

STERK
DIGITAAAL
MERK

STERK DIGITAAL MERK

INGMAR DE LANGE

VANDUUREN
MANAGEMENT

Voor Nathalie,
mijn dame en meest fascinerende puzzel.

Vraag en antwoord

0. Waarom dit boek?

Eenvoud is lastig, zeker als het ingewikkeld wordt. 8

1. Hoe krijgt je merk een scherpe basis?

Wat is het belang van simpel? 16

Waarom vertrouwen mensen op merken? 17

Welk verschil maakt een merk voor je bedrijf? 27

2. Hoe creëert je merk kracht in dynamiek?

Wat is het belang van scherp? 40

Hoe krijgt je merk een iconische positionering? 41

Hoe slijp je jouw propositie scherp? 60

Hoe houd je je merkportfolio strak? 80

Hoe gebruik je framing in je voordeel? 91

3. Hoe zorgt je merk voor binding?

Wat is het belang van energie? 104

Hoe laat je emotie voor je werken? 105

Hoe maak je jouw merkverhaal spannend? 114

Wat betekent jouw merk voor de maatschappij? 125

4. Hoe haalt je merk het meeste uit digitaal?

Wat is het belang van vernieuwing?	138
Hoe goed werkt Groei-marketing?	139
Waarom draait digitaal meer om doen dan om zeggen?	154
Waarom heeft digitaal minder reclame nodig?	173
Waarom maken digitale aanvoerders toch weer reclame?	191
Hoe mix je merkbouwen met Performance Marketing?	211
Waarom speelt digitaal grote merken in de kaart?	229
Hebben Amazon en Google merken overbodig gemaakt?	234
Wat hebben merkbouwers aan big data?	251
Wat doet AI voor je merk?	263

5. Hoe creëert je merk concreet resultaat?

Wat is het belang van concreetheid?	274
Hoe breng je jouw strategie snel tot leven?	276
Hoeveel budget heb je nodig?	289
Wat als je geen budget hebt?	303
Hoe meet je het effect van je merk?	309
Hoe krijg je je organisatie mee?	324

Waar baseer ik dat allemaal op?

Wat is het belang van onderbouwing?	334
-------------------------------------	-----



0

Waarom
dit boek?

Eenvoud is lastig, zeker als het ingewikkeld wordt.



LEESTIJD: 5 MINUTEN.

Merken hebben iets fascinerends. Enerzijds zijn ze overal. Mooi en plat, subtiel en schreeuwend, irritant en inspirerend, tuttig en hip. Ze vallen op met kleurrijke logo's, pakkende beelden en ronkende beloftes. Merken lijken zo heel simpel.

Anderzijds is het opvallend lastig te begrijpen hoe merken *echt* werken. Juist omdat merken er overal en in allerlei vormen zijn, is het makkelijk om er van alles over te schrijven en van alles over te beweren.

Helemaal als de wereld op z'n kop staat en digitaal zoveel lijkt te veranderen. Wordt merkbouwen niet compleet anders door radicale innovaties, influencers, Instagram, Google, NFT's en de Metaverse? Zijn merken vandaag de dag nog wel belangrijk? Wat is het belang van een merk als Amazons Alexa mensen vertelt welke batterijen het best gekocht kunnen worden? Niemand kijkt dan toch meer naar een logo?

Merkbouwen wordt daarbij vaak als weggegooid geld gezien, je schiet met hagel op een paar muggen. In het tijdperk van SEA, CPC en CAC kun je beter je geld in *Performance Marketing* steken. Dan kun je op het juiste moment de juiste prikkels geven en heb je direct resultaat.

En heb je nog wel iets te zeggen in een tijd waarin influencers de dialoog bepalen? Een influencer kan je merk met 1 kritisch bericht op Instagram om zeep helpen. Is de uitdaging van vandaag niet vooral om ervoor te zorgen dat belangrijke opinieliders achter je merk staan? Plus: wat betekenen het *freemium-model*, *Growth-hacking* en *exponentiële platformen* voor merken? En draait merkbouwen tegenwoordig nou om *4 of 8P's*, *3C's* of *6S'en*? Of slechts om *1P*, de P van *Purpose*?

Dit soort vragen hebben me de afgelopen jaren bezig gehouden. Want het is best verwarrend, niet alleen voor mij. In 2019 stond deze quote in het zakenmagazine *Forbes*:

"Because shareholders seldom understand the contribution of brands, CEOs often don't set the best investment priorities. Growth and value suffer."¹

Kortweg: doordat merken niet goed worden begrepen, halen organisaties minder goede resultaten.

Merken zijn nog verrassend belangrijk.



Dus ben ik steeds dieper gaan graven. Hoe zit het precies met merken in al die digitale dynamiek? Wat is veranderd voor merkbouwers, wat niet? Waarvan kun je nog stellig zeggen dat het werkt? Wat is het geheim van die digitale merken die met een druk op de knop de wereld veroveren?

Wel, om alvast een tipje van de sluier op te lichten: merken zijn nog steeds een sleutel voor succes. Merken werken als je chocolade verkoopt, een goed doel bent, een politieke partij vertegenwoordigt, DJ bent of aan een baanbrekende start-up werkt.

Organisaties, individuen en goede doelen met sterke merken zijn succesvoller en waardevoller dan collega's met zwakke merken. Onderzoek toont dat steevast aan.² Sterke merken overtuigen mensen eerder om voor hen te kiezen. Ze kunnen meer geld voor hun producten vragen en maken daardoor meer winst. Dat gold vroeger en dat geldt nu. Punt. En dat besef lijkt weer terug te zijn.

Een jaar na de quote in *Forbes* kwam *Gartner* met een opvallend onderzoek: merkstrategie bungelde jaren onderaan het prioriteitenlijstje van CMO's: merken werden simpelweg niet belangrijk gevonden. Maar in 2020 stonden merken ineens bovenaan de agenda van marketeers (*Grafiek: "Merkstrategie is het meest cruciaal voor de CMO in 2020"*).³

In 2021 stonden ze wederom in de top 3 (zie grafiek op pagina 298).⁴ En in *The CMO Survey* van 2022 staat zelfs dat het budget voor merkbouwen op een historisch hoogtepunt zit! Merken zijn ineens weer 'hot'. Ook in Nederland is dit terug te zien. Uit de *Grote Marketing Enquête* van 2021 van DVJ Insights bleek "Merkbekendheid" de grootste prioriteit van de marketeer.⁵

Hoe ga je om met dit spanningsveld?

Er is dus iets aan de hand met merken. Aan de ene kant staat hun relevantie onder druk, aan de andere kant lijken ze belangrijker dan ooit. En enerzijds draait merkbouwen om eenvoud, anderzijds zijn de vragen waarvoor merken staan verrassend veelvormig.

De hamvraag werd voor mij daarmee: hoe blijven merken *krachtig* als hun omgeving *complex* lijkt dan ooit?

Hoe overtuig je je managers, mede-bestuurders, aandeelhouders en investeerders ervan dat het belangrijk is om in jullie merk te investeren? Welk resultaat mogen zij van deze investering verwachten? Op welk moment? Hoe doe je dit zonder in ingewikkelde modellen, abstracte buzz-woorden en wollige theorieën te vervallen? Deze vragen hebben mij lang bezig gehouden, langer dan je misschien zou verwachten. Want eenvoud is lastig, zeker als het ingewikkeld wordt. Voor deze zoektocht heb ik bijzonder veel boeken, artikelen en blogs gelezen, ben ik naar symposia geweest, heb ik online seminars gevolgd en ben ik met veel vakgenoten in discussie gegaan.

Daarbij heb ik vooral geprobeerd om *echte inzichten* te krijgen: er wordt van alles gepubliceerd over merken. En er wordt ontzettend veel beweerd over de wijze waarop ze succesvol worden. Maar als je wat verder doorgraaft blijkt veel niet te kloppen of niet goed onderbouwd te zijn.

Alles wat ik hiervan heb geleerd, heb ik in dit handboek geschreven. Allereerst om voor mezelf overzicht te creëren. Duidelijk begrijpen wat wel belangrijk is en wat niet, wat wel werkt en wat onzin is, wat echt is veranderd en wat gewoon bij hetzelfde is gebleven. Daarnaast wilde ik anderen helpen met soortgelijke vragen.

Dit boek slaat daarmee een brug tussen nieuwe, sexy methodieken en oude, gevestigde principes. Ik heb ontdekt wat er door *digitale innovatie* op z'n kop is gegooid en welke *klassieke wetten* nog steeds moeten worden gerespecteerd. Het boek verbindt *psychologie* met

Kunstmatige Intelligentie, big data met emotie en zet innovatie tegenover reclame. Het legt uit hoe merken sympathiek en hulpvaardig kunnen zijn, maar ook baat hebben bij framing en polarisatie. Dit alles doe ik zo inhoudelijk mogelijk, maar tegelijkertijd eenvoudig. Zoals mijn vader zei toen hij m'n teksten las: "Het is heel makkelijk en prettig leesbaar, zelfs voor mij als leek." En dat vind ik een mooi compliment.

Dit handboek bestaat uit 5 delen.

