



MARKETING



MARKETING

EELCO ANNEVELDT

ONDER REDACTIE VAN ARJAN DASSELAAR



Culemborg

ISBN: 978-90-5940-391-8

NUR: 802

Trefw.: marketing

Omslag en vormgeving: Kay Coenen

Zetwerk: Van Duuren Media B.V.

Cartoons: Gnoe (www.gnoe.nu)

Druk: Koninklijke Wöhrmann, Zutphen

Dit boek is gezet met Corel VENTURA™ 10.

Dit boek is gedrukt op een papiersoort die niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt. Hierdoor is de productie van dit boek minder belastend voor het milieu.

© Copyright 2009 Van Duuren Media B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Registreer uw boek!

**REGISTREER
uw boek!**

Van Duuren Media biedt haar lezers een unieke service. Op de website www.vanduurenmedia.nl kunt u dit boek kosteloos registreren. Als klant van Van Duuren Media hebt u via de website toegang tot speciale gebieden met:

- Nieuwsberichten
- Interessante links
- Speciale e-zines en archieven

Extra: Lezers van de GURU-boeken krijgen bovendien toegang tot gratis aanvullende bestanden, zoals bonus-hoofdstukken en een overzicht van internetkoppelingen.

Registratiecode van deze titel:

GUR-0001-6

Registreer u vandaag nog en krijg toegang tot de discussiefora op de website van Van Duuren Media. Bovendien maakt u kans op boeken en leuke prijzen, en ontvangt u regelmatig een nieuwsbrief, met:

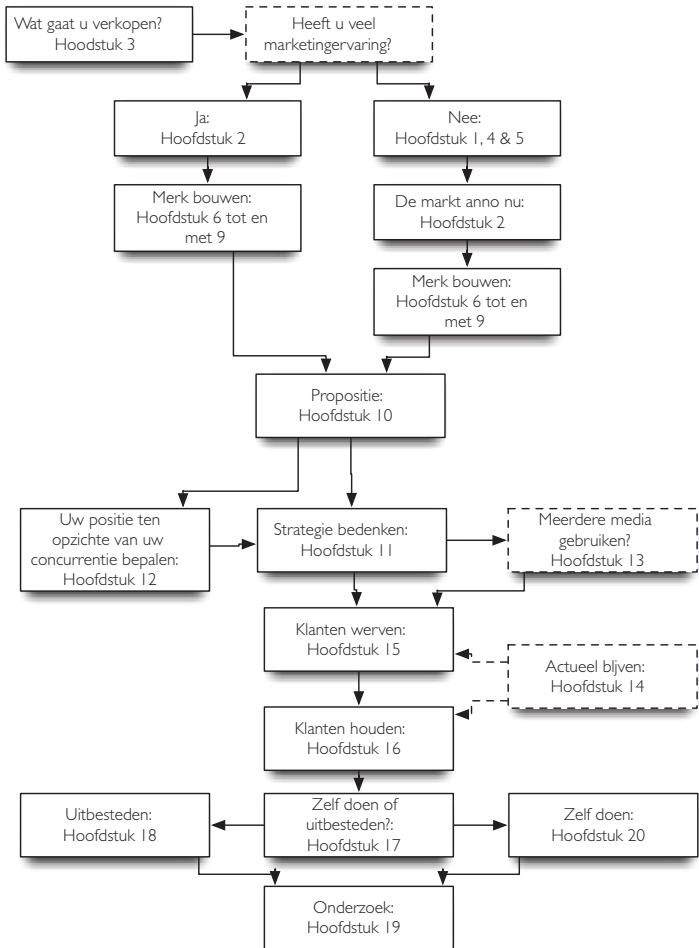
- Tips en trucs
- Extra informatie
- Wetenswaardigheden
- Besprekingen van vragen en antwoorden
- Nuttige links

Om te registreren:

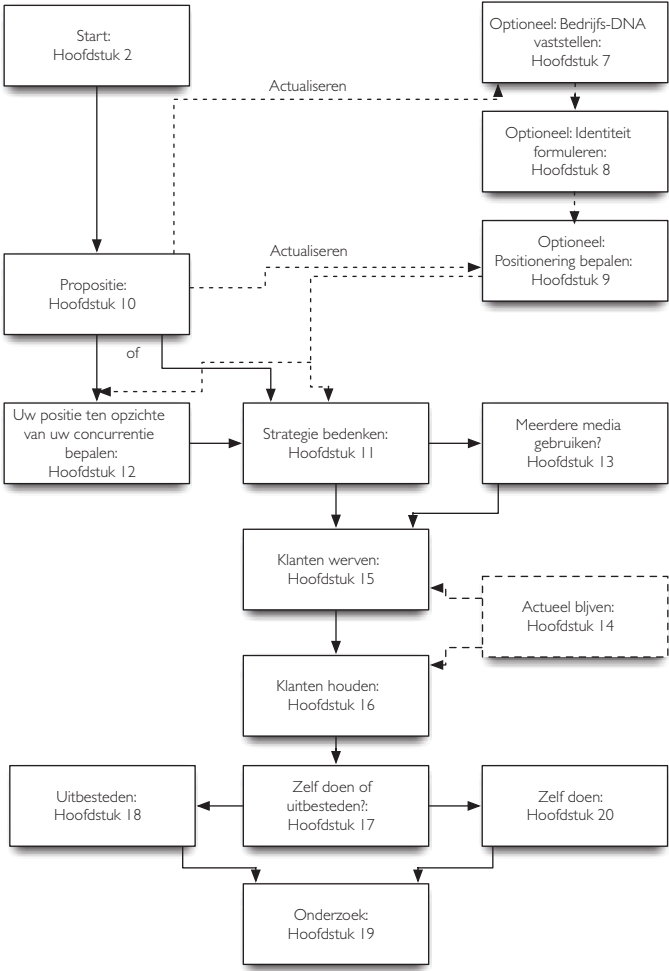
- Ga naar www.vanduurenmedia.nl.
- Klik op **Registreer!**

Meer informatie over de GURU-boeken? www.guruboeken.nl

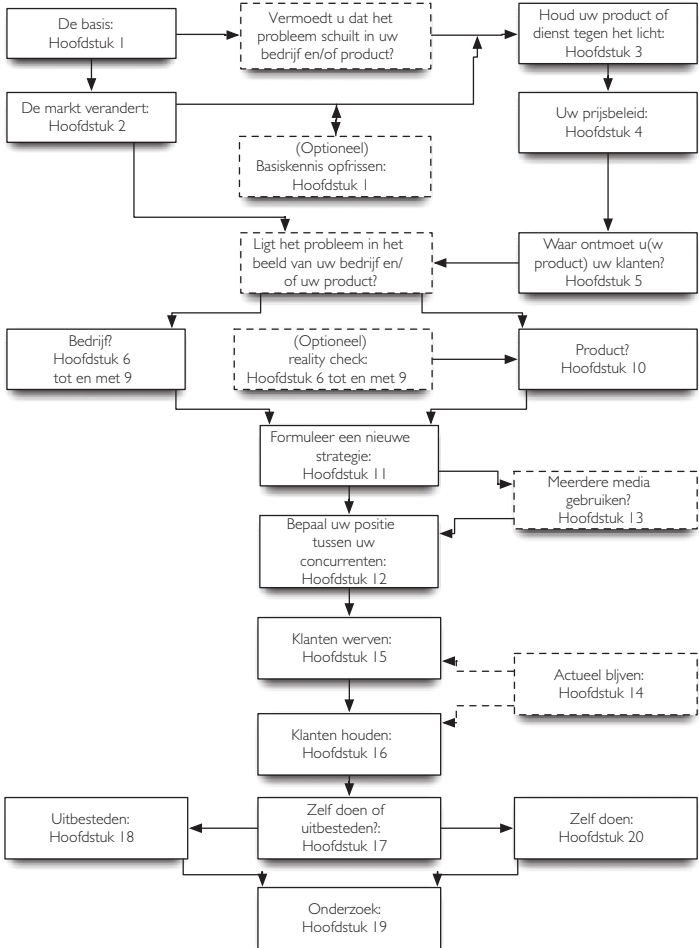
U begint een nieuw bedrijf en u gaat een nieuw product of een nieuwe dienst aanbieden. U leest het boek als volgt:



U heeft een bestaand bedrijf en u heeft al ervaring met prijs en distributie. Uw bedrijf staat goed bekend en u gaat een nieuw product of een nieuwe dienst introduceren. U leest het boek als volgt:



U heeft een bestaand bedrijf (dienstverlening of productie/verkoop) en u wilt uw marketingbeleid kritisch evalueren of opnieuw vormgeven. U leest het boek als volgt:



Infographic

Beeldgrafiek



Case

Snelle uitleg



Elders in dit boek

Verwijzing naar pagina of hoofdstuk



Praktijk

Voorbeelden



Advies

Advies van de guru



Op het web

Verwijzing naar externe internetbron



Bron

Verwijzing naar literatuur



Cartoon

Ter relativering en met een knipoog



Dankwoord

Marketing is de belangrijkste discipline binnen uw bedrijf. Overdreven? Zonder marketing op welk niveau dan ook verkoopt u niks. En toch: er zijn bedrijven die zeggen dat ze niets aan marketing doen terwijl ze toch succesvol verkopen.

Die bedrijven liegen.

Wat ze waarschijnlijk bedoelen is dat ze geen fraaie folders, ingewikkelde websites, commercials of andere promotie nodig hebben die ergens anders voor hen worden bedacht en dus duur zijn. Dat kan. In sommige situaties heeft u deze zaken niet nodig. Maar soms juist wel. Ook dit boek gaat u niet vertellen dat u alles zelf kunt. Niemand kan alles. Zo simpel is het. Dit boek geeft u wel de middelen en inzichten om zo veel mogelijk zelf te doen. Bovendien leert u realistisch in te schatten wanneer het echt nodig is om buiten de deur dingen te laten bedenken en te maken.

Marketing is niet eenvoudig, zeker als u niet weet hoe en waar te beginnen. Niet voor niets hebben veel bedrijven een fulltime marketeer in dienst. De complexiteit van het vak schept ook gevaren voor u. Er zijn meer dan genoeg dienstverleners die beweren dat ze u graag willen helpen. Ze laten u geloven dat u zonder hen gedoemd bent tot een plaats in de galerij van onopvallende bedrijven. Dat u zeer beslist folder X of websitepakket Y nodig heeft om het hoofd boven het almaar stijgende water te houden.

Die bedrijven liegen ook.

Geen enkel marketingproduct werkt immers altijd. Het probleem van deze dienstverleners is dat ze zich blindstaren op hun eigen expertise. Een bekende uitspraak luidt niet voor niets: “Als je enige gereedschap een hamer is, ziet elk probleem eruit als een spijker.” Er is maar één persoon die kan bepalen wat uw bedrijf aan marketing nodig heeft en dat bent u zelf. Maar dan moet u natuurlijk wel weten hoe u al die instrumenten, mogelijkheden en middelen moet beoordelen. Kortom, u moet weten of u – naast een hamer – nog andere gereedschappen nodig heeft en welke dat zijn.

In dit boek hoop ik u te laten zien wat u wel, en juist niet nodig heeft. Daarbij ligt veel nadruk op uw grootste bezit: uw klanten. Want verkopen, en dus marketing, blijft mensenwerk. Net als het schrijven van dit boek, dat er niet was geweest zonder de hulp van de volgende mensen:

- Alex Anneveldt, echtgenote en kritisch lezeres. Voor haar hulp en ondersteuning tijdens het schrijven.
- Robert Essenstam, strateeg en bijzondere vriend. Voor advies en begrijpende stiltes tijdens mijn betogen.
- Dagan Cohen. Hij ontdekte mij als copywriter. Hij heeft me laten zien hoe leuk het vak is. En wat je leuk vindt.
- Arjan Dasselaar voor de kans om dit boek te schrijven, voor de begeleiding en voor de mentale bijstand.

Eelco Anneveldt, april 2009

PS Vergeet het boek niet te registreren! (zie de pagina *Registreer uw boek* voorin het boek); u ontvangt dan een link naar bonusmateriaal, zoals een bonushoofdstuk en een linkoverzicht.

Inhoud

1	De 4P's: basisgereedschap van elke marketeer	1
2	Van zendend naar luisterend bedrijf	11
3	De verkoop van uw product	25
4	De prijs van uw product	35
5	De plaats waar uw product te vinden is	47
6	Bouw aan een sterk merk	53
7	Uw merk- of bedrijfs-DNA	59
8	Uw identiteit	65
9	Uw positionering	75
10	Uw propositie	87
11	Ontwikkel uw strategie	95
12	De strijd met uw concurrentie	103
13	Goede promotie is geïntegreerde promotie	109
14	Blijf actueel	113
15	Zo genereert u leads	117
16	Ontwikkel uw loyaliteitsprogramma	125
17	Weet wat u uitbesteedt	133
18	Haal alles uit externen	139
19	Onderzoek wat u doet en deed	149
20	Brainstorm als een professional	161
	Over de auteur	171
	Index	173

De 4P's: basisgereedschap van elke marketeer

Gereedschapskennis: de 4P's

Zoals de bijbel zijn Tien Geboden heeft, zo hebben marketeers hun 4P's: product, prijs, plaats en promotie. Samen heten de 4P's ook wel de marketingmix, oftewel de ingrediënten van uw marketingbeleid. Vroeger gaven de 4P's een prettig houvast op ingewikkelde en vaak ook steeds veranderende materie.

De vraag is of dat zo blijft. Want in deze tijd zijn de 4P's zonder aanpassingen eigenlijk ongeschikt om uw volledige marketingbeleid op te baseren. Ze worden namelijk ingehaald door factoren die bedenker Neil Borden in 1964 simpelweg niet kon voorstellen. De grootste spelveranderaar is internet, maar ook de enorme uitbreiding van het aantal media en het versplinteren van de markt in vele, kleine groepen consumenten speelt een rol.

Toch kunt u niet zonder kennis van de klassieke 4P's. Al was het alleen maar om te begrijpen hoe u ze in de toekomst voor uw bedrijf moet inzetten.

P1: Product

Hier begint – en meer dan eens eindigt – alles mee. Een slecht product is niet te marketen. U verkoopt er in het begin misschien iets van, maar negatieve reacties zullen het beeld van uw product en uw bedrijf zo aantasten, dat herhalingsaankopen en aanbevelingen van tevreden klanten uitgesloten zijn.

Veel andere bedrijven struikelen al eerder. Namelijk als het product nog bedacht moet worden. Dat is lastig, zeker in een markt die bijna alles al heeft. Veel producten halen het einde van de conceptfase niet eens. En mochten ze de winkel halen: 30 tot 40 procent van de consumentenproducten presteert onder de maat en haakt op termijn alsnog af. Overigens ligt dit percentage bij zakelijke producten lager: zo rond de 25 procent.¹

Zelfs als uw product de eerste hobbels neemt, moet het (blijven) voldoen aan de wensen en eisen van uw doelgroep. Deze heeft verwachtingen van uw product. En als die verwachtingen realistisch zijn, moet u daar aan voldoen. Alles wat u meer kan bieden, draagt bij aan een positiever beeld van u en uw product en kan u helpen een voorsprong te nemen op uw concurrenten. Een echt onderscheid met het product van uw concurrent noemt u een USP, een *Unique Selling Point*.

Wonderlijk genoeg zijn er nog steeds bedrijven die denken dat ze met de juiste marketing een matig product toch aan de man kunnen brengen. Ik kan u die illusie besparen. Misschien gaat het een tijdje goed, maar slechte producten worden tegenwoordig eerder vroeger dan later ontmaskerd. Voor u het weet, wemelt het op internet van de slechte recensies waarin uw naam prominent opduikt. Zo wordt uw naam in de grote zoekmachines gekoppeld aan slechte besprekingen en wekt u de interesse van consumentenmagazines en programma's. Die hebben tegenwoordig hun eigen digitale kanalen en dus volop de tijd om een merk of product op de huid te zitten. Zeker als u problemen met uw product niet bijtijds en daadkrachtig aanpakt, kunt u wel inpakken. En probeert u dan later nog maar eens een nieuw product te lanceren.

¹ Bron: Marketing Max. www.marketingmax.nl

Hetzelfde geldt voor een product dat zich niet onderscheidt van dat van uw concurrenten. Wat u ook probeert, consumenten zullen erachter komen dat uw product hen niets extra's biedt en het laten liggen. Als ze het al uitproberen.

Kortom: een goed product is geen onderdeel van uw marketing, het is uw basis. Of zoals advertentiegenie Rosser Reeves het formuleerde: "You must make the product interesting, not just make the ad different." En hij kon het weten. De inmiddels overleden Reeves was de bedenker van de term USP.

Elders in dit boek



Uw product of dienst is het meest cruciale onderdeel van uw marketing. Maar het product op zich is maar een deel van wat uw klanten als product ervaren. Klinkt ingewikkeld? Dan is hoofdstuk 3, De verkoop van uw product, de moeite waard om te lezen.

P2: Prijs

Met de prijs kunt u twee kanten op.

- Optie één: de prijs wordt een deel van uw marketingmix. U zorgt ervoor dat deze in balans is met de andere P's. Bij een kwalitatief hoogwaardig product dat uniek is, rekent u bijvoorbeeld een hogere prijs dan bij een product dat volop concurrenten heeft.
- Optie twee: u wordt een prijsvechter. In dat geval dicteert de prijs alle andere elementen in de marketingmix, en wordt het de speerpunt van uw communicatie, als u die al gaat voeren. Want communicatie kost geld.

De 4P's



Het vaststellen van de ideale prijs voor een product gaat verder dan een greep naar de calculator. U moet niet alleen rekening houden met kostprijs en uw eigen marge, maar ook met de psychologie van de consument. Zoals het spreekwoord luidt: "Wat geeft de gek ervoor?"

Let op: een lage prijs is niet altijd goed. Deze kan ook argwaan oproepen ("Dat kan nooit voor dat geld!"). Een hoge prijs kan mensen afschrikken, maar ook een krachtig wapen zijn om uw doelgroep wat selectiever samen te stellen. Als u op termijn bijvoorbeeld liever een kleine, maar kapitaalcrachtige doelgroep

heeft dan een massamarkt, dan kunt u de prijs daarop afstemmen. U zegt dan bijna letterlijk: "Dit product is niet voor iedereen." Voor de doelgroep die het product wel koopt, is het dan geruststellend duur. Ze weten dat ze niet snel nog iemand zullen tegenkomen met dat product. Voor exclusieve producten en diensten, zoals bepaalde vakantieresorts, juweliers en autofabrikanten speelt de prijs op deze manier een stevige rol in de marketing.

De prijs van een product beïnvloedt ook een van de andere P's: de (verkoop)plaats. Met de toename van handel op internet zijn er steeds meer shops die prijs als wapen gebruiken en stunten met bodemprijzen van artikelen. Waar vroeger een consument zich liet voorlichten in de winkel en het product daar ook kocht, vindt de koop steeds vaker online plaats. Gevolg: de fysieke winkel doet het werk, de online shop pakt de (lagere) winst. Niet leuk, wel de realiteit.

De fysieke winkels, of de *Brick and Mortar shops* zoals ze door de online gemeenschap ook wel worden genoemd, profileren zich of steeds meer op service en andere vormen van meerwaarde, of ze gaan de strijd aan en mengen zich in de prijzenoorlog.

Ook als u uw product niet met een lage prijs wilt profileren, kan uw merk zo toch worden meegesleurd in een prijzencircus. Simpelweg omdat uw producten worden verkocht door een prijsstunter. Oftewel: u heeft niet voor de volle 100 procent invloed op de prijs. Tenzij u in staat bent de prijs als een voorwaarde op te leggen aan alle onderdelen van uw distributieketen. Dat is echter niet altijd toegestaan. De Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) doet bijvoorbeeld steeds vaker onderzoek naar situaties die ruiken naar bindende prijsafspraken.

Elders in dit boek



In hoofdstuk 4, De prijs van uw product, leest u meer over de kansen en gevaren van de prijs.

P3: Plaats

Dit deel behandelt de plaats waar uw product wordt aangeboden en waar uw afnemer het mag verwachten. In 1964, toen de 4P's werden bedacht, zag de route van aanbieder naar afnemer er behoorlijk anders uit dan tegenwoordig. Zo waren de supermarkten nog niet zo gigantisch groot, kochten we meer bij gespecialiseerde winkels zoals de slager, de bakker en de groenteman, en bestond internet nog niet.

Gaandeweg echter liet de consument zich steeds meer inpalmen door het gemak en de lage prijzen van supermarkten. Zo verdween de kwaliteit waar specialisten zich op lieten voorstaan, naar de achtergrond. De laatste jaren is die trend op zijn retour. Sterker nog: er is sprake van een tegenbeweging. Mensen zoeken meer kwaliteit en zijn ook bereid daarvoor te betalen.

De verwachting is wel dat de economische crisis die ten tijde van het schrijven van dit boek woedt, de beweging vertraagt. Maar daarna zal hij zich weer doorzetten. Deze beweging wordt gevoed door een hang naar echtheid, naar puurheid. Die hang vertaalt zich bijvoorbeeld in een hernieuwde belangstelling van consumenten voor ambachtelijk vlees van de slager. De voorverpakte producten van de supermarkt spreken hen minder aan. Hoe en waarom deze trend is ontstaan, voert voor dit boek te ver. Belangrijk is dat er voor u kansen liggen achter deze trend. Want de plaats is meer dan de plek waarop de koopwaar ligt

uitgesteld. Het is de plek waar de zogeheten 'beleving' van het product begint. De beleving is het complete scala aan gevoelens en associaties dat uw product of uw dienst oproept bij uw doelgroep.

Oftewel: een slager met een mooie presentatie in een winkel die ambachtelijkheid uitstraalt, zal een ander soort publiek aantrekken dan de kiloknaller met kale metalen vitrines. Het verschil tussen die twee plaatsen uit zich ook in een andere P: de prijs. Want de doelgroep van de ambachtelijke slager zal bereid zijn meer te betalen dan de doelgroep van de kiloknaller.

Elders in dit boek



In hoofdstuk 5, De plaats van uw product, leest u hoe u met enige creativiteit en een wat lossere definitie van dit begrip uw doelgroep positief kunt verrassen.

P4: Promotie

Onder promotie verstaan we alles wat de aandacht op uw product richt, met als doel de verkoop ervan te stimuleren. Dit onderdeel is binnen de marketingmix op dit moment het sterkst vertegenwoordigd. Oftewel: promotie is het belangrijkste middel om u te onderscheiden van uw concurrenten. Hiermee voert u de strijd om de harten en hoofden van uw doelgroep.

Promotie is een vakgebied op zich. Ook hier geldt dat veel van de middelen die we nu voor promotie tot onze beschikking hebben, in 1964 nog niet bestonden, of wel bestonden, maar niet op de communicatieradar verschenen. Internet is een prachtig

voorbeeld, maar ook promotie in openbare toiletten zal in de wat conservatievere jaren '60 niet eens in overweging zijn genomen.

Promotie gaat verder dan een leuke poster of een frisse website. Daarom krijgt ze in dit boek veel meer aandacht dan de andere P's. Niet alleen omdat dit het meest complexe element is. Maar het is ook een element waar voor u de grootste kansen liggen.

Case



Van zender naar luisteraar en van ontvanger naar mede-zender

De verwachting is dat marketing in de nabije toekomst steeds meer mede gedreven wordt door de ontvangers. Een flink aantal grote bedrijven laat bijvoorbeeld hun klanten meedenken over hun promotie. Zo mogen ze zelfs ideeën aandragen voor commercials. Dit fenomeen heet 'co-creatie': zender en ontvanger creëren samen een passende boodschap. Een aantal bedrijven richt er speciale afdelingen voor op of richt bestaande afdelingen opnieuw in. Maar het afscheid van traditionele waarden valt zwaar en verloopt traag, ook omdat veel inkomstenmodellen gebaseerd zijn op de vertrouwde marketingmethoden. Kleinere bedrijven zijn vaak flexibeler en kunnen in dit geval een voorsprong nemen.

Vaar niet blind op de 4P's alleen

De 4P's hebben ondanks hun hoge leeftijd nog steeds nut. Aangevuld met uw eigen kennis en creativiteit zijn ze nog prima geschikt als praktische leidraad bij het ontwikkelen en onderhouden van uw eigen marketingbeleid. Voor de 4P's geldt immers wat voor de meeste zogenaamde 'regels' in de marketing geldt: ga er creatief mee om. Probeer ze naar uw situatie te vertalen. Weeg ze, want niet elke P zal voor u even belangrijk zijn. En het belangrijkste: gebruik ze als prikkel en als leidraad om zelf creatief te worden. Want als iedereen de formules klakkeloos volgt, doet iedereen hetzelfde en valt niemand meer op.

Praktijk



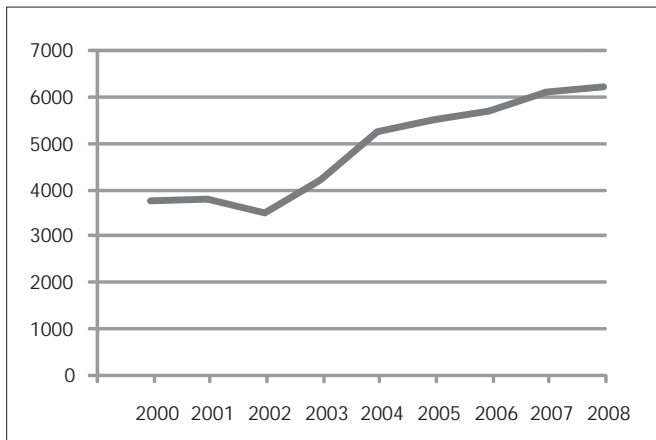
Neil Borden en Jerome McCarthy

Neil Borden bedacht de marketingmix in 1964; het instrumentarium van de marketeer. De 4P's komen voor rekening van Jerome McCarthy. Hij beschreef en categoriseerde de instrumenten. Zijn model was en is nog steeds een van de meest bekende referentiekaders in de marketing. Een van de kritieken op zijn systeem was dat de 4P's vooral bedoeld zijn voor consumentengoederen (ook wel de 'fast moving consumer goods' genoemd) en minder tot niet voor dienstverlening. Logisch, want in het tijdperk waarin ze geformuleerd werden, domineerde de goederenmarkt en was dienstverlening behoorlijk ondergeschikt.

Bruto mediabestedingen



Van 2000 t/m 2008, in miljoenen euro per jaar



Bron: Nielsen-rapportages en Wikipedia

Op het web



Meer uitleg over het verschil tussen bruto- en nettobestedingen:
<http://tinyurl.com/dn79ch>.

Van zingend naar luisterend bedrijf

Hard roepen werkt niet meer

In de jaren vijftig prezen doktoren en tandartsen sigaretten aan. Schaamteloos werden gezondheidsclaims gekoppeld aan een product waarvan we nu weten dat je er gewoon ziek van wordt. Veel mensen geloofden de afzenders zonder enige reserve. Tegenwoordig krijgt u mailtjes over blauwe wonderpillen die u uitputtende nachten in het vooruitzicht stellen. En die mailtjes gelooft u niet.

U weet hoe reclame werkt. En als u weet hoe iets werkt, is de magie eraf.

Om te begrijpen wat wel werkt, is het goed om te weten wat niet meer werkt. Zo vermijdt u valkuilen die al vol liggen met uw concurrenten.

Het vroegere succes van herhaling

Herhaling was lange tijd de kracht van reclame. In sommige gevallen is het dat nog steeds. Maar de massa aan boodschappen die mensen tegenwoordig al van kinds af aan moeten verwerken, maakt dat we sceptischer worden. Dat is helaas voor veel bedrijven de aanleiding om nog meer te gaan herhalen. En daardoor ontstaat *overkill*: een boodschap wordt zo vaak op ontvangers afgevuurd, dat ontwijking en scepsis omslaan in rauwe irritatie. Niet dat alle bedrijven dat gelijk door hadden. "Prachtig" riepen de wasmiddelfabrikanten in koor. In de jaren '80 en '90 huldig-

den zij de theorie "Het maakt niet uit hoe er over je gepraat wordt, als er maar over je gepraat wordt". Het resultaat was een stroom aan commercials vol tevreden moeders, wiens enige taak het was om dagelijks een geurende mand verblindend wit, vers gestreken wasgoed te produceren, waarna ze beurs werden geknuffeld door ergerlijk dankbare kinderen.

De intrede van voordelige huismerken heeft veel van deze wasmiddelen en de bijbehorende reclames teruggedrongen tot marginale marktaandeelen. Oorzaak: geen van deze grote wasmiddelenmerken bood meer dan de goedkope huismerken. Die maakten namelijk ook gewoon je was schoon. Zo'n probleem lost u als fabrikant niet op met een batterij aan extra commercials.

