smell, sight & sound*. Merken moeten bij ieder contact herkenbaar zijn is zijn stelling en moeten daarom liefst alle vijf zintuigen beroeren via een integrale activatie van het merkconcept. Denk aan het design van Apple, de geur van Zwitsal, de roffel van Harley, de kleur van Milka, de aankleding van Singapore Girl, de jingle van Intell, het geluidje ooit van MSN messenger, de getallenreeks van Peugeot (405, 605, et etcera), het groene logo van United Colors of Benetton en de bijbehorende campagnestijl (die we zelfs zonder logo herkennen) (zie *figuur 1.1.2*).



Figuur 1.1.2 United Colors of Benneton?

Tjaco Walvisch komt in lijn hiermee na uitgebreid onderzoek uiteindelijk tot drie laws of branding:

1. Onderscheidende relevantie: laat het merk op een unieke wijze verbinden met zaken die voor de klant van persoonlijk belang zijn;
2. Samenhang: herhaal één boodschap in zowel tijd als ruimte;
3. Participatie: zorg voor interactie.

Onderscheidende relevantie speelt bijvoorbeeld bij de Efteling, dat nauw gerelateerd wordt aan 'kind zijn'. Een voorbeeld van samenhang is te zien in Hotel New York. De retro uitstraling van dit hotel zorgt voor eenheid zodat alles bij elkaar hoort. Op alle momenten wordt dezelfde boodschap uitgedragen. Samenhang zorgt voor herhaling en dat zorgt voor een saillante top of mindassociatie. Participatie hangt samen met interactie, zoals in de winkels van LEGO waar je direct kunt spelen met het speelgoed. Dat zorgt voor een veel indringender contact en daardoor ontstaat een sterke associatie van LEGO met 'verantwoord spel'.

HET MERK ALS GESAMTKUNSTWERK

Giep Franzen introduceerde in dit verband het beeld van het merk als Gesamtkunstwerk. Een belangrijk element is continuïteit: sterke merken zijn levende merken die zowel beschikken over een historisch ontwikkelde, sterke, unieke en niet-veranderende identiteit,

als over een sterk ontwikkeld vermogen tot innovatie en veranderlijkheid. Daardoor creëren ze hun eigen legende én hun eigen toekomst. Andere belangrijke elementen die hij noemt zijn:

- een utopie: een inspirerende merkvisie, -missie en/of -ambitie;
- een verkondiger: (een brand director, brand champion of chief reputational Officer), iemand die zich bezielde verantwoordelijk maakt voor de ontwikkeling van het merk;
- totalitairiteit: één in alle geledingen, intern en extern draagvlak, living the brand;
- multimedialiteit: consistent, opvallend, adequaat en geïntegreerd aanwezig in de media door middel van merkcommunicatie in de breedste zin van het woord;
- interdisciplinariteit: concepts that drive the business worden niet alleen door reclame-, communicatie- of marketingafdelingen gemaakt/gekraakt, maar door de totale organisatie in relatie tot al haar stakeholders en adviseurs; strategic brandmanagement ontwikkelt zich tot brand based strategic management;
- synesthesie: het nastreven van een eenduidige perceptuele samenhang, imago of gestalt;
- community: er moet een organiserende werking uitgaan van het merkconcept waardoor doelgroepen volggroepen worden en er zelforganisatie optreedt rond de sterke betekenis die het merk representeert. Sterke merken ontwikkelen op deze manier hun eigen cult, cultuur of community; een samenwerkende groep mensen die heel gedreven een gemeenschappelijk doel nastreven.

De sterkste merken ontwikkelen op deze manier dus niet zozeer klanten maar fans. Dit soort merken worden ook wel cult brands genoemd of love marks. Zoals Harley-Davidson, Apple, Starbucks, Nespresso, Facebook, Wikipedia of Mini. Dit soort merken bereiken mensen niet alleen, maar 'beraken' ze bovenal. Merk en mens worden als het ware een. De consument maakt mede het merk. Wordt co-creator of prosumer. Merken en mensen komen steeds meer bij elkaar thuis over de vloer. De marktplaats verandert in een mondiale huiskamer.

HET MERK NA NU

Interessant in dit kader zijn de belangrijkste ontwikkelingen die Giep Franzen en Edith Smit ooit presenteerden in hun SWOCC-publicatie Het Merk na Nu. Ze zijn nog steeds actueel.

