

Brand Orientation

 Zoek

Doorslaggevend voor het ondernemingsresultaat

Professionals bij reclame-, marktonderzoek-, marketing- en merkadviesbureaus, die betrokken zijn bij het merkenbeleid van heel verschillende ondernemingen, worden zich onontkoombaar bewust van de grote verschillen in de mate van professionaliteit waarmee deze omgaan met hun merken.

Aan de ene kant zijn daar de traditionele 'branders', die meestal goed weten waarmee ze bezig zijn. Zij zien hun merken als belangrijk strategisch platform en beheren ze als belangrijke assets. Aan de andere kant zien we allerlei nieuwe toetreders, voor wie 'merkbeleid' een betrekkelijk nieuw fenomeen is, dat ze nog onder de knie moeten krijgen.

In 1994 introduceerde een Zweedse wetenschapper, Mats Urde, samen met een hoogleraar in Lund, Frans Melin, hiervoor de term 'Brand Orientation'. Zij definieerden Brand Orientation als:

'an approach in which the processes of the organisator revolve around the creation development and protection of brand identity in an ongoing interaction with target consumers with the aim of achieving lasting competitive advantages'.

Samen met een Zweeds merkadviesbureau, Label, voerde Melin in 2004 een groot onderzoek uit onder 263 Zweedse ondernemingen, naar de factoren waaruit Brand Orientation bestaat en naar de samenhang tussen de mate van Brand Orientation - de 'Brand Orientation Index' - en de

winstgevendheid van deze ondernemingen. De factorenanalyse leverde acht factoren op:

1. Approach: bewustzijn van de betekenis van het merk; het vermogen om merkontwikkeling te benaderen als een kerncompetentie.
2. Implementatie: het merk gebruiken als richtinggevend principe voor de ontwikkeling van een waarden-georiënteerde organisatie.
3. Doelen en follow-up: het vaststellen van duidelijke doelen voor de merkontwikkeling en de controle dat ze ook gerealiseerd worden.
4. Relaties: het hanteren van het merk als spil voor het ontwikkelen en onderhouden van relaties met externe stakeholders.
5. Identiteit ontwikkeling: ontwikkeling en bescherming van de merkidentiteit.
6. Operationele ontwikkeling: gebruik van de kernwaarde(n) van het merk voor de productontwikkeling, interne communicatie en marktcommunicatie.
7. Topmanagement participatie: betrokkenheid van het topmanagement bij strategische merkbeslissingen.
8. Merkverantwoordelijkheid: het formaliseren van verantwoordelijkheden voor het merk, zowel in strategisch als tactisch opzicht.

Een clusteranalyse leverde vier typen branders op:

1. De 'leaders' die hun merk(en) zien als de spil van hun operaties.
2. De 'educators' die hun merk primair zien als de drager van de ondernemingscultuur.
3. De 'salesmen' die hun merk slechts zien als een verkoopinstrument.
4. De 'sceptics' die het merk zien als niet meer dan een logotype.

Ze stelden een zeer sterke samenhang vast tussen deze clusters en de winstgevendheid van de betreffende ondernemingen. De 'leaders' bleken bijna tweemaal zo winstgevend als de 'sceptics'.

Het management adviesbureau Booz, Allen en Hamilton (BAH) voerde samen met het Engelse merkonderzoekbureau Wolff Olins een soortgelijk onderzoek uit op Europese schaal en identificeerde drie verschillende typen branders:

1. 'Brand guided companies' die zich bewust zijn van het belang van hun merk(en) voor het ondernemingssucces en die de eindverantwoordelijkheid voor het beheer van hun merken op het niveau van het topmanagement hebben verankerd.
2. 'Emerging brand companies' die zich nog niet ten volle bewust zijn van het belang van hun merken voor de ondernemingsresultaten, maar die wel denken dat ze in de komende jaren belangrijker zullen worden. Ze hebben de verantwoordelijkheid voor hun merk nog niet duidelijk gedefinieerd.
3. 'Brand-agnostic companies' die niet vinden dat hun merk(en) belangrijk zijn voor de ondernemingsresultaten. Ze hebben geen gezamenlijke opvatting over hun merken en zijn evenmin geïnteresseerd in het aanwijzen van een eindverantwoordelijke.

BAH stelde eveneens vast, dat tachtig procent van de Europese ondernemingen, die een hoge mate van Brand Orientation vertonen, een operationele winst bereiken die bijna tweemaal zo hoog is als het gemiddelde van hun sector. In de bankwereld behalen merkgeoriënteerde ondernemingen negentien procent 'return on equity', vergeleken met acht procent bij de niet merkgeoriënteerde banken.

BAH constateerde, dat negentig procent van de onderzochte bedrijven van mening was, dat Brand Orientation een sleutelfactor is voor hun succes, maar dat slechts achttien procent een duidelijke opvatting heeft over het merk en het centraal stelt in het ondernemingsbeleid.

Het **bestuur** en het **curatorium** van SWOCC hebben besloten om ook in Nederland een Brand Orientation project op te starten, parallel aan dat in Zweden. Daarvoor is overleg gestart met professor Melin uit Lund, en met adviesbureau Label. Tegelijkertijd is er een begin gemaakt met een nadere literatuuranalyse naar de factoren waaruit Brand Orientation bestaat en naar de disciplines en regels waardoor professioneel merkmanagement gekenmerkt wordt. We houden u natuurlijk op de hoogte van de vorderingen van dit nieuwe SWOCC project.

Download

- **Managing Brands for Value Creation**

Gepubliceerd in 2007. Hoort bij **columns** | **nieuws**