Hard roepen werkt niet



Bovendien is een wasmiddel een zogeheten “low involvement”-product. Daarmee bedoelen we: een product dat, in vergelijking met alle andere beslissingen die een consument op een dag moet nemen, behoorlijk onbelangrijk is. Of weet u nog de laatste keer dat u meerdere folders op uw keukentafel uitspreidde om eens goed te gaan bekijken welk merk en type wasmiddel zich voortaan in uw klandizie mocht gaan verheugen?

Praktijk



De evolutie van commercials

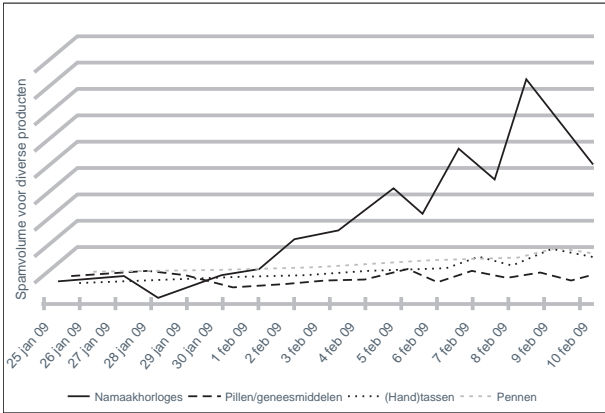
Voor de een is het nostalgie, een ander hoort nog liever nagels over een schoolbord. Een paar klassieke wasmiddelencommercials. De links hieronder vindt u ook op de site bij dit boek. Meer daarover op pagina ‘Registreer uw boek’, voorin deze uitgave.

- Ariel – jaren tachtig: <http://tinyurl.com/cshud2>
- Dreft – jaren negentig: <http://tinyurl.com/clldv4>
- En anno 2007 is zo’n wasmiddelenreclame al een stuk aantrekkelijker om naar te kijken: <http://tinyurl.com/dfnz2v>
- Een klassieke ‘spoor’ oftewel parodie: Kees van Kooten als de vieze man in een Dreft-reclame: <http://www.adcritic.nl/dreft/de-vieze-man>

Spam in de mail



Spam voor verschillende producten (periode: twee weken)



Waarom alleen herhaling niet meer werkt

Hoe lang houdt een relatie stand die gebaseerd is op eenrichtingsverkeer? Een relatie waarin een partner alleen maar praat en nooit luistert? Die afkeurend reageert als de andere partner tijd en moeite in de relatie wil investeren? Die sterk de indruk wekt dat de relatie alleen maar lastig is?

Zo'n relatie zal geen succes worden. Iemand die – terecht – met respect behandeld wil worden, pakt zijn spullen en kijkt nooit meer terug. Want de basis van elke relatie is de dialoog. Ook in de relatie met uw klanten.

Toch praten veel bedrijven alleen maar en luisteren ze nooit naar hun doelgroep. In een aantal situaties zal dat nog best een tijdje goed gaan, zoals bij monopolisten of in heel klassieke mark-

ten. Maar voor de meeste bedrijven is niet luisteren naar klanten tegenwoordig fataal. Zeker als u niet over dezelfde budgetten beschikt als de meeste bedrijven achter deze eeuwige monologen.

'Alleen zenden maar niet luisteren' is een ouderwetse manier van communiceren die paradoxaal genoeg wordt gestimuleerd door alle moderne middelen die bedrijven tegenwoordig ten dienste staan.

Als voorbeeld: databasemarketing. Hierbij gebruikt u een computerbestand (database) met gegevens over uw doelgroep om betere marketing te kunnen bedrijven. Met databasemarketing kunt u een compleet profiel opstellen van uw klanten en uw doelgroep. Door bijvoorbeeld informatie over uw klanten te verzamelen, zoals woonplaats, postcode, aankoopgedrag en aankoopfrequentie. Met wat discipline en met de juiste informatie zijn de mogelijkheden eindeloos.

Toch komen veel bedrijven bij het gebruik van databasemarketing vaak niet veel verder dan het vermelden van de naam van de ontvanger in de aanhef. Er zijn marketeers die denken dat dit voldoende is om hun klanten naar de winkels te laten rennen.

Dat consumenten hier allang doorheen prikken, wordt niet gezien of zelfs ontkend. Deze en andere vormen van communicatie waarbij u alleen zendt, zijn manieren om de deur op een kier te krijgen en niet meer dan dat. De consument wil zien, horen en voelen dat u oprecht geïnteresseerd bent. Dat u een relatie wilt. En waarom hij of zij die relatie uitgerekend met u moet aangaan. U moet laten zien dat u de klandizie verdient.

Met name in tijden van economische tegenwind is het belangrijk dat u een goede relatie heeft met uw klanten. Het liefst een rela-

tie gebaseerd op emotie en niet op geld. Of u moet het geen bezwaar vinden dat klanten u verlaten omdat uw concurrent een betere prijs heeft. Of betere producten biedt. Of wel luistert.

Wat wel werkt: luisteren

Iedereen kan tegenwoordig zijn eigen krant, radiostation en zelfs tv-zender op internet beginnen. En veel mensen doen dat ook. Meer dan u zou verwachten en soms ook meer dan u zou willen. Veel van deze mensen worden gedreven door hun wil om hun eigen kennis te etaleren en door de behoefte om (slechte) ervaringen met bedrijven met de rest van de wereld te delen. En de kans is groot dat hun definitie van 'een slechte ervaring' veel ruimer is dan de uwe. Daarom is het zaak om zo nu en dan een uurtje de tijd te nemen om internet af te zoeken naar recensies van uw product of dienst.

Sluit u daarbij niet af voor slechte recensies, maar zie die juist als kans om uw product, dienst of de service eromheen nog beter te maken. Als uw klanten zich oriënteren op een product, gebruiken ze de naam van het product, eventueel plus de naam van de maker, aangevuld met verschillende termen. Zowel positief als negatief. Verplaats u in de consument, bedenk welke woorden deze gebruikt zou kunnen hebben om over uw product te schrijven, en zoek daarop die in Google. Zo krijgt u snel een indruk van de geldende meningen over uw bedrijf.

Omgaan met nieuwe zenders

Met de opkomst van internet deed ook een nieuw fenomeen zijn intrede: de *internetcelebrity*. Googelt u maar eens op "Perez Hilton" of kijk op <http://perezhilton.com> en laat u verbazen door

de trivialiteiten en banaliteiten waarmee deze persoon een van 's werelds meest geraadpleegde bronnen van roddels is geworden. Perez Hilton is een blogger die op dit moment conventionele media van de troon stoot. Hij is harder, valser en origineler dan die media en daarmee vervult hij een behoefte die niemand tot nu toe had geconstateerd. Had u die media hier vier jaar geleden voor gewaarschuwd, dan was u waarschijnlijk hartelijk uitgelachen.

Waarmee maar gezegd wil zijn: nieuwe zenders die de juiste snaar raken, hebben meer invloed dan conventionele media. Ze staan immers dichterbij de doelgroep dan andere media. Goede kans dat ook u adverteert in dergelijke ouderwetse media, maar niet altijd greep heeft op de nieuwkomers.

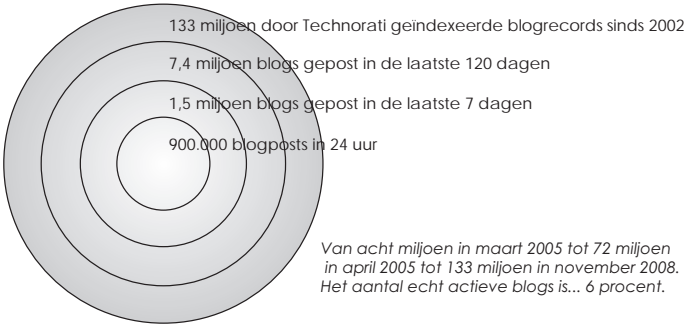
Probeer daarom zo snel mogelijk een overzicht te krijgen van de bloggers en andere bronnen die zich focussen op uw bedrijf. Dat is geen eenmalige, maar een continue inspanning.

Zoek contact met zenders die duidelijk verkeerde informatie verspreiden en bied aan ze te helpen met de juiste informatie. De nadruk ligt hier op 'helpen', op de dialoog. Complimenteer de zender en prijs hem voor de energie die hij in zijn werk steekt. In deze gevallen vangt u meer vliegen met stroop dan met azijn. Boos worden of dreigen heeft weinig zin. Als de zender in kwestie al opgeeft, neemt een ander binnen no time zijn rol over. U heeft meer kans als u zich gedraagt als een van hen.

De groei van het aantal blogs



De *blogosphere* in cijfers. Bron: technorati.com



Evolutie: van luisteren naar beleven

Joseph Pine en James Gilmore schreven rond de eeuwwisseling het boek *The experience economy*. Hun stelling: de economie draait niet langer louter om de verkoop van producten of diensten, maar om de 'beleving' of 'ervaring' die de consument met zijn aanschaf verkrijgt. Aankopen moeten dus worden gestimuleerd met belevenissen. Ook als er eigenlijk niets te beleven valt. Als voorbeeld: een pakje margarine beleeft u niet. U smeert de inhoud op uw brood en de verpakking krijgt in het beste geval een tweede leven als opslag voor schroefjes die u overhield van een meubelbouwpakket.

Maar als we nu in ervaringen denken, wordt het verhaal anders. We 'beleven' dan de margarine. Dat begint al bij de communicatie over het product. Er zijn verschillende soorten margarine, met verschillende claims. Ze zeggen uw cholesterol te verlagen,

u te helpen af te vallen of zelfs uw kinderen slimmer te maken. U heeft een goed gevoel bij een bepaald merk (vertaling: dat merk sluit aan bij uw beleving van goede margarine). Vervolgens koopt u de margarine, u smeert deze op uw brood en u 'beleeft' het gevoel en de smaak van de margarine.

Misschien klinkt het voorgaande een beetje cynisch. De belevenistheorie is dan ook niet van toepassing op elk product. Eenvoudige producten en met name producten die puur op prijs worden aangeboden, hebben weinig aan een beleving. Maar voor andere producten of diensten heeft het wel degelijk nut om een beleving te creëren.

De toegevoegde waarde van belevingen

Een beleving voegt iets toe als u met conventionele communicatie uw boodschap niet meer over kunt brengen. Dat kan komen doordat uw concurrenten meer budget hebben en u met gemak overschreeuwen, maar een urgenter reden is dat consumenten uw conventionele communicatie negeren. Bijvoorbeeld omdat de claim te vaak gebruikt is of omdat het product en de communicatie te weinig onderscheidend zijn. Als uw product of dienst niet genoeg opvalt, krijgt u niet de gelegenheid en de tijd om uw boodschap over te brengen. Die kans krijgt u wel als u deze boodschap verpakt in een beleving die iets zegt over wat u aanbiedt.

Voorbeelden van belevingen in de praktijk

- **Personeelswerving in een tank.** De land- en luchtmacht maken op beroepskeuze-evenementen dankbaar gebruik van belevingen. Jongeren mogen in de cockpit van een F-16 of de geschutskoepel van een tank zitten. Tegen jongeren zeggen

dat werken bij het leger “cool” is, werkt niet meer. Woorden van mensen buiten hun leeftijdscategorie en belevingswereld zeggen hen niet zo veel. Maar een ervaring laat het ze voelen.

- **Tocht door een ijsskoude tunnel.** Een merk dat een nieuw ijsje wilde presenteren en het aanpreeft als bijzonder verfrissend, bouwde een tunnel op drukke stranden tijdens warme dagen. De tunnel voerde wandelaars langs allerlei koude ervaringen, zoals een ijsglijbaan, een koude douche en een echte sneeuwstorm. Iedereen was welkom om door de tunnel te lopen en zo het ijsje ‘te ervaren’.
- **Cadeaus weggeven.** Als u wilt dat mensen uw product ‘ervaren’, geeft u het ze gewoon. Dit concept is waarschijnlijk net zo oud als de bekende weg naar Rome, alleen hebben slimme mensen er een label opgeplakt. Het heet sampling en er zijn verschillende methoden voor. Zoals uitdelen op locatie, of ‘geld terug’-acties na aankoop van een (nieuw) product. De vriendelijke dames of heren die u in de supermarkt een warm kopje van de allernieuwste kippensoep aanbieden, zijn goede voorbeelden van sampling op een zeer relevante plek.

Elders in dit boek



Meer over dit fenomeen leest u in hoofdstuk 5.

Op het web



Meer lezen over de experience economy? Lees dan de presentatie van Hans van der Loo op zijn site (PDF) www.hansvanderloo.nl/downloads/Experience_economy.pdf. Geen makkelijke materie, wel volledig en leuk om te lezen.

Verzin een belevenis voor uw merk

Een belevenis bedenken voor uw eigen product of dienst klinkt moeilijker dan het is. Kies daartoe een of meer van uw merkwaarden die u denkt goed te kunnen vertalen in een evenement of een andere ervaring. Een merkwaarde is een van de karakteristieken van uw merk, uitgedrukt in taal die uw doelgroep begrijpt. Meer over merkwaarden leest u in hoofdstuk 9, Uw positionering.

Vervolgens kijkt u naar de doelgroep. Bezoek beurzen en andere evenementen om te kijken waar het druk is. Daar kunt u zich laten inspireren door wat andere ondernemers doen om de aandacht van potentiële klanten te trekken.

Botweg na-apen is echter verstandig noch onderscheidend. Een sneltekenaar op uw stand zetten levert uw bezoekers een aangename 'beleving' op, maar tenzij u een drukker, papierhandelaar of iets dergelijks bent, heeft u veel geld uitgegeven aan iets dat helemaal niets over uw bedrijf zegt.

U wilt dat de belevenis een reflectie van uw merk wordt. U wilt dat mensen niet alleen over de ervaring praten, maar ook over uw merk. Gebruik de successen van derden daarom als vertrekpunt, niet als eindbestemming. Organiseer daarom na het evenement een brainstorm om een voor uw bedrijf relevante ervaring te bedenken. Lees hoofdstuk 20 om tot een goed idee te komen.

Zo houdt u nieuwe ontwikkelingen bij

Over de belangrijkste veranderingen in de afgelopen decennia hebt u hiervoor kunnen lezen. Maar hoe blijft u bij? Als u twee weken op vakantie gaat, bedenkt iemand wel weer een nieuwe

manier van communiceren, een nieuwe dienst of een revolutionair product. Als u nu al moeite heeft om alle ontwikkelingen bij te benen, heb ik slecht nieuws voor u: het wordt nog erger.

Maar het goede nieuws is: u hoeft niet op alles te letten. Wacht een paar maanden op een veilige afstand en de meeste nieuwe initiatieven verdwijnen vanzelf. Hard, maar waar.

Pionieren heeft voor heel weinig bedrijven zin. Dus laat u niet gek maken door allerlei nieuwe concepten, ideeën en manieren om met anderen te communiceren. Houd ze zijdelings in de gaten en weeg zo nu en dan af of ze voor u interessant kunnen zijn. Ga daarbij vooral op uw gevoel af. Sluit u niet af voor nieuwe ontwikkelingen en zoek net zolang naar een uitleg die u snapt. Tegenwoordig zijn er heel veel weblogs die deze ontwikkelingen in de gaten houden en uitleggen. De kans is groot dat u zo'n uitleg vindt in een voor u relevant referentiekader.

Om een zuivere inschatting te maken of een nieuwe ontwikkeling voor u iets is, moet u afwegen of het echt bij uw bedrijf past. Dat kan met een natte vinger en een onderbuikgevoel, maar het is beter te onderbouwen. Door de waarden waar uw bedrijf voor staat te toetsen aan de waarden waar de ontwikkeling voor staat. In hoofdstuk 9, Uw positionering, leest u hoe u die merkwwaarden boven tafel krijgt.

Case



Second Life: in 2009 levensloos

Herinnert u zich Second Life nog? Eind 2007 had iedereen er een mening over. Het zou “The next big thing” worden, Een term die in de wereld rond internet wel vaker opduikt. Second Life was een virtuele wereld waarin je kon zijn wie en waar je maar wilde zijn. Via de site maakte je een digitale representatie van jezelf (een zogeheten avatar) en vervolgens dook je de virtuele wereld in. Hele steden werden niet alleen bedacht, maar ook nagebouwd, zoals Amsterdam. Bedrijven als ABN AMRO stichtten vestigingen in deze wereld. En dat leek het begin van het einde in te luiden. Want wat is er nou leuk aan om je bank tegen te komen in je fantasiewereld? Toen het aantal echt actieve leden heel erg tegen bleek te vallen, werd het heel snel heel stil rond deze interactieve vlucht uit het echte leven. Andere virtuele werelden zijn wel populair, maar die zijn in de meeste gevallen volledig vrij van marketinginvloeden.

De verkoop van uw product

Een belangrijk deel van de marketing rondom uw product speelt zich haast ongemerkt af: bij het verkopen van producten en het leveren van service aan uw bestaande klanten. Zij beslissen immers niet alleen of ze klant blijven, maar ook of ze u bij derden zullen aanbevelen.

Uw product is meer dan het product alleen

Er zijn twee visies op uw product: die van de aanbieder en die van uw afnemers. En daar ligt nog te vaak een kloof tussen. De aanbieder ziet zijn product als – louter – product. Het is af, het klopt, het werkt en het doet wat het moet doen. Maar dat is niet genoeg. De afnemer oordeelt immers niet alleen over het product zelf, maar ook over de kwaliteit van de informatievoorziening, de service, de bereikbaarheid, de kennis, de logistieke systemen, en op nog veel meer (mogelijke) interactiemomenten tussen aanbieder en afnemer.

Dit geldt misschien nog wel sterker voor diensten. Want bij de verkoop van diensten is sprake van nog meer menselijke interactie, en dus van momenten waarop u een verkeerde of juist een heel goede indruk kunt maken.

Marketing voor de koop

Traditionele marketing bemoeit zich vooral met het deel voor de verkoop. Door te zorgen dat het in de juiste winkels ligt met de juiste prijs en dat er op de juiste manier reclame voor wordt gemaakt. Daarover leest u natuurlijk alles in de rest van dit boek.

Maar het is niet alleen dat deel van het proces dat de beleving van uw producten door de afnemer bepaalt.

Marketing na de koop

Met een product kan er veel goed en helaas ook veel mis gaan. Een paar mogelijke scenario's:

1. Alles gaat goed

In dat geval is de afnemer zeer waarschijnlijk tevreden over de aankoop of de dienst. De kans is realistisch dat deze afnemer terugkomt voor een herhalingsaankoop of voor een ander product uit het assortiment van deze aanbieder.

Case: Publiciteit



Een callbackactie rond een product dat maar niet kapot wil

Een callback is een oproep in kranten en/of bladen om een bepaald product terug te brengen naar de winkel omdat er iets niet aan deugt. Als u als verkoper vroegtijdig manco's in de publiciteit brengt, en de problemen vervolgens netjes herstelt, doet zo'n fout u eerder goed dan kwaad. Volkswagen gaat een stap verder. Vooruitstrevend als dit bedrijf is in communicatie, gebruikt de Duitse firma de callback als demonstratie van de kwaliteit van hun producten. Zij riepen in 2008 Golfs uit 1974 terug naar de dealer omdat het handschoenenkastje zou kunnen gaan vastzitten. Zie ook <http://tinyurl.com/guruvw>.

2. Er gaat iets fout, maar die fout wordt goed hersteld
De afnemer is zeer waarschijnlijk tevreden over de aankoop. Sterker nog: de kans is heel groot dat die afnemer beter te spreken is over uw bedrijf dan de klant bij wie alles meteen goed gaat. Hij is namelijk gerustgesteld op een gebied waar veel kopers over twijfelen: "Wat als er iets gebeurt?" Goede oplossingen zijn goed voor iedereen, vooral voor u. Kijkt u maar eens naar de 'pluimen', 'warme douches' en andere opstekers die bedrijven krijgen van consumenten in bladen en programma's.

Goede oplossingen zijn er in soorten: beter en best. Een goede oplossing betreft de ene keer een probleem dat binnen de garantie snel, adequaat en zonder veel schade voor de consument wordt opgelost. Dat zou de klant ook mogen verwachten. Maar de andere keer is het een probleem dat buiten de garantie en dus ook buiten de verwachting van de afnemer toch wordt opgelost. Dat is extra positief voor de beeldvorming rond uw bedrijf. Het spreekt natuurlijk voor zich dat de klanttevredenheid hoger is als u een probleem gratis oplost. Maar ook een billijke financiële regeling voor een probleem draagt al bij aan de tevredenheid van de klant.

3. Er gaat iets fout, maar die fout wordt niet goed hersteld

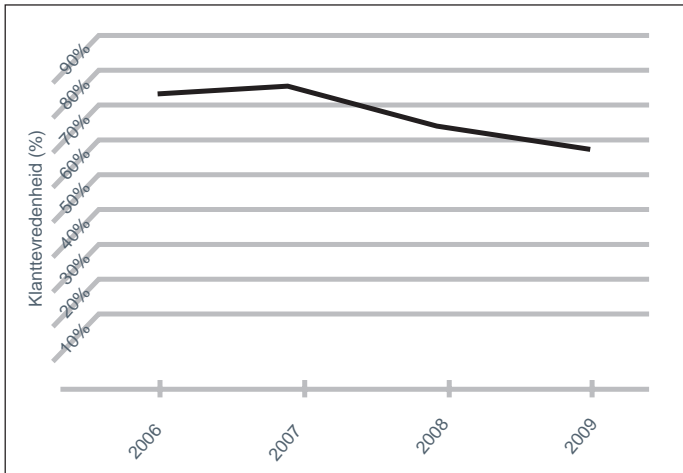
Mocht u zich zo opstellen, dan bent u vrijwel zeker een klant kwijt. Die voelt zich waarschijnlijk gefrustreerd omdat het product niet werkt of de dienst niet goed is geleverd. Een probleem wordt in de ogen van de afnemer niet adequaat opgelost als het te lang blijft liggen of als de geboden oplossing maar een deel van de klachten wegneemt.

Een ontevreden klant is een klant voor het leven



Dit is de realiteit bij veel grote bedrijven op dit moment. Energie- en telecomleveranciers staan permanent in de klachten-top-3 van ongeveer elk consumentenplatform. Deze bedrijven hebben vaak afdelingen die de klachten van consumenten wel noteren, maar vervolgens delegeren naar een andere afdeling. Vaak blijft – ook voor deze bedrijven zelf – onduidelijk wie er verantwoordelijk is voor het oplossen van het probleem. Met name atypische problemen blijven zo als een spook door de organisatie zweven. Tot woede van de afnemer, die niets hoort. De kans dat deze klant bij de eerste gelegenheid bedankt voor uw diensten, is vrijwel 100 procent.

Klanttevredenheid energieleveranciers



Minder dan 60 procent van de klanten van energieleveranciers is tevreden over hun leverancier in 2009. In 2006 was dat nog 72 procent. In 2007 was dat 75 procent en in 2008 64 procent. In tegenstelling tot de mooie beloften van leveranciers daalt de tevredenheid dus toch weer.

Bronnen: NMa – Marktmonitor, Ontwikkeling van de Nederlandse kleinverbruikersmarkt voor Elektriciteit en Gas & Onderzoek van Kuneva in opdracht van de Europese Commissie & De kwaliteit van de klachtafhandeling van energieleveranciers Resultaten van de 2-meting in opdracht van de NMa, door Necom Research & Consultancy.

Lever de service die uw klanten verwachten

Als alles soepel verloopt, verkoopt u een product dat werkt en voldoet aan de verwachtingen van uw klant. Maar als dat niet zo is, ontstaat ontevredenheid. Die moet u oplossen, tot het niveau dat van u verwacht mag worden. Hoe hoog dat is, bepaalt uzelf en hangt af van uw positionering.

Als u een prijsvechter bent en u biedt goedkope producten aan, zullen de meeste verwachtingen niet zo hoog zijn. Maar als u een product verkoopt waaromheen een sfeer van kwaliteit en misschien zelfs exclusiviteit hangt, zal de afnemer een hoger niveau van service verwachten.

Met de prijs stijgen de verwachtingen van uw klanten. Als u stevige rekeningen verstuurt, doet u er verstandig aan om uw garantie- en wettelijke verplichtingen niet al te verkrampt na te leven. Als een belangrijk onderdeel van een verkocht apparaat een maand na het verstrijken van de wettelijke termijn buiten de schuld van de gebruiker kapot gaat, is dat vervelend. Maar als de fabrikant weigert om er zelfs maar naar te kijken zonder meteen over vergoedingen te praten, kan irritatie snel omslaan in woede. En als de gebruiker maar boos genoeg is, onderneemt hij actie. Mocht u denken dat u één boze klant wel aankunt, bedenk dan dat ontevreden klanten tegenwoordig via internet eenvoudig op zoek kunnen gaan naar lotgenoten. Als er meer mensen zijn die voor een gesloten deur stonden, heeft het product niet een, maar twee problemen.

- Eén: uw product krijgt het imago van een apparaat dat – in verhouding tot expliciete en impliciete beloften – te snel kapot gaat.

- Twee: u creëert een gemeenschap van gebruikers die de wereld graag laat weten dat de fabrikant de problemen met het apparaat niet oplost. En hoe langer de fabrikant weigert daar iets aan te doen, hoe bozer de doelgroep wordt.

Een extra domme zet in zo'n geval is beweren dat het probleem bij de gebruikers ligt, terwijl dat niet zo is. Zeker als de gebruikers er achter komen dat het niet hun fout is, is de slechte pr niet te overzien. De meeste media zijn dol op verhalen over David (consumenten) tegen Goliath (u). Zeker als u informatie achterhoudt of verdraait, zullen ze u aan de schandpaal nagelen. Als u eenmaal een imago als leugenaar heeft, komt u daar niet meer zomaar van af.

Case



De Xbox 360 die dvd's opat

De eerste versies van de Xbox 360 beschadigde spelletjes onherstelbaar als het apparaat bewoog met een schijfje erin. Microsoft ontkende het probleem, maar tijdens een rechtszaak, aangespannen door boze gebruikers, bleek dat men allang wist dat het probleem bestond. Microsoft moest diep door de knieën voor de gebruikers. Te laat, het kwaad was al geschied. Nog altijd zijn op internet veel klachten van boze klanten te vinden. Net als de uitzendingen die meerdere consumentenprogramma's aan de Xbox wijdden. Meer over de Xbox-affaire: <http://tinyurl.com/5rbd52>.

Tips voor klantmanagement

Zorg voor één aanspreekpunt

Geef medewerkers van uw klachtenafdeling de bevoegdheid om individueel beslissingen te mogen nemen, en de verantwoordelijkheid om persoonlijk in te staan voor het correct oplossen van het probleem van de klant. Het oplossen van een probleem verloopt stukken trager en ingewikkelder als twee of meer personen er over moeten nadenken en beslissen. Zeker als die mensen zich graag indekken. Vanuit marketingperspectief is de verantwoordelijke voor het oplossen van problemen de op een na machtigste persoon in het bedrijf. Alleen de directeur is belangrijker.

Maak een escalatieplan

Hoe langer een klacht blijft liggen, hoe groter het probleem wordt. Daarom is het zaak snel een oplossing te vinden. Maak daarom een telefoonlijst van mensen die een probleem kunnen overnemen als de lagere afdeling er niet uit komt. Ook hier geldt: over één probleem beslist één persoon. Klachten hebben een hoge prioriteit.

Wees niet te snel onder de indruk

De klant is koning, maar hij heeft niet altijd gelijk. Maakt u zich dus niet al te druk als mensen met een onredelijk probleem dreigen met pers en boze berichtjes op internet. Hun geschreeuw zal geen gehoor vinden of snel gesmoord worden door andere mensen die het overdreven vinden.

Op deze regel geldt een uitzondering. Als het imago van het bedrijf door (vele) eerdere klachten al belabberd is, vindt elke

klacht een vruchtbare voedingsbodem. Mensen kijken dan niet meer naar de inhoud van het probleem, maar zien in de zoveelste klacht de bevestiging dat dat beroerde imago op waarheid berust.

Heeft u zo'n bedrijf, dan doet u er verstandig aan om eerst de meest schrijnende gevallen persoonlijk te benaderen en zelfs te bezoeken. Los hun problemen snel en zonder tegenstribbelen op. Gebruik vervolgens de kanalen die de klagers ook gebruikten om hun beklag te doen, om te vertellen dat u die problemen heeft opgelost.