- Het globaliserende merk: netwerken zorgen ervoor dat de hele wereld met elkaar verbonden zal zijn. Afstand bestaat niet meer. Waarlijk grote merken zullen wereldmerken zijn.
- Het Chinese merk: China fungeert nog als productiehuis voor westerse ondernemingen (en de enorme eigen markt). Maar het zal niet lang meer duren tot ook Chinezen de voordelen en principes van branding onder de knie krijgen.
- Het gecustomiseerde merk: het postglobale merk kan misschien wel wereldwijd aanwezig zijn, maar zal zich op het punt van productontwikkeling en communicatie juist aan deze regionale verschillen aanpassen.
- Het multi-etnische merk: we gaan naar een soort Amerikaanse samenleving toe, waarin merkbeleid mede gericht zal zijn op de multi-etnische diversiteit van de samenleving.
- Het maatschappelijke merk: merken moeten zich betrokken tonen bij de kwaliteit van de samenleving als geheel en daaraan een actieve bijdrage trachten te leveren.
- Het geëconomiseerde merk: het managen van merken zal in toenemende mate ook plaatsvinden vanuit het perspectief van de financiële waarde.
- Het informationele merk: veel producten zullen een digitale informationele component krijgen die gaandeweg het gebruik leert en onthoudt en die de bezitter informeert en begeleidt.
- Het genetwerkte merk: zonder goed geïntegreerde netwerken zal merkbeleid niet meer goed mogelijk zijn.
- Het relationele merk: het verdiepen van deze relaties wordt nog meer het gevolg van persoonlijke contacten die de klant het gevoel geven ergens bij te horen.
- Het geïntegreerde merk: integratie van het merkbeleid en het doorvoeren van de merkbeloofte zullen in het komende decennium meer centraal komen te staan bij ondernemers.
- Het nanotechnologische merk: merken die er als eerste in slagen om producten te ontwikkelen op nanotechnologische basis kunnen de grote merken van de 21e eeuw worden.
- Het snelle merk: organisaties zullen in realtime worden gerund, de omgeving verandert snel en merken zullen zich moeten haasten om bij te blijven.
- Het gezonde merk: merken in de levensmiddelenindustrie zullen hun succes meer baseren op biotechnologische doorbraken.

- Het seniorenmerk: de seniorenmarkt zal voor veel merken de belangrijkste markt worden.
- Het behulpzame merk: merken zullen meer permanent bereikbaar zijn en een op een behulpzaam zijn bij het oplossen van problemen.
- Het geprivatiseerde merk: de verzelfstandiging van allerhande overheidsdiensten zal nieuwe merken opleveren.
- Het emotionerende merk: het begrijpen van de emotionele behoeften van mensen en daarop inspelen wordt nog belangrijker voor merken.
- Het multisensorische merk: merken zullen steeds meer al onze vijf zintuigen op een unieke manier moeten prikkelen.
- Het visuele merk: moderne merken onderscheiden zich door het design van hun producten, hun sterk visuele merkidentiteit en hun levendige op beleving gerichte communicatie.
- Het gediversifieerde merk: merken trekken zich steeds minder aan van categoriegrenzen en bewegen zich naar steeds verder afgelegen domeinen.

TOT SLOT

Ooit keek ik eens naar het inmiddels niet meer bestaande programma Het Elfde Uur van de EO, waar Andries Knevel een gesprek had met een zeer gelukkige, gelovige dame. God maakte voor haar elke dag het verschil. Nog sterker stelde ze zelfs: 'Elke dag merk ik God'. Daar kunnen vele merkmanagers een voorbeeld aan nemen. Er gloort dus hoop. Zeker als ik denk aan de vele honderden cursisten die inmiddels met goed gevolg aan de, ooit door Giep Franzen opgezette en nu door mijzelf geleidde, postdoctorale leergang Merkmanagement van de AOG School of Management en de Rijksuniversiteit van Groningen hebben deelgenomen en nog zullen deelnemen. De diversiteit aan mensen, onderwerpen, merken en markten is groot in de opleiding en dat is goed. Zo ontwikkelt het vak van merkmanagement of branding zich.