1. Hoe krijgt je merk een scherpe basis?

De simpelste vragen zijn vaak het lastigste te beantwoorden en dat gold ook voor mij. Dus allereerst, pittiger dan gedacht: *Hoe werken merken nu echt, wat heb je er aan als organisatie en welk concreet effect hebben ze? Hoe overtuig je mensen die niets hebben met merken, zoals een ongeduldige aandeelhouder of een spreadsheet-georiënteerde CFO?*

2. Hoe creëert je merk kracht in dynamiek?

Daarna kijk ik naar iets dat minstens zo moeilijk is: het maken van duidelijke keuzes. *Hoe zorg je voor een merk dat vlijmscherp en über-duidelijk is en direct tot de kern komt? Hoe doe je dat in speelvelden die complexer zijn dan ooit en met klanten die een aandachtsspanne hebben van een kolibrie met ADHD?*

3. Hoe zorgt je merk voor betrokkenheid?

Dan gaat het hoofd even uit en is het tijd voor het hart. Merken draaien voor een groot deel om emotie en buikgevoel. Ze weten zo een betrokkenheid te creëren, die de ratio overstijgt. Dat geldt zowel voor tandpasta als hypotheek, voor B2C als B2B. *Welke principes zitten achter deze "irrationele voorkeur"? Welke fouten liggen voor de hand, maar moet je zeker niet maken? Hoe zorg je voor emotionele verbinding, spanning en praatwaarde? Welke rol speelt jouw merk rond maatschappelijke vraagstukken?*

4. Hoe haalt je merk het meeste uit digitaal?

Daarna duik ik diep in digitaal. Het digitale speelveld zit vol nieuwe mogelijkheden en die zijn zowel spannend als verwarrend. We kunnen in enkele seconden een verzekering afsluiten, met een druk op de knop deepfakes maken en slimme nerds verkopen digitale plaatjes voor miljoenen euro's.^{6 en 7} *Wat betekenen deze innovaties voor merken? Waar moet je op in zetten en waar moet je voor oppassen? Welke beloftes van digitaal zijn veel te ver doorgesloten? Welke klassieke merkwaarden zijn voorgoed veranderd? Hoe verdeel je je budgetten tussen oude en nieuwe methodieken en wat kun je van beide benaderingen verwachten?* Ik heb flink moeten ploegen om de juiste antwoorden te vinden.

5. Hoe creëert je merk concreet resultaat?

Daarna is het tijd voor actie. *Hoe ga je van de tekentafel naar de praktijk? Hoe geef je jouw concept handen en voeten? Hoe maak je dit sterk, scherp en inleefbaar? Hoe zorg je dat een merk tijd krijgt om te bloeien en hoe krijg je de organisatie mee? En hoe bouw je een merk als je maar weinig budget hebt? Welke KPI's kun je het beste hanteren?*

Lees van A tot Z. Of gewoon in willekeurige volgorde.

Elk deel van dit handboek heeft een duidelijke eigen focus. De meeste hoofdstukken zijn prima los te lezen. Dus je kunt het boek netjes van A tot Z doorlopen, maar ook direct naar de hoofdstukken gaan die jou het interessantste lijken. Begin dus gerust bij hoofdstuk 12 en blaader dan weer terug naar hoofdstuk 3. Waar nodig verwijs ik in een tekst naar een voorgaand hoofdstuk, waar je meer inzichten kunt vinden.

Soms licht ik op deze manier teksten uit, zodat je de hoofdlijnen er direct uit pikt. Zo kun je een hoofdstuk snel doorbladeren, zonder dat je alles letterlijk hoeft te lezen. Want eerlijk is eerlijk: wie leest er nog een boek woord voor woord? Dit boek kun je lezen terwijl je apt, kookt of wandelt.

[Andere keren plaats ik een tekst tussen haakjes]

Dat zijn delen die wat meer voor de liefhebber zijn bedoeld. Verdieping voor de merk-nerds, die hun tanden dieper in de materie willen zetten. Als je daar geen zin in hebt, kun je de teksten tussen haakjes dus prima skippen.

[Haakjes sluiten]

Elk hoofdstuk eindigt met een doe-het-zelfdeel.

Je kunt zo de principes direct zelf toepassen. Immers, het is vaak 1 ding om iets te weten. Het is een ander ding het toe te passen.

Kortom: voor elk wat wils.

Dit boek is handig als je je echt wilt verdiepen in eigentijds merkbouwen. Het werkt als je vooral op zoek bent naar praktische oplossingen. En het doet het prima als je in het bed of op het toilet even snel wilt doorbladeren.

Ik heb een uitgebreide lijst van bronnen toegevoegd. Wat overdreven uitgebreid, in alle eerlijkheid. Maar dat paste bij mijn zoektocht naar feitelijke onderbouwing. Zo kun je bij iedere bewering direct de pagina vinden waarop ik m'n ferme uitspraak baseer.

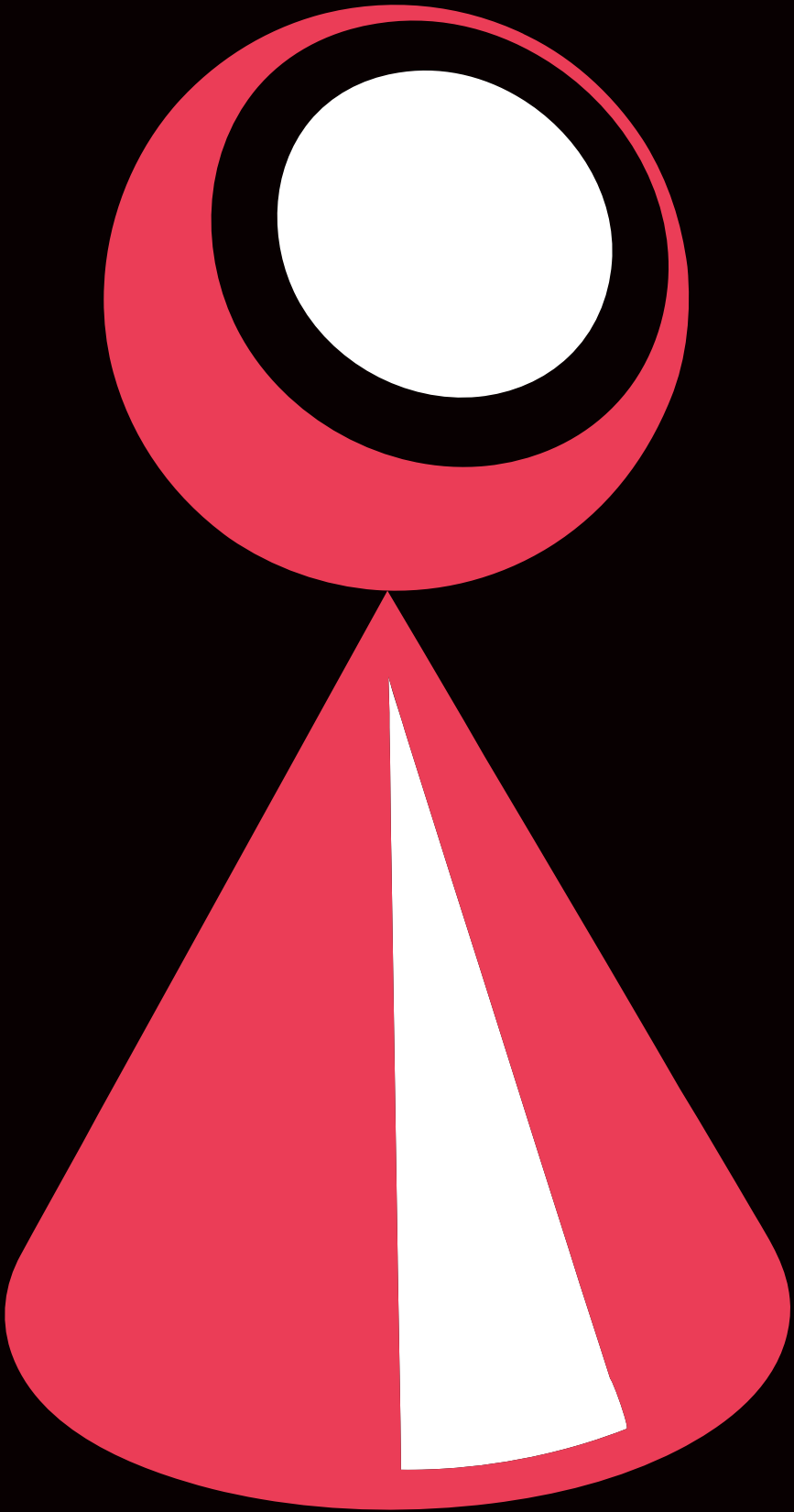
Ten slotte de dankwoorden: dit boek had ik niet kunnen schrijven zonder Nathalie van 't Klooster. Mijn dame, coach en vakgenoot. Zonder haar enthousiasme, bullshit-detector en eindstreep-redactie had deze tekst niet voor je gelegen. Ook mijn liefde en grote dank aan mijn ouders Jan en Carla voor al hun enthousiasme tijdens mijn professionele ontwikkeling. Mijn high-fives voor Rik Riezebos en Ralf Heszen voor het kritisch meelesen, hun tijd en aandacht heb ik erg gewaardeerd. Plus dikke dank voor de stijlgevoelige broers Barry en Rob van Dijk voor de kekke vormgeving van dit boek! Mijn bewondering voor Mark Ubbink voor z'n scherpe redactie. En uiteraard: dank dat mijn uitgever Monique Lindzen me over alle betaamelijke grenzen van de hoeveelheid pagina's van een boek liet gaan!

Veel leesplezier! En als je aanvullende vragen hebt, mail me. Ook als je nieuwe kennis hebt die me in mijn verdere speurtocht helpt. Zelfs als je dingen vindt die er recht tegenover staan!

P.S. Het doorlezen van alle pagina's van dit boek kost je in totaal ongeveer 8 uur. Dus in minder dan een gemiddelde werkdag maak je een ontzettende kennissprong. En daarna hoef je experts als ik niet meer in te huren :). Voor je gemak staat bij ieder hoofdstuk de leestijd vermeld.



Ingmar
ingmar@mountview.nl



1

Hoe krijgt
je merk een
scherpe
basis?

Wat is het belang van simpel?



LEESTIJD: 1 MINUUT.

Er is veel gezegd en geschreven over merken en meestal gebeurt dit vol hyperbolen. Merken zijn net als mensen. Mensen willen houden van merken. Merken hebben fanclubs. Mensen zoeken merken voor zingeving, ze zijn zelfs vergelijkbaar met kerken. Merken voelen groots, mystiek en ingewikkeld. Dat kan best zo zijn. Maar is dat echt de kern van merken? Zoals Hannibal Lecter in *Silence of the Lambs* vraagt aan Clarice: “*What is it in itself? What is its nature?*”⁸

Doordat merken zo *wollig* worden gemaakt, groter dan ze meestal zijn, worden ze ook abstract en is het lastig om te begrijpen wat ze effectief maakt.

