

De theorie

Dat je als organisatie een merk nodig hebt om je te onderscheiden van je concurrenten, is genoegzaam bekend. Dat sterke merken het op dit vlak beter doen, is evenmin een verrassing. Maar waarom zijn sterke merken nu sterke merken? Waarop baseren zij hun succes? Communiceren ze beter? Is de kwaliteit van de producten of diensten beter? Of benut de organisatie de potentie van het merk beter? Omdat de meningen hierover nogal uiteenlopen, gaan we eerst terug naar de basis om, temidden van de vele rondvliegende marketingtheorieën, enige helderheid te creëren.

1.1 De ontwikkeling van het merk

Om de optimale werking van het merk boven tafel te krijgen, kijken we eerst naar de functies van het merk en hoe deze zich in de loop der tijd hebben ontwikkeld. Het zal blijken dat de huidige sterke merken deze verschillende functies succesvol weten te integreren tot een nieuw geheel.

Identificatiefunctie

Van oudsher is een merk een symbool van oorsprong en kwaliteit. Al vanaf de Middeleeuwen werden producten, in de breedste zin van het woord, voorzien van een 'merk' dat duidelijkheid verschaft over wie de maker ervan was. Een voorbeeld is het brandmerken van vee, dat ook nu nog wordt toegepast. Maar ook edelsmeden hebben altijd hun eigen signatuur gehad. Deze puur informatieve functie heeft het merk nog steeds. Het zorgt er voor dat producten van dezelfde herkomst, mits gekoppeld aan een positieve ervaring, steeds opnieuw worden gekocht. Vanaf de tweede helft van de 19^e eeuw werd deze identificatiefunctie wat betreft de herkomst verbonden aan de functionele eigenschappen en voordelen van individuele producten. Uit deze tijd stammen onder meer de wereld-

merken, zoals Hansaplast, maar ook Vaseline, Waxine en Aspirine. Hier-
van zijn de functionele kenmerken en de herkomst nog steeds in één oog-
opslag duidelijk.

Gedragsfunctie

Vanaf 1950, met de opkomst van de marketing, kreeg het merk naast een
informatieve functie ook een gedragsfunctie. De communicatie richtte
zich met name op de beïnvloeding van het koopgedrag waarbij vooral
werd ingespeeld op de behoefte van de diverse doelgroepen. Het merk
werd een bundel van functionele én emotionele voordelen. Door deze
voordelen te communiceren, zorgde het merk voor de benodigde diffe-
rentiatie. De effectiviteit van deze benadering lijkt inmiddels zijn plafond
te hebben bereikt. Om in de huidige overdaad aan reclame, de zoge-
naamde ‘advertising clutter’, toch nog de aandacht van de consument te
kunnen krijgen, gaat men steeds verder in het benadrukken van de emo-
tionele voordelen. Kijk bijvoorbeeld naar Amstel (bier), Axe (deodorant)
of het automeerk Seat met de slogan ‘Auto Emoción’. De kwaliteit van de
producten of diensten lijkt in deze gevallen nauwelijks meer dan een
randvoorwaarde.

Verbindende functie

Sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is er sprake van een nieuwe
ontwikkeling op het gebied van merken. Deze wordt veroorzaakt door
een samenspel van maatschappelijke factoren, zoals de stijgende wel-
vaart, de individualisering en bijbehorende secularisering, de globalise-
ring en de toenemende invloed van massamedia en internet.

Temidden van deze maatschappelijke veranderingen krijgt de moderne
mens een steeds sterkere behoefte om ‘ergens bij te horen’ en zich te ver-
eenzelvigen met een groter gedachtegoed. Anders gezegd: mensen zoeken
naar zingeving.

Merken die op de behoefte aan zingeving inspelen, krijgen een verbind-
de functie. Het merk wordt een symbool voor de verbinding die orga-
nisatie en klant met elkaar aangaan. De doelgroepen van weleer maken
plaats voor volggroepen: gemeenschappen, community’s van gelijkgezin-
den. Een mooi voorbeeld van verbinding tussen klanten en organisaties is
te vinden in de wereld van de personal computers. Zo kan een groeiende
schare ‘Apple Believers’ zich behoorlijk vereenzelvigen met ‘hun’ merk,
en blijven ze Apple vol vuur verdedigen tegen de gigantische overmacht
van Microsoft-gebruikers. Of neem het voorbeeld van gebruikers van het

online vriendennetwerk Hyves, die door middel van een lijst met ‘mijn merken’ hun persoonlijkheid uitdrukken.