Want 'diversity breeds innovation': hoe meer verschillende ervaringen en meningen met elkaar in aanraking komen, hoe meer kans er is om met elkaar nieuwe inzichten te ontwikkelen. In de opleiding komen alle stappen in het merkmanagementproces – analyse en onderzoeksvraagstukken, strategie en positioneringsvraagstukken, creatie en activatievraagstukken en controle en evaluatievraagstukken – aan de orde. En er is zowel aandacht voor external-, internal- alsook voor het steeds belangrijker wordende interactive brandingvraagstuk, waar intern en extern met elkaar samensmelten.

Ook in dit boek volg ik deze lijn. Via de visies van Nederlandse toppers op het gebied van branding krijgen alle belangrijke topics op het vakgebied uitgebreid aandacht. Ik bedank iedereen zeer voor zijn of haar bijdrage aan deze geheel herziene versie. Het is een inspirerend totaal geworden.

Ik wens u veel leesplezier en succes bij het verder in de praktijk brengen van branding. Omdat, zoals het merk L'Oreal dat stelt, u het waard bent.

Met de beste groeten,

Andy Mosmans



OVER DE AUTEUR

Drs. Andy Mosmans RM is directeur bij ARA Groep, samenwerkende communicatiespecialisten te Rotterdam, dat via het internationale TBWA\Worldwide netwerk onderdeel is van het in New York genoteerde Omnicom.

Andy is ondernemer en investeerder vanuit Andy Mosmans & Company en tevens oprichter van Creative Direction Group, dat ondermeer het initiatief BrandAid ontwikkelde. Hij was hiervoor werkzaam bij Philips Consumer Electronics, FHV BBDO en BBDO Nederland. Als adviseur werkt(e) hij voor vele (inter) nationale vooraanstaande ondernemingen en merken. Verder zit hij in de Raad van Toezicht van Rotterdam Marketing en het Amstelland Ziekenhuis en in de Raad van Advies van Yacht. Hij is columnist bij Het Financieele Dagblad en Management Scope, lid van de Speakers Academy, publiceert regelmatig in (internationale) vakbladen en is gastdocent aan zowel de Erasmus Universiteit Rotterdam als Nyenrode. Tenslotte is hij kerndocent van de postdoctorale leergang Merkmanagement van de AOG School of Management en de Rijksuniversiteit Groningen.

Publicaties van Andy Mosmans zijn: Marketing-Communicatie en Chaos (1990), Merkenbeleid (1998/2003), Corporate Reputatie (1999/2001) en Mosmans over Marketing, Merken en Management (2003), Ondernemingssucces (2004/2005/ 2007/2008) en meest recent Branding NL (2011/2013).



1.1 CONSUMENTENGEDRAG EN TRENDS

Goos Eilander

Als er één zaak duidelijk is in consumentenland dan is het wel dat je steeds beter de segmentatie van je markt dient te beheersen om te weten met welke consument je communiceert

We beginnen bij het begin, de consument. Sommigen beschouwen de consument als eindstation, hij/zij wordt dan eindconsument genoemd, maar echt waar, de consument ligt met zijn/haar behoeften aan de basis van iedere markt. En als zodanig is het geweldig om te zien dat mijn vak, marketing op basis van marktonderzoek, nu eindelijk de ontwikkeling laat zien waarbij de consument echt serieus genomen wordt door steeds meer brandmarketeers. Niet alleen via grondige inventarisatie van wat de mens beweegt (neem bijvoorbeeld onze projectieve, impliciete onderzoeksmethode BrandneXt waarin we behoeftenstructuren vaststellen om op grond daarvan te bezien in hoeverre merken goed gepositioneerd zijn, maar neem bijvoorbeeld ook de enorme progressie van onderzoek regelrecht in de hersenen via allerlei technieken) maar vooral ook als een soort van debater in de ontwikkelingsfase. Met een mooi woord co-creation genoemd. Het vindt zijn oorsprong in de talloze consumer safari's die in de jaren negentig zo populair werden, daarna gevolgd door steeds intensiever insightmenttrajecten die verderop in dit boek ook besproken worden. Menig nieuw bureau in onze wereld ontstaat op uitsluitend dit terrein, digitaal dan wel klassiek analoog.