“*Meer is beter*” lijkt het devies en marketeers blijken daardoor verduveld *slecht* in eenvoud. Op dat soort momenten hoor ik een alarmbel. Vandaar dat ik het belangrijk vind bij het begin te beginnen. Hoe goed begrijp jij de simpele basis van merken? En hoe goed lukt het jou om de basis van jouw merk simpel te houden? Ik durf te wedden dat je het ingewikkelder maakt dan nodig, net zoals ik dat lang heb gedaan.

[Tussen 2 haakjes, voor wat aanvullende verdieping die je niet per se hoeft te lezen]

Interessant is dat de kern van de “*meer is beter*”-problematiek niet zoveel met marketing te maken heeft. In wetenschappelijk magazine *Nature* verscheen recentelijk een onderzoek waarin werd gesteld dat mensen het *evolutionair gezien* lastig vinden om simpele oplossingen voor problemen te vinden.⁹

We lossen problemen liever op door er meer dingen aan *toe te voegen*. Bij elk nieuw dilemma hebben we de neiging om er iets extra’s bij te doen: een extra alinea bij een brief, extra stenen voor een brug en extra signalen voor een merk.

We zijn biologisch gewoon niet zo goed in staat ons te bedenken dat minder vaak beter is. Dit terwijl de beste oplossingen veelal de simpelste zijn.

[Haakjes sluiten]

Waarom vertrouwen mensen op merken?



LEESTIJD: 16 MINUTEN.
DAT KAN DUS PRIMA TIJDENS EEN THEEPAUZE.

Waarom zijn er eigenlijk merken? En waarom vertrouwen mensen op ze? Deze vraag vond ik moeilijker te beantwoorden dan ik had gedacht. Het ligt voor de hand om te refereren aan *status*, *verbinding* en *fans*. Je kent de presentaties vast: beelden van geeks in een tent voor de Apple-winkel, die alles doen om als 1^e de nieuwe iPhone te kopen. Influencers vol-gestyled met merkkleding. Of motorrijders met tatoeages van Harley-Davidson. Onder de beelden staan grote claims. *Lovebrands*. *Merken als verbinders*. *Merken als kerken*.

Om 2 redenen heb ik moeite met deze benadering. Ten 1^e suggereert het dat mensen merken belangrijk vinden. Dat klopt in de meeste gevallen niet. Marketeers vinden merken belangrijk, normale mensen in de regel niet. Zij kiezen dagelijks tussen vele producten, diensten, goede doelen, apps, et cetera. Van welk merk die precies zijn, interesseert ze weinig. Merken werken wel, maar meestal niet omdat mensen ze zo belangrijk vinden.

Natuurlijk zijn er voorbeelden van mensen die alles doen om ooit in een Aston Martin te kunnen rijden. Van mensen die worden overvallen om hun Rolex-horloge. En van mensen die 10 keer meer betalen voor een wit T-shirt als er een Nike-logo op staat. Maar dat zijn eerder uitzonderingen dan de regel. De 100-en andere merken die ze gebruiken, voor hun levensverzekering of verf voor de badkamer, spelen een minder voorname rol in hun leven.

Test maar eens hoe belangrijk jij merken gemiddeld genomen vindt. Kun jij nu opnoemen van welk merk de jam is die in je koelkast staat? Van welk merk je een autoverzekering hebt? Waarom je wel doneert aan War Child en niet aan Artsen zonder Grenzen? Waarom je bij de Perry Sport voor Under Armour-sokken koos in plaats van die van Nike? En kun je het verschil benoemen tussen Flink en Getir?

Ten 2^e maakt het merken abstract en grotesk. Het doel van een merk lijkt om een grote, holistische wereld te bouwen. Merken worden concurrenten van popsterren, films of games. Normale mensen willen geen lid worden van een online gemeenschap van een zorgverzekering. Ze hoeven niet uit te stralen dat ze wel een Iglo-persoon zijn maar geen aanhanger van HAK. En ze lopen niet naar buiten als een kroeg geen Grolsch schenkt.

Jij denkt liever niet na.

Waar gaan merken dan wel om? Aan het begin van dit boek ga ik gelijk maar met de billen bloot. Ik werk al lang als merkstrateg, maar geef graag toe dat ik pas na het lezen van *Thinking, Fast and Slow* van Daniel Kahneman het effect van merken echt denk te begrijpen.¹⁰ Deze winnaar van de Nobelprijs voor Economische Wetenschappen heeft een simpele, ontvucherende stelling:

*"Thinking is to humans as swimming is to cats; they can do it but they'd prefer not to."*¹¹

Net als ik, denk je dat je een rationeel mens bent en dat je deze tekst bewust en aandachtig leest en een helder, weloverwogen oordeel velt. Sorry. Kahneman gooit deze gedachte genadeloos omver. Rationeel denken kost onze hersenen veel te veel tijd en energie. Vanuit evolutionair oogpunt was dat helemaal niet handig. Hoe meer energie je verbruikte, hoe meer voedsel je moest zoeken. Plus: als er ineens een schaduw over je heen viel, was de beste overlevingsstrategie niet om eerst na te denken of holenberen in dit jaargetijde eigenlijk wel jagen. Dan holde je instinctief. En als iedereen naar links holde, deden onze voorouders gewoon mee. Dat waren de regels en daarmee redde je het naar de volgende dag.

Voormoeders en voorvaderen die handelden vanuit hun onderbuik overleefden beter dan stamgenoten die zich als een rationele *homo-economicus* gedroegen. Nadenken gebeurde in de oertijd pas als het niet anders kon. Als een rivier moest worden overgestoken en wandelen, springen of zwemmen niet lukte. Pas dan werd er serieus tijd gemaakt om tot een passende, rationele oplossing te komen.

We gebruiken graag vuistregels.

Dit gedrag zit nog steeds diep in ons systeem.

Vrijwel al onze beslissingen nemen we op basis van ons *buikgevoel*. Privé- en zakelijke beslissingen, belangrijke en onbelangrijke keuzes. Het grote verschil met de oertijd is dat we onszelf nu wijsmaken dat we hier goed over hebben nagedacht.

Een klassiek voorbeeld: een wijn met een hoger prijskaartje vinden we lekkerder dan dezelfde wijn met een lage prijs. Sterker, onze hersenen vertonen bij de duurdere wijn een andere activiteit, zo blijkt uit neurologisch onderzoek.¹² Ons voorouder-brein denkt simpelweg: duurdere is beter. Ons rationele brein houdt vervolgens voet bij stuk door te beweren dat de duurdere wijn om onderbouwde redenen beter smaakt. Ook al is dit een onzinnige conclusie die ons is voorgeschoteld door oerpatronen in ons hoofd.

Kahneman schiet zo grote gaten in de *homo-economicus*: de mythe van de economie waar rationele, logische afwegingen worden gemaakt. Wij zijn vaak niet in staat dit soort afwegingen te maken. En nog vaker hebben we daar gewoon geen zin in.

Hij noemt de prijs van de wijn een “*heuristics*”. Letterlijk vertaald naar het Nederlands kom je op *heuristiek*: een verkorte weg waarmee snel een beslissing kan worden gemaakt. Maar dat vind ik een abstract woord, waar vrijwel niemand een beeld bij heeft. Dus vervang ik het graag door *vuistregel*.¹³ Vuistregels helpen ons te bepalen welke wijn de moeite waard is (een *dure* is meestal beter dan een goedkope). Ze vertellen ons welk restaurant in een onbekende stad het beste is (een *druk* restaurant is meestal beter dan eentje met lege tafels).

Dankzij vuistregels hoeven we minder na te denken. Onze hersenen zijn er daarom dol op. Hoe *makkelijker* en *herkenbaarder* vuistregels zijn, hoe beter.

Waarom zouden we ons in allerlei ingewikkelde details verdiepen, als onze 1^e indruk ons al een duidelijke richting voorschotelt? Meestal gebeurt dit zonder dat we het zelf doorhebben. Het fijnste zijn vuistregels die we *vaak* tegenkomen, *simpel* te begrijpen zijn, een *primaire boodschap* hebben en op een *positieve wijze* worden gebracht.

Je kunt makkelijk testen welk beslissingsproces je gebruikt. Is het een makkelijke keuze, die je direct kunt maken? Zelfs terwijl je autorijdt, kookt of met iemand in gesprek bent? Dan gebruik je waarschijnlijk een vuistregel. Bijvoorbeeld: “*Die computer is de beste, die gebruikt m’n collega ook...*” of “*Deze adviseur past gewoon niet bij mij...*”

Kahneman noemt dit *Systeem 1*, het onbewuste brein. Dat werkt snel, makkelijk en automatisch, ook terwijl je andere dingen doet. Ik activeer nu jouw Systeem 1 door je te vragen hoeveel $3 + 3$ is. We maken het grootste deel van onze beslissingen zo, of het gaat om de keuze voor een shampoo, hypotheek of adviesbureau. Maak dus niet de fout te denken dat we ons onderbewuste alleen gebruiken voor simpele producten. Dit geldt ook voor ingewikkelde keuzes of zakelijke beslissingen.

Dit betekent niet per se dat we met Systeem 1 slechte beslissingen nemen. Het betekent vooral dat we dit op automatisme doen. Meestal is dit zo omdat we in het verleden hebben ervaren dat deze benadering prima werkt. In de regel zal de duurdere wijn ook daadwerkelijk beter zijn dan de goedkopere. Systeem 1 wordt ook door een schaakspeler gebruikt. Ze heeft al jaren achtereen schaakpotjes gespeeld en geanalyseerd. Zo kan ze in 1 oogopslag zien dat bij een bepaalde opstelling een bepaalde zet de meest logische is. Dit gebeurt automatisch, zonder dat ze er hard over hoeft na te denken. Maar dit betekent niet dat ze een domme, gemakzuchtige zet doet.

Systeem 2 heeft tijd nodig en draait om logica. Slechts een klein deel van onze beslissingen worden zo gemaakt. Jouw Systeem 2 kun je nu activeren door uit je hoofd uit te rekenen hoeveel 79×27 is. Je moet je nu even concentreren. Als je meer van dit soort berekeningen moet maken, zet je de radio wat zachter en wil je niet afgeleid worden door de hond. Dan gebruik je het rationele deel van je hersenen.