Merken die de verbinding met hun klanten aangaan, stellen de relatie tussen organisatie en klant centraal: een relatie die gebaseerd is op respect voor elkaars eigenheid. Het merk wordt zo niet alleen iets dat zich in het hoofd van de klant bevindt (het merkimago), maar wordt tevens een samenvatting van datgene wat de organisatie wil zijn (de merkidentiteit).

Trends op het gebied van merken

Parallel aan deze veranderde werking van merken is, in een breder perspectief, een aantal trends waarneembaar. Sterke merken spelen adequaat in op de huidige trends op merkgebied. Bij een sterk merk zijn de mensen achter het merk goed zichtbaar. Een sterk merk weerspiegelt de kern van alle activiteiten van de organisatie én een sterk merk is doorvertaald naar alle mogelijke contactmomenten. Enkele voorbeelden van zichtbare trends zijn:

Menselijker

In algemene zin kan worden gesteld dat we van ‘productmerken’ naar ‘bedrijfsmerken’ (ook wel ‘corporate brands’) gaan. Klanten vinden niet alleen de producten of diensten die men afneemt belangrijk, ze hechten steeds meer belang aan de achtergrond van de organisatie van wie die producten of diensten afkomstig zijn. De verbinding met een merk krijgt een diepere betekenis wanneer klanten een beeld hebben van de mensen achter het merk en waar die mensen voor staan.

Geloofwaardiger

Om de beoogde verbinding tussen klant en organisatie mogelijk te maken, moet het merk geloofwaardig zijn. Het merk moet de kern weerspiegelen van alle activiteiten van een organisatie. Gevolg hiervan is dat de verantwoordelijkheid voor het merk niet langer puur bij de marketingafdeling ligt, maar bij meerdere disciplines in de héle organisatie: van de afdeling Verkoop tót de afdeling HR. De eindverantwoordelijke voor het merk wordt daarmee de CEO. In Duitsland verwoordt men het zo: ‘Die Marke ist Chefsache’.

Consistenter

De merkwaarneming wordt in toenemende mate bepaald door de daadwerkelijke prestaties van het merk gedurende álle contactmomenten. Elke keer als de klant met het merk in aanraking komt, door reclame, het

product of de dienst en, niet in de laatste plaats, door de medewerkers, zal aan zijn hooggespannen verwachtingen moeten worden voldaan. Om dit mogelijk te maken, is het essentieel dat het merk consistent wordt uitgedragen. Consistent merkgedreven gedrag van medewerkers wordt daarom steeds belangrijker.

Wat maakt een merk nu een sterk merk?

Als de totale potentie van het merk wordt benut, spreken we van sterke merken. Een sterk merk herbergt niet alleen de informatieve functie ter identificatie van het product en de gedragsfunctie ter beïnvloeding van het koopgedrag, maar vervult ook de verbindende functie die een meer immateriële verbinding tussen klant en organisatie mogelijk maakt. Dat betekent niet dat sterke merken zomaar de oren laten hangen naar de wensen van de klant. Er is juist sprake van een meer gelijkwaardige relatie.

Een sterk merk groeit ook mee met de huidige en toekomstige trends. Bij een sterk merk zijn bijvoorbeeld de mensen achter het merk zichtbaar en herkenbaar. De kern van alle activiteiten van de organisatie zijn weerspiegeld in het merk en doorvertaald in alle mogelijke contactmomenten.

Sterke merken zijn geloofwaardig en echt. Ze hebben een persoonlijkheid waartoe je je voelt aangetrokken, waarin je vertrouwen scheidt, waarbij je wilt horen en waarmee je graag een vertrouwensrelatie aangaat. De sprekende voorbeelden zijn bekend: Apple, Virgin, IKEA, Harley Davidson, en dichter bij huis de Rabobank.

