

KLANT EN MERK NA DE CRISIS

KLANT & MERK EN HET SCHEPPEN VAN EMOTIONELE EN FINANCIËLE MEERWAARDE TIJDENS EN NA DE CRISIS

DRS JAN LANTINK, FEBRUARI 2009

In dit artikel plaatsen we Klant & Merk in de actuele situatie van financiële crisis en recessie. Enkele van de laatste inzichten m.b.t. het beleidsmatig omgaan met klanten en merken passeren de revue. Het artikel eindigt met een model voor merkstrategieën tijdens en na een crisis. En met een advies om juist nu te investeren in het merk. Een beperkte bronvermelding is bijgevoegd..

STRATEGISCH BELEID WORDT BEPAALD DOOR TWEE DESASTREUZE CONCEPTEN: BEURSWAARDE EN SCHAALGROOTTE.

Zichtbaar zijn vandaag vooral de misstanden in ons economisch systeem.

Banken spelen een leidende rol in het ontstaan en het verdiepen van de huidige recessie. Overheden nemen banken gedeeltelijk over, maar kunnen weinig doen aan het systeem van bonussen, waarbij 'prestatie' vooral gekoppeld is aan het aantal transacties, inclusief transacties met een zeer hoog risico.

Managers van financiële instellingen leiden collectief aan bewustzijnsvernaauwing, aldus de psychiater Carla Rus. "Bestuurders konden fantasie en werkelijkheid niet meer van elkaar onderscheiden."

Blijft het bij bestuurders van banken?

De olievlek bereikt ook maatschappelijke organisaties. Sociale woningcorporatie Rochdale staat onder toezicht na frauduleus handelen van de directeur; de raad van commissarissen kreeg zwijggeld. Meavita wordt ontbonden, Philadelphia Zorg is technisch failliet.

Elke dag meldt de krant nieuwe schandalen.

Het meest opmerkelijke is misschien wel dat de belastingbetalers nog nauwelijks activistisch gedrag vertonen. Hoe erg moet het nog worden?

Misstanden en fraude zijn geen oorzaken, maar exponenten van een éézijdig kijk op waarde scheppen bij ondernemingen en maatschappelijke organisaties.

De misvatting bij ondernemingen: beurswaarde en aandeelhouderswaarde voorop.

Velen hebben gedacht dat de waarde van een onderneming wordt weerspiegeld in de beurswaarde. Dat is in 2008 een gevaarlijk en desastreus misvatting gebleken. Natuurlijk is de beurswaarde voor beursgenoteerde ondernemingen belangrijk: de beurswaarde bepaalt onder meer de mate waarop een onderneming toegang heeft tot de kapitaalmarkt.

En toch, beurswaarde is niet alleen een gevaarlijk concept, het is ook een zeer beperkt concept. Niet-beursgenoteerde ondernemingen en organisaties, die geen onderneming zijn in strikte zin hebben per definitie geen beurswaarde.

Gerelateerd aan het begrip beurswaarde is het begrip aandeelhouderswaarde. Dat is al een breder concept. Aandeelhouders zijn er ook bij niet-beursgenoteerde ondernemingen. De invloed van aandeelhouders op het beleid van de onderneming is een veel besproken onderwerp. Helaas wordt ook die discussie – in ieder geval in de media - gedomineerd door de beurs. Een beperkte visie op het begrip aandeelhouderswaarde heeft er immers toe geleid dat in vele ondernemingen de ultra korte termijn (de ‘quarterly dividend’ psychose) het beleid heeft bepaald. En managers gingen daarin graag mee: de bonussen werden – en worden - er immers grotendeels door bepaald.

Van dat ultra korte termijn denken zijn in ieder geval twee groepen betrokkenen de dupe geworden: de medewerkers op de werkvloer (zichtbaar voorbeeld: verpleegkundigen) en de klanten. Nog nooit is het niveau waarop aan klanten dienstverlening (service) worden geboden zo laag geweest. Amerikaans onderzoek heeft overigens aangetoond dat snijden in *klant gerelateerde kosten* relatief snel leidt tot een lager rendement – terwijl het doel juist een hoger rendement was - en de continuïteit van de onderneming in gevaar brengt.