Daarmee nodigt u ongetwijfeld nieuwe ontevreden klanten uit om u ook te benaderen. Handel alle terechte problemen netjes af. Hanteer het criterium 'terecht' losjes. U geloven ze niet meer als u zegt dat een klant overdrijft of liegt. Verwacht geen erehagen. Als u het goed doet, is uw imago straks weer neutraal.

Beloon feedback van klanten

Mensen delen graag hun mening en staan sympathiek ten opzichte van organisaties die dat aanmoedigen. Vraag consumenten na het afhandelen van een klacht om hun mening en beloon die mening. U hoeft geen grote cadeaus weg te geven. Een cadeaubon van een paar euro is al voldoende. Het gaat hier namelijk (ook bij de klant) vooral om de gedachte.

Merkbeschadiging door de media

In het verleden waren er nog zo weinig media, dat een tijdschrift, krant of programma een product of merk letterlijk kon maken of breken. Al dan niet terecht. Wat voor schade daardoor kon ontstaan, leest u op <http://tinyurl.com/cyx3dp>. Die pagina verhaalt

over de Exota-affaire, waarin met halfware en suggestieve berichtgeving een topmerk in één avond tot marginale speler werd gereduceerd.

Tegenwoordig zijn er zo veel verschillende soorten media en is er zo veel aanbod dat een enkele slechte recensie geen kwaad doet, tenzij de afzender een bron is waarvan u zeker weet dat die zeer goed staat aangeschreven bij de doelgroep.

Daar staat tegenover dat er ook een vloedgolf van negatieve berichten, recensies en ervaringen de kop op kan steken die niet meer te beheersen is. En dat gebeurt natuurlijk vooral op internet. Houd er rekening mee dat uw klanten ook een bijdrage kunnen gaan leveren aan deze vloedgolf. Dus met alleen pr richting de media houdt u niet alle problemen tegen. Zoals eerder in dit hoofdstuk duidelijk is gemaakt, is er maar één echte oplossing bij een probleem met uw product: beterschap beloven en laten zien.

De prijs van uw product

De prijs van een product vertelt een verhaal op zich. In het hoofdstuk over de 4P's las u al dat u met prijs bijvoorbeeld de verwachting van de kwaliteit kunt verhogen. In dit hoofdstuk leest u meer over de verleidingen van kortingen en de gevaren van een verkeerd prijsbeleid.

Elders in dit boek



Hoe uw doelgroep uw prijs kan beleven, leest u op pagina 3.

Kies uw prijsbeleid en blijf consequent

De prijs is net een keukenmes. In de goede handen en met beleid gebruikt is de prijs een nuttig instrument. In de verkeerde handen en op de verkeerde momenten is rommelen met de prijs dodelijk. Eigenlijk zouden alle ondernemers een zwartgerande sticker moeten krijgen met de tekst: 'Prijsacties kunnen uw merk onherstelbaar beschadigen'.

Het sleutelwoord is hier 'merk', want als u er geen behoefte aan heeft om een merk te bouwen en te onderhouden, kunt u een prijsvechter worden. In dat geval draait uw marketing volledig om de prijs. Uw enige boodschap wordt dan "Kijk eens hoe goedkoop ik ben".

Ga verder dan claims en kreten

Er zijn nog te veel bedrijven die adverteren met 'Topkwaliteit en toch de laagste prijs'. Dat is een loze kreet. Deze claim is zo vaak gebruikt dat hij nul komma nul onderscheidend vermogen heeft. Bovendien is het meestal gewoon niet waar. Mocht het wel waar zijn, dan moet u het claimen van de eer overlaten aan uw klanten. Als aanbieder bent u niet meer geloofwaardig. Daarom doen bedrijven extra beloften. Zoals "Ergens anders goedkoper? Wij betalen u het verschil dubbel terug". Dat is een stevige claim en voor klanten een aantrekkelijk aanbod. Als u ervoor kiest om dit te beloven, let dan goed op de kleine lettertjes. Heeft u een fysiek verkooppunt, zoals een winkel, ga dan niet de strijd aan met internetwinkels. Die zult u vaker verliezen dan winnen, omdat zij meestal minder kosten maken.

Let er ook op dat u van de fabrikant van de te verkopen producten mag stunten met de prijs. Zij investeren via hun communicatie ook in een merk. Zij zullen terecht aanvoeren dat prijsacties hun merk beschadigen. Een kwaliteitsmerk wil liever niet geassocieerd worden met een lage prijs. Bent u goedkoop, presenteert u uw producten mooi en claimt u ook nog eens kwaliteit, dan is de kans groot dat uw klanten u niet geloven. Simpelweg omdat dit te mooi klinkt om waar te zijn. En alleen die klank is al genoeg om de interesse van uw doelgroep te verliezen. Vuistregel: uit het rijtje 'goedkoop, goed gepresenteerd en hoge kwaliteit' mag u er nooit meer dan twee tegelijk gebruiken.

Straal “goedkoop” uit waar u kan



Goedkoop zijn is een kunst. Uw klanten willen graag bewijs zien waarom u zo goedkoop kunt zijn. En dat bewijs kunt u ze geven:

- Laat uw promotiemateriaal er bewust goedkoop uitzien. Gebruik weinig, maar felle kleuren met veel zogenaamde sterren. Dat zijn die puntige wolkjes bovenin advertenties waarin teksten prijken als “altijd goedkoop” en “gegarandeerd de laagste prijs”.
- Steek weinig moeite in uw presentatie. Er zijn minstens twee supermarktketens die elkaar naar de kroon steken qua desinteresse op dit gebied. Dozen met producten van onbekende merken staan op de pallets van de leverancier naast elkaar in kale ruimtes te wachten op grote hoeveelheden klanten. Deze sobere presentatie biedt klanten een verklaring waarom deze supermarkten zo goedkoop kunnen zijn, en verhoogt dus de geloofwaardigheid van kwaliteitsclaims.
- Als u consequent en altijd goedkoop wilt zijn, vermijd dan het permanent aanbieden van merken. U kunt er wel af en toe even mee stunten. Bijvoorbeeld om de duurdere concurrenten een speldenprik uit te delen of uw bedrijf als een soort ‘Robin Hood’ te positioneren.

Acties stimuleren uw verkoop

Er zijn een aantal methoden om met de hulp van de prijs uw verkoop tijdelijk te stimuleren. Vraag uzelf steeds af of een (prijs)actie datgene is wat u nodig heeft. De kans bestaat namelijk dat u door te frequente acties uzelf in de voet schiet.

Kortingsacties zorgen voor een tijdelijk stijging... en daling

Kortingsacties zijn de cocaïne van de marketeer: een snelle verkoopbooster. Maar gebruik het te vaak en de schade aan uw merk is bijna niet meer te herstellen.

Het klopt dat kortingen mensen in beweging zetten. De Nederlander is gevoelig voor kortingsacties. Verlaag de prijs en u verkoopt meer. Verhoog de prijs en u verkoopt minder. En aan het eind van een kortingsactie verhoogt u de prijs dus weer.

Als u vaker kortingsacties uitvoert, geeft u twee signalen aan uw klanten:

- 1 Wacht gerust met aankopen, er komt vast snel weer een kortingsactie aan.
- 2 Dit product is blijkbaar structureel te duur, want ze kunnen regelmatig korting geven.

Bovendien haalt u met de prijs alle aandacht weg van zaken als kwaliteit en meerwaarde. U legt de focus helemaal op de prijs. Als u dat maar vaak genoeg doet, wordt u vanzelf een prijsvechter.

Het gevaar van hamsterende kopers

Als u een product heeft dat niet meteen of kort na aankoop moet worden gebruikt, kunt u geconfronteerd worden met het *springschans-effect*. Tijdens een kortingsactie schieten uw verkopen omhoog... om vervolgens snel en hard een tijd lang weg te zakken onder het niveau van voor de actie. Dat komt omdat mensen de goedkope versie van het product dat ze tot de actie met een zekere regelmaat kochten, gaan hamsteren. Pas als de voorraad goedkope versies op is, kopen ze de normale weer. Of ze hebben genoeg ingeslagen om het uit te zingen tot de volgende kortingsactie en ze kopen uw product dus niet meer voor de normale prijs.

Oude modellen



Een actie met hamsterrisico leent zich uitstekend voor producten die u echt kwijt wilt, zoals oude modellen.

Wanneer een kortingsactie wel zin heeft

Als u mensen wilt overhalen uw nieuwe product uit te proberen, of ze wilt weglukken bij hun vertrouwde aanbieder, is prijs een sterk argument. Omdat u een korting alleen gebruikt om mensen over te halen, kan dit geen schade aan uw merk aanrichten. Dat staat bovendien immers nog in de kinderschoenen en heeft nog niet echt een gezicht.

De prijs van uw product



Een matige actie is beter dan een goede korting

Kortingen appelleren aan hebzucht en halen grotendeels de focus weg van andere kenmerken die u wellicht graag onder de aandacht brengt, zoals de kwaliteit van uw product. Goed uitgevoerde acties, waarbij de klant bijvoorbeeld iets kan winnen, stimuleren niet alleen de verkoop (tijdelijk), maar helpen ook mee om het mooie beeld van uw merk te versterken. Een goede actie gaat daarom altijd uit van uw merkwaarden: de waarden waar u als bedrijf of merk voor staat.

Elders in dit boek



Uw merkwaarden formuleert u met de hulp van het stappenplan op pagina 75.

Hamsterende kopers



Pas ook bij acties op voor hamsterende kopers. Zie Het gevaar van hamsterende kopers op pagina 39.

Het actiemechanisme

Als mechanisme voor een actie kunt u kiezen uit alle soorten quizzen, spellen en prijsvragen die u kent. Kies een beproefd en eenvoudig mechanisme, bij voorkeur eentje die wat zegt over uw bedrijf. Daarmee blijft de actie herkenbaar en toegankelijk voor uw doelgroepen. Houd het simpel. Uw klanten willen best door een hoepel springen, maar geen complete hindernisbaan afleggen.

Geen kansspelen



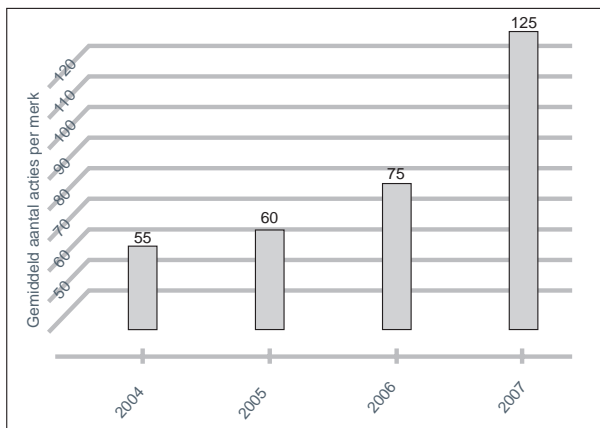
Loterijen zijn uitgesloten. U krijgt dan te maken met de Wet op de kansspelen. Tegen de tijd dat u een vergunning heeft – als u die al krijgt – heeft uw concurrent al drie andere acties achter de rug. Bovendien is ook een loterij een inhoudsloos mechanisme. Zo'n actie zegt niets over uw bedrijf of product.

De juiste beloning

Word niet het zo veelste bedrijf dat een koffiezetapparaat of een mp3-speler weggeeft. Dat is niet alleen verre van origineel, deze cadeaus zeggen ook niks over u en uw bedrijf (tenzij u toevallig in de koffiebonenhandel of muziekindustrie zit). Kies een cadeau dat aansluit bij uw bedrijf. Ook hier kunnen uw merkwaarden u helpen om tot een keuze te komen.

De meeste acties hebben als doel om meer te verkopen. Daarom is een zogeheten aankoopverplichting logisch. Op een product staat dan een unieke code waarmee de koper zich toegang tot de wedstrijd verschaft. Het eerder genoemde spring-schans-effect kan u ook hier parten spelen, omdat mensen met de meeste producten de meeste kans maken en kopers dus extra kunnen gaan inslaan.

Aantal acties groeit



Steeds meer organisatie zetten acties in om hun omzetdoelstellingen te halen. De grafiek op pagina 42 toont het gemiddelde aantal acties dat grotere merken jaarlijks inzetten. Maar het lijkt erop dat consumenten de acties moe worden, want de opbrengsten per campagne dalen. Mogelijke oorzaken: de campagnes staan op zich, zijn betrekkelijk plat en volgen elkaar te snel op.

Bron: Succesfactoren van campagneorganisaties. VODW en de Rijksuniversiteit Groningen. Chirstiaan Koenders en Peter Verhoef.

Tips voor een leuke en nuttige actie

- **Kies voor een vossenjacht als speelse actie.** Een bekende formule, die tegenwoordig nog steeds ingezet wordt. Laat deelnemers op uw site zoeken naar antwoorden op vragen. Zo kunt u op een speelse manier mensen kennis laten nemen van de eigenschappen van uw product.
- **Zet een unieke code op elke verpakking.** Een beproefde, laagdrempelige methode waarop u op elke verpakking of ander object dat bij de doelgroep terecht komt, een unieke code drukt. Uw doelgroep checkt de code online. Gebruik dit mechanisme niet op zichzelf, dat is te generiek, maar vraag ook naar ervaringen of een jureerbare prestatie rondom uw merkwaarden.
- **Vraag naar ervaringen van uw klanten.** Laat de doelgroep haar ervaringen met uw product of dienst schetsen. De inzender van het leukste verhaal wint. Als u dit goed doet, krijgt u veel nuttige feedback over uw product.
- **Prijsvraag: voeg een jury toe.** Bij prijsvragen wordt meer dan eens gevraagd of u een slagzin wilt afmaken. Het schrijven van een goede slogan is namelijk een jureerbare prestatie. Als

u zo'n competitief element toevoegt, ontduikt u de strenge wetgeving op het gebied van loterijen en prijsvragen.

- **Laat uw bestaande klanten helpen.** Aan een prijsvraag doen bestaande en nieuwe klanten mee. Grote kans dat de mening van uw bestaande klanten de nieuwe kan overtuigen. Communicatie van afnemer naar afnemer is vele malen overtuigender dan alles wat u kunt bedenken. Voeg dus aan uw actie een element toe waarmee uw bestaande klanten hun mening over uw producten kunnen ventileren. Bij voedingsproducten kunt u uw klanten bijvoorbeeld vragen om recepttips in te sturen of op een site te plaatsen. Daarmee laten zij aan nieuwe klanten de vele variaties en dus de rijkheid van uw product zien.

Altijd een winnaar



Code-acties hebben als risico dat een of meer prijzen niet kunnen worden uitgereikt wanneer de producten met de winnende codes niet (in de actieperiode) verkocht worden. Als u dat risico wilt vermijden, wijst u geen winnende codes aan, maar winnende tijdstippen, bijvoorbeeld: de eerste klant die na 13.00 uur op 11 november een geldige code op uw site invoert, wint. Er hoeft dan alleen maar gekeken te worden of een code geldig is en u heeft de garantie dat de prijzen eruit gaan. Een actie met weinig tot geen prijswinnaars kan ongewenste aandacht en dus negatieve publiciteit opwekken.

De beste optie: voeg iets relevants toe aan uw product

Als u (tijdelijk) iets van de prijs afhaalt, haalt u ook iets van het product af: het gevoel van kwaliteit wordt iets aangetast doordat de prijs daalt. Maar er is een manier om de prijs intact te laten en het gevoel van kwaliteit te verhogen: door iets aan het product toe te voegen. Dat kan iets zijn dat complementair is (iets toevoegt) of dat alternatief of additioneel gebruik van hetzelfde product versterkt.

- Een voorbeeld van complementair: de groenteboer die gratis mayonaise of braadboter weggeeft bij de (gebakken) aardappels.
- Een voorbeeld van alternatief gebruik: een olijfoliefabrikant die met een receptenboek wil laten zien dat je met olijfolie niet alleen salades op smaak brengt, maar ook je vlees heerlijk braadt.

Beide voorbeelden voegen voor de koper gevoelsmatig waarde toe aan een product, waardoor de koopbereidheid omhoog zal gaan. Bijkomend voordeel: een extraatje bij een product valt ook nog eens lekker op in het schap of in de etalage. Daarom zal zo'n actie ook mensen aanspreken die uw product nog niet gebruiken. U heeft bovendien geen last van het springschans-effect, omdat kopers niet gaan hamsteren. Als u een juist extraatje heeft gekozen, zullen uw verkopen over de langere termijn wel stijgen en hoger blijven, omdat men nieuwe doelen voor uw product ontdekt en omdat men uw merk sympathiek vindt.

Elders in dit boek



Op pagina 49 leest u meer over producten die uw product aanvullen en de extra aandacht die u daarmee kunt genereren.

Case



De dressingshaker van Bertolli

De dressingshaker van Bertolli was een beker met een klein venster waarin een strookje kon worden geschoven. Op dat strookje stond niet alleen een recept, maar ook maatstreepjes waarmee de ingrediënten precies konden worden gedoseerd. Dit concept hielp mensen die nog niet bekend waren met het koken met olijfolie om hun doseringsangst te overwinnen.

Het bekertje bestond uit een onderkant met een deksel. Die twee delen pasten, in elkaar geschoven, bovenop een fles olijfolie. Op die manier ging de schapruimte niet verloren omdat er ook met de shaker nog net zo veel flessen op het schap pasten.

De plaats waar uw product te vinden is

In de vorige hoofdstukken las u wat een product moet zijn en wat het kan gaan kosten. Deze factoren bepalen mede waar een product te koop zal zijn: de P van Plaats. Traditioneel behandelt deze P het distributiekanaal en de plekken waar uw klanten terecht kunnen voor uw product. En dus waar men uw product verwacht. In dit hoofdstuk kijken we verder dan die gebruikelijke plekken.

Verschijn daar waar niemand het verwacht

Consumenten hebben logische verwachtingen over de verkrijgbaarheid van een product. Als u een reclame voor soep op tv ziet, hoeft niemand u uit te leggen dat die soep verkrijgbaar is in de supermarkt. Natuurlijk zijn er meer verkooppunten, zoals een slager of een groenteboer, maar die liggen minder voor de hand. U bent past echt verrast als u datzelfde product tegenkomt buiten de vertrouwde context. Op een bushalte, in een winkelcentrum of zelfs op een congres (dat niets met het product te maken heeft).

De klassieke marketingleer zal u vertellen dat u op deze plekken veel 'waste' genereert. 'Waste' staat in dit geval voor het aantal mensen dat u confronteert met uw product, maar die geen deel uitmaken van uw doelgroep. 'Waste' is een relatief en kwantitatief kenmerk. Iedereen die een bepaald type medium vertegenwoordigt, zal u vertellen dat zijn of haar medium binnen uw doelgroep

minder last heeft van waste dan de anderen. Soms is dat waar. U zult bijvoorbeeld betrekkelijk weinig advertenties voor diepvries-spinazie tegenkomen in een vakblad voor tandartsen.

Maar het effect dat u bereikt met een goed gekozen en verrassende locatie voor uw product, gaat verder dan een rekensommetje. Een verrassing roept sterke emoties op. Potentiële kopers die u verrast, zullen u en uw product sneller herkennen omdat ze zich de verrassing herinneren.

Verras uw doelgroep



Wilt u origineel en verrassend marketen op locatie?

Neem eens een paar minuten de tijd en bedenk een paar momenten en situaties net voor en na het aanschaffen of gebruiken van uw product of dienst. Stap af van het logische, vermijd wat mensen verwachten en verras ze. Maakt u zich geen zorgen over 'waste', want dat komt u overal tegen, maar focus u op de originaliteit. Want daarmee kunt u zich ook in de kijker spelen bij de pers en positieve gratis publiciteit is niet in geld uit te drukken.

Een voorbeeld ter inspiratie: Wat dacht u van het samplen van douchegel op een zomers strand? Want al dat zand moet straks toch weer van het lijf gespoeld worden?

Ongetwijfeld scoort u hier hoog op de rigide definitie van 'waste', omdat niemand een douche bij de hand heeft. Maar uw succes is gegarandeerd omdat de mensen (blij) verrast zijn met een cadeautje dat ze straks goed kunnen gebruiken als ze thuis alsnog onder de douche springen.

Elders in dit boek



Een uitgebreide handleiding voor het bedenken van originele ideeën (en dus ook locaties) vindt u op pagina 161.

Gebruik de relatie met andere producten

Lang niet alle producten of diensten staan echt op zichzelf. Sla is lekkerder met een dressing en een zonnebril heeft baat bij een brillenkoker. Dat zijn zogeheten complementaire goederen. Met de leveranciers van de die goederen kunt u samen een actie opzetten, waarbij u bijvoorbeeld een complementair artikel weggeeft bij uw product. Bij diensten is het lastiger om in deze termen te denken, maar het kan wel. Diensten met extra diensten aanbieden is een optie. Maar denk ook eens aan de mp3- of cd-speler die u krijgt als u een taal cursus afneemt. Die vormt een logische aanvulling op de dienst, omdat u op die speler de cursus kunt volgen.

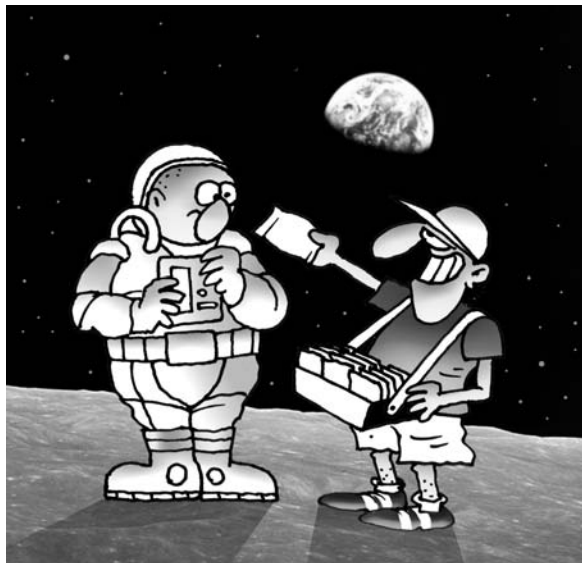
Liever een paar missieposten dan één kathedraal

U kunt een kathedraal bouwen op locatie A en heel hard gaan roepen richting de mensen op locatie B en C dat die mensen uw kathedraal moeten bezoeken. Maar u kunt ook op locatie B, C en verder missieposten neerzetten, die hetzelfde doen als de kathedraal, maar dan op kleine en lokale schaal, ingebed in de lokale cultuur, sfeer en sociale patronen. Het verschil zit hem erin, dat u naar de doelgroep gaat in plaats van andersom. U zoekt ze op in hun eigen habitat. Daar waar ze u vaak niet ver-

wachten. Daar waar uw aanwezigheid vaker op sympathie mag rekenen. Daar waar grote kansen liggen.

Voorbeeld: u kunt samplen op bijna elke locatie in Nederland, tot en met de brievenbus van uw doelgroep. Maar u heeft ook een slimmer alternatief. Op internet gaat u bijvoorbeeld samenwerkingsverbanden aan met redacties van sites waar uw doelgroep toch al komt. Zo brengt u de boodschap naar ze toe en hoeft u niet veel moeite te doen om uw doelgroep naar u toe te lokken.

Verschijn daar waar niemand het verwacht



Praktijk

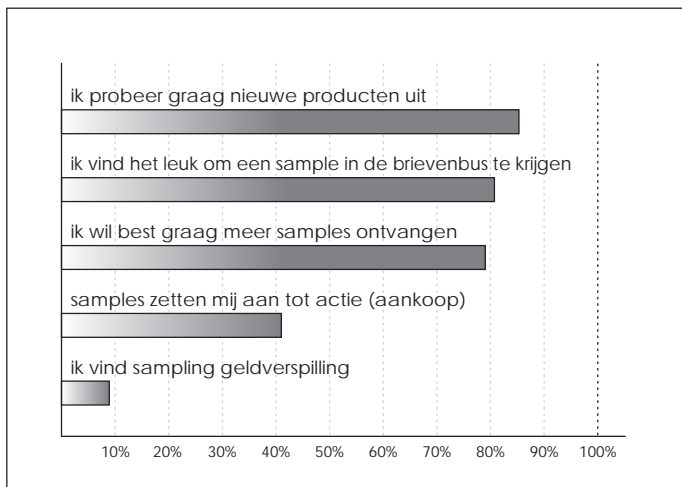


De liefde van de klant gaat door de brievenbus

Nederlanders zijn dol op cadeautjes die op de deurmat ploffen. Op die manier blijkt de bereidheid om een (nieuw) product uit te proberen namelijk erg groot te zijn. Zelfs voor zakelijke dienstverleners is samplen een prima promotiemethode. Hoewel u natuurlijk geen diensten kunt samplen, kunt u uw doelgroep wel laten ervaren hoe het is om met u werken. Dat kan met uw merkwaarden. Zie pagina 75 en verder.

Ook in printmedia zijn missieposten mogelijk. Er zijn genoeg leuke combinaties van doelgroep en media te bedenken. Zo adverteren typische mannenmerken regelmatig in de Donald Duck, omdat dat blad goed gelezen wordt door de vaders van de abonnees. Sterker nog: het is een van de best gelezen bladen van Nederland. Dat komt door het 'doorleesbereik'. Dat is het bereik dat niet tot stand komt door de abonnees te tellen, maar door te onderzoeken wie een tijdschrift of krant krijgt en leest na de eerste ontvanger.

Nederland is dol op samples via de brievenbus



Bron: Intomart GfK Jaargids

Bouw aan een sterk merk

De hoofdstukken hiervoor lieten u zien hoe u de beginselen van marketing op een creatieve manier kunt inzetten om uw merk te promoten. Maar dan moet u dat merk wel eerst bouwen. Dat doet u met de hulp van dit hoofdstuk en de hoofdstukken hierna.

Marketing betekent een investering in tijd en geld. Daarom bent u gebaat bij een goede start. Want veel bedrijven gaan meteen al in het begin de fout in, door hun merk louter vanuit hun beeld en ideeën vorm te geven. Die fout wil ik u besparen. Uw merk bouwt u maar vanuit één visie: die van uw doelgroep. Want uw merk is meer dan een logo en een leuk verhaal.

Wat is uw merk dan wel? Uw merk is hoe uw bedrijf, product en/of dienst in het geheugen van uw doelgroep ligt opgeslagen. Het is samengesteld uit onder andere:

- de naam van een product, dienst of uw bedrijf;
- de gebruikservaring;
- reclameboodschappen;
- verpakkingen;
- het logo;
- vooroordelen;
- feiten;
- gevoelens en indrukken.

Het geheel van al deze aspecten noemen we de merkbeleving. Uw doelgroep kijkt dit geheel en vraagt zich af: "Vind ik dit aantrekkelijk?" "Is dit merk anders dan andere merken?" En de belangrijkste vraag: "Past dit merk bij me?"

U wilt natuurlijk dat ze drie keer “Ja” antwoorden. Om dat te bereiken zult u moeten zorgen voor een merkbeleving die past bij uw doelgroep. De beleving kunt u beïnvloeden. Als u dat goed doet, geeft u uw product of dienst een steviger plek in het hart en het hoofd van de mensen die u wilt bereiken. Daarmee krijgt u trouwere klanten die bereid zijn meer voor uw product uit te geven dan voor het product van een concurrent. Gewoon omdat uw product ze een prettiger gevoel geeft dan andere producten.

De manier waarop mensen merken beoordelen, lijkt op de manier waarop ze elkaar beoordelen. Daarom is het belangrijk dat uw merk herkenbaar en onderscheidend is. Uw merk moet persoonlijkheid hebben. Zoals advertentiegoeroe David Ogilvy zei: “You now have to decide what ‘image’ you want for your brand. Image means personality. Products, like people, have personalities, and they can make or break them in the market place.”

Belevenis en beleving



In hoofdstuk 2, Van zingend naar luisterend bedrijf, las u over ‘belevissen’. Dat zijn ervaringen (zoals evenementen) die uw doelgroep ondergaat door interactie met uw merk of product. De merkbeleving is het gevoel dat uw doelgroep heeft bij de confrontatie met uw merk.

Case



Sterk merk

De beleving van sommige merken is zo sterk dat deze nooit echt verdwijnt. Zelfs als die merken qua marketing bijna letterlijk slapen. Op het moment dat ze terug komen, is het alsof ze nooit zijn weggeweest. Een recent voorbeeld is HAK. Jarenlang werd het steeds stiller rond dit oermerk. Tot “Neerlands Glorie” het overnam in 2005. En ineens was HAK er weer helemaal. Met dezelfde marktbenadering die HAK al vanaf 1986 hanteerde, inclusief boegbeeld Martine Bijl en de kreet “U moet de groenten van HAK hebben”. Een mooi voorbeeld van hoe lang een merk in ons collectieve geheugen blijft hangen.