Van sterke merken naar echte merken

Tot nu toe praten we over wat sterke merken zijn en hoe je ze herkent. In dit boek gaan we echter nog een stap verder. We richten ons op echte merken. Wil een sterk merk ook in de toekomst sterk blijven, dan moet het een echt merk zijn of worden. Echte merken zijn duurzaam, omdat het merk van binnenuit wordt gedestilleerd door het activeren van de aanwezige vaardigheden, waarden en energiebronnen. Echte merken gaan de authentieke verbinding aan met hun stakeholders: medewerkers, klanten, aandeelhouders en de maatschappij.

Echte merken zijn een wezenlijk onderdeel van de organisatiecultuur. Echte merken zijn niet alleen goed verankerd in de organisatie, maar ook stevig verankerd in de medewerkers zelf. Vanuit deze sterke basis dragen medewerkers het merk zowel intern als extern consequent uit. Medewerkers kunnen het merk op alle fronten waarmaken doordat het merk verbonden is met een heldere visie en strategie. Geloofwaardigheid en

authenticiteit worden niet meer geveinsd, maar worden simpelweg uitgedragen. In deze situatie zeggen mensen binnen de organisatie niet langer 'we hebben een merk', maar 'we zijn een merk'. Merkconform handelen van de organisatie in het algemeen en het merkgedreven gedrag van medewerkers in het bijzonder, is dan niet meer dan een logisch gevolg.

Het belang van medewerkers – en daarmee van internal branding – in het creëren van een echt merk, past uitstekend binnen de principes van de Value Profit Chain, die in onderstaand kader worden toegelicht.

De Value Profit Chain en internal branding

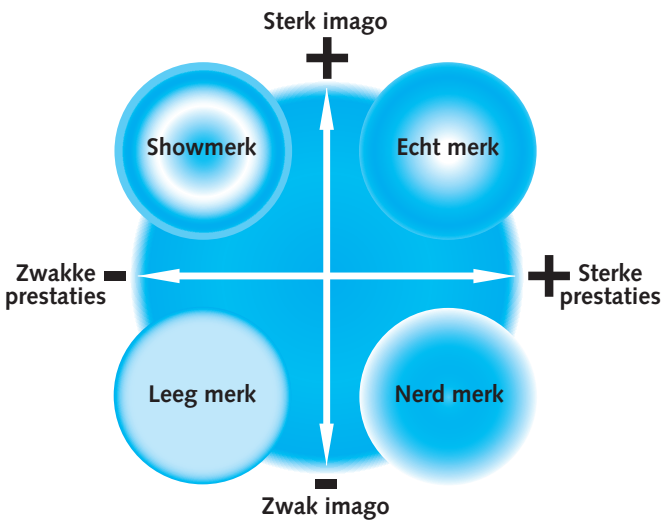
In onze benadering van veranderprocessen gaan wij uit van het principe van de Value Profit Chain, zoals deze is ontwikkeld op Harvard Business School. Volgens dit beginsel hangt het succes van een organisatie af van drie elementen. Eén van de elementen is het belang om als organisatie waarde te leveren aan de medewerkers en op die manier ook waarde te ontvangen van de medewerkers. Medewerkers zijn gemotiveerder en werken harder wanneer ze tevreden zijn, en zullen op die manier waarde teruggeven aan de klanten. Wanneer een organisatie in staat is waarde te leveren aan haar klanten, zullen de klanten op hun beurt waarde teruggeven aan de aandeelhouders. Want tevreden klanten zullen trouw zijn aan de organisatie. Hetzelfde geldt voor aandeelhouders. Tevreden aandeelhouders zijn niet enkel geïnteresseerd in kortetermijnwinsten, maar denken ook verder vooruit. Ze zullen dus weer een deel van de winst investeren in de medewerkers. Wat de cirkel weer rond maakt.