Zelf ervoer ik dit verschil een keertje tijdens hardlopen. Ik gebruikte de hardloop-app van Nike om te weten hoe snel en hoe lang ik liep. Op een dag liep ik langs het 5-kilometerpunt, dat wist ik dankzij een herkenningspunt langs het water. Maar tot m’n verbazing zag ik dat de app nog maar op $4\frac{1}{2}$ kilometer stond. De GPS had blijkbaar even niet goed gewerkt.

Ik was van plan nog een tijd door te rennen, dus probeerde in mijn hoofd uit te rekenen hoe ik de afstand op m'n horloge de komende kilometers moest corrigeren: hoeveel procent loopt het horloge achter en hoe werken percentages toegepast op minuten? Ik betrapte me erop dat ik daar niet over kon nadenken zonder te stoppen met rennen. Dit terwijl ik allerlei andere lastige overpeinzingen over mijn werk of privéleven prima kon doen tijdens het hardlopen. Blijkbaar was dit "serieuze denkwerk" vooral met m'n Systeem 1 gebeurd.

Merken zijn simpelweg vuistregels.

Merken kiezen daarom voor de winnende route, die van Systeem 1.

Merken bieden vuistregels voor ons onbewuste brein en "helpen" ons om snel een beslissing te maken, zonder veel denkwerk. Dit doen ze met *herhaling*, *toegankelijkheid* en *positiviteit*.

Als ik schrijf dat mensen merken niet zo belangrijk vinden, bedoel ik dus niet dat merken niet werken of onbelangrijk zijn. Merken zijn van grote invloed op allerlei beslissingen. En sterke merken worden veel vaker gekozen. Maar dat doen ze door gebruik te maken van de gemakzucht van ons brein. Ik weet bijvoorbeeld dat ik altijd die paarse fles shampoo moet kopen, omdat mijn vriendin die graag gebruikt. Waarom dat zo is, ben ik alweer vergeten en vond ik eigenlijk niet zo relevant. Net als de naam van de shampoo: *Pantene* of *Andrélon*? Het zal wel. Maar het schijnbaar triviale aspect van de kleur paars zorgt ervoor dat het ene merk al mijn shampoo-geld krijgt en het andere niets.

Dit geldt ook voor complexe beslissingen: ik weet weinig van banken en heb nog minder zin me erin te verdiepen. Maar Triodos voelt als een eerlijke, sympathieke aanbieder. Dus voor hen zou ik eerder kiezen, dan voor bijvoorbeeld SNS Bank of ABN AMRO. Mijn vuistregel: *Triodos deugt*. Of misschien kies ik voor Bunq, omdat mensen in mijn omgeving dat ook doen. M'n vuistregel: *bij Bunq gebeurt het, daar moet ik bij zijn*. De meeste andere aanbieders overweeg ik niet eens. Puur omdat ze geen vuistregel in mijn hoofd hebben. Ik heb geen duidelijk beeld van ze en vertrouw ze intuïtief minder.

Als merkbouwer heb je daarmee eigenlijk een eenvoudige opdracht: maak van je merk een sterke vuistregel. Doe dat in de hoofden van zoveel mogelijk mensen.

Zo'n vuistregel creëer je door mensen *duidelijkheid* te geven, *consistent* te zijn en hen er regelmatig aan te *herinneren*. Bekijk dit schema uit het boek van Kahneman: *gemak dient het merk* (Figuur: "Mentaal gemak is belangrijk").¹⁴

Dit betekent niet dat ik je ervan wil overtuigen dat je klanten domme mensen zijn, die je niet serieus moet nemen omdat ze niet nadenken. M'n punt is dat merken vooral inspelen op ons irrationele, intuïtieve brein en dat elk mens hier gebruikt van maakt, het grootste deel van de dag. Dit principe is 1.0000-en jaren oud en gebruiken we nog steeds, ondanks alle nieuwe

technologie om ons heen. Het kan best zijn dat die nieuwe toeleverancier objectief gezien een beter aanbod heeft. Maar durf jij bij je manager je nek uit te steken voor zo'n onbekende partij? Waarschijnlijk is het beter voor je carrière om voor de duurdere, veilige optie te gaan. "Nobody has ever been fired for buying IBM".¹⁵



Verder werken de vuistregels van merken niet alleen voor jou, maar ook richting andere mensen. Dus de bewuste supermarkt *Marqt* heeft niet alleen bij jou de vuistregel "duurzaam" weten te creëren. Dat is waarschijnlijk ook zo voor de gasten die bij je komen eten. Gemakshalve plaatsen ze jou dus ook sneller onder zo'n vuistregel: jij leeft duurzaam. En inderdaad, dit geeft jou wat van de *status* waartegen ik aan het begin van dit hoofdstuk ageerde. En misschien leidt dit tot een leuk gesprek aan tafel over het belang van eerlijk eten, waarmee *Marqt* een *verbinder* wordt. Misschien is 1 van je gasten zelfs zo'n *fan* van het merk, dat *Marqt* z'n nieuwe *kerk* lijkt te zijn. Als dat zo is, dan is dat mooi voor *Marqt*. Maar waarvoor ik je wil waarschuwen: pas op zodra dit soort termen je marketingplannen gaan domineren. Dan is de kans groot dat je wegzweeft van de realiteit en je jouw merk een stuk serieuzer neemt dan de mensen die er gebruik van maken.

Dit is meer dan een open deur.

Nu lees dit misschien als een open deur: *wordt dit zo'n boek?* Wel, weet dan dat Byron Sharp met *How Brands Grow* enkele jaren geleden veel stof deed opwaaien in marketingland.¹⁶ Hij gooide allerlei theorieën over merkbouwen omver en werd de Hogepriester in marketingland.

Wat was de revolutionaire boodschap van Byron Sharp? Merkbouwen wordt te ingewikkeld gemaakt. Decennialang onderzoek toont aan dat het succes van merken maar om 2 zaken draait: *mentale beschikbaarheid* en *fysieke beschikbaarheid*.

Tot grote schrik van de merkexperts zag hij in onderzoek dat mensen merken niet belangrijk vinden. Dat het succes van een merk meestal niet te wijten is aan een loyale fanclub. Een Apple-gebruiker voelt zich prima met een Fitbittracker om z'n pols of Samsung-telefoon in z'n zak. En mensen die door Coca-Cola als klant worden gezien, zijn vaak ook de klanten van Pepsi of Fanta.

De verklaring van Sharp bleek een stuk praktischer. De 1^e succesfactor draait om het gemak waarmee mensen aan een merk denken. De bank, chocolade, film, talkshow, toeleverancier, ZZP'er waar jij het 1^e aan denkt, heeft de grootste kans om ook door jou gekozen te worden. Inderdaad, dit is de vuistregel waar ik dit hoofdstuk mee begon. *Een open deur die de marketingwereld op z'n kop zette.*

Want dit zijn de praktische consequenties.

De reden dat ik deze open deur zo belangrijk vind, is dat strategie draait om focus: hoe zet je de beschikbare middelen in om op een effectieve wijze je doel te bereiken? Het schijnbare simpele inzicht van de vuistregel heeft een aantal belangrijke consequenties, dat de poten onder veel marketingplannen vandaan zaagt. Hier volgen enkele voorbeelden. Kijk eens kritisch of jouw plan hier rekening mee houdt.

Inzicht 1 - Tijden veranderen, mensen niet.

Wij gebruiken al 1.000-en jaren vuistregels en we blijven dat nog 1.000-en jaren doen. Ook al helpt Google ons nu producten te vergelijken, doet Alexa ons suggesties en weet Netflix vandaag al wat we morgen leuk vinden. Vuistregels blijven een cruciaal onderdeel van ons keuzeprocess: welke suggestie accepteren we, in welke gaan we niet mee? Veel van de beslissingen maken we op basis van gevoel en merken spelen hierbij een belangrijke rol. Laat je dus niet te veel afleiden door allerlei exotische beweringen over de dood van het merk. Daarover later in dit boek meer.

De namen Les Binet en Peter Field ga je vaak tegenkomen in dit boek. Wees dus gewaarschuwd. De Engelse onderzoekers zijn gespecialiseerd in merkeffectiviteit. Ze analyseren de resultaten van allerlei merken. Ze maken hierbij met name gebruik van de databank van IPA, een Engelse associatie voor adverteerders.¹⁷ De IPA databank heeft 1.200 casestudies, die sinds 1980 zijn ingestuurd voor *IPA's Effectiveness Awards competition*. Zij schrijven over het bovenstaande:

"There is no evidence to suggest that online research makes emotional brand building redundant: quite the reverse. (...) if we like a brand we tend to believe the positive informa-

tion we come across when researching it, and unless we are given overwhelming reasons to choose another brand we will tend to go with our feelings.”¹⁸

Verder is het belangrijk te bedenken dat digitaal niet alleen voor een groter gemak zorgt. Het zorgt ook voor meer onzekerheid. En hoe groter de onzekerheid is, hoe meer we geneigd zijn voor vertrouwde opties te kiezen. Immers, je kunt allerlei producten met 1 druk op de knop kopen. Maar wat je precies koopt, is lastiger in te schatten. *“Passen de schoenen wel?”, “Is die boormachine zo solide als die wordt beschreven?”, “Is die hotelkamer echt zo mooi als op de foto’s?”* Dan is het fijn als je ziet dat het product van een bekend merk is. Bij Nike heb je altijd maat 43, Bosch maakt al decennia goede boormachines en in de kamer van citizenM heb je de vorige keer ook lekker geslapen.

House51 is een strategisch onderzoeksbureau, Newworks is de marketingorganisatie van de nieuwsuitgevers in het Verenigd Koninkrijk. Samen deden ze onderzoek naar de werking van merken in de digitale tijd. Ze onderschrijven het voorgaande met de volgende observatie:

“While the places we shop are changing, people’s underlying psychology and basic needs and motivations have not changed. (...) The relative riskiness of the transaction, the potential loss of control and autonomy, and the desire to make the very most of the purchase, makes consumers even more risk averse and brand dependent. (...) When shopping online, people are more likely to have a brand or retailer in mind, only buy from brands and retailers they know or brands and retailers I have used before.”¹⁹

Kortom: hoe gek alles ook wordt, mensen moeten nog steeds keuzes maken. Bij deze keuzes maken we nog steeds gebruik van onze onderbuik. *Merken bieden hier nog steeds handige vuistregels voor.*

Inzicht 2 - Een vuistregel kost tijd.