Het belang van merkbeleving

Als u zich puur onderscheidt op prijs, heeft uw product of dienst weinig tot geen beleving nodig. Maar als u zich wilt onderscheiden op kwaliteit of andere eigenschappen, moet uw product meerwaarde bieden boven andere, concurrerend producten. Ziet en voelt uw doelgroep die meerwaarde niet, dan maakt zij al snel de overstap naar goedkopere alternatieven, zoals de huismerken.

In maart 2009 verscheen een studie waarin volgens de makers een kwart van de A-merken met uitsterven werd bedreigd. Opvallende uitspraak van een van de onderzoekers: “Als een merk niet in staat is meerwaarde te bieden, is de consument niet langer bereid ervoor te betalen.”.

Bron



Studie naar de toekomst van foodleveranciers door EFMI Business School, FoodService Instituut Nederland en de Rabobank.

Sterke merken laten zich niet uit de schappen jagen door huismerken. Ze laten zich niet verdringen door schreeuwende concurrenten of prijsvechters. Sterke merken zijn altijd zichzelf. Dat maakt ze herkenbaar, sympathiek en betrouwbaar. Een merk bestaat niet zelden langer dan zijn schepper. Veel merken zijn bijvoorbeeld tijdens hun bestaan meerdere keren van eigenaar gewisseld. Niet zelden voor spectaculaire bedragen. Een sterk merk geeft u goodwill en – mocht dat een doel zijn – een mooi argument voor een hogere verkoopprijs van uw bedrijf. De volgende hoofdstukken laten u zien hoe u een sterk en onderscheidend merk bouwt.

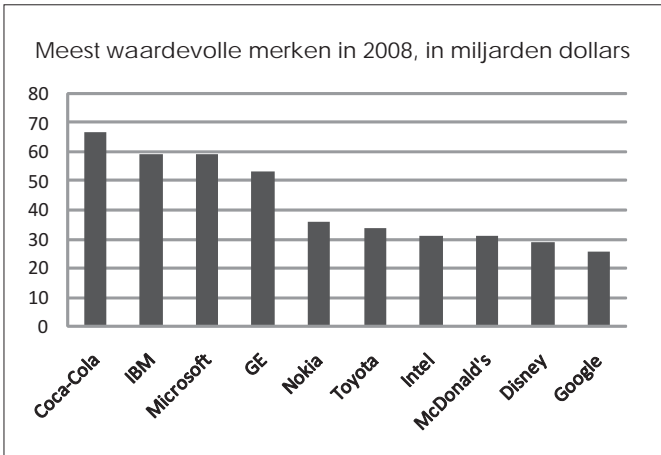
Een stappenplan



In de volgende hoofdstukken leest u hoe uw in drie stappen een platform voor uw bedrijf creëert, waarop u uw communicatie en zelfs uw dienstverlening nog steviger kunt neerzetten.

Leest u de introductie van elke alinea om te bepalen of u deze stap al heeft gemaakt. Ook als u een stap al heeft genomen, kan het geen kwaad verder te lezen. Misschien ontdekt u gaandeweg de noodzaak de uitkomst van de stap iets te verfijnen of te veranderen.

De meest waardevolle merken



Uw merk- of bedrijfs-DNA

Een sterk merk is ook een realistisch merk. U kunt uzelf als aanbieder allerlei fantastische eigenschappen toedichten, maar als die ver van de waarheid staan, verdampt het mooie beeld dat u met veel inspanningen en investeringen heeft opgebouwd, snel weer als consumenten de harde werkelijkheid ontdekken. Bijvoorbeeld als er iets mis gaat. Daarom is het verstandig te kijken naar wat u echt *kunt* zijn, voordat u na gaat denken over wat u *wilt* zijn.

U ontdekt de ware aard van uw bedrijf als u een bedrijfs-DNA-profiel opstelt. Bedrijfs-DNA is een metafoor voor wat er in de genen van uw organisatie zit, en dus voor hoe uw bedrijf zich werkelijk gedraagt. In die ware aard zitten misschien al elementen waarover u kunt communiceren. Elementen waarover u nog niet had nagedacht.

U mag de bepaling van uw bedrijfs-DNA overslaan, maar ik adviseer u dringend om verder te lezen. De uitkomsten van dit hoofdstuk gebruikt u als vertrekpunt voor de volgende hoofdstukken. Bovendien geeft het bepalen van uw bedrijfs-DNA u een indringende kijk tot in de diepste krochten van uw organisatie.

Zo ontdekt u uw bedrijfs-DNA

Stel een lijst op met kenmerken van uw bedrijf. Begin bij de meest positieve eigenschappen en werk naar de meest negatieve toe. Beoordeel dan of er positieve eigenschappen zijn die wegvallen tegen negatieve. Eigenschappen kunnen bijvoorbeeld ver-

schillen per afdeling, dus de kans bestaat dat het negatieve gedrag van een bepaalde afdeling de positieve uitstraling van een andere afdeling teniet doet. Maar dat hoeft niet. Als de 'negatieve afdeling' zelden of nooit contact heeft met uw doelgroep, kunt u de positieve eigenschap markeren als een bruikbaar deel van uw bedrijfs-DNA.

Betrek bij dit proces ook uw collega's. Vraag hen uw bedrijf en de mensen te omschrijven in korte, krachtige zinnen en eigenschappen. Probeer vervolgens uw bedrijf te omschrijven als een mens. Dit geeft u een makkelijker referentiekader. Met deze metafoor in uw achterhoofd kunt u in alle mogelijke situaties makkelijk beredeneren wat de mens die staat voor uw bedrijf zou doen.

Het proces



Een sessie om uw bedrijfs-DNA te ontdekken, lijkt op een brainstorm (zie pagina 161). Gebruik dus vooral de tips die daarin staan. Maar er is een groot verschil: u gaat geen nieuwe ideeën bedenken, u gaat bestaande kenmerken verwoorden. Dat mag zonder franje. Als er veel kenmerken op tafel komen, groepeer ze dan. Het wil nogal eens gebeuren dat kenmerken elkaar overlappen of dat mensen met verschillende uitspraken hetzelfde bedoelen.

Wat u kunt ontdekken als u op zoek gaat naar uw bedrijfs-DNA

Tijdens het ontdekken van het DNA kunnen er twee dingen gebeuren:

- U ontdekt een of meer positieve eigenschappen die een fantastische basis zijn voor de identiteit en positionering van uw bedrijf. Dat is geweldig nieuws, omdat die eigenschappen verankerd zijn in uw bedrijf. Dat maakt ze echt en oprecht in plaats van kunstmatig en puur gedragen door marketing.
- U ontdekt dat uw organisatie nog niet klaar is voor de identiteit en positionering die u voor ogen heeft. In dat geval zult u uw mensen moeten doordringen van dit feit en moet u kiezen voor een meer realistische en haalbare insteek voor uw communicatie.

In beide gevallen is het bepalen van uw bedrijfs-DNA een bruikbare 'reality check'.

Elders in dit boek



Uw bedrijfs-DNA is een ideaal vertrekpunt voor het formuleren van een identiteit. Daarover meer op pagina 65.

Bedrijfs-DNA en ongemotiveerde mensen



Het gebeurt dat personeel niet wil meewerken aan een DNA-sessie. De oorzaken variëren van het niet (willen) zien van de noodzaak tot onbegrip. Weigerachtig gedrag uit zich in stille sabotage, botte weigering of zelfs tegenwerking. Die oorzaken zijn weg te nemen. Leg uit wat de bedoeling is en neem daar de tijd voor. Vraag de dwarsliggers wat u moet doen om het proces voor hen inzichtelijk te maken. Laat ze even stoom afblazen en geef ze de ruimte om ook negatieve energie te ventileren. Laat dat niet te lang doorgaan en stel als voorwaarde dat ze ook met oplossingen komen.

Als mensen echt niet willen, of zelfs tegenwerken, is er te veel aan de hand om binnen de scope van dit boek te kunnen behandelen. Rotten appels kunt u in dit proces het beste botweg verwijderen, zeker als het maar een enkel persoon of een klein groepje is. Als hun geklaag niet wordt tegengesproken of zelfs een vruchtbare voedingsbodem vindt bij de rest van de groep, zijn er zwaardere maatregelen nodig. Niet zelden vertrekken dit soort antagonistenv kort na een DNA-sessie.

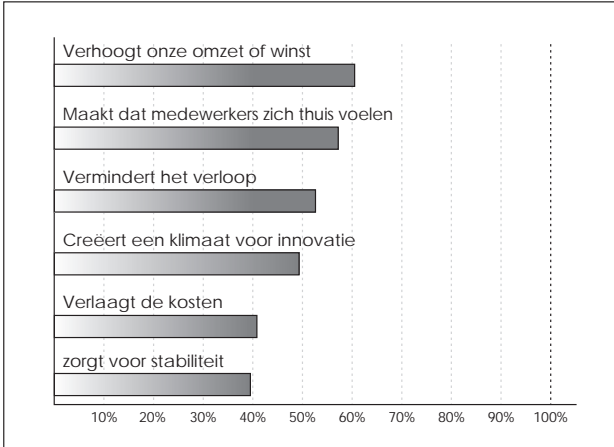
Case



Bedrijfs-DNA als cultuurcheck

Als u uw bedrijfs-DNA goed kunt omschrijven, heeft u ook een helder verhaal richting potentiële werknemers. Zij kunnen dan vrij snel zien of uw bedrijf bij hun karakter past. Dat gaat ook op voor mensen die er al werken. Zo had een dienstverlenend bedrijf te maken met een aantal nieuwe werknemers die zich niet konden vinden in de manier van werken. Het probleem was dat ze niet konden aangeven waarom zij niet prettig konden werken. In sessies met het voltallige personeel is toen het bedrijfs-DNA vastgesteld. Daardoor gingen bij sommige werknemers de ogen open. Een aantal van hen vertrok, de rest paste zich aan. De mensen die zo overbleven begrepen het DNA niet alleen, ze handelden er ook echt naar.

Uw bedrijfs-DNA in de praktijk



Bron: Waterstone Human Capital

Bedrijfs-DNA: ook voor nieuwe bedrijven

Bij nieuwe bedrijven is het DNA iets minder zichtbaar, maar wel degelijk aanwezig. Het DNA schuilt dan met name in de pioniersgeest van de ondernemers die het bedrijf beginnen. De identiteit is daar dan ook op gebaseerd. Ook heeft u in deze situatie de kans om de bedrijfscultuur en dus het DNA actief te beïnvloeden. Die cultuur moet immers nog groeien, tezamen met het personeelsbestand.

Uw identiteit

Hoofdstuk 7 gaf u de middelen om uw bedrijfs-DNA vast te stellen. Daarmee weet u waar uw bedrijf nu staat. Hierdoor heeft u een realistische en waardevolle basis voor het eindresultaat van dit hoofdstuk: uw identiteit, oftewel: "Hoe wilt u dat uw doelgroep u straks ziet?"

Uw doelgroep wil niet alleen weten wat u verkoopt, maar ook wie u bent. Dat heeft te maken met vertrouwen, maar ook met sympathie en andere emoties. Als een klant zich verbonden voelt met wie u bent en waar u voor staat, is de kans groter dat uw boodschappen en producten bij die klant goed vallen. Daarom wilt u dat de doelgroep zich met uw bedrijf en merk identificeert.

Elders in dit boek



Meer over het beeld dat mensen voor zichzelf over merken vormen, leest u op pagina 53.

Als u producten puur op prijs verkoopt, is dit hoofdstuk voor u nauwelijks relevant. Bent u een dienstverlener? Dan is dit hoofdstuk voor u absoluut een aanrader. Want hoe u uw diensten ook verkoopt, u bent altijd gebaat bij een positief beeld van uw bedrijf. Dat gaat ook op als u uw diensten aanbiedt via tussenpersonen. De doelgroep is dan weliswaar kleiner, maar vraagt om een extra intensieve benadering. Zeker als u veel concurrentie heeft en uw dienst zich niet meteen op het eerste gezicht onderscheidt van de diensten van andere aanbieders.

Als een merk een mens was



Het belang van een identiteit

Een identiteit is een referentiekader
Ideeën en concepten zonder een referentiekader scheppen chaos. De kans is levensgroot dat ze eigenlijk niet bij uw bedrijf passen. U heeft een toetssteen nodig. Zodat u elk concept of idee eenvoudig kunt beoordelen op de vraag: draagt dit wat bij, of doet dit juist afbreuk aan mijn merk?

Met een identiteit bouwt u goodwill op
Met een goede, consistente identiteit en marketing die zich daaraan confirmeert, bouwt u iets op. Dat mag u goodwill noemen, maar ook herkenbaarheid, duidelijkheid, en bij het ontbreken van

een betere Nederlandse term: likeability. Goodwill verhoogt de waarde van uw merk en op die manier ook van uw bedrijf.

Een identiteit geeft u houvast

Een duidelijke identiteit weerhoudt u ervan om te gaan zwalken of toe te geven aan opportunisme. In tijden van zwaar weer of bij een heftige actuele gebeurtenis kan de verleiding toeslaan om daarop te reageren. Met een stevige identiteit en de bijbehorende discipline voorkomt u vergissingen en komt u na zware tijden sterker uit de strijd. Het is daarom ook niet toevallig dat ten tijde van het verschijnen van dit boek, wanneer de kredietcrisis volop woedt, veel bedrijven op zoek zijn naar hun identiteit. Ze moeten zich juist dan onderscheiden met kwaliteit, omdat de kwantiteit afneemt, om te beginnen bij de minder bekende en herkenbare bedrijven.

Een identiteit is handig bij de samenwerking met externe partijen

Een identiteit is het ideale vertrekpunt voor externe partijen die concepten, diensten of producten aanbieden om uw bedrijf te promoten, te ondersteunen of aan te vullen. U voorkomt ermee dat meerdere externe partijen, meerdere eigen beelden van uw merk gebruiken. Andere bedrijven hebben allemaal hun eigen referentiekader en zien uw merk dus ook door hun eigen ogen. Misverstanden voorkomt u met een duidelijke eigen identiteit. Bovendien bespaart u kosten als er meerdere partijen aan uw communicatie werken. Zij kunnen immers een kostbare stap in de vorming van een strategie overslaan.

Een identiteit geeft u vaste grond in andere markten Bent u iemand anders als u in het buitenland bent? Natuurlijk niet. U bent wie u bent en dat maakt u uniek. Anders dan anderen. Met een solide identiteit voorkomt u dat u zich te snel en te veel aanpast aan andere markten als u zich daar gaat begeven. Want dat kan overkomen als een teken van zwakte. Natuurlijk past u zich aan, maar u moet in de kern wel blijven wie u bent. Met een duidelijke identiteit heeft u die kern en kunt u bovendien lokale externe partijen een heldere opdracht geven om op lokaal niveau te communiceren.

Case



Een identiteit verandert niet zomaar

Een identiteit is niet van beton, maar mag ook niet zomaar meebuigen met alle winden. Dat mag alleen als die winden permanent blijken te zijn en invloed hebben op de beleving van een merk. Zoals bij Free Record Shop. Die keten is ooit begonnen met de verkoop van platen als een rebel tussen gevestigde namen. Maar door internet is de muziekindustrie flink veranderd. Inmiddels zijn de platen nagenoeg verdwenen uit de winkels van Free Record Shop en bestaan de inkomsten nog maar voor een deel uit muziekgerelateerde producten. Verder lezen? <http://tinyurl.com/be652c>.

Kenmerken van een identiteit

Een identiteit bestaat uit vier delen:

- 1 De merkeloofte: wat de doelgroep mag gaan verwachten.
- 2 De merkpersoonlijkheid: als uw merk een mens zou zijn, is dit zijn karakter.
- 3 Het merkgedrag: een logisch gevolg van de merkpersoonlijkheid.
- 4 De merkpresentatie: hoe worden de voorgaande elementen gepresenteerd?

Stappen 1 en 2 komen aan bod in dit hoofdstuk. Stappen 3 en 4 volgen vanzelf uit wat u met die kennis gaat doen. De hoofdstukken 10 en verder helpen u met de concrete invulling van uw acties.

Op het web



Voor een grappig voorbeeld van het gebruik van identiteit in creatieve processen kijkt u op <http://tinyurl.com/c25eky>.

In stappen naar een identiteit

Dit voorbeeld gaat ervan uit dat u dit proces zelf begeleidt en er actief aan deelneemt. Ik geef u een welgemeend advies, in dit geval uitgesproken door een megafoon: haal er een expert bij. Het grootste gevaar van het samenstellen van een identiteit door eigen medewerkers is bedrijfsblindheid. U zult dit woord vaker tegenkomen in dit boek. Bedrijfsblindheid is namelijk staatsvijand nummer 1 bij goede marketing. Simpelweg omdat alles

wat u doet, moet kloppen door de ogen van uw doelgroep en niet per se de uwe.

Natuurlijk mag er geen Grand Canyon lopen tussen het beeld dat u heeft van uw bedrijf en het beeld dat u naar buiten gaat uitstralen, maar als afzender loopt u een zeker gevaar van een naar binnen gerichte blik. Om te zorgen dat al die nuttige informatie in uw hoofd en de hoofden van uw collega's omgezet worden in krachtige ideeën, heeft u een katalysator nodig.

Daarom is het aan te raden om hier een ervaren communicatiestrategie in te schakelen. U mag ook meteen een reclamebureau inzetten, maar realiseer u dan dat u ook meteen overheadkosten gaat betalen. Als u toch (veel) geld wilt uitgeven, bewaar dat dan voor het laten bedenken en uitvoeren van goede concepten.

Kijk naar uw DNA

Kijk eerst goed naar uw DNA: zitten daar al kenmerken in die u kunt vertalen naar uw identiteit? Als dat zo is, dan geeft dat u een sterk voordeel. Want de eigenschappen van uw bedrijfs-DNA zijn echt. U hoeft niet per se alle eigenschappen van uw bedrijfs-DNA te gebruiken in uw identiteit. Sommige eigenschappen zijn ronduit onbruikbaar, omdat ze geen marketingkwaliteiten hebben. En als u eigenschappen in uw identiteit wilt verwerken die haaks staan op elementen uit uw DNA, kan dat tegen u gaan werken. U kunt die claims immers niet waarmaken. Ze zullen worden ontmaskerd bij het eerste contact met iemand van uw organisatie die niet helemaal geïndoctrineerd is door uw marketingstrategie.

Elders in dit boek



Uw bedrijfs-DNA ontdekt u met de aanwijzingen vanaf pagina 59.

Formuleer een belofte

Dit is de basis: wat gaat u als merk bieden? Dit mag u heel droog formuleren. Van 'schonere was' tot 'betere recruitment'. Kortom, de belofte is simpelweg wat uw bedrijf gaat doen en wat u wilt gaan doen, maar dan feitelijk geformuleerd. Let op: het is belangrijk dat u kunt waarmaken wat u belooft.

Elders in dit boek



Lees meer over de beleving van producten door consumenten vanaf pagina 25.

Stel een profiel op

Mensen identificeren zich makkelijker met mensen, vandaar dat u een deel van die identiteit vormgeeft met menselijke eigenschappen. U creëert – in vaktermen – een merkpersoonlijkheid. Mensen worden vrienden met andere mensen omdat ze eigenschappen herkennen en waarderen. Daarom stelt u een profiel op van uw bedrijf als ware het een mens. Hier gaat u behoorlijk ver in. Schets het beeld van een mens met al zijn of haar facetten en trekjes. Met als belangrijkste vragen:

- Is het een man of een vrouw?
- Waar woont hij of zij?
- Hoe woont hij of zij?

- Welke hobby's heeft hij of zij?
- Is hij of zij getrouwd?
- Heeft hij of zij wel of geen kinderen?
- Waarheen gaat de vakantie?
- Wat is zijn of haar levensvisie?
- Heeft hij of zij nog andere kenmerken die de identiteit kunnen verrijken of nuanceren?

Houd wel de relevantie van uw antwoorden op deze vragen in de gaten. Hobby's zijn prima, zolang die iets zeggen over de persoonlijkheid van uw merk. Of iemand een Apple-computer of een gewone pc gebruikt, of een espressoapparaat of een Senseo, zegt nog wel iets over die persoon. Maar een specifiek pc- of koffiemark bedenken is voor deze stap niet relevant.

Polarisatie is goed

Een identiteit kan leiden tot polarisatie onder uw potentiële klanten. Oftewel: sommige mensen vinden u wel leuk, andere mensen juist niet. Treur niet. Het alternatief kan een stuk vervelender zijn. Heeft u een kleurloze identiteit waar niemand zich aan kan storen, dan levert u in de ogen van uw klanten vermoedelijk smoelloze producten of diensten.

Tijd voor uw bedrijfslogo

Als u de voorgaande stappen heeft doorlopen, bent u toe aan het ontwikkelen van een bedrijfslogo. Gebruik de uitkomsten van het identiteitsbepalingsproces bij de briefing van de partij die het logo gaat ontwerpen. Logo's ontwikkelen kunt u niet zelf, tenzij u

ontwerper bent. U wilt dat uw logo goed wordt, want u moet het nog jaren gebruiken. Net als veel andere marketingwerkzaamheden vraagt het ontwerpen van een logo om afstand en abstractievermogen. Daarom legt u het ontwerpen van een logo bij voorkeur ook niet neer bij een willekeurige ontwerper. Zorg dat er een klik is tussen uw organisatie en de partij die het logo gaat ontwerpen.

Elders in dit boek



In hoofdstuk 18, Haal alles uit externen, leest u hoe u de perfecte partner voor het maken van uw logo selecteert.

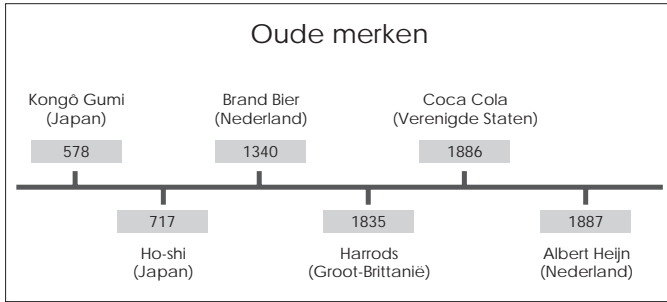
Case



Een logo gaat wel even mee

Voor mooie voorbeelden van de evolutie van wereldberoemde logo's is er deze site: <http://tinyurl.com/cdmzbg>. Een van die logo's is van Pepsi. Het meest recente ontwerp werd begin 2009 onthuld en kreeg gelijk veel kritiek. Dat had vermoedelijk iets te maken met de prijs: 1,2 miljard dollar. Zie ook <http://tinyurl.com/d7g35w>.

Hoe oud kan een merk worden?



Bron: http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_oldest_companies en enkele corporate sites.

Uw positionering

In de hoofdstukken hiervoor las u wat uw bedrijf kan zijn (hoofdstuk 7) en hoe u erachter komt wat u wilt zijn (hoofdstuk 8). Met deze verzamelde kennis weet u genoeg om uw merk een eigen plek in de hoofden en harten van uw doelgroep te geven en die plek vervolgens te claimen. Die plek heet een positionering. We praten vanaf nu vooral over de producten of diensten die uw bedrijf aanbiedt. In sommige gevallen gaat het nog steeds over het hele bedrijf, zeker wanneer het bedrijf zelf een grote rol speelt in de beleving van de doelgroep, bijvoorbeeld bij winkels. Het positioneren van een product, dienst of bedrijf is een redelijk intensief werkje. Want alles binnen en buiten de 4P's heeft invloed op de manier waarop uw doelgroep uw product ziet. Als u hetzelfde product aanbiedt in een exclusieve shop en in een doodnormaal warenhuis, zendt u twee verschillende boodschappen uit die allebei horen bij een verschillende positionering, en dus niet bij één en hetzelfde product. De uitkomst van dit hoofdstuk is uw positioneringsstatement. Dat is een kernachtige zin of een heel kort verhaal waarin u vertelt wie u bent en waar u heen gaat.

Het belang van een positionering

Overzicht

Een uitgewerkte positionering geeft u een goed overzicht van uw markt. Uw plek in die markt is eveneens meteen duidelijk. Bovendien helpt een goede positionering u na te denken over waar u met uw merk in de toekomst wilt zijn.

Focus

Een positionering wordt heel kort geformuleerd in een positioneringstatement. U begint met een uitgebreide lijst met punten en u verplicht uzelf ze terug te brengen naar twee of drie kenmerken. Dat schept niet alleen focus voor uzelf, maar ook voor uw medewerkers.

Onderscheid

Met een positionering schept u onderscheid tussen u en uw concurrenten. Dat kan door u expliciet af te zetten tegen een concurrent ("Wij zijn beter, want...!" of "Wij zijn goedkoper!") of door te vertrouwen op uw eigen kwaliteiten.

Inspiratie

Natuurlijk kent u uw eigen bedrijf en product van binnen en van buiten. En misschien denkt u ook alle manieren te kennen waarop u naar uw product kunt kijken, maar het proces van het toewerken naar een positionering kan u nog aangenaam verrassen. Zeker als u mensen van verschillende pluimage bij het proces betreft, ontdekt u invalshoeken die u zelf niet had kunnen bedenken. Alleen daarom al kan het geen kwaad om eens per jaar een sessie te houden waarin u een bestaande positionering toetst op actualiteit.

Stappenplan naar uw positionering

Het stappenplan dat u verderop aantreft, leidt u naar een set van maximaal vier waarden die staan voor uw bedrijf en waar uw bedrijf voor staat. Dat noemen we merkwaarden. Deze merk-

waarden zullen we aan het eind van het hoofdstuk gebruiken om tot een positionering voor uw bedrijf te komen.

Maar ook op zichzelf heeft het nut om merkwaarden voor uw bedrijf te formuleren. Het grote voordeel van merkwaarden is dat ze u helpen bij het instrueren van reclamebureaus, freelance ontwerpers en tekstschrijvers, als u zou besluiten die in te huren. Oftewel: met merkwaarden maakt u aan dergelijke derden meteen duidelijk voor welke klant ze aan het werk gaan.

Stel een team samen

Stel een groep van maximaal acht mensen samen. Zet hierin de slimste en belangrijkste mensen uit uw bedrijf. Let op: 'slim' en 'belangrijk' gaan niet altijd samen. Belangrijke mensen zijn vaak wel de meest ervaren mensen in uw organisatie, maar intelligentie is iets anders dan ervaring. En ervaring kan een proces als dit verstoren, omdat ervaring soms samengaat met conservatisme en hechting aan bestaande waarden.

Als u besloten heeft dat u een positionering nodig heeft, kan dat twee dingen betekenen: u wilt iets veranderen aan de huidige positionering, of u heeft tot nu toe nog nooit over een positionering nagedacht en u wilt dat nu gaan doen. In beide gevallen wilt u nieuwe waarden introduceren, en dat kan weerstand oproepen bij conservatieve medewerkers.

Als u conservatieven in uw organisatie heeft, nodig er dan vooral een uit. Houd die persoon in de gaten en observeer reacties en lichaamstaal. U krijgt dan alvast een aardig beeld van de weerstand die u verderop in de organisatie tegen kunt gaan komen. Een van de manieren om met een dwarsligger om te gaan is die persoon belangrijk te maken. U vraagt dan vaak om zijn of haar

mening en prijst de persoon om zijn of haar kennis en ervaring. Met enige tact wordt die persoon enthousiast en misschien zelfs een ambassadeur voor uw nieuwe plannen.

Onder slimme mensen kunnen ook vallen:

- Secretaresses, vanwege hun sociale antennes;
- Stagiair(e)s, vanwege hun frisse en onbevangen kijk op de onderneming;
- Accountmanagers en vertegenwoordigers, vanwege hun contact met de klant.

Nogmaals: ervaring met uw bedrijf is absoluut geen vereiste. Gevoel wel.

Zorg voor een goede voorbereiding

Dit gedeelte uit het stappenplan is optioneel. U doet alleen aan voorbereiding als u denkt dat uw mensen niet het abstractievermogen op kunnen brengen om uw merkwaarden te destilleren zonder dat u ze in een denkrichting stuurt. Mochten uw medewerkers toch een zetje nodig hebben, pas dan de volgende simpele oefening toe.