Op het raakvlak tussen de toegevoegde waarde van de medewerker en de klant bevindt zich internal branding. Alle activiteiten die gericht zijn op het intern versterken en emotionaliseren van de identificatie met het merk kunnen getypeerd worden als internal branding. Door deze activiteiten zijn managers en medewerkers in staat om het merk consistent uit te dragen en daarmee het merk te versterken. Naast het creëren van een grote bekendheid van het merk en een positieve instelling, is internal branding er op gericht om positief merkgedrag bij medewerkers en leidinggevenden te stimuleren, zodat de externe belofte door de medewerkers ook daadwerkelijk wordt vervuld. Het hoogste goed bereikt men wanneer medewerkers ware merkambassadeurs zijn, als ze zeggen: 'we zijn het merk'.

1.2 De merkenmatrix

Hoe is het gesteld met de echtheid van diverse merken aan het begin van de 21^{ste} eeuw? In hoeverre wordt de potentie van het merk benut? Welke merken zien kans een optimale verbinding tussen organisatie en klanten te leggen? Een goede graadmeter om dit te bepalen is de mate waarin het merkimago in lijn is met de prestaties van de organisatie.

In afbeelding 1.1 maken we de relatie tussen imago en prestatie zichtbaar. In feite toont het schema het verband aan tussen merkenbeleid en reputatiemanagement enerzijds en strategisch management anderzijds. Er is een verband tussen hoe de organisaties zich extern profileren en hoe zij intern georganiseerd zijn. Lege merken en nerd-merken zijn vooral intern georiënteerd; dit type organisatie heeft vaak moeite zich extern te profileren. Showmerken en echte merken weten zich daarentegen extern heel goed te profileren. Hieronder worden de verschillende typen merken nader besproken (dit schema is geïnspireerd op de 'Brand-Reputation Grid' van Rik Riezebos).



Afbeelding 1.1 Merkenmatrix.

Echte merken

De sterkste merken in dit model zijn de echte merken. Het imago en de prestaties zijn bij deze merken in balans. Het merk wordt niet alleen gewaardeerd door de buitenwereld, het wordt ook op alle fronten waargemaakt. Het spreekt voor zich dat de organisaties die zich in dit kwadrant bevinden zeer klantgericht werken. Doordat het merk stevig verankerd is in de organisatie, kunnen deze merken een optimale verbinding met hun klanten aangaan. Het merkconform handelen van medewerkers speelt daarbij een cruciale rol. Een goed voorbeeld hiervan is Apple.

Showmerken

Merken met een sterk imago en zwakke prestaties noemen we showmerken. Deze organisaties profileren zich met veel bombarie naar buiten, maar weten het merk intern niet waar te maken. Dit leidt tot een discrepantie tussen wat het merk wil zijn en hoe klanten (en andere stakeholders) het merk in de praktijk percipiëren. Een lage klanttevredenheid is vaak een indicatie dat imago en prestatie uit de pas lopen. Als niet tijdig wordt ingegrepen, wordt het merk alleen nog maar afgerekend op de zwakke prestaties en zal het imago onherroepelijk afkalven. Een goed voorbeeld hiervan is Vroom & Dreesman.

Nerd-merken

Nerd-merken kunnen worden omschreven als merken van bescheiden organisaties met goede prestaties en een zwak imago. Deze organisaties bieden relatief goede diensten of producten, maar weten dat niet goed genoeg aan de buitenwereld duidelijk te maken. De kracht van de organisatie ligt vaak in innovativiteit en creativiteit. Een voorbeeld zijn kleine ontwerp bureaus.

Lege merken

Lege merken ten slotte presteren zwak en hebben een zwak imago. De nadruk binnen dit type organisatie ligt op de proceskracht. Een voorbeeld hiervan zou een parkeerbedrijf kunnen zijn, het managen van gelden autostromen benadrukt de proceskracht van de onderneming.

1.3 Afkalving van het merk ligt altijd op de loer

De merkenmatrix (zie afbeelding 1.1) laat zien dat de scheidslijn tussen echte merken en showmerken niet al te strikt is. Het gevaar ligt dus altijd op de loer dat er een discrepantie ontstaat tussen wat de organisatie zegt te zijn en wat de klanten daadwerkelijk ervaren. De balans tussen imago en prestatie kan op twee manieren worden verstoord: door een verkeerd beeld van de bestaande situatie te scheppen of door het bestaande beeld niet langer goed in te vullen. Of een combinatie daarvan, zoals het voorbeeld van C&A laat zien.

