

# 5 manieren om je MERK te laten groeien

## Oude marketingwetten vervallen! Hoe dan wel?

Door: Sjors van Leeuwen van Indora management advies

Bron/gelezen op: [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)

*Merken hebben het moeilijk. Klanten zijn steeds minder trouw en switchen net zo gemakkelijk van leverancier als van een paar sokken. Merktrouw bestaat niet, denken in doelgroepen heeft geen zin, loyaliteitsprogramma's werken niet en differentiëren op merkniveau maakt niets uit. Althans, als wij recent onderzoek mogen geloven. Hoe dan wel? Het antwoord bestaat uit 5 cruciale succesfactoren.*

## Hoe merken groeien

Byron Sharp is professor of marketing science aan de Universiteit of South Australia en directeur van het daar gevestigde Ehrenberg-Bass Institute. Een gerenommeerd onderzoeksinstituut waar theorieën en modellen getoetst worden aan de praktijk met data over onder andere aankoopgedrag. Sharp deed onderzoek naar de beste manier om te groeien voor merken in FMCG (*fast moving consumer goods*). De onderzoeksresultaten legde hij in 2010 vast in de marketingbestseller *How Brands Grow*.

Het boek sloeg in als een bom want hij stelde op grond van de onderzoeksresultaten heel wat oude marketingwetten ter discussie. Hier volgen er een paar.

**Merktrouw bestaat niet, doelgroepdenken heeft geen zin, loyaliteitsprogramma's werken niet en differentiatie op merkniveau voegt niets toe, want consumenten zien het verschil tussen al die merken toch niet.**

Sharp geeft ook concrete adviezen over hoe je het wel aan moet pakken. Die heb ik hier samengevat en deze luiden vrij vertaald als volgt:

1. Focus op nieuwe klanten
2. Focus op klantbehoud en retentie
3. Focus op easy-to-remember
4. Focus op easy-to-buy

## Focus op nieuwe klanten

Merken kunnen groeien door hun marktaandeel te vergroten. Marktaandeel win je door nieuwe kopers aan te trekken en die nieuwe klanten vervolgens vaker te laten kopen. Dus een primaire focus op marktpenetratie. Mik niet alleen op je beste klanten (heavy-buyers), want die zullen in de regel niet meer gaan kopen. Je moet je vooral richten op alle 'zwevende' kopers (medium en light-buyers) van jouw soort product. Die zwevende kopers

kiezen nu regelmatig voor een ander merk. Merken met een groot marktaandeel hebben meer kopers én meer trouwe kopers, dan merken met een kleiner marktaandeel.

## **Focus op klantbehoud en retentie**

Om te groeien is het belangrijk om klanten te binden en meer te laten kopen (retentie). Dat is in de praktijk lastiger dan gedacht. Merken zijn in de ogen van met name de zwevende koper weinig onderscheidend en switching-drempels zijn laag. Emotionele merktrouw is er nauwelijks, klanten zijn vooral loyaal uit gewoonte. Merken kunnen klanten behouden door het versterken van de mentale beschikbaarheid (easy-to-remember) en fysieke beschikbaarheid (easy-to-buy). Hiermee is de kans het grootst dat klanten jouw product kopen, als gewoontegedrag. Om te kunnen blijven groeien is naast behoud, het voortdurend aantrekken van nieuwe klanten cruciaal, want klanten vertrekken nu eenmaal of switchen tussen merken. Merken moeten daarbij verder kijken dan de directe concurrent, want dat doet de consument ook.

## **Focus op easy-to-remember**

Voor het aantrekken en behouden van klanten en het stimuleren van herhaalaankopen, is het belangrijk dat het product 'tussen de oren' zit van de koper. Het gaat hier om de mentale beschikbaarheid van het merk. Denkt de klant aan jouw merk (top of mind) en zit de aankoop van jouw product in zijn gewoontegedrag (mentale geheugenstructuren) ingesleten? Zo ja, dan heb je een trouwe klant te pakken. Dat lukt vooral als jouw product weet op te vallen op het verkooppunt met opvallende 'sensory brand assets' zoals een bijzonder logo, kleuren, vormen, beelden, geluid, verpakkingen, design, promoties, etc. Niet het merk moet zich onderscheiden, maar het product moet opvallen in het vak op de winkelvloer of in de webshop. (Dit beeld wordt onderschreven door onderzoek van kennisinstituut SWOCC. Uit hun onderzoek blijkt dat een sterke productclaim met een opvallende verpakking, positief effect heeft op de kwaliteitsperceptie).

