

4.2 MERKONDERZOEK II

Richard Hugen

The formula for guaranteed success

1. Know where you want to go
2. Know where you are now
3. Know what you have to do to get where you want to go
4. Do it!

David Taylor (The Naked Leader)

Deze paragraaf schetst een beeld van marktonderzoek ten behoeve van het merk zover het oog momenteel reikt. Voorbij die horizon staat veel te gebeuren. De ontwikkelingen zullen zich met name op het vlak van neuromarketing afspelen. Momenteel zijn de resultaten van de fMRI-metingen vooral een bevestiging van wat we al weten, maar het zal niet lang meer duren of hersenonderzoek helpt om effectiever marketing te bedrijven.

Met het meten van activiteit in bepaalde delen van de hersenen hebben we een belangrijke trend te pakken in (merk)marktonderzoek. Marktonderzoek moet het nu vaak hebben van metingen op rationeel niveau, waarbij het onbewuste onvoldoende tot gelding komt, en van praten met onze klanten. Het laatste helaas vaak door onderzoekers met te weinig bagage om over de juiste dingen op de juiste manier te praten.

Heeft neuromarketing de toekomst – nu kunnen bijvoorbeeld emoties al gemeten worden met facial coding – het zijn de social media die in korte tijd een oneindige bron van informatie zijn geworden. Informatie die (gelukkig) nog steeds door deskundigen moet worden geïnterpreteerd om tot het juiste begrip te komen.

IJKPUNTEN IN MERKMARKTONDERZOEK

Marktonderzoek ten behoeve van het merk zoals we dat nu kennen, kent ruwweg een drietal stadia:

- het leggen van de fundering van het merk;
- de positionering, het ontwikkelen van de middelen om de onderscheidende positie te realiseren;
- het vaststellen van het effect van de middelen op het beeld en de beleving van het merk.

In elk stadium is sprake van een aantal ijkpunten waarbij onderzoek ingezet wordt. Bij het leggen van de fundering is onderzoek naar de identiteit een belangrijk, maar een vaak over het hoofd gezien onderdeel. De key insight en de positionering zelf zijn de twee andere ijkpunten in deze fase. Bij het ontwikkelen van de middelen is optimalisatie van het te realiseren effect het ijkpunt. Het vaststellen of de gestelde doelen zijn gerealiseerd is het laatste ijkpunt in de cyclus.

HET LEGGEN VAN DE FUNDERING VAN HET MERK

De identiteit van het merk is de simpele constatering 'dit ben ik'. Bij het vaststellen van de identiteit gaat het om aspecten als missie, visie, waarden en kerncompetenties. Wanneer Unilever als corporate merk de volgende missie formuleert dan heeft dat invloed op de uitwerking van de positionering van al zijn merken: 'By 2020, we will halve the environmental footprint of our products, help more than 1 billion people take action to improve their health and well-being, and source 100% of our agricultural raw materials sustainably'.

De praktijk van het onderzoek naar de identiteit van het merk komt vooral neer op het praten met personen uit alle geledingen van de organisatie die te maken hebben met het merk. Dat kan zijn de magazijnmeester die al veertig jaar voor het merk werkt, de algemeen directeur die nog niet zo lang geleden met pensioen is gegaan, de marketingmanager die in tien jaar tijd is opgeklommen naar zijn huidige functie en zo nog een tiental anderen uit de organisatie. Tijdens een workshop met het managementteam wordt de identiteit uitgekristalliseerd en vastgelegd. De identiteit vormt het raamwerk waarbinnen het merk moet opereren. De positionering van het merk is de uitwerking die binnen deze kaders aan het merk gegeven moet worden. Wanneer in het geval van Unilever massamarketing een kerncompetentie is, dan moet zij zich niet inlaten met nichemarketing.

DE POSITIONERING

Op het pad naar het ontwikkelen van de positionering van het merk is het formuleren van de key insight een belangrijk ijkpunt. Het formuleren van de key insight veronderstelt een diepgaande kennis van alle aspecten betreffende het merk.