Het is in elk geval geheel ontstaan om bij de consument zelf direct en interactief vast te stellen of de interpretatie van gedrag en de achterliggende houding correct is. Vanuit een optimale kennis van de consument redeneren en ontwikkelen. Het klinkt zo eenvoudig. En het behoeft een volledige open instelling van de marketeer, een instelling die er vaak niet is.

DÉ CONSUMENT

Er wordt zo gemakkelijk over dé consument gesproken en gedacht. U kent het: dé Nederlander is nuchter. Of: vrouwen kiezen rationeler dan mannen. Ieder van die uitspraken is ongetwijfeld waar voor een deel van de Nederlanders of een deel van de vrouwen, maar voor een ander deel geldt het omgekeerde. Om een goed idee te hebben over de complexiteit van wat de consument beweegt hanteren we bij Trendbox in de continue trendmonitor Life & Living (inmiddels in de 23 jaar van zijn bestaan in Nederland met een database van ruim boven de 100.000 consumenten) meerdere soorten gegevens met talloze verschillende ingangen. We onderscheiden naast de bekende socio-demografische kenmerken (leeftijd, geslacht, gezinssituatie, regio) ook de eindwaardentheorie van Milton Rokeach om te begrijpen wat de mens beweegt. En door middel van trendlijnen verschaffen we daar inzicht in. Die trendlijnen maken we op grond van ongeveer tweehonderd uitspraken over verschillende onderwerpen, variërend van man/vrouw-rolverdeling, religie, politieke interesse, hobby's, tijdsbestedingen, milieu en duurzaamheid, mobiliteit, voeding, winkelen, houding ten aanzien van geld, et cetera. De clusters van vragen zijn bijna allemaal opgebouwd volgens het klassieke patroon van Kennis die men heeft, die leidt naar een Attitude die men ontwikkelt tot uiteindelijk het Gedrag dat men vertoont of wenst te vertonen.

Al deze patronen haken in op elkaar en kunnen van segment tot segment dus een ander patroon van samenhang vertonen. Als ik hierna in de onherroepelijke fout verval van het generaliseren van consumentengedrag, dan kunt u mij dus aanspreken op deze mogelijke uitsplitsingen. Ze zijn zonder enig voorbehoud op te vragen bij ons.

DRIVERS OF CHANGE

U kent ongetwijfeld de grote trends die erin slagen om de consument te bewegen. We hebben het over de echte 'drivers of change', zoals vergrijzing, gezinsverdunding, hogere opleidingsgraad, toenemende arbeidsparticipatie, grotere welstandigheid, het ontwikkelen van digitale levensstijlen, et cetera. Als u de specifieke getallen hiervan wilt weten, nodig ik u uit om naast ons boek *Dossier Super Trends* (geschreven samen met Carl Rohde en Norbert Mirani) vooral de krant goed te lezen. U zult daarin iedere dag artikelen aantreffen die een direct gevolg zijn van een van deze drivers.

Het betreft hier ontwikkelingen die in veel verschillende dimensies een effect hebben; een effect dat een consument (een segment) min of meer vanzelf leidt naar specifiek gedrag. Als de arbeidsparticipatie van vrouwen toeneemt en er dus meer tijd in werk wordt

gestoken, blijft er minder vrije tijd over. Dan komt op een aantal momenten het zelf eten koken onder druk te staan (van die factor tijd) en kiezen we voor andere producten. Convenience dus.

Als we als bevolking als geheel vergrijzen, houdt dat in dat er meer ouderen komen die met het groeien der jaren merken dat het lichaam niet altijd meer kan wat het vroeger kon. Met als gevolg dat we daar wat aan gaan doen. Naast het aanschaffen van 'senior tools' (hulpmiddelen die ons in staat stellen om het leven op ongeveer dezelfde wijze voort te zetten, zoals de rollator, de scootmobiel, de life connectors) zien we dat grote groepen daar al van te voren op anticiperen. Dat leidt dan tot een gezondheidstrend en een trend naar functionele voeding. Vaak kun je dergelijke trends (meerjarige bewegingen, we hebben het niet over kortstondige bewegingen zoals hypes) al lange tijd van tevoren zien aankomen. En je weet dan ook dat zoiets als een algemene trend naar gezondheid, er nog een groot aantal jaren zal zijn.