De misvatting bij maatschappelijke organisaties: schaalgrootte als reactie op marktwerking.

Bij maatschappelijke organisaties in een aantal sectoren heeft een ander desastreus concept de ontwikkeling bepaald: schaalgrootte bij marktwerking.

Het streven naar schaalgrootte gaat ervan uit dat daardoor efficiëntie wordt bereikt. En dat was weer nodig om in een tijd dat marktwerking een (veelal niet begrepen) het leidende paradigma was (is?) te kunnen concurreren.

Schaalgrootte wordt door weinigen begrepen. Iedereen met middelbare school 'economie' kan uitleggen, dat er is geen vloeiende relatie tussen schaalgrootte en kostenbesparing. Kort gezegd: het passeren van een zekere grens in grootte en capaciteit veroorzaakt eerst kostenverhoging en inefficiëntie.

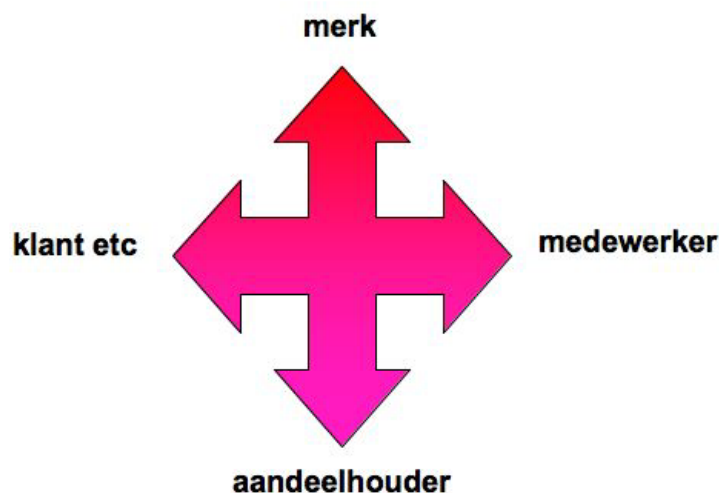
Nog rampzaliger is het dat schaalgrootte de afstand tot de mensen op de werkvloer en hun klanten vergroot.

De zorgsector toont vele voorbeelden.

Genoemde zorginstellingen als Meavita en Philadelphia moet door de overheid vereind worden gehouden na mismanagement en megalomaan gedrag van directeuren. Terwijl verpleegkundigen vechten voor een beetje normale werktijden en een beetje aardig salaris, verrijken de topmensen zich vanuit het standpunt dat een bepaalde omvang 'nu eenmaal ook een topsalaris meebrengt'. Vele fusies zijn doorgezet vanuit het eigenbelang van enkelen.

NAAR EEN NOODZAKELIJKE NIEUWE BALANS: HET CONCEPT VAN BELANGENGROEPEN (STAKEHOLDERS)

Er is goed nieuws. Want er is – al lang overigens - een alternatief. Het 'belangengroepen' (stakeholders) concept is niet nieuw. In een organisatie wordt waarde gecreëerd door een uitgebalanceerd beleid, waarin de belangen van alle groepen betrokkenen worden afgewogen.



Het belangengroepen concept scheidt in principe waarde op langere termijn voor alle betrokkenen: emotionele en financiële waarde. Het belangengroepen concept was en is nog steeds – ondanks alle gebeurtenissen in 2008 – niet erg populair bij vele leidende organisaties. Dat geldt niet alleen voor ondernemingen. Ook in (semi) publieke organisaties worden de topsalarissen nauwelijks vastgesteld op basis van het scheppen van waarde voor alle belangengroepen. Wat wel telt zijn bijvoorbeeld het aantal werknemers waaraan leiding wordt gegeven, de omzet en vooral het naar elkaar kijken hebben de topsalarissen bepaald. Commissarissen en toezichthouders zijn daarin goeddeels meegegaan. Het heeft onder andere gezorgd voor een golf van fusies en overnames, die werden en worden verkocht met vele discutabele argumenten.