Marktonderzoek is zeker niet de eerste bron waaraan in dit verband gedacht moet worden. Kijken en luisteren naar de wereld om je heen is de belangrijkste bron van informatie. Joop van den Ende heb ik als marketeer hoog zitten vanaf het moment dat hij mij vertelde dat hij met Moskoviëten in een mondain café ging praten over hoeveel zij gewend waren te betalen voor een theatervoorstelling. Dit ter voorbereiding op de opening van zijn theater daar. Of de productmanager die op zaterdagochtend een praatje maakt met klanten van Albert Heijn die daar kaas komen kopen. Georganiseerde consumer safari's hebben als nadeel dat het incidentele pogingen zijn om de consument in zijn natuurlijke habitat te ervaren. Een goede marketeer is daar voortdurend mee bezig.

Interne informatie, met name de informatie die komt van de klantenservice, is de tweede bron die over het hoofd wordt gezien.

Direct daarop aansluitend komt de 'online buzz'. Veel informatie, bijvoorbeeld bij Google Trends, Google Alert, Twitter Tweetscan, Getsatisfaction of Brandtags, is al dan niet gratis te verkrijgen. Maar voor bescheiden bedragen zijn al vrij diepgaande analyses te maken van 'de buzz over het merk' op het world wide web. Of die buzz negatief of positief is gekleurd. Welke reacties bepalend zijn voor de negatieve of positieve buzz. Webcareteams worden vaak in het leven geroepen om te kunnen reageren op negatieve berichten. Van het volgen van de buzz op het web, netnografie, als middel om de beleving van het merk systematisch te leren kennen, wordt vaak geen gebruik gemaakt.

In aanvulling daarop zijn natuurlijk trendanalyses, concurrentieanalyses, klantenkaartgegevens, trackingstudies, paneldata, et cetera, van belang. Ad hoc kwalitatief onderzoek is het sluitstuk om te komen tot het benodigde begrip van de klant, consument of professional. Bij voorkeur gebeurt dit in een workshopsetting, waarin alle informatie wordt samengebracht en verder wordt uitgekristalliseerd aan de hand van input uit individuele gesprekken of sessies met kleine groepen. Laddering en metaforenelicitatie zijn twee basistechnieken die in deze setting worden toegepast.

De 'understandings' die zo worden verkregen vormen de basis voor de formulering van de key insight. De key insight wordt geformuleerd tijdens een interne sessie met het projectteam op basis van de understandings die zijn verkregen. De key insight is een uitspraak over de beleving van het merk door de consument, die voldoet aan 4 R'en:

- Realiteit: de uitspraak is een diepe waarheid voor de doelgroep.
- Relevant: de uitspraak is waar en relevant voor de doelgroep.
- Resoneert: de uitspraak raakt een snaar bij de doelgroep.
- Reactie: de uitspraak ontlokt een reactie bij de doelgroep.

De key insight waar het merk Dove op is gebouwd, is een goed voorbeeld: Soap leaves skin feeling dry and tight.

Met de concurrentieomgeving, de klantendoelgroep en de insight helder geformuleerd is de basis gelegd voor het invullen van de positionering. In 2002 beschreef D. Taylor van The Brand Gym een algemeen positioneringsmodel. Op basis daarvan is een groot aantal positioneringsmodellen ontwikkeld, die allemaal de volgende onderdelen omvatten:

FUNDERING

- Marktdefinitie – het beantwoorden van de vraag in welke categorie van de markt je feitelijk opereert. Deze vraag wordt niet zelden overgeslagen.
- Concurrentie – de alternatieve keuzen die de consument kan maken en de relatieve kracht van die alternatieven.
- Doelgroep – bij voorkeur omschreven in termen van houding en waarden die in het leven centraal staan en niet alleen socio-demografica.
- Key insight – het element uit alles wat je weet van de consument dat voldoet aan de 4 R'en.

POSITIONERING

- Benefits – de functionele en emotionele benefits die bepalend zijn voor de beleving van het merk.
- Waarden en persoonlijkheid – waar het merk voor staat en in gelooft, direct afgeleid van de identiteit.
- Reasons to believe – onderbouwing van het verschil dat het merk in vergelijking met andere merken maakt.
- Discriminator – de ultieme reden waarom de klant het merk zou kopen.
- Merkessentie – de ultieme positionering die over lange termijn houdbaar is.