De oefening heet 'Wie ben ik?'. U geeft iedereen een vel papier met daarop een tabel met 15 rijen en 2 kolommen. De tabel heeft u van tevoren al ingevuld. Afwisselend in de linker- en dan weer de rechterkolom heeft u een bedrijf gezet dat u aanspreekt en waarvan u denkt dat de andere deelnemers het ook zullen kennen. In de andere kolom zet u de tegenpool. Bijvoorbeeld:

- Ajax – Feyenoord
- Albert Heijn – Aldi
- Apple – Microsoft

Vervolgens vraagt u iedereen om op deze lijst in te vullen met welke bedrijven of organisaties ze uw onderneming associëren. Hier is geen ruimte voor nuances. Dit doen ze op gevoel. Deze oefening werkt vaak goed omdat bijna iedereen wel een gevoel heeft bij bekende merken, personen of bedrijven. Als uw medewerkers deze gevoelens onder woorden kunnen brengen bij een andere partij dan uw bedrijf, dan is de kans groot dat ze dat ook kunnen als het om hun eigen organisatie gaat.

Brainstorm



Het proces om tot merkwaarden te komen, lijkt erg op een brainstorm (zie hoofdstuk 20). Waar een brainstorm moet leiden tot een aantal ideeën, is de gewenste output hier iets concreter: u wilt maximaal vier merkwaarden destilleren.

Plan een dag

Het bepalen van merkwaarden doet u niet tussen de koffiepauzes door. Neem tenminste een dag de tijd en verlaat met de door u gekozen medewerkers uw kantoor richting de spreekwoordelijke hei. Tips voor een geslaagde 'heidag':

- Zoek een rustige locatie, bij voorkeur in een bos.
- Deel de dag op in sessies van steeds twee uur.
- Neem tussen elke sessie minimaal een half uur pauze.

- In de eerste sessie vraagt u de mensen om te vertellen welke waarden zij associëren met uw bedrijf, en hun keuzes toe te lichten.
- In de tweede sessie:
 - Zet u de verzamelde waarden naast elkaar en zoekt u naar overlappingsen.
 - Streept u volledig overlappende waarden tegen elkaar weg.
 - Probeer u gedeeltelijk overlappende waarden te combineren.
- Neem vervolgens een langere pauze. Als u 's ochtends begonnen bent, kondig dan nu een lunch van tenminste een uur aan.
- Vraag na de pauze iedereen om door de ogen van de klant naar de waarden te kijken. Stel uzelf deze vragen:
 - Wat maakt uw bedrijf beter dan uw concurrenten?
 - Welke waarden zorgen voor dat positieve onderscheid?
- Denk vervolgens ook aan wat u nog zou willen bereiken. U kunt namelijk heel goed ambities in uw positionering verwerken, zolang u zeker weet dat het realistisch is. Als de factoren die de ambities waar kunnen maken niet in uw bedrijfs-DNA zitten, wordt dat een kansloos traject.
- Neem weer even pauze.
- Nu heeft u een aantal waarden gekozen en omschreven. Breng die waarden terug tot maximaal vier stuks. Probeer ze zo helder mogelijk te omschrijven. Gebruik gewonemensentaal, zonder ingewikkelde termen of chique woorden.

Elders in dit boek



Meer over de karakteristieken en omschrijving van uw bedrijfs-DNA leest u op pagina 59.

Tips om een vastlopend proces vlot te trekken

Het kan gebeuren dat mensen tijdens een gezamenlijke brainstormsessie dichtklappen of geen feedback geven. Forceren is zinloos, want dat kleurt de resultaten zo ernstig dat ze onbruikbaar worden. U kunt beter een of twee oefeningen doen om de grijze massa snel in de juiste vorm en richting te krijgen. Twee voorbeelden:

- **Elevator pitch.** Elke deelnemer krijgt een minuut de tijd om een andere deelnemer te overtuigen van de kwaliteiten van uw bedrijf. De elevator pitch mogen ze niet voorbereiden, anders krijgt u voorgekookte en vaak zouteloze verhalen.
- **Rollenspel.** U speelt de kritische interviewer. U gaat tegenover een deelnemer zitten en vraagt, in de rol van potentiële klant, om een salespitch. Vraag bij elk argument dat u hoort om nadere onderbouwing.

Elders in dit boek



Als u van tevoren al vermoedt dat het positioneringsproces kan gaan vastlopen, bereid u dan extra goed voor. Lees voor aanvang de tips op pagina 168.

Het resultaat: uw positioneringsstatement

Als u alle hiervoor genoemde stappen hebt doorlopen en u heeft vier of minder kenmerken voor uw bedrijf geselecteerd, is het tijd om die te bundelen in een of twee korte zinnen: uw positioneringsstatement. De structuur van die zinnen is meestal als volgt:

- **(bedrijfsnaam) doet/is/wil (doelstelling)** en dat vertaalt zich in **(redenen voor de potentiële klant om met uw bedrijf in zee te gaan)**.

Uw doelgroep krijgt dit statement nooit in deze vorm te zien. Gebruik het als een raamwerk waar u uw promotie aan ophangt. Als u later een leuk idee bedenkt voor een promotie, denk dan aan dit statement en controleer op uw gevoel of uw idee hier niet mee botst. Als u dat wilt, kunt u van het statement een kort, leesbaar verhaaltje (laten) maken dat u bijvoorbeeld in uw brochures laat verschijnen.

Praktijk



Efficiënt communiceren met merkwaarden

Als u uw merkwaarden goed gekozen heeft, kunt u er vrij snel leuke ideeën bij bedenken die u ook echt kunt gaan gebruiken om uzelf opvallend en anders dan uw concurrenten te positioneren. Een voorbeeld uit de praktijk:

Een uitzendorganisatie had vier merkwaarden gedefinieerd. Die werden gebruikt om per kwartaal een mailing op te baseren. De waarde 'Wij zijn pro-actief' werd ingezet in het voorjaar, om seizoensbedrijven erop te wijzen dat de uitzendorganisatie kon helpen om de vraag naar extra tijdelijk personeel op te vangen. Die extra vraag werd in die kringen 'de zomerpiek' genoemd.

De mailing zag er als volgt uit: op een langwerpige doosje met een plastic venster stond de tekst "Denk om uw zomerpiek". In het doosje lag een nogal opzichtige piek voor de kerstboom. Mede door het feit dat de kerst in het recente verleden en in de verre toekomst lag, viel deze mailing erg op en leidde ze tot veel positieve reacties. Het percentage afspraken naar aanleiding van de mailing lag ongeveer vier keer zo hoog als gemiddeld. Het bedrijf verstuurde meer succesvolle mailings. De merkwaarde 'Vechtersmentaliteit' werd vertaald in een brief met de kop "Wij zetten graag ergens onze tanden in". Het bijgesloten cadeautje was een marsepeinen gebitje.

De merkwaarde 'Langetermijnrelatie bouwen' werd vertaald in een mailing gedrukt op een trouwkaart, met als bijlage een zakje bruidssuikers. De mailing vermeldde verder dat de diensten van dit bureau een besparing aan administratiekosten opleverden. Dit stond als apart verhaaltje op hetzelfde papier als waarop bruidsparen normaal gesproken hun cadeausuggestie afdrukken.

Opvallend was dat de mailings beter scoorden als het extraatje in de envelop (in vaktermen 'de bobbel') geschikt of bedoeld was voor kinderen. Het verschil was niet enorm – iets meer dan een procent – maar was groot genoeg om op te vallen.

De ontvangers van de mailings deelden desgevraagd mee dat de humor in de mailings zeer werd gewaardeerd. Simpelweg omdat de meeste mailings op het saaie af serieus van toon en inhoud waren. En dat vertaalde zich weer in extra sympathie voor de afzender en de verhoogde bereidheid om met die afzender kennis te maken.

Uw pay-off

Uw pay-off is een korte, wervende zin die iets zegt over uw bedrijf of product. U kunt in deze fase met behulp van uw positioneringsstatement al een pay-off bedenken voor uw bedrijf of merk.

Elders in dit boek



Als u een pay-off wilt voor een product, is het beter om eerst een propositie te formuleren. Daarover leest u meer op pagina 89.

Krachtige merken in Nederland



Positie in 2008		Positie in 2007
1	Google	2
2	IKEA	1
3	Discovery Channel	6
4	CliniClowns	3
5	LEGO	10
6	Senseo	8
7	Efteling	4
8	Microsoft	-
9	KWF Kankerbestrijding	-
10	Coca-Cola	5

Al vanaf 1993 onderzoekt *Consult Brand Strategy* de kracht, perceptie en waarde van Nederlandse merken met hun *BrandAssetValuator* onderzoek.

Op zoek naar merkwaarden?



Vastgelopen bij de brainstorm over uw merkwaarden? Speel dan als merk leentjebuur bij mensen. Deze 'personal development-specialist' heeft een lijst gemaakt van 374 waarden waaruit u kunt kiezen wat voor u belangrijk is. Er zit vast iets voor u bij: <http://tinyurl.com/5tdvcr>.

Uw propositie

Nu u weet wat uw bedrijf *kan* zijn (hoofdstuk 7, over uw bedrijfs-DNA), wat uw bedrijf *wil* zijn (hoofdstuk 8, over uw identiteit) en welke plek u in het hoofd van uw doelgroep wilt claimen (hoofdstuk 9, over uw positionering) is het tijd om een boodschap te formuleren waarmee u de doelgroep ook echt voor u gaat winnen. Die boodschap heet: uw propositie. Uw propositie is het antwoord op de vraag: 'Wat krijgt uw klant in ruil voor zijn geld?'

Natuurlijk is dat uw product of dienst, maar dat is meestal niet genoeg, tenzij uw product zo onderscheidend is dat alleen de aanblik al mensen naar de pinpas doet grijpen. In alle andere gevallen heeft u een of meer toevoegingen nodig.

De propositie voegt waarden toe aan uw product of dienst. Dat zijn bij voorkeur waarden die alleen u kunt bieden, bijvoorbeeld op basis van uw identiteit of positionering.

Voorbeelden

- De propositie van een goede verzekering is dat zij u gemoedsrust geeft, en de zekerheid dat alles goed geregeld wordt als er toch iets mis gaat.
- De propositie van een goede mp3-speler is niet alleen dat hij muziek afspeelt, maar ook dat hij u er hip doet uitzien en u in staat stelt om uw hele muziekcollectie met u mee te dragen in uw broekzak.

Het belang van een propositie

U overtuigt er snel mee

Een propositie kunt u gebruiken als een 'elevator pitch': een kort praatje waarin u uw product of dienst presenteert aan potentiële klanten. Met een goede propositie vertelt u in 30 seconden wat de (meer)waarde van uw product is. Bovendien begrijpt iedereen meteen waar u het over heeft. Ook iemand die het product of concurrerende producten nog nooit gezien heeft.

U verbreedt er uw markt mee

Met een propositie kunt u waarden toevoegen aan een product die niet tot de natuurlijke eigenschappen van dat product behoren, zoals hipheid, ontspanning en plezier. Meestal zijn dit emotionele waarden en geven ze u de kans om doelgroepen aan te spreken die niet geïnteresseerd zijn in de natuurlijke waarden van het product.

U onderscheidt uw product van andere marktpartijen

Uw propositie kan laten zien waarin u verschilt van uw concurrent. Uw propositie vertelt in dat geval wat u toevoegt aan het product.

Elders in dit boek



Een propositie zegt iets over uw product en uw bedrijf/merk.

Daarom is het verstandig om, als u dat nog niet gedaan heeft, eerst hoofdstuk 8 en 9 te lezen.

Zo formuleert u een propositie

Bij een propositie kijkt u goed naar het product en u stelt een lijst op met antwoorden op de volgende vragen:

- Wat maakt of doet het product?
- Waarom is het product beter dan dat van uw concurrent?
- Zit dat kenmerk in het product?
- Zo nee, hoort dit kenmerk bij de service?
- Zo nee, hoort dit kenmerk bij uw organisatie?
- Is dit kenmerk uniek voor uw organisatie?
- Waarom kan alleen uw organisatie dit kenmerk (goed) bieden?

Dit is een van de vele mogelijke routes naar een propositie. De beste route bepaalt u zelf, zolang u maar uitkomt op een of twee zinnen waarin u heel kort beschrijft wat uw product doet, waarom het zo goed is en waarom uitgerekend u dat kunt bieden.

Uw propositie is nog geen pay-off. Een pay-off is een korte zin die uw product of merk beschrijft. U kunt per product verschillende pay-offs gebruiken, maar voor uw merk of organisatie gebruikt u er maar één.

Bedenk een goede pay-off

Vraagt u zich allereerst af of u het bedenken van een pay-off echt zelf wilt doen. Een pay-off moet heel veel vertellen in een paar woorden. U moet er jaren mee doen en u wilt er onderscheidend mee zijn. Een pay-off bedenken is vakwerk.

Als u besluit om er zelf eentje te bedenken, organiseer dan een brainstorm waarin u samen met uw meest creatieve collega's op zoek gaat naar de juiste verwoording. Er is niet echt een stan-

daardmodel voor het bedenken van een pay-off, maar het helpt als u dicht in de buurt van uw positionering blijft. Vaak is een pay-off een verwoording van een gevoel dat van uw merkwaarden of positionering uitgaat. Maar juist omdat het om een gevoel gaat, is het moeilijk om dit onder woorden te brengen.

Denk achterstevoren



Analyseer pay-offs van andere en vooral grotere bedrijven. Probeer voor uzelf een beeld te vormen hoe deze tot een bepaalde pay-off zijn gekomen. Op die manier inspireert u zichzelf om tot een fraaie pay-off te komen.

Case



Herken de pay-off

Bij een sterke pay-off weet u ook zonder de bedrijfsnaam over wie het gaat. Kent u de namen bij de kreten?

- Even Apeldoorn bellen
- Voorsprong door techniek
- Meer mogelijk maken
- Leuker kunnen we 't niet maken, wel makkelijker
- Wat er ook gebeurt

1 – Centraal Beheer 2 – Audi 3 – ABN AMRO
4 – Belastingdienst 5 – Nationale Nederlanden

Niet doen:

- **“Uw partner in (vul hier uw product in)”**. Hier rijden al veel te veel vrachtwagens mee rond in Nederland. Deze pay-off zegt niets over uw bedrijf, behalve dat u een partner wilt zijn voor uw klant. Maar uw klant wil geen partner, uw klant wil een goede leverancier.
- **“Meer dan...”-pay-offs (Bakkerij de Vries. Meer dan een bakker)**. De meest prangende vraag die zich opwerpt is “Wat is De Vries dan nog meer?”. Met een zin als deze probeert u veel te zeggen, maar zegt u uiteindelijk helemaal niets.
- **Woordgrappen**. Die zijn in 90 procent van de gevallen ongepast en vaak alleen leuk voor de afzender. Ooit struikelde ik over de pay-off: “Kapper Jansen windt haar om zijn vingers”. Leuk om een keer te horen, maar u wilt uw bedrijf er niet jaren mee presenteren.

Wel doen:

- **Focussen**. Liever een pay-off die een voordeel heel goed verwoordt, dan een pay-off die te veel probeert te vertellen. Focus is erg belangrijk. Probeer te veel mensen aan te spreken en in bijna alle gevallen spreekt u dan juist helemaal niemand aan.
- **Spelen met tegenstellingen**. Zolang deze tegenstellingen althans niet al te tegengesteld zijn, of te veel claimen. Een biertje dat “fris en toch stevig is” kan. Maar een aanbieder van een auto die de mooiste, de snelste én de goedkoopste is, wordt niet serieus genomen. Zoals wel vaker zijn drie mooie elementen naast elkaar er één te veel.

- **Uw regionale kracht uitbuiten.** Als uw afzetgebied regionaal is, kunt u in uw pay-off de binding met uw omgeving gebruiken. U profileert zich dan als de aangewezen leverancier van dat product in die omgeving.

Op het web



Een fraaie verzameling van Nederlandse pay-offs vindt u op <http://tinyurl.com/32grk3>.

Test uw resultaten

Probeer aan het einde tot een lijstje van minimaal drie en maximaal tien mogelijke pay-offs te komen. Leg ze minimaal een dag in een la en pak ze er dan weer bij. Streep de pay-offs weg die u niet goed genoeg vindt. De rest laat u zien aan mensen die niets met uw bedrijf te maken hebben, bijvoorbeeld aan klanten en aan medewerkers die niet hebben meegedacht.

Kijk er niet van op als u na dit proces met lege handen staat. Wat u briljant vindt, kan een klant of een medewerker misschien helemaal niet waarderen. Zijn de reacties onverdeeld negatief, dan verzamelt u zo veel mogelijk onderbouwingen bij de afwijzingen en begint u opnieuw.

Onderzoek



Gewaardeerde Nederlandse pay-offs

In 2004 onderzocht Janneke Vroon voor Food Personality de meest gewaardeerde Nederlandse pay-offs. Dit was de uitkomst met opvallend veel klassiekers:

- 1 Heerlijk Helder Heineken
- 2 Biertje? (Heineken)
- 3 Ik vrij veilig of ik vrij niet (Stichting SOA)
- 4 Even Apeldoorn bellen (Centraal Beheer)
- 5 Je bent thuis waar je Douwe Egberts drinkt

Bovendien ontdekte ze dat maar liefst 58,8 procent van de ontvangers van reclameboodschappen op de pay-off let.

Ontwikkel uw strategie

Vanaf hoofdstuk 6 heeft u uw merk inhoud en richting gegeven. Daarmee heeft u zichzelf voorzien van onmisbare kennis om uw markt te gaan veroveren. Die kennis is de basis voor uw strategie. Een strategie geeft aan hoe u eerder gemaakte keuzes vertaalt naar acties. En die acties spelen zich af rond de 4P's: product, prijs, plaats en promotie.

Rustig aan



Het gaat er in deze fase nog niet om dat u daadwerkelijk acties gaat bedenken, het gaat om de gedachten achter de acties.

De varianten

Er zijn meerdere soorten strategieën, maar dit boek beperkt zich tot de meest praktische:

De merkstrategie

Dit is uw strategie voor de lange termijn. Hierin zet u de koers uit voor het bouwen van uw merk over de periode van een aantal jaren. Deze strategie leunt vooral op uw identiteit en uw positionering: hoe gaat u die onder de aandacht van uw doelgroep brengen? De merkstrategie is een richtinggevende strate-

gie, waarin concrete invullingen vaak ontbreken. Die laatste horen thuis in...

De campagnestrategie

Deze strategie is een deelstrategie. In een campagnestrategie bepaalt u bijvoorbeeld de promotie van een bepaald product of een bepaalde dienst, of een element van uw positionering als bedrijf. Daarom kan een strategie in dit geval ook op de propositie leunen. Voorbeeld: u heeft besloten dat u de aandacht wilt vestigen op de klantgerichtheid van uw medewerkers. Of: uw klanten moeten worden gewezen op uw nieuwe chocoladekoekjes. Hoe u dit gaat doen, kunt u vastleggen in een campagnestrategie.

De opzet van beide strategieën is vrijwel identiek. De campagnestrategie treedt meer in detail. Hier praat u bijvoorbeeld al over concrete zaken als mediakeuzes, evenementen en de precieze verwoording van de boodschap. Dit is meestal ook de fase dat een reclamebureau wordt ingeschakeld.

Het belang van een strategie

Een strategie maakt uw beleid concreter

Een identiteit en een positionering zijn niet voor iedereen even toegankelijk. Met een strategie geeft u hier meer richting, inhoud en vorm aan. U vertaalt wat u van plan bent naar input voor de mensen die uw ideeën gaan bedenken. Ook als u dat zelf gaat doen, is het prettig om een leidraad voor dat denkwerk te hebben.

Een strategie geeft houvast en richting

In een strategie legt u vast wat u wel en niet doet. En wat u nooit zou doen. Als u bijvoorbeeld kiest voor een strategie op basis van lage prijzen, mag u niet in de verleiding komen om te veel accenten te leggen op kwaliteit. Of om op beurzen te gaan staan waar mensen komen die niet malen om de prijs. Eenvoudige voorbeelden, maar ze geven aan dat het belangrijk is om een vaste koers te varen, ook als de verleiding groot is om bijvoorbeeld in te spelen op de actualiteiten. Uw strategie is uw koers.

Een strategie is een basis voor het werken met externen

Hoe meer u zelf doet, hoe minder u hoeft te laten doen. Als u in uw strategie al een richting heeft aangegeven, hoeft een ander daar niet meer over na te denken. Zo kunnen externen efficiënter en dus voordeliger werken. Natuurlijk kunt u ook externen vragen om uw strategie kritisch te bekijken. In dat geval geeft u hen uw strategie, uw identiteit en uw positionering mee en vraagt ze om feedback. Kijk uit wie u dit vraagt. Er zijn veel mensen die zich strateeg noemen, maar weinig die het ook echt zijn.

Praktijk



Winnende campagnes onder de loep

De Effie is de jaarlijkse reclameprijs voor de meest effectieve campagne. Daarbij speelt de strategie een heel grote rol. In 2008 werden winnende cases uit de acht jaar daarvoor onderzocht door Jolijn van Cruchten in opdracht van de VEA, de vereniging van communicatieadviesbureaus. De resultaten:

- 76 procent van de onderzochte cases maakt gebruik van tv als medium
- Gemiddeld gaat 26 procent van het budget van winnende Effie-campagnes naar tv
- In de drie jaar voor het onderzoek kwam internet als medium in krap 62 procent van de cases voor
- De bestedingen aan internet stegen in die periode naar 4,5 procent

Bron: afstudeerscriptie van Jolijn van Cruchten, onder leiding van professor Fred van Raaij, richting Economische Psychologie aan de Universiteit van Tilburg

Zo formuleert u een strategie:

Een strategie is een uitgebreid en puntsgewijs antwoord op de vraag: *Hoe en wanneer confronteer ik mijn doelgroep met mijn merk en/of product?*

Om die vraag goed te kunnen beantwoorden, heeft u nodig:

- Uw identiteit
- Uw positionering
- Zo veel en zo uitgebreid mogelijke informatie over uw doelgroep

Elders in dit boek



Uw identiteit formuleert u aan de hand van hoofdstuk 8, Uw identiteit vanaf pagina 65. Voor uw positionering begint u op pagina 75.

Omschrijf uw doelgroep

De eerste twee onderdelen van deze boodschappenlijst kunt u zelf samenstellen met de eerdere hoofdstukken in dit boek. De derde zal wat meer moeite kosten. Misschien heeft u deze informatie al gezocht en gevonden voor bijvoorbeeld uw businessplan. Het is belangrijk om zowel de demografische gegevens (woonplaats, inkomen, leeftijd) als de emotionele gegevens (bijvoorbeeld onderzoeksresultaten naar wensen van uw doelgroep) boven tafel te krijgen.

Focus!

Als u een markt gaat veroveren is focus van levensbelang. Te veel bedrijven omschrijven hun doelgroep met de term 'iedereen'. Een onmogelijke keuze, paradoxaal genoeg ingegeven door de angst om keuzes te maken. U kunt niet vrienden worden met iedereen. Als u dat probeert, is de kans levensgroot dat u uiteindelijk vrienden wordt met niemand.

Vind inzichten bij uw doelgroep

Die broodnodige focus helpt u bij het vinden van het belangrijkste ingrediënt: de *insight*. Het woord zegt het al: dat is een helder inzicht in de behoeften van uw doelgroep waarop u uw marketingstrategie kunt baseren. Het mooiste inzicht is een idee of gevoel dat u deelt met uw doelgroep. Bijvoorbeeld de gedachte over wat een product zou moeten doen. Of over wat het zou mogen kosten of de gewenste service eromheen. Zorg ervoor dat het inzicht waarop u uw strategie baseert, onderscheidend is ten opzichte van uw concurrentie. Oftewel: het spreekt vanzelf dat uw *insight* niet al bij een concurrent in diens promotie wordt gebruikt.

Wees kritisch

Alle hiervoor genoemde stappen leiden tot keuzes. Die keuzes zet u op papier. Wijd niet te veel uit en beperk u tot wat essentieel is voor het bedenken van een goed idee. Als u het gevoel heeft dat een zin of paragraaf in uw verhaal ruis kan veroorzaken, herformuleer deze dan of gooi het betreffende gedeelte uit uw verhaal. Juist in deze fase is focus erg belangrijk. Liever één heel sterk argument om uw doelgroep mee te overtuigen, dan twintig middelmatige. Een consument zit niet te wachten op lange, droge lijsten. Een consument wil verliefd worden.

Bundel uw bevindingen

Zet uw verhaal op papier. Dwing uzelf compact te zijn. Zet argumenten in bulletpoints en gebruik bij voorkeur niet meer dan twee A4'tjes. Het document dat zo ontstaat, is basismateriaal voor het bedenken van marketingconcepten, ideeën en zelfs complete campagnes. Een strategie als deze kunt u direct voorleggen aan copywriters, art directors of andere creatieven. Een goede strategie vertaalt zich namelijk makkelijk in een goed idee, ook zonder dat u daarvoor een compleet bureau hoeft in te schakelen.

Elders in dit boek



Als u gaat werken met externe marketingprofessionals, lees dan vooral hoofdstuk 18, Haal alles uit externen, op pagina 139.

Case



Bekroonde campagnes en onsterfelijke quotes

Bill Bernbach is jaren na zijn dood in 1982 nog steeds een inspirerend marketingstrateeg. Hij was een van de oprichters van wat nu een enorme keten aan reclamebureaus is (DDB Worldwide, de B is die van Bernbach) en hij was de strateeg achter vele succesvolle campagnes, zoals die voor de Volkswagen Beetle ("Think small"). Bovendien strooide hij met uitspraken die nu nog veel aangehaald worden. Een bloemlezing van zijn werk vindt u op <http://tinyurl.com/5eps7v>.

De strijd met uw concurrentie

In het voorgaande hoofdstuk heeft u gelezen hoe u de markt kunt gaan veroveren met de hulp van een solide strategie. In dit hoofdstuk legt u die strategie naast die van uw concurrenten. Zo ziet u meteen of u onderscheidend (genoeg) bent en of u zich nog effectiever tegen hen kan afzetten.

Er zijn twee manieren om met uw concurrentie om te gaan:

- U volgt. U observeert en doet vervolgens uw concurrent na. Uiteraard plakt u wel uw logo op wat in feite precies dezelfde diensten of producten zijn als die uw concurrent aanbiedt.
- U loopt uw eigen koers. Wat anderen doen, moeten ze zelf weten. U komt met uw eigen ideeën, promoties en acties.

Kies een strategie en houd u eraan

Voor beide methoden om te concurreren is wat te zeggen. De keuze zult u dan ook zelf moeten maken. Het belangrijkste is dat u na het maken van een keuze een bijpassende strategie formuleert en zich daaraan houdt. Alleen door consequent te zijn, bent u ook herkenbaar. Consistentie in uw uitstraling bepaalt of men u herkent. En herkenning is de eerste stap naar sympathie voor uw merk of product.

Strategie 1: u volgt de concurrentie

U gaat doen wat de concurrentie doet. Logisch, want het werkt. Maar met alleen nadoen bent u er niet. U moet iets meer doen, anders valt u niet op. Deze techniek heet “*Embrace and extend*”. U omarmt als het ware wat uw concurrentie doet, maar u gaat een stap verder. Uw acties zijn spectaculairder, uw communicatie is scherper van toon en opvallender.

Kies voor een relatieve positionering

Als u voor strategie 1 kiest, heeft u baat bij een zogeheten *relatieve positionering*. Met uw positionering gaat u meestal uit van uw eigen kracht, maar met een relatieve positionering zet u zichzelf af tegen uw concurrenten. U kunt zo blijven communiceren over dezelfde producten als uw concurrent omdat de focus ligt op de (andere) houding en mentaliteit van uw bedrijf. Deze relatieve positionering werkt ook als u met eenzelfde product als dat van uw concurrentie een andere markt wilt aanspreken, zoals bijvoorbeeld jongeren. In dat laatste geval presenteert u zichzelf als een frisse partij, en uw concurrentie als enigszins belegen.

Elders in dit boek



U leest meer over *positionering* in hoofdstuk 9, *Uw positionering*, op pagina 75.

Case



C1000

C1000 positioneerde zich tot voor kort als de supermarkt “zonder fratsen”. Hiermee zetten ze zich af tegen andere supermarkten die in hun ogen te veel ‘vreemde’ diensten en producten aanboden en zo de prijs te hoog hielden. De pay-off in dit geval was dan ook: “Geen fratsen. Dat scheelt”.

Houd het sportief

Zet u niet te hard af. Uw concurrent is niet voor niets succesvol. Hij of zij doet iets goed en heeft daardoor klanten verworven. Als u te hard roept dat uw concurrenten niet deugen, is de indirecte boodschap aan hun huidige (en naar u hoopt uw toekomstige) klanten: jullie zijn sukkels omdat jullie zaken doen met mijn concurrenten.