Merken werken, maar niet van de ene op de andere dag. De vertragende factor van het merkeffect zit vooral in het menselijk brein. Mijn vriendin moest eerst 3 keer uitleggen dat ik die paarse fles shampoo moest kopen, voordat de boodschap in het primitieve, en in alle eerlijkheid, ietwat ongeïnteresseerde deel van mijn brein bleef hangen.

Ga er gemakshalve van uit dat je in ieder geval een *half jaar* een klant moet prikkelen met je merk voordat er een vuistregel begint te ontstaan. Dit terwijl de meeste merkbouwers moeten uitleggen waarom er na 2 weken (of met een beetje mazzel na 2 maanden) zo weinig resultaat te zien is van hun inspanningen. *Merkbouwen is een kwestie van lange adem.*

Inzicht 3 - Merken draaien om de kracht van herhaling.

Het onbewuste brein wordt snel afgeleid door andere prikkels. Dus als je eindelijk een vuistregel in het hoofd van je klanten hebt weten te krijgen, is het belangrijk deze *levend* te houden. Je moet de positie van je merk onderhouden, keer op keer. Anders zakt het snel richting de afvoer.

Daarom is een zo continu mogelijke aanwezigheid van je merk belangrijk, via PR, een opvallend product, een app, reclame, nieuwsbrief, bookmark et cetera. Het maakt niet zoveel uit wat het is, zolang mensen maar telkens aan jouw merk worden herinnerd. Het gevaar van een kortstondige spurt is dat je merk weliswaar snel een mentaal plekje verdient, maar dit ook net zo snel weer verliest. Houd hier rekening mee als je je budget verdeelt en zorg voor draagvlak in je organisatie. *Merkbouwen draait om herhaling, herhaling, herhaling. En herhaling.*

Inzicht 4 - Een vuistregel is lastig te veranderen.

Als een merk eenmaal in het hoofd gemetseld zit, is dit lastig te bij te sturen. Als je bij Mercedes aan taxichauffeurs denkt, verandert dat niet snel. Net zoals je een botte, afstandelijke buurman niet na een leuk babbeltje ineens als een warme vriend ziet. Bij de meeste organisaties waarvoor ik werk, zorgt dit principe voor een flink gevecht. Traditionele banken wilden zich ineens gedragen als hippe fin-techs. Afstandelijke merken hoopten met een snelle slag als betrokken en duurzaam te worden gezien.

Een vuistregel is net als een reputatie: het komt te voet, het gaat te paard. Als het merkbeeld diffuus wordt, omdat het merk tegengestelde signalen afgeeft, verdwijnt de bruikbaarheid. Ons luie brein heeft geen zin in verwarring en legt de vuistregel snel terzijde. Respecteer dus het beeld dat mensen al van je merk hebben. *Sterke merken bouw je met consistentie.*

Inzicht 5 - Zorg vooral dat jouw vuistregel makkelijk werkt.

Vuistregels maken het leven makkelijk en de makkelijkste vuistregel werkt het fijnste. Ook dit klinkt logisch, maar heeft een verregaande consequentie. De kans is groot dat jij je merk aantrekkelijk wilt maken door er iets bijzonders aan toe te voegen. Dat is prima, maar pas op dat jouw vuistregel daarmee niet te ingewikkeld wordt, waardoor deze minder goed werkt. In al je goede bedoelingen verwar je mensen en wordt de kans dat jouw vuistregel afvalt juist groter.

Onderzoek van Byron Sharp stelt dat je vooral moet voorkomen dat jouw merk niet werkt: *geef geen reden om niet te kopen.*²⁰ Ook dit principe staat haaks op de gedachte dat je van klanten toegewijde fans moet maken. Het is niet zozeer dat mensen vol overtuiging voor merk A in plaats van B kiezen. Het is meer dat B, C en D afvallen en A simpelweg als enige optie overblijft.

Deze stelling kun je zelf makkelijk testen. Doe je ogen dicht en bedenk hoe je zelf een keuze maakt voor een shampoo in de supermarkt, een zorgverzekering bij Independer of een film op Netflix. Is het optie A: je kiest deze vol overtuiging, deze is duidelijk anders dan de rest en biedt precies wat jij wilt? Of is het optie B: je skipt eerst de shampoos, verzekeringen of films die je niet aanspreken – *“te vaag, niets voor mij, nooit van gehoord, zo’n horror trekt mijn partner niet...”* – en blijft hangen bij 1 of 2 shampoos, verzekeringen of films die overblijven? *Sterke merken zorgen er vooral voor dat ze niet buiten de boot vallen.*

Inzicht 6 - Mensen moeten in veel situaties aan je merk denken.

Een vuistregel werkt beter als hij vaak wordt geactiveerd. Daardoor blijft hij fris in het geheugen zitten. Dit betekent dat jouw merk succesvoller is als mensen er vaker aan denken. In vaktermen: als jouw merk veel "Category Entry Points" heeft. Hier wordt simpelweg mee bedoeld bij hoeveel mogelijke situaties mensen aan jouw merk denken. Ze zijn te beantwoorden met *wie, wat, wanneer, waar en waarheen*. Wat zijn voor jou aanleidingen om aan de Vegan Junk Food Bar te denken?

"Als ik honger heb", "Als ik trek heb in iets lekkers", "Als ik een verantwoorde keuze wil maken", "Als ik hard heb gewerkt en een traktatie verdien", "Als ik geen zin heb om te koken", "Als ik iets leuks wil doen met vrienden", "Als ik aan het winkelen ben in de stad", "Als ik mijn ouders wil laten zien dat vegan niet gek is", "Als mijn vegan-vriendin langs komt..."

Hoe meer van dit soort aanleidingen er zijn, hoe sterker het merk is. Anders bestaat het gevaar dat een merk weliswaar een prima imago heeft, maar ver van jouw bed blijft. Je kunt positief naar de Vegan Junk Food Bar kijken. Maar als je er alleen aan denkt als die oude schoolvriendin langskomt, die gekkerd die alleen vegan eet, gebeurt er te weinig.

Als merkbouwer is het dan ook belangrijk te begrijpen hoe je merk in het geheugen van mensen zit en hoeveel associaties hier omheen zitten. Hoe meer dit er zijn, hoe beter het is. Als je daar een verbetering in wilt aanbrengen, is het goed om bij allerlei momenten te kijken in hoeverre je klanten aan jouw merk denken.

"Aan welk merk denk je als je gezellig wilt eten?", "Aan welk merk denk je als je gezond wilt eten?", "Aan welk merk denk je als je eten laat thuisbezorgen"...

Hieruit kan blijken dat Vegan Junk Food Bar geen logische optie is als mensen eten bestellen. Hier kan het merk aan werken met communicatie, aanbiedingen, nieuwe producten of nieuwe diensten. Kortom: *hoe vaker mensen een aanleiding hebben om aan jouw merk te denken, hoe beter.*

Plus: het belang van fysiek gemak.

Nu voel je misschien een ongemakkelijke prikkeling in je onbewuste brein. Hé, hoe zit het eigenlijk met die andere succesfactor die Byron Sharp heeft gevonden? Die van *fysieke beschikbaarheid*? Wel, we kiezen niet alleen merken waar we makkelijk aan denken, maar ook de merken die makkelijk *verkrijgbaar* zijn. Denk aan de shampoo die op ooghoogte in de supermarkt staat. De zorgverzekering die als 1^e opduikt bij Independer. Of de film die Netflix je tipt. Ook dit is de gemaksoptie, alleen draait deze om fysiek gemak.

Een sprekend voorbeeld: als je in de bedrijfskantine de kroketten eerder tegenkomt dan de salade, eet je meer kroketten. Als je eerst de salade ziet, eet je meer groen. Vandaar dat Coca-Cola veel moeite doet om frisdrankautomaten op allerlei plekken te hebben. Daarom creëert Tony's Chocolonely op zoveel mogelijk winkelpunten een muur van kleurrijke verpak-

kingen. En daarom probeert Google je continu te verleiden om Google Chrome als standaardbrowser te installeren. Merken die binnen handbereik zijn, werken het beste.

Kortom, houd het simpel.

Merken zijn niet ingewikkeld. Het is vooral lastig om je niet gek te laten maken door allerlei beweringen rond de wijze waarop ze worden gebouwd. Focus je daarom op de kern: *Hoe krijgt jouw merk een sterke vuistregel in het hoofd van een grote groep klanten? Hoe houd je die vuistregel actief, consistent en makkelijk om te gebruiken?*

Aan de slag!

1. *Welke keuze maakt jouw merk simpel? En waarom?*
2. *Voor welke vuistregel staat jouw merk daarmee?*
3. *Hoe maak je het makkelijk om deze vuistregel te onthouden?*
4. *Hoe houd je deze herinnering levendig?*
5. *Past deze vuistregel bij de wijze waarop mensen je merk nu kennen?*
6. *Welke aanleidingen hebben mensen om aan jouw vuistregel te denken?*

Welk verschil maakt een merk voor je bedrijf?



LEESTIJD: 15 MINUTEN.
DAT IS DE GEMIDDELDE LENGTE VAN EEN VIDEO OP DE 1E PAGINA VAN YOUTUBE.⁵⁶⁵

De directie kijkt je aan. *“Maar waarom moeten we eigenlijk investeren in ons merk?”* De vraag is zo basaal dat je er even over moet nadenken. In gedachten was je al 10 stappen verder. Het leest misschien gek vanuit de context van dit boek, maar het gebeurt regelmatig dat opdrachtgevers mij gefrustreerd opbiechten dat er in de organisatie zo weinig begrip en draagvlak is voor merkbouwen. Terwijl er voor hun gevoel overduidelijk werk aan de winkel is. Dit zijn geen geïsoleerde situaties. Binnen veel bedrijven heeft merkken te weinig aandacht. Neem weer de quote uit *Forbes*: aandeelhouders begrijpen merken vaak niet, waardoor CEO's niet de juiste beslissingen nemen. De resultaten van bedrijven lijden hieronder.