## **Focus op easy-to-buy**

Voor het aantrekken en behouden van klanten, is verder ook cruciaal dat het product gemakkelijk te verkrijgen is. Het gaat hier om de fysieke beschikbaarheid van het merk. Is het product gemakkelijk te krijgen daar waar de klant is, loopt, reist en shopt. Dat betekent voortdurend innoveren in distributie, verkoopkanalen en touchpoints. Denk aan het verkopen van producten via nieuwe verkooppartners, shop-in-shop, webshop, social media, in-app sales, interactieve billboards of click-and-collect oplossingen. Innovatie in distributie is in veel gevallen belangrijker dan productinnovatie.

**Bron/gelezen op: [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)**

## **Andere wetenswaardigheden:**

Uit het onderzoek van Byron Sharp's instituut komen diverse wetenswaardigheden naar voren:

- De 20 procent beste klanten (heavy-buyers) zorgt voor 50 procent van de verkoop. De andere 50 procent van de verkoop komt voor rekening van de resterende 80 procent 'zwevende' klanten (medium en light-buyers). De meeste merken binnen een productcategorie, verkopen aan diezelfde zwevende klanten. Des te groter het marktaandeel, des te groter de overlap in het klantenbestand.
- Om nieuwe (zwevende) kopers te bereiken blijkt massamarketing met een simpele en messcherpe boodschap het meest effectief. Reclame kan helpen met het verkrijgen van een top-of-mind positie. Het verregaand segmenteren van doelgroepen heeft vaak weinig zin, want het gaat om massaproducten voor de massa en klanten trekken zich van al die bedachte 'marketinghokjes' niets aan. Grote merken zijn het meest populair omdat ze nu eenmaal de meeste kopers hebben en het meest verkocht worden.
- Prijspromoties zorgen op de korte termijn voor hogere verkopen, maar vooral onder bestaande kopers. Nieuwe kopers worden nauwelijks bereikt en consumenten worden opgevoed om alleen tijdens prijspromoties te kopen. Op de langere termijn kosten prijspromoties meer dan ze opbrengen.
- Loyaliteitsprogramma's (klantenkaarten, spaarpunten) leveren niet op wat men verwacht omdat de meeste deelnemers aan zo'n programma al een trouwe klant is. Zwevende kopers hebben vaak meerdere klantenkaart die men gebruikt al naar gelang het merk dat men koopt. In feite worden met een loyaliteitsprogramma klanten gesubsidieerd die toch wel hadden gekocht.
- Zorg voor een onderscheidende top-of-mind positie in het geheugen van de consument en 'ververs' deze positie regelmatig. Zorg dat je met je merk en product op bepaalde punten onderscheidend ben en vertaal dit door in de communicatie. Weer daarin consistent (zorg dat het herkenbaar is en blijft, anders wordt het geen gewoontegedrag), maar blijf wel interessant genoeg voor de massa (geef ze geen reden om te switchen).

## **Wat kunnen we met de resultaten?**

Gezien de reputatie van Sharp en zijn onderzoeksinstituut zullen de onderzoeksresultaten ongetwijfeld kloppen. Veel FMCG-leveranciers zijn hiermee dan ook aan de slag gegaan zoals koekfabrikant Peijnenburg.

Sharp stelt dat zijn bevindingen ook gelden voor andere sectoren en producten. Als je naar de hoofdlijnen kijkt klopt dat ook wel. Voor alle merken en producten is het belangrijk dat je (a) nieuwe klanten aantrekt, (b) bestaande klanten behoudt en langer en meer laat kopen

(CRM) en dat lukt vooral als je het de klant zo gemakkelijk mogelijk maakt, zowel mentaal (c) als fysiek (d).

## Kanttekeningen

Natuurlijk zijn er wel enkele kanttekeningen te maken. Zo gaat het onderzoek over massaproducten voor de massa zoals cola, bier, shampoo en tandpasta. Coca-Cola en McDonalds zijn klassieke voorbeelden van merken die groot geworden zijn door een optimale easy-to-remember en easy-to-buy. Denk bij Coca-Cola aan de iconische fles en de wereldberoemde commercials met tijdloze muziek ('i like to teach the world') en het gegeven dat Coca-Cola op werkelijk iedere straathoek waar ook ter wereld te koop is. En denk bij McDonalds aan die torenhoge gele M die je bij iedere afrit van de snelweg tegemoet straalt. Verder draait het natuurlijk niet alleen om marktaandeel, maar ook om winstgevendheid. Want als er onder aan de streep niets overblijft, schiet je er nog niet veel mee op.