Efficiency door schaalvergroting is in bijna geen enkele sector nog een houdbaar argument, het streven naar synergie is lovenswaardig maar mislukt gewoonlijk. Eigenbelang van enkelen aan de top is een weinig gehoord argument bij fusies en overnames, om het maar eens eufemistisch uit te drukken.

Er zijn signalen dat de tijden veranderen. De komende jaren zullen zich door groeiende maatschappelijke druk kenmerken als de jaren waarin er een duidelijker balans zal zijn in de afweging tussen de belangen van groepen van betrokkenen bij een organisatie.

KLANTEN WORDEN PARTICIPANTEN EN SOMS ACTIVISTEN

Niet alleen de maatschappelijke druk telt. Tot de belangengroepen, waarmee – behalve met de mond – weinig rekening werd en wordt gehouden behoren de *klanten* van een onderneming, of – bij maatschappelijke organisaties – de *afnemers van diensten*. Dat verandert. Even terug naar de banken, die de crisis hebben veroorzaakt. Wouter Bos in november 2008: ‘Ergens in dat proces werd de handel belangrijker dan het product. In de financiële wereld stond niet langer de dienstbaarheid aan de klant centraal, maar het vermogen om snel geld te verdienen.’ Heiner Geissler, oud minister van de Duitse Bondsrepubliek sprak van de omgekeerde wereld: ‘*De echte economie staat nu in dienst van de financiële sector, die een steeds groter deel van de winsten naar zich toetrekt.*’

Het is een eerste stap om de klant daadwerkelijk een centrale plaats te geven in beleid en dagelijkse uitvoering. Het is tijdens en na een crisis echter niet genoeg. Prahalad en andere toonzettende auteurs gaat ervan uit dat slechts die organisaties de concurrentie zullen overleven, die de afnemer *actief* betrekken in hun beleid en hun processen. “The future of competition. Co creating unique value with customers”.



Organisatie en klanten zijn verstrengeld, en groeien samen verder.

Participatie van klanten heeft niet alleen een direct zakelijk effect, maar ook een psychologisch effect.

Het direct zakelijke effect is, dat klanten met hun inzichten bijdragen aan innovatie van producten, diensten en processen.

En daarmee aan een onderscheidende positie van de organisatie.

Het psychologisch effect werkt op langere termijn. Participatie van klanten bij de uitkomsten van een proces leidt tot een gevoel van betrokkenheid. Dat op haar beurt leidt tot *loyaliteit* aan de organisatie.

Participatie van klanten impliceert overigens ook participatie van medewerkers. Dat is met name essentieel bij dienstverlenende organisaties.

Het psychologisch effect geldt universeel voor ondernemingen en voor maatschappelijke organisaties.

Toepassing van beide effecten heeft grote consequenties voor structuur en cultuur van een organisatie. Ook hier liggen grote drempels voor veel organisaties, die feitelijk nog werken volgens de principes van Taylor, die in 1911 zijn principes voor wetenschappelijke management openbaarde.

Internet werkt als katalysator op de weg die leidt naar meer klantparticipatie. De mogelijkheden van interactie tussen klant en organisatie in een internet omgeving kunnen sterk bijdragen tot het psychologisch effect. Internet heeft klantparticipatie en medewerkerparticipatie dichterbij gebracht, maar de weg is voor de meeste organisaties nog lang.

Als een beleid niet is gericht op klantparticipatie dan zal dan onherroepelijk leiden tot klantactivisme. Hoorbaar en zichtbaar via de vele programma's en websites, waarin klanten kunnen klagen. Of gewoon door het koopgedrag aan te passen: een andere aanbieder zoeken

MERKEN MAKEN HET VERSCHIL, MERKEN MAKEN GELD

Alles (een product, een dienst, een missie) en iedereen (een kunstenaar, een politicus, een sporter) kan een merk worden. Van Coca Cola tot Unicef, van Marcel Borsato tot Wouter Bos, om maar eens dicht bij huis te blijven.