Case



Relatieve positionering: Avis

Een klassiek voorbeeld van een relatieve positionering: Avis, de op een na grootste autoverhuurder in de Verenigde Staten, positioneerde zichzelf met succes als underdog in de strijd tegen Hertz. Met de kreet “We try harder” werd Hertz neergezet als een gearriveerde partij die geen moeite meer deed om haar klanten tevreden te houden. Met succes. Van 11 procent marktaandeel in 1962 steeg Avis in slechts een jaar tijd naar 33 procent! Overigens paste het bedrijf wel eerst zijn product aan. Op advies van de betrokken strateeg. Meer over deze case vindt u op <http://tinyurl.com/cgkmpn>.

Strategie 2: u vaart uw eigen koers

Dit is de meest onderscheidende én de meest arbeidsintensieve strategie. U moet immers alles zelf gaan bedenken. Maar het is ook de strategie die u meer kans geeft op succes op langere termijn. Het probleem van het volgen van uw concurrent is dat volgers soms de koploper inhalen. Op dat moment moet u razendsnel overschakelen op een zelfstandige positionering. Vaak is dat niet zo geloofwaardig.

Daarom is het verstandig om in ieder geval al na te denken over een profilering op eigen kracht. Als u de voorgaande hoofdstuk-

ken leest, ontdekt u vanzelf de krachten en pluspunten van uw bedrijf of product. Daaromheen bouwt u uw eigen strategie.

Zo blijft u koersvast

Het grootste gevaar dat u loopt als zelfstandig denkend bedrijf is dat u zich van de wijs laat brengen en uw zo kostbare eigenzinnigheid laat verwateren. Drie tips om dat te voorkomen.

- Laat u niet afleiden door de concurrentie. Als zij u beginnen te bestoken met varianten of parodieën op uw marketing, voelt u zich eerder gevlaid dan beledigd. Zij hebben immers niet de originaliteit om zelf met een goed idee te komen. Dat kunt u hen ook rustig uitleggen. Bijvoorbeeld in een advertentie of andere uiting waarin u hen beleefd bedankt voor de aandacht en uw nieuwsgierigheid naar hun volgende actie uitspreekt. Laat u niet van de wijs brengen.
- Blijf trouw aan uzelf. U heeft een helder beeld van wie u bent en waar u heen wilt. Voor maximaal houvast kunt u dat vastleggen in een identiteit en een positionering. Zo kunt u op elk moment toetsen of een leuk idee wel of niet past. Houd u aan die regels. Op de korte termijn is het misschien leuk om te scoren, maar dat mag u alleen doen als dit u op de lange termijn geen schade toebrengt. U bouwt geen merk en een reputatie met een actie, maar een actie kan genoeg zijn om het werk van jaren in één keer ongedaan te maken.
- Haak niet meteen in op de actualiteit. De verleiding is misschien groot om iets te doen met bijzondere gebeurtenissen. En er zijn veel bedrijven die dit – al dan niet smaakvol – doen. Wees terughoudend. Veel actualiteiten zijn al niet uniek genoeg meer om u er scherp mee te profileren. Met een “Kies voor ons” tijdens landelijke verkiezingen komt u er niet meer.

Goede promotie is geïntegreerde promotie

Geïntegreerd marketen betekent dat u een concept ontwikkelt of laat ontwikkelen dat vertaald kan worden naar zo veel mogelijk verschillende media. Dus niet alleen naar conventionele media zoals radio, print en tv. Uw concept moet ook gebruikt kunnen worden bij campagnes via nieuwe media, zoals internet en mobiele telefoons.

Lukt dat altijd voor 100 procent? Nee. Is het altijd per se nodig om bijvoorbeeld ook voor mobiele telefoons te ontwikkelen? Nee. Maar houd er in de conceptontwikkeling rekening mee dat een concept niet dood mag slaan op een medium waar niet aan gedacht is. Het klakkeloos doorplaatsen van radio- of tv commercials op internet is eigenlijk al passé, of u moet het zeldzame geluk hebben dat uw commercial door internetters heel erg wordt gewaardeerd.

Zo denkt u vanaf het begin geïntegreerd

Weet waar uw doelgroep zich ophoudt

Als u weet welke media uw doelgroep gebruiken, weet u waar u ze kunt bereiken. Zorg dan dat de concepten die u bedenkt of laat bedenken, de kracht van die media maximaal benut. Een voorbeeld: uw doelgroep kijkt veel tv, maar uw klanten gebruiken ook veel internet. Dan kunt u niet volstaan met het doorplaatsen van deze tv-commercials op uw site. Naarmate uw product complexer wordt, wil uw doelgroep er meer gevoel bij hebben. Dat gevoel kunt u ze bieden met een beleving. Op

internet vertaalt beleving zich naar interactie. Dat betekent dat u best een tv-commercial kunt laten bedenken, maar u bent pas echt geïntegreerd bezig als het verhaal in die commercial online verder gaat. Nog beter is een vertaling naar een spel of ander interactief element.

Mediabureaus (bureaus die bedrijven adviseren op het gebied van communicatie en media) kunnen u vertellen waar uw doelgroep zich ophoudt. De investering die hiermee gemoeid is, verdient u terug doordat u uw doelgroep met die informatie beter en trefzekerder zult bereiken.

Weet waar uw doelgroep zich ophoudt



Verzamel zelf ook kostbare gegevens



Als u op uw site een formulier aanbiedt, bijvoorbeeld voor een offerteaanvraag, kunt u de bezoekers vragen hoe ze u gevonden hebben. Daarmee verzamelt u heel simpel kostbare informatie over waar ze zich online ophouden.

Weet wat uw doelgroep bezig houdt

De interesses van uw doelgroep zeggen veel over de manier waarop u hun aandacht kunt krijgen en vasthouden. Als ze graag evenementen bezoeken, zorgt u dus dat u daar te vinden bent. Dat betekent ook dat u minder zwaar hoeft in te zetten op online promotie.

Wees duidelijk tegen externen

Er zijn te weinig bureaus die geïntegreerde concepten voor u kunnen bedenken. Wees daarom streng en eis een geïntegreerd concept. Als u van uw bureau het gevoel krijgt dat ze niet goed kunnen denken in online concepten, haal er dan een gespecialiseerde partij bij en maak beide partijen duidelijk dat ze zullen moeten samenwerken.

Eerst een strategie. Dan pas aan de slag

De hiervoor genoemde drie adviezen verwerkt u eerst in een heldere strategie. Die kunt u dan ook meteen gebruiken om uw

externen te briefen. Met een strategie ligt uw denkwijze vast en kan er nooit meer sprake zijn van onduidelijkheid.

Case



Goed geïntegreerd: Centraal Beheer-commercials en -games.

Centraal Beheer bedenkt niet alleen leuke filmpjes voor op de tv, maar koppelt daar meteen sterke en goed uitgewerkte games op internet aan. Zoals bij de “getuige”-commercial en gamecampagne. U vindt de commercial op <http://tinyurl.com/dmtr9a>. De commercial voor de game staat op <http://tinyurl.com/c37quw>. En de game zelf vindt u via <http://tinyurl.com/ov8yy>.

Blijf actueel

In de voorgaande hoofdstukken heeft u gezien hoe u stap voor stap een merk bouwt, hoe u zich onderscheidt van uw collega's en hoe u geïntegreerd denkt. Daarmee heeft u een stevige investering gedaan. Een investering die u wilt bewaken. In dit hoofdstuk leest u hoe u dat doet en hoe u de verleidingen van snel scoren weerstaat.

Het is verstandig om de elementen die uw meerwaarde bepalen zo nu en dan tegen het licht te houden. Bijvoorbeeld als u bepaalde trends constateert die uw merk kunnen versterken of beschadigen. Over het algemeen heeft een identiteit niet vaak een grote beurt nodig. Een positionering bekijkt u eens per jaar en uw propositie eens per half jaar.

Afhankelijk van de aard van uw bedrijf en uw positie in de markt kunnen deze data verder uit elkaar of juist dichterbij elkaar liggen. Zet deze evaluaties in uw agenda als actiepunten om samen met andere beslissingsnemers in uw organisatie te bespreken. Als er niets veranderd hoeft te worden, wordt het een korte meeting.

Uw bedrijfs-DNA hoeft u alleen nog eens kritisch te bekijken als u het idee heeft dat de cultuur binnen uw bedrijf in beweging is. Door in- en uitstroom van werknemers kan het DNA in de loop der jaren iets veranderen. Groot zullen die veranderingen niet zijn, omdat nieuwe mensen in de bestaande cultuur terecht komen en zich in ieder geval gedeeltelijk zullen aanpassen.

Reageren op bijzondere situaties

De stappen in de voorgaande hoofdstukken zijn bedoeld om u houvast te geven, om herkenbaar te zijn voor uw klanten, en om een band met ze op te bouwen. In tijden van crisis kan de neiging ontstaan om u op een andere manier te profileren. Dat mag best, maar met mate. Uw identiteit is onwrikbaar, uw positionering mag alleen onder extreme omstandigheden een klein beetje worden bijgesteld. Uw propositie mag wel meebuigen met bijvoorbeeld economische winden.

Do's

- Uw positionering mag u bijstellen, maar subtiel. Leg er bijvoorbeeld in tijden van economische druk iets meer prijsbewustzijn in, maar verander niet meteen in een prijsvechter.
- Bedenk een propositie op basis van uw identiteit en positionering die aansluit op de omstandigheden. Als u stevig geprijsde kwaliteitsproducten verkoopt die nooit stuk gaan, maak dan in tijden van economische slaptes bijvoorbeeld duidelijk hoeveel geld u klanten bespaart aan reparatiekosten.
- Een (extra) propositie kunt u tijdelijk inzetten. Haak in op actualiteiten die bij u passen of die zo groot zijn dat ze bij bijna elk bedrijf passen, zoals grote sportevenementen. Wees bij evenementen in die laatste categorie op uw hoede. Hoe breder het evenement, hoe meer bedrijven gaan inhaken en hoe moeilijker het is om op te vallen.

Case



Inhaken en meeprofiteren

Reageren op de actualiteit in uw communicatie heet *inhaken*. Traditioneel haken Nederlandse bedrijven graag in op bijvoorbeeld verkiezingen en sportieve evenementen, zoals het EK en het WK voetbal. Een leuk overzicht van (winnende) inhakers op de evenementen in 2008 vindt u op: <http://www.goudeninhaakmedaille.nl/>

Don'ts

- U mag onder druk van de drang om snel te scoren nooit uw identiteit veranderen. Ter vergelijking: mensen gedragen zich onder druk anders, maar hun belangrijkste kenmerken blijven hetzelfde.
- Formuleer nooit een propositie die niet bij uw identiteit past. Wees u ervan bewust dat de keten identiteit – positionering – propositie voor consumenten andersom werkt. Zij zien eerst de uitingen rondom uw propositie en verdiepen zich naar aanleiding daarvan in uw merk. Als de identiteit anders blijkt te zijn dan de uiting deed vermoeden, ontstaat wrijving.

Zo genereert u leads

In de hoofdstukken hiervoor las u hoe u van uw bedrijf, product of dienst een merk maakt en hoe u met dat merk de markt voor u kunt winnen. Om dat te doen, moet u de leads in uw doelgroep ontdekken.

Leads zijn mensen die bijna zover zijn dat ze een aankoopbeslissing gaan nemen. Ze kunnen dichtbij die stap staan. In dat geval zijn zij zogeheten 'hot leads'. Als ze nog niet zover zijn, zijn ze gewone leads. Mensen die nog helemaal niet hebben nagedacht over een aankoop, heten 'cold leads'.

U koopt ze

Nog niet zo lang geleden kocht u databases met willekeurige bedrijven en hun contactpersonen. U had geen idee had of ze uw product of dienst zouden willen overwegen. Tegenwoordig laat u met militaire precisie een selectie maken. Er zijn veel bedrijven, zoals mediabureaus, die u precies kunnen vertellen wie er op welk moment geïnteresseerd zijn in uw product en hoe u die mensen kunt bereiken. Die mensen noemen we 'hot leads'. Zij zitten heel dicht tegen het moment van aankopen aan. U kunt ze over de drempel helpen met een lagere prijs of een aanbod dat op een andere manier scherper is dan dat van uw concurrent.

Hot leads zijn niet goedkoop, al variëren de prijzen sterk. Ze kosten enkele tot honderden euro's per stuk. De hoogte van dat bedrag hangt af van de prijs van uw product. Voor auto's (dure aanschaf ineens) en verzekeringen (langlopende overeenkomst)

betaalt u ergens tussen 80 en 150 euro per lead. En dan nog bent u niet verzekerd van een daadwerkelijke aankoop.

Als u leads koopt, kunt u ze niet meteen zomaar overvallen met een aanbod. U moet ze eerst verleiden met een boodschap die representatief is voor uw bedrijf en uw product of dienst. Naarmate u in uw aanbod de nadruk legt op kwaliteit, moet uw campagne dat ook uitstralen. Houd u in dat verband dus ook rekening met extra kosten.

U creëert ze zelf

Als u zelf leads creëert, heeft u minder zekerheid, maar u hoeft geen dure selectie te laten maken. U begint met veel mensen, doet hen een of meer aanbiedingen en uiteindelijk houdt u een relatief klein deel over dat zaken met u wil doen. Als de startgroep maar groot genoeg is, blijven er op het laatst voldoende over. Let wel op het punt waarop u de kritische grens van de afnemende meeropbrengst bereikt. De meeste geïnteresseerden zullen relatief snel op uw aanbod ingaan, dus stel uzelf na een paar dagen de vraag of het zin heeft om door te gaan.

Een ander punt van aandacht is de manier waarop u aan het bestand komt. Meestal zult u dit kopen van een gespecialiseerd bedrijf. Maar dat is nog geen garantie dat het juridisch allemaal waterdicht is. Zorg er daarom voor dat u zeker weet dat de mensen in de database ook echt toestemming hebben gegeven voor de verkoop van hun gegevens. Anders loopt u zelfs het risico op een spectaculaire boete van bijvoorbeeld telecomwaakhond Opta, die steeds feller optreedt tegen ongewenste mail.

Zo genereert u leads



De waarheid ligt in het midden

Koop liever niet een heel duur bestand met 'hot leads', maar beter een wat algemener bestand met normale leads. Het liefst van een partij die vanuit haar bezigheid of identiteit (pagina 65) iets doet wat overeenkomt met de identiteit of positionering (pagina 75) van uw bedrijf. U krijgt dan misschien niet de heetste leads, maar u kunt deze wel aanspreken op iets wat hen bezighoudt, omdat dat onderdeel is van waar uw bedrijf voor staat. Vergelijk het aanspreken van dergelijke leads met de klik die u zoekt als u met iemand in gesprek wilt raken. Een gezamenlijke interesse is dan een ideale manier om het ijs te breken.

Geen cold calling



Zomaar iemand opbellen met een aanbod zal in de meeste gevallen worden ervaren als opdringerig en ongewenst. Vrijwel niemand gaat een relatie aan met een bedrijf dat men nog niet eens kent of heeft overwogen. De kans dat u uw bedrijf meteen op achterstand of zelfs buitenspel zet als u iemand zomaar opbelt, is zeer groot.

Tips voor lead generation

Selecteer uw database op zo veel mogelijk ruwe kenmerken

Als u al weet dat een bepaalde groep mensen nooit uw product zou overwegen, haal ze dan uit uw eerste selectie. Met name bij producten of diensten waarbij potentiële afnemers lang nadenken over de aanschaf, overwegen deze vaak maar een paar merken. Zo is de kans dat een Mercedes-rijder plotseling switcht naar Toyota betrekkelijk klein.

Een online campagne is vaak beter

Een leadcampagne via e-mail en een goede website geeft veel meer inzicht in het gedrag van de ontvangers en hun ontvankelijkheid voor uw boodschap. Bovendien kunnen potentiële klanten meteen reageren op uw aanbod. Ook kunt u dat aanbod verrijken, en dus aantrekkelijker maken, met bijvoorbeeld video.

Als u dat wilt, kunt u wel beginnen met een mailing die verwijst naar uw site. Zorgt voor een stevige prikkel om daadwerkelijk uw site te bezoeken. De conversie van papier naar internet is matig: het louter afdrukken van uw siteadres op een brochure levert zelden indrukwekkende resultaten op. Bied dus bijvoorbeeld een speciale code aan in uw brochure die uw toekomstige klanten bij het bezoek aan uw site kunnen verzilveren voor een cadeautje.

Zorg wel voor een relevant cadeautje. Denk hierbij aan een bescheiden korting, maar liever nog aan iets dat uw product aanvult, zoals een gratis onderhoudsbeurt.

Laat ze terugkomen



Uw bezoekers komen het cadeau natuurlijk afhalen in uw winkel, showroom of kantoor. Zo heeft u ze meteen weer een keer aan tafel.

Overschat de rol van de prijs niet

Het is een illusie te denken dat mensen een product dat ze nooit leuk vonden wel gaan kopen omdat het nu goedkoper is. U krijgt een Mercedes-rijder niet sneller in een Toyota als u die Toyota een stuk goedkoper maakt. Het merk Toyota past immers niet bij een Mercedes-liefhebber. Geld speelt in deze, vooral emotionele, overwegingen nauwelijks een rol. Prijspolitiek helpt wel als mensen de koop van uw product overwegen, maar bang zijn te veel te betalen.

Stel uzelf netjes voor

Niemand gaat zomaar in zee met een nieuw bedrijf, een nieuw product of een nieuwe dienst. Klanten willen eerst weten wat voor vlees ze in de kuip hebben. Zeker bij dienstverlening is dat erg belangrijk, want daar draait het vooral om de mensen.

Neem daarom de tijd om u voor te stellen en val niet meteen met een aanbod in huis. Dat komt niet alleen opdringerig over, het is ook nog eens ineffectief. De ontvanger zal de boodschap waarschijnlijk negeren omdat hij de afzender niet kent.

Elders in dit boek



In hoofdstuk 11, Ontwikkel uw strategie (pagina 95), leert u hoe u een boodschap afstemt op uw doelgroep en hoe u uw bedrijf zo optimaal mogelijk presenteert.

Maak het echt persoonlijk

Een algemeen aanbod voelt voor een ontvanger minder spannend dan een aanbod dat hem of haar op het lijf lijkt te zijn geschreven. Daarbij volstaat het niet om de ontvanger bij de naam aan te spreken. Daar zijn klanten allang aan gewend. Probeer zo veel mogelijk te laten zien dat u weet wat de doelgroep bezig houdt.

Uw aanbod volledig personaliseren is meestal pas een optie als u al eerder zaken heeft gedaan met de ontvanger, en daardoor hebt geleerd wat deze wel of niet van u verwacht. Gebruik die kennis vervolgens ook, en wees daarin zo grondig mogelijk. Daarmee versterkt u het gevoel bij uw klant dat u de ontvanger als uniek individu beschouwt en de relatie met hem of haar waardeert.

Zelf voor de camera



Een online leadscampagne geeft u een sterk persoonlijk tintje mee door er een videopresentatie van uw product of dienst in op te nemen. Maak de opnames niet met een webcam, maar in een professionele studio. Ga wel zelf voor de camera staan en doe het woord. Ontvangers zien liever de persoon met wie ze uiteindelijk zaken zullen doen, dan een acteur.

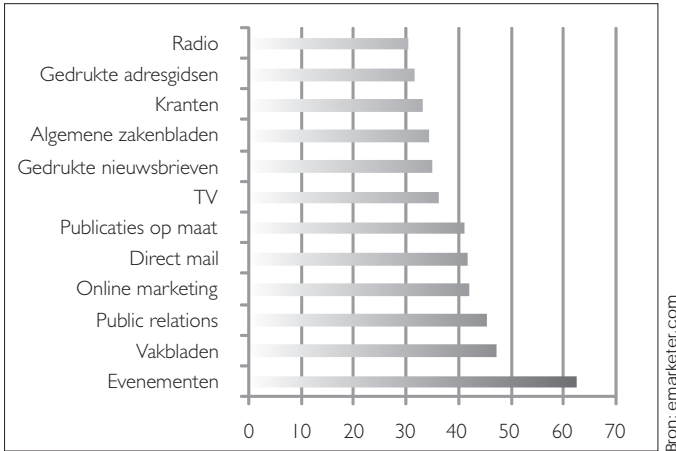
Herhaal maximaal drie keer

Mensen die niet reageren op uw eerste aanbod, stuurt u een herinnering. Die herinnering is compacter dan het oorspronkelijke aanbod. In uw herinnering geeft u een korte opsomming van uw aanbod. In de tweede herinnering creëert u een gevoel van urgentie, bijvoorbeeld door uit te leggen dat de aanbiedingstermijn bijna voorbij is of dat er nog slechts enkele exemplaren voorhanden zijn. Mensen die dan nog niet reageren, kunt u afschrijven.

Experimenteer om de optimale conversie te ontdekken

Het doel van lead generation, zoals dit proces heet, is om mensen aan te zetten tot het afnemen van wat u ze aanbiedt. Dat heet conversie. Bij een goede actie heeft u dus een hoge conversie. Als u niet zeker bent van het succes van uw actie, experimenteer dan eerst op kleine delen van de database. Maak vooraf wel een strenge selectie van de mogelijke acties, want ontvangers van een echt slechte actie luisteren niet meer zo graag naar u.

Effectieve lead generation-methodes



Een paar interessante conclusies uit een Amerikaans onderzoek naar lead generation:

- 42,1 procent van de B2B-marketeers vindt online marketing een (zeer) effectieve manier om aan leads te komen.
- 85 procent van de beslissingnemers in bedrijven gebruikt zoekmachines.
- 36 procent van de zoekmachinegebruikers beschouwt een bedrijf dat hoog eindigt in zoekopdrachten als een topmerk.

Op het web



Het volledige onderzoek vindt u op <http://tinyurl.com/c4w8o>. Daar staat ook een interessant overzicht van de tools en de media die marketeers het liefst gebruiken om leads te genereren.

Ontwikkel uw loyaliteitsprogramma

Met de hulp van hoofdstuk 15 sprak u uw doelgroep rechtstreeks aan en genereerde u nieuwe klanten. Nu u die klanten heeft, wilt u ze natuurlijk houden. U wilt hun loyaliteit. Die loyaliteit kunt u stimuleren met een zogeheten loyaliteitsprogramma, een systematische manier om klanten aan u te binden.

Afhankelijk van welk onderzoek u op dat moment voor u heeft, zult u lezen dat loyaliteitsprogramma's wel of juist niet bijdragen aan de klantentrouw. Er zijn zelfs onderzoekers die beweren dat u voor vrouwen een ander programma nodig hebt dan voor mannen. Dat maakt het kiezen voor een bepaald type loyaliteitsprogramma niet makkelijker. En dat is goed, omdat u nu zelf moet nadenken. Er bestaat namelijk geen prototype programma dat voor elke organisatie werkt.

U moet niet aan een loyaliteitsprogramma beginnen omdat uw concurrenten er ook eentje hebben. U moet uw concurrenten ook zeker niet imiteren. U wilt zich namelijk onderscheiden. Een goed loyaliteitsprogramma geeft u die kans.

U verdient geen geld als u het weggeeft

Hoe paradoxaal het ook klinkt; stunten met uw prijzen kan klanten op langere termijn bij u weg jagen. Een voorbeeld: uw loyaliteitsprogramma werkt met een kortingsstaffel. Hoe meer uw relaties kopen, hoe hoger hun kortingen worden. Tot een zeker maximum, want u wilt ook verdienen aan uw verkoop. Maar als

de klant dat maximum heeft bereikt, weet hij ook dat hij niet nog meer korting kan krijgen. Dan wordt het voor die klant interessant om eens bij uw concurrenten te gaan kijken. Die zal in ieder geval proberen een lagere prijs te bieden. Al is het maar tijdelijk en om de klant bij u weg te halen.

Tenzij u heel zeker weet dat u de prijzenslag met uw concurrenten altijd gaat winnen, kiest u liever niet voor prijs als basis voor uw loyaliteitsprogramma. Want zeker in het hiervoor genoemde voorbeeld bevordert u geen loyaliteit, maar hoogstens herhalingsaankopen.

Een ander belangrijk nadeel: echt iedere concurrent kan uw loyaliteitsprogramma imiteren. Immers, vrijwel iedereen is in staat om kortingen te geven. Met een goed loyaliteitsprogramma bindt u niet alleen uw klanten aan u, maar communiceert u ook wat u uniek maakt ten opzichte van de andere spelers binnen uw markt.

Bouw liever een emotionele band op met uw klanten

Voor elke relatie geldt dat deze leuker en succesvoller is als hij gebaseerd is op emotie. Bega niet de vergissing om hier een onderscheid te maken tussen een particuliere en een zakelijke relatie. De kurk waarop uw bedrijf voor een groot deel zal drijven, is die van het gunnen. Gunnen is een emotioneel proces dat wordt gesteund door rationele afwegingen. De kans is groot dat wanneer afnemers uw bedrijf sympathiek vinden, ze graag iets meer betalen voor uw diensten.

Natuurlijk verwatert dit principe naarmate de bedrijven en belangen groter worden, omdat personen en persoonlijke emoties dan naar de achtergrond verdwijnen. Maar het blijft verstandig om de factor geld zo veel mogelijk uit uw loyaliteitsprogramma weg te laten. Geld maakt een zakelijke relatie oppervlakkig, maar op het moment dat uw bedrijf op basis van emoties een streepje voor heeft bij uw afnemers, is het fundament vele malen sterker. Verderop in dit hoofdstuk leest u hoe u tot zo'n emotioneel effectief loyaliteitsprogramma komt.

Kies het juiste programma

Reality check

Voordat u aan een loyaliteitsprogramma begint, schrijft u voor uzelf op waarom u zo'n programma wilt. Bedenk argumenten voor, maar ook tegen een dergelijk programma. Dit lijstje dient als uw reality check: moet u hier eigenlijk wel aan beginnen?

Als u vindt dat u voldoende argumenten heeft voor een programma, kijk dan eens goed naar uw identiteit en positionering. Als uw idee voor een loyaliteitsprogramma aansluit bij uw identiteit, communiceert u consistent. Het omgekeerde geldt ook: vanuit een helder besef van uw identiteit is het eenvoudig om een logisch loyaliteitsprogramma te bedenken.

Elders in dit boek

Lees meer in de hoofdstukken 8, Uw identiteit, en 9, Uw positionering, op pagina 65 en verder.



Kunt u niet genoeg argumenten vinden, bespreek dan eens met uw collega's of een loyaliteitsprogramma wel zin heeft. Wees eerlijk en zoek ook naar tegenargumenten binnen uw identiteit en positionering. Als het loyaliteitsprogramma waarover u nadenkt, niet aansluit op uw identiteit (wat u bent), kan het dan wel aansluiten op uw positionering (wat u wilt uitstralen)? U kunt – en moet – het zich afvragen.

Loyaliteit door ervaringen is sterker

Dat u kortingen kunt geven via een loyaliteitsprogramma, heeft u eerder in dit hoofdstuk kunnen lezen, net als de reden waarom korting geven meestal niet zo handig is. Sterker nog, korting geven is vaak een gemiste kans. Een loyaliteitsprogramma biedt u namelijk allerlei mogelijkheden die conventionele communicatie niet biedt. Om de loyaliteit van uw klanten te winnen, kunt u ze in plaats van geld ook een ervaring bieden. U geeft uw klanten bijvoorbeeld een dagje uit. Een ervaring is altijd sterker dan een kale, op papier gedrukte boodschap.

Als u kiest voor loyaliteit door ervaringen, kiest u voor emotie als kern van uw programma. Daarmee maakt u de band tussen u en uw afnemer sterker. Dit is de reden dat veel merken regelmatig (korting op) een uitstapje aanbieden. Dat onthouden consumenten beter dan het zoveelste cadeautje of kistje wijn. Het is belangrijk dat u ervaringen kiest die passen bij de ontvanger. Wat u er zelf van vindt is – met alle respect – volslagen onbelangrijk. U kunt het beste afgaan op wat u denkt dat uw klanten het leukst vinden. Bij twijfel vraagt u het ze zelf.

Praktijk



Organiseer iets voor uw klant

Stel: u weet dat de werknemers van uw klant graag één keer per jaar gaan volleyballen. U weet ook dat zo'n dag vraagt om een locatie, om attributen, om organisatie. Als u hen aanbiedt om met de afname van uw producten of diensten te sparen voor elementen die hun dag verrijken of zelfs mogelijk maken – bij besteding van een bepaald bedrag zorgt u bijvoorbeeld voor een mooi aangekleed volleybalveld inclusief catering – is de kans groot dat ze u buitengewoon zullen waarderen. Zeker als u dat doet zonder zelf een rol op de voorgrond op te eisen. Sterker nog: u wilt er op de dag zelf niet bij zijn. Hooguit gaat u even kijken hoe leuk het is, u wenst iedereen een plezierige voortzetting en weg bent u weer.