Het uitkristalliseren van de positionering vindt plaats in een workshopsetting, die meerdere dagen kan duren.

Met de positionering als basis kan uitwerking in drie richtingen plaatsvinden:

- uitwerking van het merkverhaal;
- uitwerking van de productpropositie;
- uitwerking van de communicatie.

Uitwerking van het merkverhaal is de stap die genomen wordt om de redelijk abstract geformuleerde positionering te vertalen naar consumententaal. Op basis van de positionering worden meerdere merkverhalen gemaakt die in een iteratief proces tijdens kwalitatief marktonderzoek worden doorontwikkeld om uit te monden in één 'merkverhaal'. Een merkverhaal dat onder meer als briefing kan dienen voor productontwikkeling en/of voor communicatie.

Bij het uitwerken van de productpropositie wordt uitgegaan van meerdere conceptomschrijvingen die elk zijn opgebouwd uit drie B's:

- *Begrip*: hierbij wordt op vier vragen antwoord gegeven. Wat doet de klant momenteel in relatie tot de categorie producten waar het om gaat? Wat is het dilemma of wat is de aspiratie ten aanzien van de categorie? Waarom is dit een dilemma of een aspiratie? Waar is de klant echt op uit als het gaat om het oplossen van het dilemma of het realiseren van zijn aspiratie?
- *Belofte*: de beschrijving van de oplossing die door het merk wordt aangereikt.
- *Bewijs*: de kenmerken van de propositie die op een overtuigende manier laten zien hoe de belofte wordt ingelost.

Tijdens een interne sessie worden meerdere van deze conceptomschrijvingen ontwikkeld. Deze conceptomschrijvingen vormen de input voor een onderzoekswerkshop waarbij ze aan de hand van individuele of groepsgesprekken worden doorontwikkeld. De uiteindelijke acceptatie en waardering wordt vastgesteld in kwantitatief online onderzoek. De grote bureaus hebben benchmarks waar het resultaat aan kan worden getoetst.

Uitwerking van de communicatie kan worden onderzocht op het niveau van de creatieve strategie en de executionele strategie. Toen Henkel het merk Pattex wereldwijd herpositioneerde als de 'sterkste' lijm op de consumentenmarkt, is er als creatieve strategie voor gekozen de lijmkracht tot in het absurde te tonen. De executionele strategie bestond eruit om grote, zware objecten, zoals auto's, tegen billboards te plakken.

Communicatieonderzoek, zowel kwalitatief als kwantitatief, moet gebeuren aan de hand van het werkingsmodel dat van toepassing is. Giep Franzen onderscheidt zeven werkingsmodellen. De Pattex-strategie, als uitwerking van het persuasionmodel, moet op een heel andere manier worden onderzocht dan de Optimel-strategie dat 'het mooiste gewicht is evenwicht' als uitwerking van het symbolismmodel hanteert. In het eerste geval gaat het vooral om het vaststellen van de overtuigendheid van de argumenten. In het laatste geval gaat het vooral om het vaststellen van de associaties die worden opgeroepen en de sturing die daarmee aan het beeld van het merk Optimel wordt gegeven.

Een voorbeeld van meten in plaats van vragen, als ontwikkeling in het merkmarktonderzoek waarover in de inleiding is gesproken, is het vaststellen van de reactietijden van consumenten om aan te geven of een associatie wel of niet bij een merk past. Hoe korter de reactietijd, hoe meer de associatie tot de kern van het beeld van het merk behoort. De meting wordt gedaan voor een groot aantal associaties. Door de resultaten te vergelijken tussen consumenten die wel en niet zijn blootgesteld aan reclamemateriaal kan worden vastgesteld welke sturing aan de perceptie van het merk wordt gegeven door de reclame-inspanning.

HET VASTSTELLEN VAN HET EFFECT VAN DE MIDDELEN

Doelen ten aanzien van de ontwikkeling van het merk kunnen op een groot aantal niveaus worden geformuleerd. Beperken we ons tot eindeffecten dan gaat het om:

- consumer franchise;
- concurrentiekracht;
- Net Promotor Score;
- associatiekracht.