Er is daarbij maar één fundamentele beperking: 'een merk ontwikkelt zich tot zover de consument dat toelaat' Deze essentie beperkt onder meer het aantal categorieën producten en diensten, dat onder één merk kan worden aangeboden (het vraagstuk van 'brand extension').

Met betrekking tot merkstrategieën zijn er twee fundamentele concepten: 'brand equity' en merkoriëntatie.

Brand equity

Keller definieert brand equity als het onderscheidend en kenmerkend effect dat de kennis van het merk door consumenten heeft op hun response op de marketing inspanningen van en rond dat merk. Is het effect positief, dan wordt dat vertaald in grotere loyaliteit, , lagere gevoeligheid m.b.t. acties van concurrenten, hogere marges, meer mogelijkheden tot merkextensies etc.

Helaas wordt tijdens een crisis veel schade toegebracht aan het onderscheidend vermogen van een merk en aan het differentieel voordeel, dat daaruit voortkomt. We zien het ook nu weer. De belangrijkste reden is dat veel marketeers snel grijpen naar het marketinginstrument prijs. Zie de supermarkten. Agressieve inzet van lage prijzen vermindert het onderscheidend vermogen. Als dan ook nog de oorspronkelijke prijsvechters zoals Lidl en Aldi komen met een beetje slimme strategie van gerichte service en een klein goedgekozen assortiment van meer luxe producten wordt de afstand tot bijvoorbeeld Albert Heijn snel kleiner.

Zet dat tegenover het beleid van bijvoorbeeld Coca Cola met een merkwaarde van \$ 67 miljard volgens onderzoeksbureau Interbrand. Hun marketeers verklaren dat Coca Cola nooit op prijs zal concurreren, maar juist in deze tijd meer investeert in de emotionele waarde van het merk.

Ook voor maatschappelijke organisaties is het concept van brand equity relevant. Het is het onderscheidende en kenmerkende effect dat de kennis over een maatschappelijke organisaties heeft op de relatie die betrokkenen (belangengroepen) ervaren met die organisatie.

Is het effect positief, dan wordt dat bijvoorbeeld vertaald in hogere en meer frequente donaties (bij goede doelen), grotere tolerantie bij fouten of onvolkomenheden in een proces (overheden), minder 'switchen' (bij zorgverzekeraars), etc.

Merkoriëntatie

Merkoriëntatie richt zich op datgene wat aan de ontwikkeling van een sterk merk voorafgaat. Alle bedrijfsprocessen moeten zijn afgestemd op de creatie, ontwikkeling en bescherming van het merk. De gedachte hierachter is dat op die manier de juiste omstandigheden worden gecreëerd om een sterk merk op te bouwen, wat uiteindelijk

ten goede komt aan de resultaten van een onderneming. Aldus SWOCC, Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie.

Om meer inzicht te krijgen in de beleidsmatige en economische gevolgen van merkoriëntatie heeft het Zweedse onderzoeksbureau Label (2005) een omvangrijk kwantitatief onderzoek uitgevoerd. De 500 grootste bedrijven van Zweden zijn benaderd voor deelname. Uit dit onderzoek blijkt dat de mate van merkoriëntatie een sterke samenhang vertoont met het bedrijfsresultaat. Zo ligt de winstmarge van sterk merkgeoriënteerde bedrijven tot maar liefst twee keer hoger dan bij bedrijven die minder merkgeoriënteerd zijn. Het onderzoek is inmiddels in Nederland herhaald onder leiding van drs Isabella Voskuyl, en wordt binnenkort gepubliceerd door SWOCC.

Zowel bij het concept van brand equity als bij merkoriëntatie ligt de sleutel tot succes in de *waarden* die dat merk vertegenwoordigt in de perceptie van kopers.

Bij maatschappelijke organisaties zijn het met name de *cultuurwaarden*, die in de organisatie verankerd zijn. Bij maatschappelijke organisaties ligt succes besloten in de mate waarin interne cultuurwaarden worden omgezet in extern beleefde merkwaarden.