Dit is een voorbeeld van een ervaring die u uw klant (en de mensen binnen de organisatie) biedt. En die – zo leert de ervaring – maakt veel meer indruk dan een of meerdere cadeaus die u op een of meerdere momenten aanbiedt. Een van de prettige neveneffecten is het feit dat uw naam, vergezeld van een positief gevoel, door de organisatie zweeft.

Voorbeelden van loyaliteit door ervaringen

Goed:

- Een intern toernooi sponsoren
- Een uitstapje van de werknemers van uw klanten sponsoren
- Een verrassingsdag voor ze organiseren
- Sponsor de vrijdagmiddagborrel
- Stuur een stoelmasseur op ze af
- Bied ze een barbecue of zomerfeest aan op de parkeerplaats
- Het personeelsfeest van uw klant sponsoren. Zonder overdreven aandacht voor uw bedrijf
- Een leuke, algemene workshop met een inspirerende spreker sponsoren

Fout:

- Rondleidingen door productiefaciliteiten (alleen voor u interessant)
- Demonstraties van uw producten (die zien ze al vaak genoeg)
- Tours naar musea (te persoonlijk en te individueel, niet voor groepen)
- Lange lezingen, tenzij de spreker van een enorm kaliber is. Alles onder Al Gore is eigenlijk ongeschikt.

Mocht de klant prijs stellen op iets wat u zelf produceert of een dienst die u aanbiedt, dan is dat natuurlijk mooi meegenomen. Als u een chique feest voor uw klanten organiseert en u bent een cateraar, ligt het bijvoorbeeld voor de hand dat u de maaltijd verzorgt. Maar overdrijf niet, en vraag u af of wat u te bieden heeft, ook werkelijk relevant is voor uw klant. Voorbeeld: als u

zwembaden verkoopt is het wat vreemd om op een feest van uw klant even tijdelijk een zwembad neer te zetten.

Overleg altijd met uw contactpersoon bij de klant voordat u met zes enorme barbecues en 200 kilo vlees uitrukt. Verrassingen zijn leuk, maar u wilt zeker weten dat niet iedereen het magazijn aan het inventariseren is als u voor de deur staat.

Praktijk



Ervaringen cadeau

Ook als vervanging van kerstpakketten en andere vaste waarden in relatiegeschenken, winnen ervaringen aan populariteit. Pluimen.nl is in Nederland een pionier op het gebied van ervaringen als cadeau en liet KPMG en Ruigrok/Netpanel onderzoeken wat de ontvangers van hun cadeau vonden.

- 91 procent van ontvangers vond de ervaring “leuk” of “heel erg leuk” om te krijgen.
- 79 procent wil nog wel een ervaring als cadeau krijgen.

Bron: pluimen.nl, KPMG en Ruigrok/Netpanel.

Investeer in mensen

Loyaliteit kweken kunt u ook onder een ander type relaties: uw eigen medewerkers. Vooral als u veel met freelancers werkt, is het belangrijk dat u goede mensen aan u bindt. Daarbij is het

zelfs mogelijk om twee vliegen in een klap slaan: zowel uw eigen mensen, als uw klanten aan u binden.

Stel u bent een uitzendbureau en u heeft als claim dat uw mensen net even slimmer, beter geïnformeerd of ervarener zijn dan de anderen. U heeft dan ook een database met mensen die aan dat profiel voldoen, en wilt hen te vriend houden. U wilt deze mensen in de toekomst immers vaker kunnen verhuren aan klanten.

In dat geval biedt u opleidingen, cursussen en andere methoden die hun kennis verrijken. Op uw kosten uiteraard. Hoe langer en vaker deze mensen voor u werken, hoe waardevoller die kennisverrijking wordt. U profiteert ook, want uw mensen worden steeds aantrekkelijker voor de klanten van uw uitzendbureau. De afgelopen jaren zijn cursussen rond emotionele groei en verrijking steeds populairder geworden. Ook dit kunnen nuttige investeringen zijn, voor zover het althans niet gaat om mild-zweverige activiteiten als boomknuffelen en mantra's neurien. Er is volop aanbod van workshops waarbij deelnemers een beter inzicht krijgen in hun eigen gedrag, en hoe dat de interactie met anderen beïnvloedt. Van dergelijke kennisgroei heeft u ook profijt, omdat de cursist na afloop effectiever of communicatiever (of beide) is geworden.

Pas wel op: dergelijke trainingen kunt u niet gebruiken om aan het personeel van uw klanten aan te bieden. Daardoor wordt u te persoonlijk.

Weet wat u uitbesteedt

In de hoofdstukken tot nu toe las u alles over de ideeën, strategieën en plannen die u vrijwel autonoom kon uitdenken en uitvoeren. Maar er komt een moment dat u niet alles meer zelf wilt of kunt doen. Want niet iedereen kan alles. Ook u niet.

Ideeën kunt u laten bedenken door een bureau. Afhankelijk van het type bureau kost u dat een bescheiden tot een astronomisch bedrag. Ze worden dan bedacht door professionals en in de meeste gevallen is het resultaat daarnaar.

U kunt ook zelf ideeën bedenken. U bent ongetwijfeld goed in uw vak, maar zelfs als u van huis uit in de marketing of reclame werkt, is het vaak akelig lastig om een idee te vertalen naar een boodschap die uw doelgroep motiveert.

U kunt niet alles zelf doen en u wilt niet alles zelf doen

Nog te veel bedrijven voeren alle stappen in hun marketing zelf uit. Tot en met de brochures. En hoewel veel van hun marketingideeën in de basis goed zijn, is hun uitwerking vaak slecht. Zonde van het geld, zonde van uw tijd, maar vooral zonde van de tijd van uw doelgroep. Die haalt in het beste geval de schouders op en u bent weer een stap verder van ze verwijderd in plaats van dichterbij. Niemand kan alles. Daarom leest u in dit hoofdstuk wat u zelf kunt doen en wat u moet laten doen.

Praktijk



Amateuristische visitekaartjes

Filter de visitekaartjes die u onlangs heeft gekregen op eerste indrukken. Pak uw visitekaartmapje, sta bij elk kaartje even stil, probeer de gever voor de geest te halen en bedenk met wie u zaken wilt doen.

Probeer nu van elk kaartje vast te stellen of het zelf-gemaakt is of door een professional. De kans is groot dat u op zowel de eerste als de laatste vraag een vergelijkbaar antwoord geeft.

De eerste indruk is de belangrijkste. En met kaartjes gemaakt met tekstverwerkers, automaten in stationshallen en andere onprofessionele middelen, is die eerste indruk meteen de laatste.

Ken uw kwaliteiten en uw beperkingen

U kunt best een idee bedenken. Maar wie zegt u dat het een goed idee is? En hoe werkt u het uit? De gouden regel is: doe waar u goed in bent en doe alleen dat. U kent uw onderneming van binnen en van buiten. U kent uw producten of diensten, en u weet aan wie u wilt verkopen. Voor alle andere aspecten zijn specialisten in te huren. En dat kunt u dan ook het beste doen. Nee, niet om de marketingindustrie te sponsoren. Wel om ervoor te zorgen dat uw marketingstrategie in de praktijk ook

slaagt. Want hoe slim u ook bent, de kans op zogeheten bedrijfsblindheid is meer dan reëel. Daarmee bedoelen we dat u uw bedrijf door uw eigen ogen beziet: de ogen van de aanbieder. Dat sluit eigenlijk al uit dat u zichzelf ook door de ogen van de afnemer kunt bekijken.

Een paar vreemde ogen vormen in deze situatie vaak de oplossing. Bedenk zelf een idee en vraag een extern persoon om zijn oordeel. Wees zorgvuldig en betrek hierbij niet uw partner, uw vrienden of iemand anders die dichtbij u staat. Hun relatie tot u kleurt gegarandeerd hun mening. Vraag ook niet om de mening van de mensen die het idee moeten gaan realiseren. Zij redeneren te praktisch en kijken vooral hoe ze uw idee kunnen uitvoeren, zonder het op zijn communicatieve kracht te beoordelen.

Weet wat u uitbesteedt



Vraag uw klanten om hun mening

Blijft over: uw klant! Als u een goede relatie met één of liefst meer klanten heeft, vraag hen dan om uw idee te beoordelen. De beste oplossing blijft een externe consultant die er zelf geen baat bij heeft om andermans idee af te kraken, en in staat is om – indien nodig – een alternatief marketingidee te bedenken.

De uitwerking van uw representatieve materiaal

Het maken van folders, brochures, posters en ander materiaal waarmee u zich presenteert, kost geld. Maar zie dergelijke uitgaven niet als kostenpost, maar als investering. Als u zich presenteert met materiaal dat amateuristisch aandoet, staat u meteen al met 3-0 achter.

Niet zelf gaan knutselen

Hoe relatief onbelangrijk de folder ook lijkt, hoe klein de beurs ook is: *maak niets zelf*. Als u geld wilt besparen op de uitwerking van uw communicatie, zorg dan voor heldere briefings aan de externe partijen die uw ideeën gaan realiseren. Standaardiseer: zorg voor professioneel vormgegeven sjablonen, bijvoorbeeld op A4-formaat, waar u actuele informatie in kunt plaatsen. Met behulp van dergelijke sjablonen kunt u bijvoorbeeld op beurzen steeds wisselende informatie toch consequent in dezelfde stijl presenteren zonder extra kosten te maken.

Echter: laat u zich geen moment verleiden door de gedachte dat u zelf wel even iets kunt ontwerpen, want dat kunt u niet. Tenzij u zelf ontwerper of drukker bent. En dan nog is het oppassen

geblazen dat u voldoende afstand van uw eigen bedrijf neemt om er door de ogen van uw klanten naar te kijken.

Praktijk



Maak het persoonlijk

Een visitekaartje is meestal nogal braaf en onpersoonlijk. Maar er is een manier om het gesprek met uw nieuwe contacten op gang te brengen: laat achterop uw kaartje een foto afdrukken van iets dat u persoonlijk boeit. Het helpt als die foto een spannend of ongewoon beeld laat zien. Dat zal de nieuwsgierigheid van de ontvanger opwekken. Zo heeft u een leuke manier om het ijs te breken.

De prijs is niet het belangrijkste

Haal uw winst uit tijdwinst. Zoek niet per definitie de goedkoopste partij, maar ga in zee met de partij waarvan u vindt dat ze uw bedrijf en/of branche het best begrijpen. Dergelijke bedrijven kunnen iets toevoegen of verbeteren aan uw uitingen, waardoor uw communicatie nog beter wordt en uw boodschappen sterker overkomen.

Dergelijke partners herkent u vaak aan hun eigenwijsheid en hun vermogen om moeilijke vragen te stellen over uw briefing. Minder succes boekt u meestal met bedrijven die klakkeloos uitwerken wat u ze voorlegt. Het is tijdens de briefing misschien prettig als u geen kritische feedback krijgt, maar bedenk dan dat voor succesvolle communicatie wrijving bijna een vereiste is.

Haal alles uit externen

In het vorige hoofdstuk las u dat u er vaak goed aan doet om het uitwerken van uw marketingplannen en -ideeën over te laten aan externen. Als u toch alles in uw eentje gaat doen, is de kans groot dat u niet zelfkritisch genoeg bent geweest, maar u mag dan in ieder geval dit hoofdstuk overslaan. Als u heeft besloten om externen in te schakelen, leest u in dit hoofdstuk hoe u de externen vindt die het best bij u passen.

Specialisten die u nodig heeft haalt u niet uit de Gouden Gids, maar uit uw netwerk. En daar neemt u de tijd voor. U wilt namelijk bij voorkeur mensen die bij u passen. Dat zijn niet de mensen die u naar de mond praten, veel knikken en alarmerend vaak glimlachen. U wilt mensen die net zo slim zijn als u en bij voorkeur slimmer. U wilt geen makkelijke mensen, u wilt goede mensen.

Eerst goed kennismaken, daarna pas inhuren

Ook een externe partij die u via uw netwerk vindt, kan ongeschikt zijn om u bij uw marketingactiviteiten te helpen. Bij veel bureaus, consultants, maar ook bij uw eigen mensen ligt namelijk het 'not-invented-here-syndroom' op de loer. In gewoon Nederlands: wat een ander bedacht heeft, is nooit goed.

Er is een listige manier om er achter te komen of een externe partij aan dit syndroom lijdt: neem een succesvolle case van een willekeurig bedrijf en vraag deze partij om op één A4'tje een

sterkte/zwakteanalyse van het concept erachter te maken. Kies als voorbeeld een bedrijf dat niet in uw branche opereert, maar waarvan de uit te dagen partij wel de communicatie zou kunnen hebben gedaan. Wordt dit bewezen succesvolle concept afgekraakt door de externe partij, dan kunt u beter nog even verder zoeken.

De reden dat u voor een totaal ander bedrijf kiest bij het uitvoeren van deze lakmoesproef, heeft alles te maken met uw ego en dat van uw collega's. U bent en blijft een mens, dus u bent in zekere mate gevoelig voor kritiek dan wel gevele. En door niet voor een concurrent te kiezen, voorkomt u kleuring door leedvermaak als de externe partij het concept afkraakt, of ergernis als de partij het concept prijst.

Waarom pitches niet werken

U loopt een restaurant binnen, gaat zitten en zegt tegen de ober: "Zet me jullie beste menu voor. Ik neem overal een klein hapje van, maar ga er niet voor betalen. En dan doe ik hetzelfde bij jullie concurrent. Daarna ga ik eens rustig nadenken wiens maaltijd ik opeet. Alleen bij dat restaurant trek ik mijn portemonnee. Wat de andere koks overhouden, mogen ze weggooien." Voorspelling: u staat heel snel weer buiten. En toch is dit de manier waarop nog te veel bedrijven hun nieuwe reclamebureau kiezen.

Pitches zijn wedstrijden tussen reclamebureaus of andere leveranciers van marketingadviezen en -ideeën. In een pitch legt u diverse partijen een probleem voor en vraagt hen om een oplossing. Vaak is een pitch onbetaald werk. Soms staat er een vergoeding tegenover.

Bureaus gaan vervolgens hard aan de slag om de klant binnen te halen. Vaak doen deze bureaus daarbij meer hun best dan ze in een normale verhouding met de klant zouden doen. Er staat immers omzet op het spel. Het beeld dat u van een bureau tijdens een pitch krijgt, is daarom lang niet altijd representatief.

Praktijk



Pitch Perfect

De VEA, de vereniging van erkende reclameadviesbureaus, heeft een folder uitgebracht met tien praktische tips voor bedrijven die een pitch willen gaan uitschrijven. De inleiding laat aan duidelijkheid niets te wensen over: “Een pitch uitschrijven is wel het laatste wat je doet.” U vindt de folder als PDF op <http://tinyurl.com/d28tdd>.

Toch doen er, ondanks de onzekere uitkomst, nog meer dan genoeg bureaus mee aan pitches. En dat komt natuurlijk omdat de buit voor het winnende bureau bijzonder interessant is. Meestal is de inzet van zo'n pitch een samenwerkingsverband van enkele jaren. Dat geeft een aangename economische zekerheid.

Maar behalve voor de verliezende bureaus is een pitch vaak ook slecht voor u, de opdrachtgever. Het belangrijkste probleem van pitches is dat ze geen zekerheid geven over de kwaliteit van de relatie tussen u en uw bureau. Om tot goede, onderscheidende

promotie te komen is wederzijds vertrouwen, respect en openheid van levensbelang. In een pitch beoordeelt u alleen het resultaat van die pitch en niet de voornoemde elementen die een relatie vruchtbaar maken.

Wanneer u zeker niet moet pitchen

Per project

Een pitch is alleen geschikt om een partij te selecteren waar u langere tijd mee gaat samenwerken. Schrijf daarom nooit per project een pitch uit, tenzij u per project een totaal ander type bureau nodig heeft. Pitchen per project leidt ertoe dat u per project een ander bureau aan het werk zet. Tenzij die bureaus hun eigen signatuur opzij kunnen zetten, roept de uitvoering elke keer een ander beeld bij uw doelgroep op. Dat mag alleen als u per project een verschillend aspect van uw aanbod onder de aandacht wilt brengen. Bewaak in dat geval zelf (streng) uw identiteit en positionering.

Bij onrealistische budgetten

Een keiharde definitie van een onrealistisch budget is niet te geven omdat die per situatie verschilt. Gebruik als vuistregel de 'cost per lead': dat zijn de kosten die u wilt maken voor elk vruchtbaar contact met uw doelgroep. Daaronder verstaan we een contact dat tot een aankoop kan leiden. Zo'n contact heeft een prijs en die prijs varieert van enkele centen (bij goedkope, eenvoudige producten) tot honderden euro's (bij dure, complexe producten). Als u met 10.000 euro duizend nieuwe klanten wilt vinden, en u verkoopt auto's, is uw budget onrealistisch. Uit uw marktonderzoek en andere bedrijfsgegevens zoals

eerdere marketinginspanningen kunt u de investeringen afleiden die u moet doen om iemand tot kopen aan te zetten. Die investeringen splitst u vervolgens uit in interne kosten (bijvoorbeeld de salarissen van uw verkoopmedewerkers) en externe kosten (bijvoorbeeld de kosten voor het laten maken van drukwerk en het uitzenden van radiospotjes). Zo berekent u uw 'cost per lead'.

Als u met een onrealistisch budget een pitch uitschrijft, kunt u te boek komen te staan als iemand die voor een dubbeltje op de eerste rang wil zitten. In tijden van economische krapte vindt u dan nog wel een bureau. Maar als de markt weer aantrekt, kan het zomaar zijn dat de meeste bureaus het "te druk hebben" om u er nog als klant bij te nemen.

De reden hiervoor is simpel: deelnemende bureaus willen hun investering in pitches natuurlijk terugverdienen. Als het budget hiervoor te laag is, lukt dat niet. U trekt dan alleen amateurs en gelukszoekers aan. Er zijn namelijk veel mensen die zeggen 'iets met communicatie' te doen, maar er zijn er weinig die hun vak ook echt verstaan.

Elders in dit boek



Ontmasker amateurs met een uitdaging. Zie pagina 139: Eerst goed kennismaken, daarna pas inhuren.

Het moet klikken

Een belangrijke basis voor goede resultaten is een goede samenwerking. Goede samenwerking is gebaseerd op vertrouwen en wederzijds respect. Reclamebureaus zijn creatieve entiteiten.

Emoties spelen in het proces van ideeën bedenken een grote rol. Als u uw bureau louter voor u laat werken, maar niet met u samen laat werken, is het resultaat misschien wel goed, maar niet zo goed als het zou kunnen zijn. U hoeft niet iedere dag met uw reclamebureau te knuffelen, maar afstandelijkheid levert ook niets op. Integendeel. Uit ervaring weet ik dat als er één branche is, waar een prettige verhouding tussen bureau en klant zich dubbel en dwars terugbetaalt, het de reclamebranche is.

De juiste selectiemethode

Natuurlijk kunt u meerdere bureaus vragen om langs te komen. Vraag aan relaties welke bureaus zij geschikt vinden. Doe wat vooronderzoek. Het kan bijvoorbeeld heel interessant zijn om een nieuw bureau te selecteren bestaande uit ervaren mensen die voor zichzelf zijn begonnen. Dergelijke bureaus zijn enthousiast en niet zelden zijn hun tarieven nog scherp. Kijk altijd op hun sites. Als daar niet voldoende informatie staat om u een indruk te geven, kunt u ze in principe al afschrijven. Anno nu is er, zeker voor een reclamebureau, geen excuus voor een ontbrekende of slechte site.

Laat de geselecteerde bureaus altijd een bureaupresentatie geven. Vraag hen van tevoren een aantal cases te selecteren waarvan zij denken dat die voor u relevant zijn. Vraag hen ook kort iets over hen zelf te vertellen. Neem per presentatie een uur de tijd. Dat moet ruim voldoende zijn. Tijdens deze presentatie let u op:

- De ideeën: zijn die oorspronkelijke en origineel?
- De resultaten van hun campagnes: hebben deze extra omzet opgeleverd? Oftewel: heeft de investering zich terugverdiend?
- De uitvoering: was die professioneel?

En het belangrijkste:

Ziet u zichzelf een paar jaar met deze mensen samenwerken?

Na deze presentaties geeft u zichzelf een week bedenktijd om een bureau te selecteren. Als u dan nog twijfelt, vraagt u een van de bureaus om een idee te ontwikkelen. Betaal daar gewoon voor. Dat levert het eerlijkste resultaat op.

Zo brieft u professioneel

Als u een bureau heeft gekozen, is het zaak om ze maximaal te informeren voor een optimaal resultaat. Daarom een overzicht van de basisingrediënten van een goede briefing:

- Uw identiteit
- Uw positionering (vooral de merkwaarden)
- Uw propositie
- Uw doelgroep – en alles wat u daarover weet. Hier kunt u niet genoeg informatie over hebben
- Een korte omschrijving van uw marketingprobleem of -vraag
- Praktische zaken die van belang zijn voor het correct kunnen uitvoeren van uw opdracht, zoals uw huisstijl of technische parameters voor interactieve toepassingen
- Budget

Stappen overslaan



Mag u stappen van de briefing overslaan als een externe partij al langer voor u werkt? Ja: als u echt zeker weet dat ze tot in de kruin doordrongen zijn van uw identiteit, positionering, propositie, doelgroep enzovoort. Nee: als u een van deze elementen tijdens de samenwerking heeft aangepast of heeft bedacht.

Plan en beleg een briefinggesprek

Organiseer een bijeenkomst waarin u aan de externen uitlegt wat u van ze verwacht. Geef hen de gelegenheid om vragen te stellen. Wees open en eerlijk, ook als u dingen niet weet. Ontbrekende gegevens zijn beter dan verkeerde gegevens. Een goede externe partij zal zich hebben voorbereid en veel al weten.

Doe niet geheimzinnig over uw budget

Te vaak worden externen op pad gestuurd met vage financiële beperkingen als “het budget is taakstellend” of, nog vager, “bedenk maar iets, dan zoeken we daar budget bij”. Dat werkt niet. Een goed idee kan goedkoop of duur zijn, maar voor een goede uitwerking van het idee en een heldere indicatie van de effecten, moet een bureau weten hoeveel financiële ruimte er is. Het heeft immers weinig zin om een tv-commercial te bedenken als er nog niet eens geld is voor een radiocommercial.

Neem de tijd voor de presentatie

Afhankelijk van de complexiteit van uw briefing en dus van het idee, neemt u minimaal twee uur de tijd om het te bekijken en te bespreken. Laat de externe partij uitleggen hoe ze tot het idee zijn gekomen en wat ze ervan verwachten.

Een idee is zelden af als het gepresenteerd wordt. Dat kan ook niet. Wees daarom constructief en bewaar uw opmerkingen bij voorkeur tot het laatst, tenzij de presentator vraagt om interactie. Focus op het positieve en schat voor uzelf in of u samen met de externe partij tot een goed resultaat kunt komen.

Wees realistisch in uw verwachtingen

Als u de partij een lijst met wensen heeft meegegeven, is de kans groot dat u niet alle wensen terugziet in het idee. In 90 procent van alle gevallen lukt het namelijk niet om alle wensen in een idee te stoppen. Simpelweg omdat een idee focus nodig heeft. U kunt geen advertentie laten maken die aandacht vraagt voor tien kenmerken van uw product. Niemand zal zo'n advertentie lezen. Bovendien: hoe meer u wilt vertellen, hoe minder scherp en onorigineler het idee zal worden.

Vraag de presenterende partij altijd wel om hun keuzes toe te lichten. Vaak zit er namelijk een weloverwogen strategie achter, zoals marktonderzoek dat duidt op inzicht in en begrip van uw doelgroep.

Elders in dit boek



Meer over insights en de strategieën waar ook reclamebureaus zich van bedienen vindt u op pagina 100.

Case



Ruzie om ABN AMRO

Pitches stuiten niet zelden op veel weerstand. Zeker als blijkt dat niet alles even zuiver verloopt. In 2005 schreef ABN AMRO een pitch uit. Dat liep zo fout, dat een prominent bureau zelfs bedankte voor de eer en de directeur van reclamebranchevereniging VEA openlijk en stevig uitviel naar de bank. Alles over deze heuse pitchsoap leest u op <http://tinyurl.com/c4tb7>.

Onderzoek wat u doet en deed

In de hoofdstukken hiervoor las u hoe u tot onderscheidende communicatie komt en hoe u externe partijen motiveert die communicatie zo effectief mogelijk uit te dragen. In dit hoofdstuk leest u onder meer hoe u die effectiviteit toetst, waar u wel op moet letten en waar u zich niet blind op moet staren. Maar eerst enige relativering. Onderzoek is geen panacee.

Onderzoek kunt u op allerlei manieren gebruiken binnen uw marketingstrategie. Bijvoorbeeld om de effectiviteit van uw communicatie te toetsen, maar ook om een nieuw product te testen voordat u het op de markt brengt. Maar pas op. Onderzoeken zijn niet altijd betrouwbaar.

Laat een roker een afbeelding zien van een pakje sigaretten met een afbeelding van een zwarte long. Hij zal schrikken van het beeld en zeggen sterk te overwegen om met roken te stoppen. Let wel: dat is wat hij zegt.

Meet nu de hersenactiviteit van een roker terwijl u datzelfde pakje laat zien. Hij zal weer schrikken en zeggen dat hij wil stoppen. Maar in de hersenen licht het gebiedje op dat genot registreert. Dat is wat de roker echt voelt. Dat is wat hij *doet*: verlangen naar een sigaret.

Bron



'Buyology: Truth and Lies About Why We Buy' van Martin Lindstrom.

Hoe kan dit? Mensen hebben de neiging om onder bepaalde omstandigheden niet te antwoorden wat ze zelf vinden, maar wat ze denken dat de onderzoeker wil horen. Een andere verstorende factor is dat mensen zo nu en dan een politiek correct antwoord geven.

Bij een wetenschappelijk verantwoorde hersenscan spelen die factoren niet mee. Hier is sprake van een droge, wetenschappelijke constatering die boven interpretatie verheven is. En toch worden er talloze beslissingen genomen op basis van onderzoeken die alleen maar antwoorden opleveren van de eerste, menselijke soort.

Natuurlijk, niet iedere marketeer heeft toegang tot apparatuur om hersenonderzoek mee te doen. Maar ook zonder dergelijke machines kan er nog veel verbeterd worden. Er gaat nogal wat mis bij het gebruik en het interpreteren van onderzoeken. Onderzoeken bieden nog te vaak volledig onterechte gemoedsrust. Ze worden namelijk niet alleen ingezet om nuttige input te leveren voor ontwikkelingstrajecten en om de meningen van consumenten te toetsen, maar ook om opdrachtgevers in te dekken. Het is heel makkelijk om een onderzoek zo te sturen dat eigenlijk bij voorbaat vaststaat wat de uitkomst zal zijn: 90 procent van uw doelgroep zit te wachten op uw product. Vervolgens blijkt het, weinig verrassend, ronduit onmogelijk om die 90 procent ook daadwerkelijk zover te krijgen uw product te kopen. Niettemin wordt het onderzoek vervolgens wel gebruikt om iets of iemand de schuld te geven voor deze 'marketing-mislukking'.

Bron



Meer weten over hoe weinig we weten over onszelf? Lees dan Strangers to ourselves van Timothy Wilson. Harvard Press.

Denk aan het referentiekader van uw doelgroep

Het is verleidelijk om onderzoek te gebruiken voor marktverkenning. Maar kijk daarmee uit. Henry Ford zei ooit: "If I had asked people what they wanted, they would have said faster horses." Als Ford daarnaar had gehandeld, was er nooit een Ford-auto van de band gerold. Als u uw doelgroep nu een vraag stelt over een nog te maken product, reageert men vanuit kennis die men nu heeft. Het referentiekader van uw doelgroep is immers noodzakelijkerwijs gebaseerd op verleden en heden. Niet op de toekomst, terwijl u daar juist wel mee bezig bent. Echt vernieuwende en vooruitstrevende ontwikkelingen komen niet voort uit onderzoeken, maar uit visie.

Onderzoeksuitkomsten zijn geen excuus

Onderzoeken en hun uitkomsten zijn geen excuus om gevoel, intuïtie en inzicht uit te schakelen. Gebruik ze liever om al redelijk ontwikkelde ideeën meer richting te geven en bij te schaven. Onderzoeksresultaten zijn ook nuttig als aanvulling op wat u denkt, voelt en al weet uit ervaring.