Casus

Nieuwe merkcampagne komt als een boemerang terug

Tegen het einde van de vorige eeuw had de internationale retailer C&A zijn glans verloren. De omzet liep terug, er moest worden ingegrepen. Met een herpositionering probeerde men het externe merk nieuw leven in te blazen. In Groot-Brittannië werd daartoe een nieuwe reclamecampagne gelanceerd die het tij moest gaan keren. De op zich goed gemaakte campagne kwam echter als een boemerang terug. Met desastreuze gevolgen.

Wat gebeurde was het volgende. Op de Britse televisie werden reclamespots uitgezonden met de slogan 'Discover the difference at C&A Today'. De klanten die aan deze 'oproep' gehoor gaven, ontdekten echter een heel ander verschil. Ze vergeleken C&A met de concurrenten. Wat ze in de C&A-winkels zagen, was de slechte inrichting van de winkels, ouderwetse kleding van slechte kwaliteit en het onvriendelijke personeel. Teleurgestelde klanten verbasterden de merknaam al snel tot 'Cheap & Awful'. Toen deze verbastering in de media opdook en vervolgens omarmd werd door het grote publiek, was er geen houden meer aan. Het merk was niet meer te redden. In het jaar 2000 zijn alle 113 C&A-filialen in Groot-Brittannië gesloten. In Duitsland maakte de keten dezelfde fout. Ook hier paste de bekroonde bioscoopreclame, die zich op modebewuste doelgroepen richtte, niet bij de verouderde winkelinrichting en het personeel, dat tot de vorige generatie behoorde.

Dat C&A inmiddels weer een succesvolle comeback heeft gemaakt, doet niets af aan dit voorbeeld van een merk dat intern niet kon waarmaken wat men extern beloofde. En daar vervolgens keihard op werd afgerekend.¹

Hoe sterk een merk ook is, als je intern te weinig aandacht besteedt aan het waarmaken ervan, zal het onherroepelijk afkalven tot een showmerk. Dit dreigde in 2001 ook te gebeuren met pensioenverzekeraar Zwitserleven.

Een merk kan je ook in slaap sussen

Casus

Zwitserleven was een organisatie met een ijzersterk merk en dito 'Zwitserleven Gevoel', een term die zelfs is opgenomen in de *Dikke van Dale*. Aan de andere kant was er sprake van een schrikbarend snel dalende ranking op de klanttevredenheidsindex en een groeiende stroom klachten. Desondanks bleef het Zwitserleven Gevoel dat draait om 'onbezorgd genieten' (als je je financiële zaken op orde hebt) fier overeind. Zowel binnen de organisatie als bij de consumenten. Als deze bij een tussenpersoon een levensverzekering kwamen afsluiten, bleven ze stevast vragen om een Zwitserlevenpensioen. Er leek geen vuiltje aan de lucht. De tussenpersonen echter kenden de realiteit van de slechte en trage afhandeling van de polissen en ontraadden hun klanten met Zwitserleven in zee te gaan. Bij de tussenpersonen was het proces van afkalving al in gang gezet. De eerste tekenen dat dit ook bij de consument stond te gebeuren, waren al zichtbaar. Het was nog geen reden tot ingrijpen. Men bleef heilig vertrouwen in de kracht van het merk. (Hoe Zwitserleven deze negatieve situatie effectief heeft aangepakt en tot een positief einde bracht, wordt beschreven aan de hand van de diverse casus in dit boek.)²

In dit hoofdstuk zijn we inhoudelijk ingegaan op de werking en de kracht van merken. Deze theoretische plaatsbepaling is uiteraard maar een deel van het totaal. Er is ook nog zoiets als de werkelijkheid. Daarom hebben we tevens gekeken naar de harde feiten: hoe gaan Nederlandse organisaties met hun merk om? In het volgende hoofdstuk zal de hedendaagse realiteit nogal weerbarstig blijken. In veel gevallen wordt de potentie van het merk niet optimaal benut.