VIER MERKSTRATEGIEËN TIJDENS EN NA DE CRISIS

Veel organisaties raken in tijden van crisis in paniek. De omzet vermindert drastisch, de vaste kosten drukken steeds zwaarder. Er is extreme wereldwijde prijsconcurrentie. Bij andere organisaties zoals bij goede doelen organisaties dreigen of is er al sprake van verminderde inkomsten uit met name éénmalige donaties.

Wat te doen?

Studie van menselijk gedrag suggereert een antwoord.

Er is altijd, ook buiten crisistijd, een categorie van prijkkopers. Veel of hetzelfde voor zo weinig mogelijk geld. Veel meer mensen echter reageren anders. Ze blijven hechten aan kwaliteit, ze blijven trouw aan organisaties en aanbieders, waarmee ze een band voelen. In tijden van crisis besteden deze mensen per categorie van organisaties aanbieders hetzelfde, maar ze selecteren een *kleiner* aantal organisaties, waarmee ze 'zaken blijven doen'. De 'evoked set' van merken, die

mensen in hun brein hebben opgeslagen wordt kleiner en selectiever. Iemand blijft bij Albert Heijn kopen, maar koopt bepaalde soorten producten (tijdelijk?) niet meer. Iemand blijft aan goede doelen geven, maar kiest dit jaar voor minder goede doelen. We blijven naar pretparken gaan, maar Euro Disney wordt dit jaar geschrapt. Gaat iemand met een dergelijke instelling naar een goedkoper restaurant? Niet waarschijnlijk; men blijft het favoriete restaurant trouw, maar gaat wat minder vaak uit eten. De horeca ervaart dat verschijnsel al.

Als het kan moet worden vermeden om in tijden van crisis te gaan stunten met prijzen. Iedereen doet het, er wordt meestal niet meer verkocht, maar de marge wordt wel lager. Dat versterkt de rendementsspiraal naar beneden

Er is gewoonlijk maar één goed antwoord en het is hierboven al aangeduid (zie Coca Cola): investeer in het merk, houdt het merk fit en actueel. Zorg dat het merk blijft behoren tot de kleinere, selectievere 'evoked set', waaruit mensen blijven kiezen voor primaire of andere levensbehoeften. Wordt niet goedkoper, maar schep meerwaarde.

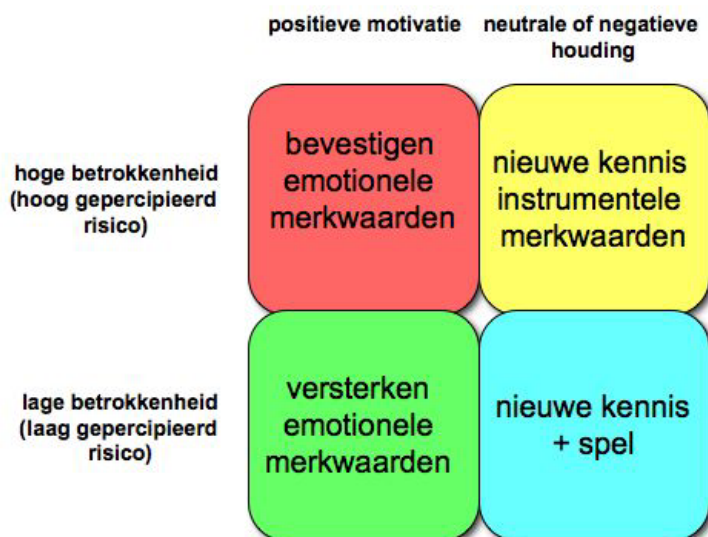
Welke merkstrategie is de beste?

Mensen voelen zich meer of minder betrokken bij een categorie van producten of diensten, of bij bepaalde categorieën van merken. Hun houding (motivatie) is positief of neutraal tot negatief.

Zo ontstaat een model met vier kwadranten. Op basis van een analyse van de huidige situatie kan een organisatie kiezen voor één van de vier merkstrategieën.