'Ja maar', hoor je dan, 'hoe zit het met de obesitas?' Tja, geen enkele trend slaagt erin om alle Nederlanders achter zich te verenigen. En de ene trend staat soms haaks op de andere. Niet dat er sprake is van trend en tegentrend, maar wel van parallel naast elkaar bewegende patronen. Zo heeft obesitas als absolute tegentrend dat er ook een sterk stijgende groep Nederlanders is die fanatiek aan fitness en hardlopen doet.

VERSCHILLENDE SEGMENTEN

Zo hebben we als marketeers dus te maken met een bevolking die steeds meer in onderling sterk verschillende segmenten uiteenvalt.

- Er is een groep Nederlanders die veel waarde hecht aan gezamenlijkheid. De maatschappij dat zijn wij, en alles wat we persoonlijk/individueel willen zou daar eigenlijk aan ondergeschikt moeten zijn. Ik noem dat het back-to-basicsscenario. Waar mogelijk trekt de overheid zich terug en wij vinden dat niet erg, want de mogelijke nadelen van die terugtrekkende en minder manifeste overheid (in bijvoorbeeld de zorg) vangen we dan gemeenschappelijk op. Het woord samen (van samenwerken, met zijn allen ertegenaan) is hier zeer belangrijk en in merkenland wordt dit bijvoorbeeld gestalte gegeven door gezamenlijke inkoop. Denk aan de ANWB met zijn pompstations met korting voor ANWB-leden. We hebben het hier vaak over iets oudere Nederlanders die zich nog, zonder nostalgisch te worden, aangesproken voelen door beelden uit het verleden. Men stelt hier een optimale samenwerking van man en vrouw als hoogst

noodzakelijk. Je zou kunnen zeggen dat de emancipatiegedachte hier automatisch bij past. Consumenten in dit segment hebben een lokale aspiratie en belangstelling, waar authenticiteit van merken een geweldige pre vormt.

- Er is echter ook een andere groep Nederlanders die al dat sociale gedoe maar niets vindt. Mensen die eigenlijk vinden dat iedereen maar voor zichzelf moet zorgen. Hier spreken we over een samenhangend trendstelsel dat we benoemd hebben als 'survival of the fittest'. Je zou kunnen zeggen dat verharding (misschien wel verruwing) van de maatschappij hier direct mee samenhangt. Een merkwaardig fenomeen hierbij is dat mensen in dit segment het liefst alles in 'keiharde' getallen uitgedrukt willen zien, want dan kun je 'meten' hoe een en ander zich verhoudt. Vergelijkende reclame is hier dus bon ton, de *Consumentengids* viert hoogtij. Maar het is echt hardheid, dus niet langer een gezamenlijke polis voor gezondheidszorg, maar: als jij je polis niet meer kunt betalen, jammer dan. En als je rookt ga je maar achter in de rij voor de operatie staan, tenzij je meer betaalt. Merken worden hier natuurlijk afgerekend op hun beloften, keiharde consumentencommentaren zijn hun deel. Direct eigen gedrag van de consument zit hier bijvoorbeeld in de eigen hardheid, veel en fanatiek fitnesssen om de harde strijd in de maatschappij aan te kunnen. De functionaliteit van producten behoort tot de voornaamste conceptkenmerken.
- Een derde groep Nederlanders vindt (en zij bestaan al sinds de jaren vijftig, in een langzaam aanwassend segment) dat we niet zo egoïstisch naar onze eigen landgrenzen moeten kijken. We dienen onze blik tot over de hele wereld uit te breiden. Global awareness: dit houdt in dat we met zoveel mogelijk mensen proberen onze wereld zo te behandelen dat we nog wat nalaten voor de generaties die na ons komen. Autorijden is hier ondergeschikt aan de wens het milieu niet te belasten. Merken opereren hier bij de gratie van transparantie voor de doelgroep. Precies inzichtelijk maken wat je doet, hoe je het maakt, waar de componenten van je product vandaan komen, hoe je de producten in elkaar gezet hebt, voor wie en met welke middelen. Kortom, maximale inzichtelijkheid want anders ben je je klant niet waard. Triple P, cradle to cradle, kiezen met je portemonnee. De grote inzichtelijkheid die het wereldwijde web biedt, wordt in dit

segment dankbaar benut. U kent de verschijnselen, u weet ook welke consument we hier bedoelen en hoe gemakkelijk het is om deze groep niet te bedienen.