CONSUMER FRANCHISE

Door middel van een beperkte set van vragen, ontwikkeld door Peter van Westendorp van NSS, nu Ipsos, kan worden vastgesteld in hoeverre men:

- een merk als enig merk gebruikt;
- een merk de voorkeur heeft als onderdeel van aantal merken dat men koopt;
- een merk als een van de merken in aanmerking komt om te worden gekocht;
- een merk afwijst;
- een merk alleen van naam kent;
- een merk niet kent.

Het monitoren van de ontwikkeling van de consumer franchise geeft belangrijke informatie hoe de strategie, gericht op het versterken van het merk, moet worden bijgesteld. Het vergroten van het aantal consumenten dat het merk als enige koopt vergt andere middelen dan wanneer consumenten die het merk alleen van naam kennen, het als een alternatief voor de merken die men nu koopt, moeten gaan zien.

CONCURRENTIEKRACHT

Door de vraagstelling iets te verfijnen komt informatie beschikbaar waarmee de concurrentiekracht kan worden berekend. Wanneer men meerdere merken in een categorie koopt, wordt gevraagd 10 punten tussen die merken te verdelen. Op basis van de cijfermatige verhoudingen tussen de merken kan de concurrentiekracht worden berekend. De ontwikkeling in de concurrentiekracht kan aanwijzingen geven hoe de merkstrategie vorm moet worden gegeven. Verlies in concurrentiekracht ten opzichte van de marktleider kan een reden zijn om een strategie te ontwikkelen, gericht op een kleinere tegenstrever.

NET PROMOTOR SCORE

De Net Promotor Score (NPS), in 2003 ontwikkeld door Frederick Reichelt, is een eenvoudig instrument voor het meten van klantloyaliteit. Het draait om slechts een vraag: hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u zou aanbevelen aan een vriend of collega?

De NPS-methode onderscheidt drie groepen:

- promotors (9-10);
- passief tevredenen (7-8);
- criticasters (0-6).

Het percentage promotors wordt verminderd met het percentage criticasters. Het resultaat is de Net Promotor Score (NPS), een percentage dat de klantenloyaliteit aangeeft. De best scorende organisaties zoals eBay, Dell en Amazon hebben een NPS tussen 50 en 80%.

Het weten wie je superpromotors zijn, en deze tot ambassadeurs maken van het merk, is een belangrijke marketingtool aan het worden. Het ontwikkelen van communities van merkambassadeurs, met gebruikmaking van social media, maakt het mogelijk om merken dicht bij de klanten te brengen. Het is een van de gebieden waar marketing en marktonderzoek in elkaar overlopen. Het ontwikkelen van closeness in de communities gaat hand in hand met het ontwikkelen van inzicht in de merkbeleving en van nieuwe product- en communicatieconcepten. Amstel is een merk dat een belangrijk deel van zijn marketinginspanningen op deze wijze heeft ingericht.

ASSOCIATIEKRACHT

Net als bij het communicatieonderzoek kan de kracht van associaties, zonder ernaar te vragen, worden gemeten. In dit geval wordt in de tijd vastgesteld welke associaties meer en welke associaties minder tot de kern van het beeld van het merk gaan behoren. De ontwikkeling die wordt geconstateerd kan aanleiding zijn de sturing, die wordt gegeven aan de perceptie van het merk, bij te stellen.

AFSLUITING

Marktonderzoek ten behoeve van het merk is een onderdeel van een continu proces om de prestatie van het merk te verbeteren. Met de inzet van het juiste marktonderzoek op het juiste moment kan de bijdrage hieraan groot zijn.



OVER DE AUTEUR

Richard Hugen werkte 37 jaar bij IPM (Instituut voor Psychologisch Marktonderzoek), waarvan de laatste zeventien jaar als algemeen directeur. In 2010 ging hij verder als zelfstandige. Onder de naam The Next Level keerde Hugen terug naar het vak van research based consultancy. Niet alleen om de in al die jaren opgebouwde kennis en ervaring toe te passen, maar met name ook om zich in het vak verder te ontwikkelen en zo opdrachtgevers maximaal bij te kunnen staan met op marktonderzoek gebaseerd marketingadvies. Deze rol vervult hij voor nationaal en internationaal opererende bedrijven op het vlak van positionering, communicatie- en productontwikkeling.