Neem de tijd voordat u aan een onderzoek begint. Bedenk eerst een product of dienst en ga pas testen als u iets kunt laten zien en voelen. Een idee dat alleen in woorden bestaat, geeft de tes-

ters weinig houvast. Daardoor krijgt u vaak een onbetrouwbaar resultaat. De ervaring van gebruikers draait namelijk niet alleen maar om de 'koude', papieren kenmerken van een product of dienst. Het aangeboden moet tot leven komen in het hoofd van uw consument. Louter woorden op papier spreken niet genoeg tot de verbeelding om dat voor elkaar te krijgen.

Case



Freitag

Het Zwitserse bedrijf Freitag (www.freitag.ch) maakt hippe draagtassen van tweedehands vrachtwagendekzeil. Niet echt een voor de hand liggend product. Had u een aantal mensen – al dan niet uit hun doelgroep – een paar jaar geleden in een onderzoek gevraagd of ze zaten te wachten op producten van gebruikt vrachtwagendekzeil, dan was het antwoord waarschijnlijk 'nee' geweest.

Freitag bestaat inmiddels een paar jaar, is zeer succesvol en bovendien een schoolvoorbeeld van onconventioneel werken. Hun webshop is gebouwd op de twee f's die zo zelden samengaan: fraai en functioneel.

Wat u wel onderzoekt en hoe u dat doet

Ideeën en concepten

De eerste versies van grotere internetsites worden getest op representanten van de doelgroep. Dit heet een *usability test*. Respondenten die min of meer model staan voor de te verwachten gebruikers, krijgen een voorlopige versie van de site te zien. Vaak alleen schermen, soms wat meer interactieve versies. Deze test kan worden begeleid door een onderzoeker, die gerichte vragen stelt: "Wat is het eerste dat u opvalt op deze pagina?" "Waar gaat uw aandacht naar uit?" "Wat mist u?" U kunt dit soort testen tot op zekere hoogte zelf doen. Waakt u er wel voor dat u absoluut objectief bent in het samenstellen van uw respondentengroep. Nodig dus geen vrienden, kennissen of andere bekenden uit. Die praten u wellicht naar de mond.

Producten

Producten worden – als prototypen – aangeboden aan panels van representatieve consumenten. Zij geven hun oordeel, soms in de vorm van vragenlijstjes, maar vaker vrij en associatief. De eerste onderzoeksvorm geeft u feedback in de vorm van lijstjes en overzichten. Daar hoeft u niets meer aan te doen, maar het resultaat blijft beperkt tot grafiekjes, procenten en ja/nee-antwoorden. Dergelijk onderzoek levert alleen in zeldzame gevallen nuttige informatie op voor de verfijning van het product.

De tweede variant levert u meer werk op. Als respondenten vrijelijk mogen antwoorden, kost het immers meer tijd om hun reacties te analyseren, te categoriseren en te vertalen naar actie-

punten. Daar staat tegenover dat de uitkomsten ook rijker en genuanceerder zijn.

Bij complexe onderzoeken laat u de gesprekken met consumenten opnemen. Soms op video, omdat lichaamstaal ook belangrijk kan zijn bij de interpretatie van de antwoorden. De uitkomsten worden vervolgens uitgewerkt in een rapport.

Diensten

Bij diensten kunt u beter een andere onderzoeksmethode gebruiken dan bij producten. Het leveren van diensten is immers een stuk abstracter dan het maken van een product. Een effectieve en ietwat bijzondere manier is het rollenspel: in de vorm van een scenario alvast zo veel mogelijk uitwerken hoe u de dienst gaat aanbieden, en vervolgens een rollenspel spelen waarbij u het gedrag van uw bedrijf en uw klanten simuleert.

Zo onderzoekt u diensten:

- 1 U schrijft verschillende scenario's: draaiboeken waarin u net doet alsof uw voorgenomen dienst al wordt gekocht door klanten. Maak verschillende varianten van uw script voor dit rollenspel: van een versie waarin alles soepel verloopt voor de klant tot een variant waarbij de klant allerlei problemen op zijn weg tegenkomt. Deze scenario's legt u voor aan de doelgroep. U vraagt hen om aanvullingen en aanpassingen.
- 2 U richt uw organisatie gedeeltelijk en tijdelijk in alsof de te testen dienst al is geïntroduceerd.
- 3 Vervolgens laat u iemand uit uw doelgroep het traject waaruit de dienst bestaat, doorlopen met de vooraf geïnstrueerde mensen uit uw organisatie. Om een eerlijk beeld te krijgen, meldt u uw medewerkers niet wanneer deze mensen langs komen.

Na afloop evalueert u een test altijd met de doelgroep en met uw medewerkers. Eerst afzonderlijk voor een eerlijk beeld. Daarna met beide groepen gezamenlijk voor een constructieve brainstorm over mogelijke verbeteringen.

N=1: negeren

N staat voor de grootte van uw onderzoeksgroep. Welk onderzoek u ook uitvoert of laat uitvoeren: laat u niet leiden door de mening van individuen. Negeer de meest positieve en de meest negatieve beoordelingen. Let ook niet te veel op de heftigheid en stelligheid waarmee sommige respondenten iets beweren, goedkeuren of afkeuren. Niet alleen omdat de kans bestaat dat u een 'beroepsrespondent' te pakken hebt (dat is iemand die er voor leeft om vaak een mening te geven en – meestal ten onrechte – denkt een ervaringsdeskundige te zijn), maar ook omdat het maar één persoon is die het zegt.

Een checklist voor uw onderzoek

Voor elk type onderzoek zijn gespecialiseerde bureaus te vinden. Die nemen u werk uit handen en zorgen voor een heldere verslaglegging. Maar ze vragen natuurlijk een vergoeding. Laat u bij deze afweging leiden door het belang van wat u gaat onderzoeken. Als het gaat om een nieuw product waarmee uw bedrijf marktleider wil worden, is het buitengewoon zinvol om professionals in te schakelen om te onderzoeken of de afnemers uw product wel gaan waarderen en of er wellicht kleine aanpassingen nodig zijn.

Als het gaat om eenvoudiger of minder belangrijke zaken is het niet alleen voordeliger, maar ook leuk en leerzaam om zelf een onderzoek te verrichten. Gebruik daarbij de volgende checklist als leidraad en breid uit waar nodig:

- Zorg voor een duidelijke vragenlijst, opgesteld in taal die uw doelgroep begrijpt. Geen abstracte, maar wel concrete vragen. U moet het de respondenten makkelijk maken. Bekijk het zo: hoe meer werk u heeft aan het verwerken van de reacties, hoe ongedwongener en dus waardevoller de antwoorden van de respondenten zullen zijn.
- Als uw product zich ervoor leent, maak dan het onderzoek zo interactief mogelijk. Laat de respondenten 'spelen' met het product of een eventueel prototype.
- Zorg voor een ruimte waarin de respondenten zich op hun gemak voelen. Zorg dat ze zich niet bekeken, beluisterd of anderszins geobserveerd voelen. Natuurlijk meldt u de respondenten wel ver van tevoren (in de schriftelijke uitnodiging) dat u meeluistert, opneemt of filmt. Maar houd de camera of de memorecorder tijdens de sessie uit het zicht.
- Zorg ervoor dat uw respondenten de persoon die het onderzoek leidt niet kennen. Sociale relaties vertroebelen de uitkomst, ook bij heel goede vrienden '*die altijd eerlijk tegen u zijn*'.
- Neem de tijd om de uitkomsten te analyseren. Begin hier niet meteen aan, maar zet eerst het gevoel dat u aan de sessies heeft overgehouden direct na het onderzoek op papier. Werk daarna de onderzoeksresultaten op hoofdlijnen uit, zodat de mensen die op de uitkomst zitten te wachten, verder kunnen met hun werk. Dat noemen we de *toplines*. De details kunt u later verwerken in een uitgebreider rapport.

Maak altijd zo'n rapport en bewaar de opnamen zorgvuldig. Zo heeft u altijd iets om op terug te vallen als er interpretatieverschillen opduiken.

Tot slot: Wees kritisch op uzelf en uw eventuele onderzoeksbureau. Het zal niet de eerste keer zijn dat een onderzoek bewust of onbewust richting de gewenste uitkomst is gestuurd. Op dat moment wordt u daar blij van. Blijde klanten zijn immers goed voor de zaken. Maar in dit geval is die blijheid slechts een fopspeen. U heeft immers niets aan de resultaten bij het verbeteren van uw toekomstplannen.

Gratis publiciteit met uw onderzoek

Onderzoeken worden meestal ingezet aan de onderkant van de marketing: als fundament voor verdere ontwikkeling. Maar u kunt spectaculaire resultaten bereiken als u onderzoeken, specifiek enquêtes, gebruikt als promotiemiddel. Mensen zijn er dol op om hun mening te geven. Verzin binnen de waarden waar uw product voor staat een onderzoek en stuur via de vraagstelling aan op een leuke uitkomst. Wetenschappelijke onderbouwing is hier niet de doelstelling: u wilt de kranten halen. Dus geen onderzoeken met als uitkomst: 90 procent van de Nederlanders vindt het belangrijk dat het wc-papier zacht is, maar wel: 23 procent van de Nederlanders ziet zijn wc-papier bij voorkeur geïllustreerd met foto's van Duitse voetballers. Zo'n uitkomst is eenvoudig te realiseren door een slimme vraagstelling.

Case



Nog meer Duitsers

Een Duitse omroep zond ooit een documentaire uit over het naast het urinoir plassen in de mannentoiletten van Schiphol. Plassers mochten uit een aantal middeltjes er eentje kiezen waardoor ze beter zouden gaan mikken. De winnaar van het onderzoek was het inmiddels onvermijdelijke urinoirstickertje met een dikke vlieg erop. Maar een van de andere opties, nota bene door de Duitsers zelf aangedragen, was een foto van Rudi Völler die in het urinoir geplaatst moest worden. Völler was een Duitse voetballer die regelmatig aantrad in wedstrijden tegen het Nederlands elftal. Hij was ook de ontvanger van een fluim van Frank Rijkaard tijdens een wedstrijd in 1990. Dat incident is later door reclamemakers gebruikt in een advertentie over echte boter. Thema: 'Met echte boter krijg je ze weer aan tafel'.

Kies de juiste media

Mik niet meteen op de grote dagbladen, maar richt u op uw branche. Hoe meer gespecialiseerd uw product is, hoe minder relevant de uitkomst van uw onderzoek zal zijn voor de grote landelijke media. Als u probeert de uitkomst te generiek te maken, verspeelt u misschien krediet in uw eigen branche. Houd uw onderzoek luchtig, dat levert het leukste leesvoer op.

Beperk u tot zo weinig mogelijk onderwerpen. Een te groot onderzoek verliest onderweg vaak de interesse van de respondenten en is lastig te vertalen naar een puntige kopregel die de aandacht van de pers trekt. Probeer de uitkomsten zo veel mogelijk in een lijstje te presenteren. Dat leest snel en prettig.

Test uw reclamebureau



Als uitdaging aan uw reclamebureau kunt u het op enig moment opdragen met een concept te komen dat de landelijke pers kan halen.

Brainstorm als een professional

Op nogal wat plekken in dit boek wordt u aangemoedigd om zelf nieuwe ideeën te bedenken. Een brainstorm kan u daarbij helpen. Maar wellicht is dat voor u geen dagelijkse bezigheid. Daarom leert u in dit hoofdstuk hoe u de juiste omstandigheden schept voor uw brainstormsessies.

Brainstormen lijkt en klinkt moeilijker dan het in werkelijkheid is. Met een paar simpele voorzorgsmaatregelen, tips en regels bedenkt u zelf meer dan u kon vermoeden. Zoals merkgoeroe Bill Bernbach (1911-1982) ooit zei: *“Is creativity some obscure, esoteric art form? Not on your life. It’s the most practical thing a businessman can employ.”*

Een goed idee kunt u niet afdwingen, maar u kunt wel de omstandigheden scheppen waarin de kans op een briljante ingeving sterk stijgt. Deze methoden kunt u gebruiken bij elk proces waar creativiteit of reflectie op een bepaald onderwerp gevraagd is.

Gebruik de AEK-formule



Kunt u zelfstandig brainstormen? Met deze formule toetst u snel en simpel of u het alleen afkunt of hulp van buiten moet inschakelen. Als u niet voldoet aan de A of de E, is de K voor u geen luxe.

A – Abstractievermogen. Er zijn weinig dingen moeilijker dan de potentie zien in iets dat eigenlijk nog niks is. Bijvoorbeeld in de omschrijving van een idee, of een ruwe schets van een ontwerp. U moet een beroep doen op uw fantasie en zonder vooroordelen luisteren naar de uitleg van de bedenker. Dat is niet makkelijk. Als u dat niet kunt, is dat zeker geen schande. Wees dan wel eerlijk en kijk hieronder bij de K.

E – Empathisch vermogen. De mate waarin u zich kunt inleven in uw doelgroep. Kunt u zich hun gedachten en logica eigen maken? U hoeft niet in het hoofd van uw klanten te kruipen, maar als u zich niet of nauwelijks in uw doelgroep kunt verplaatsen, heeft u de volgende stap in de formule zeker nodig.

K – Katalysator. Oftewel: iemand die u kan helpen om de vertaalslag te maken naar uw doelgroep en u kan helpen bij het beoordelen van ontwerpen, concepten en ideeën in een vroeg stadium. Denk hierbij aan een adviseur die gespecialiseerd is in het vakgebied waar u op dat moment mee bezig bent. Bijvoorbeeld een strateeg, een ontwerper of een copywriter.

Brainstorm als een professional



De boodschappenlijst voor een succesvolle brainstorm

Locatie

Zorg voor een inspirerende ruimte. Daaronder vallen niet: wegrestaurants, willekeurig welke ruimte binnen uw eigen pand, vergaderruimtes die u twee minuten van tevoren nog kunt reserveren, of een andere ruimte die is ingericht om veel mensen te behagen en niemand bewust te inspireren. U heeft nieuwe prikkels nodig. Ga weg uit uw vertrouwde omgeving. Veranderingen

brengen creativiteit op gang, zeker als er fysieke activiteiten aan te pas komen. Haal de deelnemers uit hun comfortzone. Ga fietsen, wandklimmen, tafeltennissen of trampolinespringen. Speel een potje voetbal in het park en zie de mensen opveren en opbloeien. Dat is misschien even wennen, maar het werkt wel. Kies bij voorkeur voor een locatie met een geschiedenis. Mooie verhalen rondom een omgeving met een historische lading prikkelen de fantasie.

Plan aan het einde van de dag een ontspannende activiteit. Dat mag van alles zijn, van bowlen tot een rondvaart. Zolang het maar niets met de materie van die dag te maken heeft.

Praktijk



De boog kan niet altijd gespannen zijn

De reclamebureaus waarvoor ik werk en werkte hebben zonder uitzondering ruimtes waar mensen zich kunnen ontspannen en inspinnen. Variërend van een tafeltennistafel tot een podium met professionele instrumenten, versterkers en een lichtshow. Serieus.

Op het web



Een handige lijst met leuke locaties per provincie:
<http://tinyurl.com/cfflon>.

Vorbereiding

- **Leg vast wat u wilt bereiken.** Stel een doel. Maak dat zo concreet mogelijk. Bijvoorbeeld: “We zoeken een oplossing voor het verlies van schapruimte bij supermarkten.” Of: “Onze hypotheekdienst is gebaseerd op waarden van tien jaar geleden. We zoeken een nieuwe vorm.”
- **Geef de deelnemers aan de brainstorm zo veel mogelijk stof tot nadenken.** Dat moet u letterlijk nemen. Verzamel van tevoren alle mogelijke informatie over uw vertrekpunt, uw markt en uw doel. Maak ook een samenvatting. Zorg dat iedereen kopietjes van deze informatie krijgt.
- **Trek voldoende tijd uit.** Als de groep elkaar niet goed kent of de deelnemers elkaar nog niet zo vertrouwen, is het verstandig om meerdere dagen uit te trekken voor een brainstorm. Plan de ontspannende teamactiviteiten op de eerste dag. Zo leert iedereen elkaar wel goed kennen.
- **Wijs een leider aan.** Of neem zelf die rol op u. Zorg dat de leider iemand is die algemeen geaccepteerd wordt.

Elders in dit boek



Dit hoofdstuk komt buitengewoon goed van pas bij het vaststellen van uw merkidentiteit (pagina 65) of de positionering van uw bedrijf (pagina 75).

Middelen

- **Zorg voor het juiste materiaal.** Minimale benodigdheden voor de brainstormsessie zelf zijn: een beschrijfbaar oppervlak – bijvoorbeeld een whiteboard – en veel stiften. Geef iedereen een stift, zodat er geen speurtocht hoeft te worden

georganiseerd naar die ene marker als iemand een idee wil opschrijven.

- **Neem een fotoestel mee.** Maak niet alleen foto's van het team voor het groepsgevoel, maar ook van de papieren en whiteboards waarop geschetst en geschreven wordt. Zo kunt u ook verder als u halverwege de rit naar huis ontdekt dat alle papier nog op de brainstormlocatie ligt. Bovendien heeft u de resultaten meteen digitaal. Handig voor presentaties.
- **Kies een aantal bijzondere voorwerpen om mee te nemen.** Vuistregel: pak er per dag dat de sessie duurt, ongeveer vijf in. Begin met een voorwerp dat redelijk dichtbij het doel van uw brainstorm ligt, zoals een magazine dat uw doelgroep leest. Maar neem ook iets vreemds mee, zoals een tuinkabouter. Als de brainstorm vast dreigt te lopen of te veel in een bepaalde cirkel draait, zet u zonder aankondiging de tuinkabouter op tafel en meldt dat vanaf nu de concepten om de kabouter moeten draaien. Zo krijgt u niet alleen de lachers op uw hand, maar de introductie van een absurd voorwerp geeft ook de gezamenlijke fantasie een impuls.

Mensen

- **Brainstorm niet met te veel mensen.** Te veel stemmen in het proces veroorzaken meer ruis dan goede ideeën. Tien mensen tegelijkertijd in een brainstorm laten participeren kan niet. Splits een grotere groep op in teams van maximaal vier mensen.
- **Mensen die denken in processen mogen niet meedoen.** Om die reden zijn sommige ICT'ers en procesgeoriënteerde mensen ongeschikt om een brainstorm bij te wonen. Zij zijn ideaal om een concept te toetsen op haalbaarheid en het

proces van concept tot uitvoering in kaart te brengen en te begeleiden. Iets wat voor echte creatieven weer een onmenselijke beproeving is.

- **Laat geen eindgebruikers toe bij de brainstorm.** Hoe complexer uw product of dienst wordt, hoe lastiger het voor hen wordt om iets te beoordelen dat nog niet echt bestaat. Consumenten betreft u in een latere fase, bijvoorbeeld door ze een aantal concrete concepten voor te leggen en ze te vragen om de beste te kiezen.
- **Kies niet alleen voor ja-knikkers.** Wrijving maakt glans en geen spoor zonder dwarsliggers. Opbouwende kritiek helpt gaten in de redenering te vinden. Maar laat de kritiek niet doorslaan. Niets vervelender dan mensen die na elk idee roepen: "Ja leuk, maar...".
- **Waak voor het 'not-invented-here-syndroom'.** Ook al werkt iedereen voor hetzelfde bedrijf, u heeft te maken met ego's. Afhankelijk van de sterkte en grootte van die ego's zullen ze minder snel ideeën van anderen accepteren. Dit geldt dubbel als iemand voor de brainstorm al een idee heeft bedacht dat eigenlijk door niemand is omarmd.

Storende factoren

- **Zet telefoons uit.** Helemaal uit. Telefoons op trilstand storen nog steeds. Alleen in absolute noodgevallen mag er één centrale telefoon aan blijven staan.
- **Laptops dicht en uit.** Het helpt als de locatie waar u de brainstorm houdt, geen of een beveiligde WiFi-verbinding heeft. Zo kan niemand 'even snel' zijn of haar mail checken om vervolgens een uur te gaan zitten internetten.

Proces

- **Houd het creatief.** De belangrijkste regel voor een brainstorm is dat deelnemers met abstracte ideeën abstract mogen komen. Woorden als 'haalbaarheid' en 'budget' zijn dan ook ten strengste verboden.
- **Laat iemand de ideeën notuleren.** Vraag bedenkers om zelf hun idee op een duidelijk zichtbaar stuk papier te schrijven. Laat iedereen ook voor zichzelf aantekeningen bijhouden. Als iemand een idee bedenkt, heeft die persoon daar vaak een bepaald gevoel en een eigen onderbouwing bij. De nuances gaan meestal verloren als iemand anders diens idee noteert.
- **Lichaamstaal is ook taal.** Houd niet alleen bij wat er gezegd wordt, maar ook hoe de verschillende deelnemers reageren. Als mensen negatief commentaar geven of door middel van lichaamstaal negativiteit uitstralen, vraag deze personen dan om een toelichting. Informeer of anderen er ook zo over denken. Zo houdt u ook de negatief ingestelde collega's bij de les. Vergelijk deze methodes met die van de schoolmeester die vroeger hardop liet herhalen wat er werd gefluisterd.
- **Probeer rangen en standen te laten voor wat ze zijn.** Als u de baas bent van een afdeling, zal iedereen u zo blijven zien, zelfs als u zegt dat uw functie even niet van belang is. Toch moet u een situatie creëren waarbij ieders bijdrage even waardevol is. Het helpt als u iedereen iets persoonlijks laat vertellen. Bijvoorbeeld: wat is het meest creatieve wat je ooit hebt gedaan? Wat is het leukste dat je de laatste maand hebt meegemaakt? Wat raakt je in het nieuws? Belangrijk: beluister deze verhalen zonder er een waardeoordeel over uit te spreken.

- **Wees heel voorzichtig met kritiek op ideeën van anderen.** Zeker in het begin van het proces. Het kost aanzienlijk minder energie om andermans ideeën af te kraken dan om zelf een goed idee te bedenken. Veel kritiek geven is de kortste route naar het einde van de brainstormsessie omdat deelnemers waarschijnlijk dicht zullen slaan. En dan verliest iedereen.
- **Zorg voor pauzes.** Las regelmatig een kwartier pauze in. En stop na twee uur nadenken over hetzelfde onderwerp. Brainstormen is buitengewoon inspannend, al kan deze activiteit voor de buitenwacht misschien ontspannen ogen. Als u wilt, kunt u na een stevige onderbreking verdergaan, maar niet met het oorspronkelijke onderwerp of een onderwerp dat daar sterk op lijkt.
- **Kwaliteit telt.** U organiseert een brainstorm, geen wedstrijd. Twee goede concepten is een betere oogst dan twintig matige.

Na afloop

- **Verzamel de ideeën.** Zet de oogst op een rij. Verwijder de ideeën die niets met de originele opdracht te maken hadden. Verwerk de rest in een rapport.
- **Naborrelen.** Laat iedereen ideeën die na de brainstorm opkomen mailen naar een projectmanager. Neem deze niet mee in een rapportage over de originele brainstorm, maar bewaar ze wel, en gebruik ze in een vervolgmeeting.

Het vervolg

- **Beleg een evaluatiemeeting.** Verzamel alle ideeën uit de brainstorm en zet deze op een whiteboard. Geef iedereen een stiften en laat iedereen maximaal vijf ideeën markeren die nu nog steeds een goed gevoel oproepen. In een vervolgemeeting kunt u die ideeën vervolgens verder uitwerken. Ook voor die meeting kunt u de aanwijzingen in dit hoofdstuk gebruiken.

Briefingsinterpretatie



Gaan externen voor u met de oogst van uw brainstorm aan de slag? Baseer dan een briefing op de ideeën. Zorg er wel voor dat elk idee in eenzelfde format op papier terecht komt. Dat is niet alleen prettiger en duidelijker voor de mensen die het idee gaan bedenken, maar het voorkomt ook dat u een factuur krijgt met de post 'briefingsinterpretatie'.

Elders in dit boek



Meer over het brieven van externen leest u op pagina 145.

Over de auteur

Eelco Anneveldt bedenkt marketingconcepten en -strategieën voor bedrijven van 5 tot 50.000 mensen. In het verleden deed hij dat onder andere als concept & copy director van reclamebureau Lemz. Tegenwoordig is hij zelfstandig en werkt hij voor reclamebureaus en rechtstreeks voor verschillende organisaties. Eelco heeft zijn eigen ideeën over marketing. Zo vindt hij dat creativiteit altijd in dienst moet staan van effectiviteit en constateert hij tot zijn grote opluchting dat bedrijven het contact met hun doelgroep weer opzoeken. Zijn volslagen persoonlijke kijk op het vakgebied leest u op zijn weblog: www.anneveldt.net. De in het verleden behaalde resultaten vindt u op www.anneveldt.net/portfolio.

Index

- AEK-formule, 162
- Aanspreekpunt voor klanten, 32
- Actie en beloning, 42
- Actiemechanisme, 41
- Bedrijfs-DNA, 59
 - als cultuurcheck, 63
 - bij nieuwe bedrijven, 64
 - en identiteit, 70
 - en ongemotiveerde mensen, 62
 - ontdekken, 59
- Bedrijfslogo, 72
- Belevenis bedenken voor eigen product of dienst, 21
- Beleveniseconomie, 18
- Belevenisvoorbeelden, 19
- Bloggers, 17
- Blogosphere, 18
- Brainstorm, 161
 - deelnemers, 166
 - locatie, 163
 - proces, 168
 - voorbereiden, 165
- Briefing, 145
- Briefinggesprek, 146
- Callbackactie, 26
- Campagnestrategie, 96
- Cold calling, 120
- Cold leads, 117
- Communicatie, effectiviteit toetsen, 149
- Communiceren met merkwaarden, 82

- Complementaire goederen, 49
- Concurrentiestrijd, 103
 - eigen koers, 106
 - volgend, 104
- Conversie, 123
- Databasemarketing, 15
- Distributiekanaal, 47
- Doelgroep opzoeken, 49
- Effectiviteit communicatie toetsen, 149
- Elevator pitch, 88
- Embrace and extend, 104
- Escalatieplan voor klachten, 32
- Exota, 34
- Experience economy, 18
- Feedback van klanten, 33
- Geïntegreerd marketen, 109
- Gunnen, 126
- Hamsterende koper, 39
- Herhaling als de kracht van reclame, 11
- Hot leads, 117
- Identiteit, 65
 - belang, 66
 - kenmerken, 69
 - samenstellen, 69
- Inhaken, 115
- Invloed van media, 33
- Invloed van prijs op (verkoop)plaats, 5
- Klantdefinitie van een slechte ervaring, 16
- Klantmanagement, 32
- Kortingsactie, 38
- Lead generation, 120
- Leadcampagne, 120

- Leads genereren, 117
- Low involvement-product, 13
- Loyaliteit door ervaringen, 128
- Loyaliteit en emotie, 126
- Loyaliteit en prijsstunten, 125
- Loyaliteit onder eigen medewerkers, 131
- Loyaliteitsprogramma, 125
 - reality check, 127
- Luisteren naar de doelgroep, 14
- Marketing uitbesteden, 133
- Marketingmix, 1
- Merk bouwen, 53
- Merkbeleving, 55
- Merkstrategie, 95
- Nieuwe media, 16
- Not-invented-here-syndroom, 139
- Onderzoek, checklist, 155
- Onderzoek, gratis publiciteit, 157
- Ontmaskering van slechte producten, 2
- Opta, 118
- Pay-off, 84, 89
 - goed en fout, 91
- Pitch, 140
- Plaats, 47
- Positie bewaken, 113
- Positionering, 75
 - stappenplan, 76
- Positioneringsstatement, 75
- Prestaties consumentenproducten, 2
- Prijs als onderdeel van de marketingmix, 3
- Prijs dicteert de marketingmix, 3
- Prijs en claims, 36

Prijs en verwachtingen van klanten, 30
Prijs, de ideale vaststellen, 4
Prijsactie, 38
Prijsbeleid, 35
Product, visies op, 25
Profiel, 71
Promotie, geïntegreerd, 109
Propositie, 87
Prototype, 153
Realistisch merk, 59
Reclamebureau selecteren, 144
Relatieve positionering, 104
Rollenspel, 154
Route van aanbieder naar afnemer, 6
Samplen, 51
Second Life, 23
Service, 30
Springschans-effect, 39
Sterk merk, 55
Strategie, 95
Strategie formuleren, 99
Tegenbeweging naar meer kwaliteit, 6
Unique Selling Point, 2
Usability test, 153
Verkooppunt, 47
Visitekaartje, 134