- Een vierde groep is langzaam aan het ontstaan en heeft het in Nederland niet gemakkelijk. Dit segment wordt vooral gevormd door mensen die over behoorlijk veel geld beschikken en daarnaast over een mentaliteit die er vooral voor zorgt dat het eigen genot het doel is waarnaar men streeft. Hedonisme is hier de drager. Deze groep vindt het prima als iedereen vooral voor het genot gaat. Desnoods eventjes, desnoods alleen maar korte termijn. Het zal duidelijk zijn dat vrije tijd aanzienlijk hoger gewaardeerd wordt dan alles wat met werken te maken heeft. Werken is in Nederland sowieso hooguit een noodzakelijk kwaad, maar voor dit segment geldt dat nog veel meer. Vrije tijd is alles en in die vrije tijd dingen doen die nog niet eerder zijn gedaan. De wereld is te klein om onze 3,2 vakanties per jaar steeds een nieuwe bestemming te geven. We zoeken naar die memorabele ervaring die we vervolgens kunnen delen met de onzen. Merken hebben hier het ultieme traject van toegevoegde waarde. Alles wat je als marketeer bedenkt kan meehelpen de consumptie tot een uniek niveau te tillen. Een relatie met entertainment is voor de hand liggend, met name voor dienstverlenende merken.

De vier hiervoor omschreven groepen zijn soms gemakkelijk, soms moeilijk te herkennen. Van productcategorie tot productcategorie kunnen ze verschillend gedrag vertonen. Het is dus goed om je eigen domein in de gaten te houden.

Heb ik alle trends weergegeven? Zeker niet, maar door hier in een wat holistisch spel met vier groepen aan te geven dat tegelijkertijd soms zeer tegengestelde bewegingen ontstaan, hoop ik in ieder geval uw blik op de mogelijkheden van de toekomst wat verruimd te hebben. Hebt u getallen en grafieken nodig, aarzel niet.

Goos.eilander@trendbox.nl



OVER DE AUTEUR

Goos Eilander begon in 1969 als documentalist bij Honig Merkartikelen bv (nu onderdeel van CSM), deze afdeling werd binnen korte tijd geïntegreerd in de marktonderzoekafdeling. Eilander fungeerde daar tussen 1971 en 1978 als projectleider Marktonderzoek. Hij stapte begin 1978 over naar Inter/View, waar hij in 1979 adjunct-directeur werd en in 1981 directeur/mede-eigenaar. Sinds 1 februari 1990 leidt Eilander zijn eigen bureau, Trendbox bv, bureau voor strategisch marktonderzoek. Trendbox richt zich als full servicebureau voornamelijk op onderzoek onder consumenten en werkt vooral voor het bedrijfsleven. Klanten van Trendbox zijn onder andere de voedingsmiddelenbedrijven van Unilever, Sara Lee/Douwe Egberts, Heinz, D-reizen, diverse auto-importeurs, maar ook overkoepelende organisaties als Productschap Wijn. Trendbox specialiseert zich in fijnmazige metingen van consumentengedrag, onder meer door middel van het onderzoek Life & Living, dat in inmiddels 52 landen ter wereld wordt gehouden. Dit onderzoek is tekenend voor de internationale expansie die Trendbox de afgelopen jaren doormaakte. In het unieke onderzoeksmodel BrandneXt wordt deze optimale consumentenkennis gebruikt om te zoeken naar de beste positionering van merken. Trendbox is een volledig zelfstandig Nederlands bedrijf. Eilander is ook initiatiefnemer en oprichter van The Brand Fuel Academy, een organisatie die zich bezighoudt met continu learning op het gebied van merken. Hij is tevens auteur van vele publicaties, waaronder *Naar 2020, een tijdreis door trends*, dat hij samen met Roland van Kralingen schreef. Op grond van de combinatie van deze publicaties geeft Eilander met grote regelmaat lezingen en workshops over consumententrends en consumentengedrag. Hierin worden feiten aan interpretaties gekoppeld, via bijvoorbeeld een geheel in eigen beheer ontwikkeld scenariomodel.

www.trendbox.nl

www.lifeandliving.com

www.vrouweninnederland.nl

www.hetnationalepanel.nl

www.thebrandfuelacademy.com