Ik kan mij voorstellen dat onderwerpen als 'meaningfull marketing', loyaliteit en segmentatie in bepaalde situaties wel degelijk relevant zijn. Zo bestaat de economie grotendeels uit diensten en die heb je vaak niet dagelijks nodig (denk aan verzekeren), je kunt ze niet 'beetpakken' in een winkel en ze zijn vaak voor een specifieke doelgroep bestemd (zoals Onna-Onna, de verzekering voor vrouwen of de ondernemersverzekeringen bij De Amersfoortse). Of denk aan het duurzaam bankieren bij Triodos Bank en ASN. En voor niche-producten gelden weer andere wetten.

Een andere kanttekening is dat het onderzoek gebaseerd is op het verleden. Maar ook in de marketingwetenschap geldt dat 'in het verleden behaalde resultaten geen garantie zijn voor de toekomst'. In het verleden was massamarketing het enige wapen om de massa te bereiken. Tegenwoordig zijn er ook andere manieren om kopers te bereiken, denk aan social media, location based marketing en experience marketing. De eerlijkheid gebied te zeggen dat er toch vaak massamarketing nodig is om dit soort nieuwe initiatieven voldoende aan te jagen. Daarnaast zijn er inmiddels ook tientallen onderzoeken waaruit blijkt dat investeren in customer relationship management en loyaliteit loont, dus in een aantal gevallen zal de waarheid ongetwijfeld ergens in het midden liggen.

## 5. Focus op Love-to-buy

Sharp mist, met het oog op de toekomst, één belangrijke succesfactor en dat is 'love-to-buy'. Of je het wilt of niet, mensen kopen steeds vaker jouw product om 'waarom' je het doet, en steeds minder vaak om 'wat' of 'hoe' je het doet. Het is niet voor niets dat marktgiganten als Unilever en Procter en Gamble zich steeds nadrukkelijker met MVO profileren. Alhoewel deze beweging langzamer gaat dan de vele publicaties op dit gebied je willen doen geloven. De merkgroei kan namelijk verder versterkt worden als klanten jouw merk graag willen kopen vanwege de ultieme functionele en emotionele klantbeleving en betekenis voor de klant en de maatschappij.

Coolblue is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat alle 5 succesfactoren in praktijk brengt. Coolblue is het bedrijf achter 314 gespecialiseerde webshops en zeven fysieke winkels. Van pdashop.nl tot statiefshop.nl en vriezerstore.nl. Het bedrijf is in 1999 opgericht door Pieter Zwart en telt inmiddels 650 medewerkers. De jaaromzet is 400 miljoen euro en gemiddeld worden er twee webwinkels per week geopend. Coolblue wil over tien jaar het grootste retailbedrijf zijn van West-Europa. Coolblue heeft een NPS-score van +66, terwijl die in andere sectoren vaak niet boven de +10 uitkomt. Volgens Coolblue zijn ze zo succesvol omdat ze 'obsessief' klantgericht zijn. Om dat te onderstrepen hanteren ze de slogan 'alles voor een glimlach'.

Coolblue groeit sterk door het aantrekken van nieuwe klanten. Hiervoor openen ze voortdurend nieuwe gespecialiseerde webshops. Met al die webshops kunnen ze de klantwaarde van nieuwe en bestaande klanten verhogen (cross-sell, up-sell, deep-sell). Ze versterken de easy-to-remember door het merk Coolblue sterker te profileren als overkoepelend merk. De easy-to-buy versterken ze niet alleen door het openen van nieuwe webshops, maar ook door het openen van fysieke winkels. Coolblue merkte dat de verkoop in een gebied omhoog ging, als ze daar een winkel opende. Tenslotte zorgt Coolblue met een optimale klantbeleving dat klanten graag blijven en met positieve mond-tot-mondreclame automatisch zorgen voor de aanwas van nieuwe klanten.

## Een 'groot' merk in 5 stappen

Kortom, je wordt letterlijk en figuurlijk een 'groot' merk door een scherpe focus op: (1) nieuwe klanten, (2) klant behoud en retentie, (3) easy-to-remember, (4) easy-to-buy en (5) love-to-buy. Veel succes!

### **Bronnen**

Byron Sharp. *How Brands Grow: What Marketers Don't Know*. 2010.

Sjors van Leeuwen. *CRM in de praktijk*, 3e volledig herziene editie. 2014.

Gelezen op [managementsite.nl](http://managementsite.nl) ;voor meer artikelen : [www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)