Het valt buiten het bestek van dit artikel om deze merkstrategieën verder uit te werken.

4 merkstrategieën voor voor overleven van een crisis



MERKEN ALS MIDDEL OM EEN DUURZAME MAATSCHAPPELIJKE POSITIE TE KRIJGEN

De schets in dit artikel omvat ondernemingen en maatschappelijke organisaties. Sommige voorbeelden hebben uitsluitend betrekking op ondernemingen met winstdoelen.

Andere voorbeelden zijn universeel.

Investeren in het merk en dan met name in het opbouwen en versterken van cultuurwaarden en merkwaarden is een strategie die veel maatschappelijke organisaties nog moeten leren. Voor een aantal van hen biedt de crisis een prachtige gelegenheid om zich te profileren en te positioneren. Men mag er immers van uitgaan dat veel andere organisaties dat niet zullen doen. Zij zitten bij de pakken neer, huilen met de wolven en sluiten als het niet anders meer kan de deuren. Zie wat er op 1 januari 2009 gebeurt met een groot aantal culturele organisaties, die niet meer delen in de subsidiepot van Plasterk.

Een slotadvies

Er is ook voor maatschappelijke organisaties geen gemakkelijke weg meer. Niet nu, en niet na de crisistijd. Er is uiteindelijk maar één overlevingsstrategie (met enkele varianten, zoals in het model is weergegeven): *maak van uw organisatie een echt merk, investeer in cultuurwaarden en merkwaarden, waarmee mensen zich verbonden voelen. Laat klanten en andere afnemers van uw diensten participeren in uw doen en laten.*

Gedeelde waarden en participatie vormen de basis voor een duurzame relatie. En daarmee voor een sterke maatschappelijke positie op lange termijn.

KLANT EN MERK: NIET HETZELFDE, WEL NAUW VERBONDEN.

Bronnen naast de eigen praktijk in advies en opleiding zijn onder meer:

C.K. Prahalad, Venkat Ramaswamy 'The future of competition. Co creating unique value with customers', 2004

Kevin Lane Keller, 'Strategic Brand Management', 3rd Ed 2008

Frederick Taylor, 'The Principles of Scientific Management', 1911

Larry Percy and Richard Elliott, 'Strategic Advertising Management', 2nd Ed, 2005

Nieuwsmedia als Het Financiële Dagblad en NRC

Website SWOCC

Harvard Business Review

Over de auteur

Jan Lantink ('43) werkte na de Hogere Textielschool als marketingspecialist in de textielindustrie. Hij kwam in 1972 bij FHV/BBDO als Strategy Director; in 1982 behaalde hij zijn doctoraal Bedrijfseconomie aan de Rijks Universiteit Groningen. In 1982 richtte Jan Lantink -binnen BBDO Nederland- BBDO Business Communications op, een bureau dat onder zijn leiding uitgroeide tot het leidende business-to-business bureau in Nederland. Was binnen BBDO International actief met de opbouw van een gespecialiseerd netwerk van soortgelijke bureaus.

Jan Lantink verliet BBDO om in 1992 met twee partners de Positioneringsgroep op te richten. Hij startte eind 1998 het in innovatieve marketing toepassingen gespecialiseerde adviesbureau **•NWQ•** dat met een drietal innovatieve programma 's oplossingen biedt voor klantwaarde en merkwaarde vraagstukken. **•NWQ•** telt leidende ondernemingen en organisaties tot haar opdrachtgevers (www.nwq.nl).

In 2008 richtte Jan Lantink de Associatie voor Maatschappelijke Merken op met als het doel het merkenbeleid in maatschappelijke organisaties verder te professionaliseren (www.maatschappelijkemerken.org). Dit initiatief heeft inmiddels geleid tot nationale en internationale projecten.

Jan Lantink is als universitair docent in deeltijd verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en doceert daarnaast bij TSM, Avicenna, IBO en Academie voor Management. Zeer geregeld geeft hij seminars en workshops op het gebied van ondernemingsstrategie, marketing, loyaliteitsvraagstukken, positionering, merken en communicatie.