Zo ontstaat er het gevoel dat het huis in brand staat, maar de brandweer eerst moet uitleggen waarom bluswater noodzakelijk is. Hoe geef je een duidelijk antwoord op zo'n eenvoudige vraag? Wat doet water eigenlijk precies met vuur? Dit zijn dingen die wat jouw betreft gewoon zo zijn. Toch zijn dit soort basale vragen valide. En het is uiteindelijk ook leerzaam om deze goed te kunnen beantwoorden, voor brandweerlieden en voor merkbouwers.

[Dit stukje gaat over vuur en bluswater. Skip het als je voor efficiëntie gaat]

Stel dat een blok hout brandt. Als je er water op gooit, creëert dit een bescherm laag tussen het hout en de zuurstof in de lucht. Dit maakt de verbranding lastiger, want zuurstof is nodig voor verbranding. Vuur is bijvoorbeeld niet mogelijk in de ruimte, omdat daar geen zuurstof is. Ook al zie je continu vurige explosies in sciencefictionfilms. Water zorgt er ook voor dat de temperatuur van het hout daalt. Hoe kouder het hout wordt, hoe lastiger de verbranding is.²¹

[Terug naar het onderwerp]

Een merk kost geld. Er is tijd nodig om een merk te bouwen. In het vorige hoofdstuk las je dat het minimaal een half jaar duurt voordat je überhaupt een effect van je merk ziet. Wat zeg je om de ongelovigen te overtuigen? Bij voorkeur gebruik ik 2 argumenten.

Argument 1 - Je merk is je reputatie.

Het 1^e argument is intuïtief. De kans is groot dat de directie die eerder genoemde vraag stelt weinig ervaring heeft met merkdenken en hier ook weinig mee op heeft. Merkdenken is voor hen maar een abstract gedachtegoed: een feestje voor marketeers. Alleen marketeers vinden merken belangrijk.

"Waarom moeten we in ons merk investeren, we zijn toch geen hip biertje?"

"We hebben toch al een logo?"

"Wij zijn een B2B-bedrijf, mensen maken op een andere wijze keuzes."

"Onze projecten gaan op persoonlijke basis."

"Je bedoelt dat we dure reclame moeten maken?"

Het zijn logische reacties die ik regelmatig tegenkom. Wat lastig is, is dat jouw advies snel het advies lijkt van een slager die meer worst aanraadt. Het kan dan goed werken om het woord *merk* door het woord *reputatie* te vervangen. Nee, beste puristen-lezers, beide begrippen zijn niet helemaal hetzelfde. Maar in dit geval zijn ze goed vergelijkbaar. Het merk is eigenlijk een symbool voor de reputatie van een organisatie of een persoon. Als je het logo van een politieke partij ziet en je krijgt de rillingen, dan komt dat waarschijnlijk omdat deze partij bij jou niet zo'n goede reputatie heeft.

De vraag van de directie is daarmee dan eigenlijk: *Waarom moeten we investeren in onze reputatie?* Je zult zien dat de antwoorden nu een stuk intuïtiever volgen. Jullie reputatie is als de zwaartekracht. Hoe sterker deze is, hoe beter het lukt om klanten aan te trekken. Dat geldt op allerlei niveaus:

"Als we geen goede reputatie hebben, vertrouwen onze klanten ons niet."

"Dan hebben mensen minder geld voor ons over."

"Dan is het lastiger om aan goed personeel te komen."

"Dan moeten we meer moeite doen om op gesprek te mogen komen."

"Dan zijn we een stuk kwetsbaarder voor negatieve berichtgeving."

"Dan moeten we vooral op prijs concurreren."

"Consistent gedrag is belangrijk voor een sterke reputatie."

"We moeten de tijd nemen om aan onze reputatie te bouwen, want die komt te voet..."

"We moeten voorzichtig met onze reputatie omgaan, want die gaat te paard."

Het mooie is dat deze antwoorden kernachtig verwoorden waarom het belangrijk is om in een merk te investeren. De directie ontdekt zo zelf de antwoorden.

Argument 2 - Een sterk merk maakt meer winst.

Het 2^e argument is cijfermatig.

| Sterke merken *verkopen meer* en maken *meer winst*. Onderzoek toont dit veelvuldig aan.

Want waar je ook werkt, dat is vaak waar het om gaat: hoe maken we meer winst? Dit is ook zo als je een goed doel bent; de vraag is dan alleen: hoe zorgt ons merk ervoor dat we meer donaties krijgen?²²

| Een sterk merk zorgt voor meer winst dankzij 2 belangrijke effecten:^{23 en 24}

1. Mensen *kiezen eerder* voor een sterk merk.
2. Mensen hebben er *meer geld* voor over.

Het sprekende voorbeeld is Apple. Als een nieuw product op de markt komt, bijvoorbeeld een VR-bril, is de kans groter dat mensen ervoor kiezen als het Apple-logo erop staat dan wanneer het van een onbekendere aanbieder is. En voor de bril van Apple zijn mensen waarschijnlijk bereid aanzienlijk meer geld te betalen. Dit merkeffect is terug te zien in allerlei onderzoeken. Ik laat er enkele van zien en kies bewust voor onderzoeken waarvan de opzet flink verschilt. Daarmee is het des te interessanter dat ze dezelfde conclusies trekken.

[Mocht je niet zo van cijfers houden, skip lekker de komende pagina's]

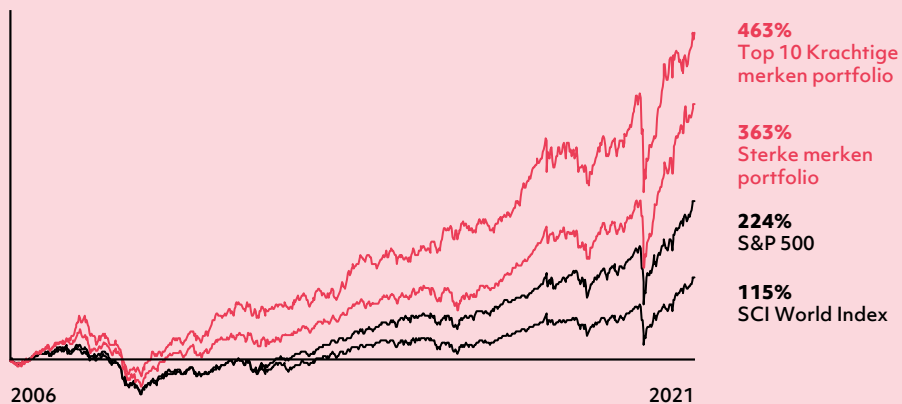
Deze cijfers kun je gebruiken ter onderbouwing.

Grafiek 1 - De waarde van een merk op de beurs.

De 1^e grafiek laat zien hoeveel beursgenoteerde organisaties gemiddeld groeien ("*Sterke merken hebben een duidelijk effect*"). De cijfers komen van de S&P 500, zeg maar de Amerikaanse AEX. Je ziet dat in de afgelopen 14 jaar bedrijven op de beurs gemiddeld met 224% zijn gegroeid (dat is de bovenste zwarte lijn in de grafiek).

Onderzoekers hebben vervolgens gekeken hoe snel organisaties met sterke merken groeien.²⁵ Eerst selecteerden zij de 100 merken die een hoge bijdrage leverden voor hun organisaties ("*Brand Contribution*").²⁶ Dit zijn merken die zich goed kunnen onderscheiden, vraag weten te stimuleren en voor loyaliteit zorgen.

Sterke merken hebben een duidelijk effect



Deze merken zie je in de onderste rode lijn: effectieve merken groeiden met 363%. Dit is meer dan 1 ½ keer sneller dan het gemiddelde op de beurs.

Een volgende selectie betrof 100 merken die hoog scoorden op *kracht*. Dit zijn merken met een *hoge betekenis* ("Ik heb affiniteit met dit merk" en "Dit merk speelt in op mijn behoefte") en merken waar mensen het *snelste aan denken* als ze een bepaalde aankoop overwegen.^{27 en 28}

Deze selectie zie je in de bovenste rode lijn. De krachtige merken groeiden maar liefst met 463%, dus 2 keer zo snel als het gemiddelde van de beurs!

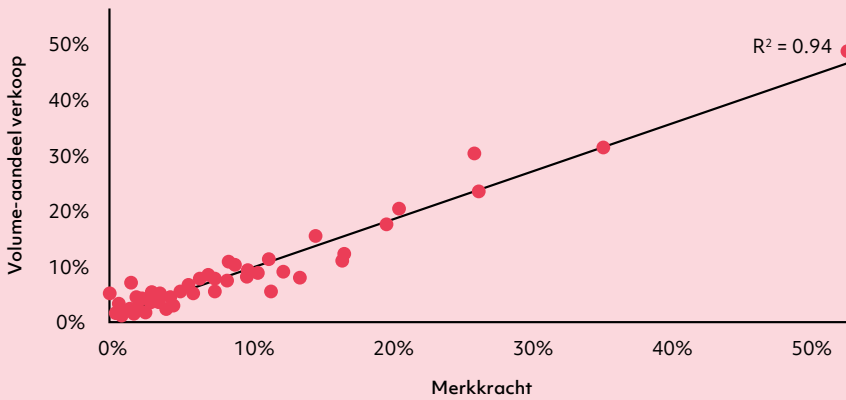
Grafiek 2 - De waarde van een merk onder het winkelend publiek.

De volgende grafiek ("De relatie tussen merkkracht en volume is erg sterk") toont eveneens het effect van merken op het resultaat.²⁹ Nu is gekeken naar winkelend publiek: wat is de relatie tussen de *kracht* van het merk en de mate waarin het wordt *gekocht*?

Zoals je ziet is de relatie vrijwel 1 op 1: een merk dat *krachtig* is, wordt ook *vaker* gekocht. Er zijn geen merken die sterk zijn, maar minder vaak worden gekocht. En er zijn geen merken die zwak zijn, maar toch vaak worden gekocht.

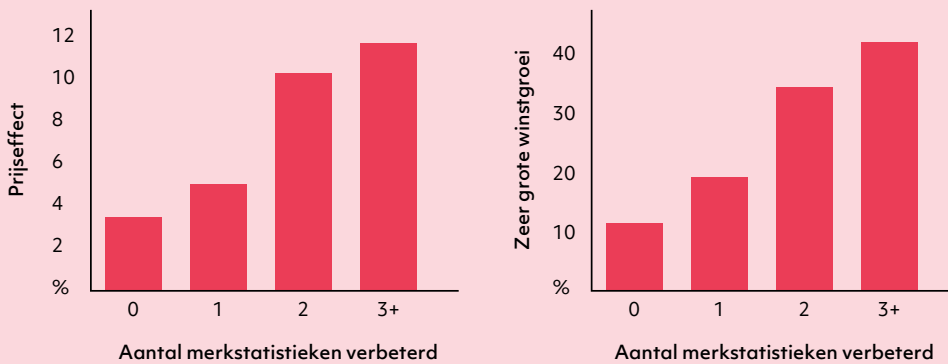
De wetmatigheid is dus duidelijk: wil je meer verkopen, dan moet je je merk versterken.

De relatie tussen merkkracht en volume is erg sterk



Grafiek 3 - De waarde van het merk bij reclamecases.

Merkbouwen is de sleutel tot lagere prijsgevoeligheid en hogere winst op de lange termijn



Merkonderzoeker Peter Field heeft een soortgelijke boodschap.³⁰ Hij onderzocht wat het effect was als merken factoren als *bekendheid*, *vertrouwen* en *differentiatie* verbeterden (“Aantal merkstatistieken verbeterd”). Dit deed hij op basis van 16 cases uit de database van IPA, het Engelse instituut dat de effectiviteit van reclame meet.

De grafiek links laat zien dat sterke merken mensen minder prijsgevoelig maken. In de grafiek rechts zie je dat sterke merken meer winst maken.

Grafiek 4 - De waarde van het merk in Nederlands onderzoek.

Als laatste een onderzoek uit Zweden onder 500 bedrijven (Figuur: "Meer merkdenken zorgt voor een beter resultaat").³¹ Met een merkoriëntatie-index werd onderscheid gemaakt tussen 3 fases van merkbouwen: *Beginners*, *Gevorderden* en *Experts*. De score op deze index hangt onder andere samen met de *bereidheid te investeren in merkontwikkeling*, *participatie van het topmanagement* en *het vastleggen van verantwoordelijkheid voor de merkontwikkeling*. Ook hier spreken de resultaten duidelijk in het voordeel van de sterkere merken.



Dit onderzoek is later herhaald in Nederland via een controlestudie.³² Nederlandse bedrijven blijken beduidend merkgericht te zijn dan Zweedse bedrijven, maar opvallend is dat de samenhang tussen merkoriëntatie en het bedrijfsresultaat in Zweden 2 keer zo sterk is als in Nederland. Dit kan komen doordat in Zweden de *EBITA* ("earnings before interest, taxes and amortization") en in Nederland de *EBIT* ("earnings before interest and taxes") is gemeten. Een jaar later is dit onderzoek herhaald voor Nederlandse goede doelen. Daaruit bleek dat sterk merkgeoriënteerde goede doelen meer inkomsten uit fondsenwerving haalden.³³

[Cijferknop uit]

Kortom: een merk kun je niet aanraken. Het effect is niet direct op korte termijn te meten. Maar op langere termijn is de boodschap duidelijk: sterke merken geven duidelijk een beter resultaat. Zoals met alles, is vooral geduld belangrijk: de aanhouder wint.

Zorgt een sterk merk voor volume of marge?

De volgende vraag die je dan krijgt: hoe zorgt een merk er eigenlijk voor dat de winst omhoog gaat? Is dat door *meer te verkopen*? Of door een *hogere prijs* te vragen? En daar zijn ze weer: Les Binet en Peter Field hebben hier onderzoek naar gedaan.

Volgens hen is vooral de *prijsstijging* de motor van de winstgevendheid van een merk, meer dan een groei in volume. Ofwel, in het begin van dit 2^e betoog stond dat mensen eerder voor bekende merken kiezen (*volume*) en hier meer voor willen betalen (*prijs*). Een aanvulling hierop is dat het prijs-effect sterker werkt dan het volume-effect.

Is het daarmee altijd handig om een hogere prijs te vragen? Wel, dit hangt af van de fase waarin je merk zich bevindt. In de beginfase van je merk kan het lonend zijn om lage prijzen te hanteren. Merken die beginnen met een lagere prijs behalen eerder een momentum en groeien sneller in volume. Een lagere prijs kan daarmee belangrijk zijn voor digitale merken die een “*winner takes most*”-model kennen, zoals digitale platformen. Voor hen is het zaak om zo snel mogelijk te groeien, omdat de winnaar weinig ruimte overlaat voor de speler op de 2^e plek. Merken als Amazon Prime, Netflix, Spotify, Disney+, maar ook Tesla en Uber stunten dan ook met lage prijzen om zo snel mogelijk grote volumes naar binnen te halen.

Maar om winstgevend te worden is het uiteindelijk belangrijk dat ook deze merken in staat zijn een betere prijs te vragen voor hun producten. Dit kan gebeuren door de reguliere prijs te verhogen of door premium diensten toe te voegen. Zo verhoogde Netflix z'n tarieven al een aantal keren en introduceerde het 2 duurdere pakketten, bijvoorbeeld om films in HD te kijken of je account met familieleden te delen.^{34 en 35}

Hoe belangrijk is een sterk merk voor jouw product?

Nu sta je inmiddels met dit boek te zwaaien in de directiekamer: “*Zie je wel! Ons merk is belangrijk!*” Toch is de directie niet overtuigd. “*Voor ons is dat anders, wij zijn geen Coca-Cola.*” Zoals ik inmiddels meermaals heb benadrukt, is een merk voor iedere organisatie en voor ieder product belangrijk. Toch zit er wel iets in de opmerking van de directie. De mate waarin een merk belangrijk is voor een organisatie kan verschillen. Handig is in dit geval het model van Rik Riezebos (*Figuur: “Het belang van het merk verschilt per situatie”*).³⁶ Op basis van z'n onderzoek heeft hij een matrix met 2 assen ontwikkeld.

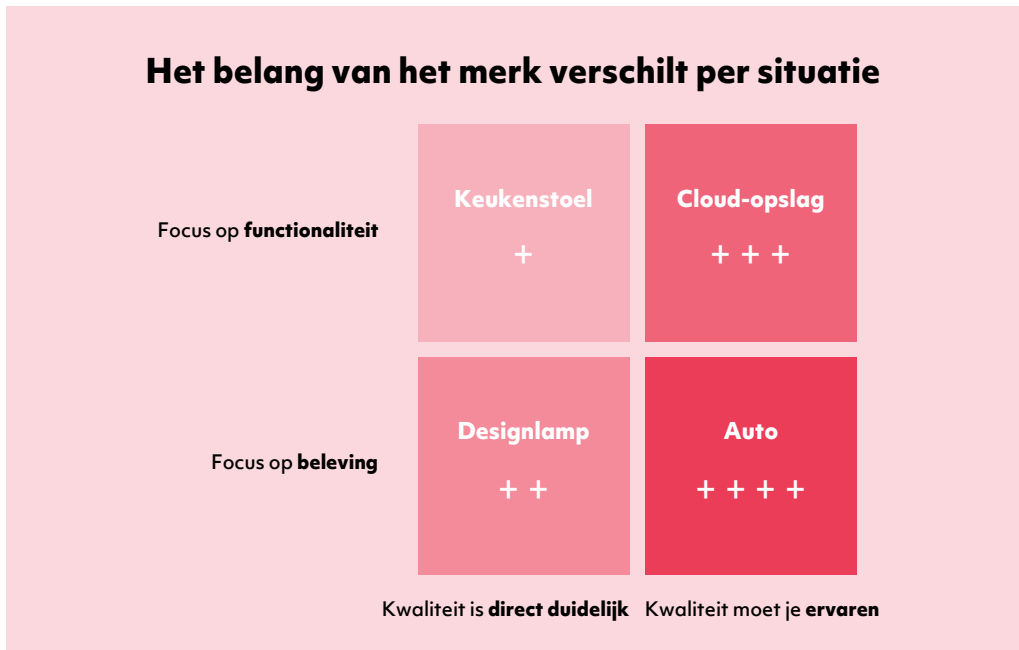
Eenzijds is er een verschil tussen producten met *functionele eigenschappen* en producten met een focus op *beleving*.

Voor een keukenstoel zijn vooral de functionele eigenschappen belangrijk: je zoekt een stevige stoel die lekker zit. Het merk dat erop staat, zal minder belangrijk zijn, want je maakt een vrij rationele keuze (+). Bij *expressieve* producten is dat anders. In dit geval koop je bijvoorbeeld een lamp niet zozeer voor de functionele eigenschap (“*Geeft hij genoeg licht?*”), maar

vooral voor het lifestyle-aspect (“Wat voor statement maak ik met deze lamp?”). In dit geval is het merk belangrijker (++). Als je vrienden herkennen dat deze de lamp van een exclusieve ontwerpstudio komt, zal dat meer indruk maken dan wanneer ze nog nooit van de ontwerper hebben gehoord.

Anderzijds zijn er producten waarvan de kwaliteit direct duidelijk is en producten waarvan je deze pas later ervaart.

Voor zowel de stoel als de lamp geldt dat je hun eigenschappen prima voorafgaand aan de aankoop kunt inschatten. Je kunt redelijk goed evalueren of een strak ontworpen keukenstoel goed past bij je bourgondische keuken. En door erop te zitten ervaar je al snel de kwaliteit van de stoel. Bij de lamp kun je vooraf goed zien of deze mooi ontworpen is en of het een lamp is die een statement maakt. Hierdoor kun je vrij makkelijk een keuze maken en hoef je in mindere mate geholpen te worden door de vuistregel van een merk.



Dit is anders bij de producten in de rechterkant van de matrix; deze kwaliteit ervaar je pas *nadat* je het product hebt gekocht. Een functioneel voorbeeld hiervan zijn Cloud-diensten. Je kunt de gebruiksvriendelijkheid, snelheid en betrouwbaarheid van Dropbox lastig vooraf testen. Pas als je de dienst een tijdje gebruikt, leer je of deze voldoende zijn. In dit geval is het merk belangrijk, omdat de reputatie van de aanbieder je helpt om vooraf in te schatten wat de kwaliteit van het product is (+++). Een nieuwe betaaldienst van Apple vertrouw je waarschijnlijk eerder dan wanneer deze van AliExpress komt. Een emotioneel voorbeeld is een auto.

Het merk is nog belangrijker als het product om beleving draait en wanneer de kwaliteit vooraf lastig in te schatten is (++++). Dit is bijvoorbeeld het geval bij een luxe-auto. De kwaliteit ervaar je pas als je erin rijdt. Deze gaat verder dan hoe goed de auto het doet, belangrijk is ook hoe de auto voelt. En pas als je erin rijdt ervaar je hoe mensen op je nieuwe bolide reageren. Je kijkt dus nadrukkelijk naar het merk dat op de auto is geplakt. Een tekenend voorbeeld komt van de Volkswagen Phaeton.³⁷ Volkswagen bouwde een dure limousine, die aan alle verwachtingen voldeed. Zelfs de chauvinistische Jeremy Clarkson van *Top Gear* was enthousiast, hij zei deze auto te prefereren boven een (Engelse!) Jaguar.³⁸ Toch was de auto een enorme flop. Dat kwam grotendeels door het merk dat erop zat: Volkswagen. Een limousine voelt minder exclusief als die hetzelfde merk draagt als de auto van het buurmeisje om de hoek.

In vrijwel iedere categorie is er daarmee merkgevoeligheid te creëren, alleen de mate waarin dit mogelijk is verschilt. Dus als marketeers denken dat bepaalde producten niet merkgevoelig zijn, is dat meestal ten onrechte. Dat komt dan vaak doordat er in hun categorie nooit serieuze merkontwikkeling is geweest. Zo heeft Riezebos onderzocht dat mensen wel degelijk merkgevoelig voor versproducten kunnen worden, ook al wordt hier nog weinig gebruik van gemaakt.³⁹ Neem bloemen. In Milaan, Hong Kong, Kuweit Stad en Dubai zijn er bloemen van Armani verkrijgbaar.⁴⁰ Op Valentijnsdag kun je dus €50 of zelfs €200 neerleggen voor een bosje bloemen, om te benadrukken hoe onbetaalbaar je gevoelens voor iemand zijn.

Interessant voor je merkstrategie: je kunt een product hebben waarvan de kwaliteit direct duidelijk lijkt te zijn. Een onderscheid op merkniveau lijkt dan minder makkelijk te maken. Maar dit is toch mogelijk, door met jouw merk de nadruk te leggen op de kwaliteit die de klant nog moet ervaren. Om bij bloemen te blijven: in 1^e instantie ziet de klant goed wat de kwaliteit van een bos rozen is. Hij ziet of ze vers zijn, lang genoeg zijn of de juiste kleur hebben. Een merk lijkt daarmee niet zo nodig als hulpmiddel. Maar het merk kan de kwaliteit benadrukken die hij nog moet ervaren: deze rozen blijven 2 keer zo lang goed. Dit kwaliteitsaspect kan de klant immers lastig inschatten als hij bij de bloemenboer staat. De merknaam is dan een belangrijk hulpmiddel om deze “verborgen” eigenschappen te herkennen.

Belangrijk voor het thema van dit boek: in het digitale tijdperk is het percentage producten waarvan je de kwaliteit pas na aankoop ervaart veel groter geworden. Immers, op een stoel in een meubelwinkel kun je zitten. Je merkt snel of hij wiebelt of niet. Bij een online aankoop zijn deze prestaties lastiger in te schatten. Je kunt het plaatje bekijken en ervaringen van anderen lezen. Maar uiteindelijk moet je een grotere gok nemen dan in een fysieke winkel. Dit is een sterk argument voor een groeiende merkgevoeligheid in het digitale tijdperk: merken zijn belangrijker als er meer onzekerheid is.

In welke fase zit jouw digitale merk?

Een andere discussie die in jouw bedrijf kan ontstaan is dat voor digitale producten merken weliswaar hun nut hebben, maar dat ze anders worden gebouwd. Een veelgehoord argument is dit: reguliere merken baseren veel van hun onderscheid op *emotie*. Dit komt omdat er functioneel gezien niet zo'n verschil zit tussen de ene of de andere bank, de ene pindakaas en de

andere pindakaas of de ene auto en de andere auto. Merkbouwen draait voor een belangrijk deel om de beleving die rond de producten wordt verzonnen.

Digitale merken hebben in de regel een duidelijker *functioneel* onderscheid. Ze introduceren een nieuw product dat een snellere, simpelere, goedkopere of efficiëntere oplossing biedt. Kijk maar naar de proposities van Amazon, Airbnb, Slack, Uber, Zoom, Marktplaats, Gorillas, Independer, Thuisbezorgd en Tesla: ze begonnen allen met een functioneel argument dat redelijk voor zich sprak. Ze hoefden hun onderscheid er minder bij te verzinnen. Veel van deze merken zijn daarbij in staat om steeds weer opnieuw met een functioneel verschil te komen, ook al zijn het inmiddels gevestigde spelers. Neem de beroemde “Dag 1”-mentaliteit van Amazon.⁴¹ Het bedrijf bestaat bijna 30 jaar. Maar het probeert zich als de start-up van de 1^e dag te gedragen door continu met baanbrekende concepten te komen, ook als ze een eigen businessmodel ter discussie stellen.

Dit argument klopt. Ik heb het zelf veelvuldig gebruikt, want ik vind dit 1 van de fascinerende aspecten van digitale merken. Ze vallen meer op met wat ze *doen* dan wat ze *zeggen*. In het hoofdstuk “*Waarom draait digitaal meer om doen dan om zeggen?*” kom ik hier uitgebreid op terug (vanaf pagina 154).

Daarmee zitten veel digitale merken nog in een primaire fase van merkbouwen. Dit illustreer ik graag met het *CBBE-model* van Keller.⁴² Het gaat ervan uit dat een merk stapsgewijs bouwt aan een grotere voorkeur. Hoe hoger je in de piramide zit, hoe groter de waarde van je merk (later in dit boek ga ik verder in op dit model, zie pagina 310, daar staat deze figuur ook afgebeeld).

In laag 1 moet je merk opgemerkt worden. Het is vooral afhankelijk van verkooppromoties. Veel digitale merken zitten in deze fase. Ze proberen de aandacht te trekken als een klant op zoek is naar een specifiek product en richten zich op SEO en SEA. Dus als je naar “*hypotheekadvies*” of “*buitenboordmotor*” zoekt, is de kans groot dat je advertenties van aanbieders ziet waar je nog nooit van hebt gehoord. De merken proberen je snel naar hun site te trekken om naar laag 2 te gaan. Ze leggen je daar graag uit waar hun grote verschil in zit. Denk aan *het meest complete aanbod, de laagste prijsgarantie of 180 dagen kosteloos inruilen*.

Met kortetermijntactieken is vrij goed aan laag 1 en 2 te werken. Hoe meer banners of kliks je inkoop, hoe vaker je kunt laten zien dat je er bent en wat je biedt. Verder is je budget direct te relateren aan resultaat. Meer banners zorgen voor meer bezoek. Maar in “*Hebben Amazon en Google merken overbodig gemaakt?*” laat ik zien dat zo’n benadering alleen werkt op de korte termijn. Er is *geen* structureel effect. Sterker, de tactiek is als heroïne: hoe meer er gebruik van wordt gemaakt, hoe afhankelijker een merk ervan wordt (zie pagina 234 en verder).

Om een *structureel* verschil te bouwen is meer nodig. Een merk moet een *voorkeur* creëren (zie het voorgaande: mensen kiezen eerder voor een sterk merk en ze hebben er meer geld voor over). Deze voorkeur is nodig omdat er meer partijen komen die eveneens een sneller, simpeler, goedkoper en efficiënter product aanbieden (Amazon strijdt nu met Bol.com,

Airbnb heeft concurrentie van Booking.com, Slack en Zoom van Microsoft Teams, Uber van Lyft, Gorillas van Getir en Flink en Tesla van elektrische auto's van de gevestigde merken).

Stapsgewijs ontdekken digitale merken daardoor laag 3: ze richten zich op het gevoel dat hun merk creëert (*"Ik vind het merk leuk, want het is betrouwbaar, vriendelijk, sympathiek"*). Daarna proberen ze laag 4 te bereiken door een structurele verbondenheid met de klant te bouwen, waardoor deze moeilijker door een ander merk is af te pakken (*"Dit is mijn favoriete merk, het merk waarmee ik me identificeer"*).

Hun merkbeleid lijkt daarmee meer op dat van "normale merken". Daarom maken Coolblue en Amazon inmiddels tv-reclame, heeft het kwade Facebook zich omgedoopt tot het sympathieke Meta, houdt Google de merken Nest en Fitbit in stand, schiet Tesla auto's de ruimte in, wil Booking.com "reizigers hoop en inspiratie" geven en plaatst Zoom borden langs Formule 1-circuits.

Ofwel, voor een deel werken digitale merken inderdaad anders dan reguliere merken. Maar ook digitale merken willen inmiddels verder gaan dan hun functionele voordeel. Daarom werken ze steeds bewuster aan hun imago en respecteren ze vaker klassieke merkwenen. Dit is 1 van de redenen dat het merk de laatste jaren weer bovenin het prioriteitenlijstje van de CMO staat.

Kortom, merken werken. Maar niet meteen.

Merken werken onomstotelijk. Ze maken organisaties succesvoller en winstgevender. Maar het duurt even voordat dit effect zichtbaar is. En ze werken niet voor elke organisatie op dezelfde manier. Neem je organisatie mee op deze weg. Wees voorbereid op de logische discussies die komen en zorg dat je team z'n focus behoudt als de waan van de korte termijn heerst. Anders komen er ruis en twijfels en is het lastig koersvast te blijven.

Aan de slag!

1. Je staat met iemand in de lift. Kun je *kort en krachtig* uitleggen waarom een investering in een merk als het jouwe cruciaal is?

Je tijd gaat *nu* in...

2. In welke fase van de piramide van Keller zit jouw merk? Hoe kun je een stapje omhoog gaan?