

Winnen in de markt door de merkrelevantie te veroveren en concurrentiedrempels aan te leggen

D.A. Aaker is vice-voorzitter van strategisch adviesbureau Prophet en emeritus hoogleraar van de Haas School of Business (universiteit van Californië in Berkeley).¹

Groei vraagt om een aanbod dat de concurrentie irrelevant maakt nog voordat de consument zich afvraagt welk merk hij zal kiezen. Succes ingrediënten zijn een onweerstaanbaar element in het aanbod, opschaling, voortdurende innovatie en concurrentiedrempels.

Verreweg de meeste ondernemingen dingen in bestaande categorieën en subcategorieën om de voorkeur van de consument met een 'mijn merk is beter dan dat van jou'-strategie. Marketingbudgetten worden voor het merendeel in dit type concurrentiebenadering gestoken. Deze benadering levert echter niet of nauwelijks een hogere afzet en groter marktaandeel op. De markten zijn simpelweg te onbeweeglijk.

Het alternatief is concurreren om de merkrelevantie, en wel door nieuwe categorieën of subcategorieën te creëren waar concurrenten er simpelweg niet toe doen, en deze nieuwe (sub)categorieën vervolgens zodanig af te schermen dat concurrenten er ook niet zo gemakkelijk relevant in kunnen worden. Alleen op deze manier (enkele uiterst zeldzame uitzonderingen daar gelaten) kan een onderneming werkelijk groeien.

In dit artikel wordt het verschil verkend tussen de strijd om de merkvoorkeur versus de strijd om de merkrelevantie. Vervolgens wordt uiteengezet waarom een aanbieder vooral moet investeren in de slag om de merkrelevantie, door nieuwe (sub)categorieën te creëren. Ten slotte wordt behandeld, hoe vervolgens drempels kunnen worden opgeworpen om de concurrentie uit de nieuwe (sub)categorie te weren teneinde het succes te bestendigen.

Concurreren om merkvoorkeur

Bij concurrentie om de voorkeur van de consument is de (sub)categorie (bijvoorbeeld een SUV) een gegeven, evenals de identiteit van de merken tussen welke de consument zal moeten kiezen (bij-

voorbeeld Cadillac, Lexus of BMW). Winnen houdt in dit geval in, dat bijvoorbeeld Cadillac weet te bereiken dat de consument een Cadillac koopt in plaats van een Lexus of een BMW. Cadillac zal dan in tenminste een van de kenmerkende aspecten van de (sub)categorie met kop en schouders boven de concurrentie moeten uitsteken. In alle overige aspecten zal Cadillac bovendien minstens even goed moeten zijn als de concurrentie.

Bij een strategie gericht op de merkvoorkeur van de consument wordt stapsgewijs geïnnoveerd om het productaanbod aantrekkelijker, betrouwbaarder of goedkoper te maken. 'Sneller, goedkoper, beter' luidt het vaste devies. Middelen worden gestoken in doeltreffender reclame, krachtiger promotie, meer in het oog springende sponsoring, en initiatieven in sociale media die de consument sterker bij het merk betrekken. Er wordt nadrukkelijk ingezet op het bestaande aanbod, het bestaande businessmodel, het bestaande doelsegment in de markt, de bestaande (sub)categorie, en de bestaande relevante concurrenten.

In het dynamische marktklimaat van tegenwoordig is het echter steeds lastiger om succes te boeken met deze klassieke oriëntatie op merkvoorkeur. In de bestaande markten van tegenwoordig is de consument namelijk niet geneigd om van merk te veranderen. De consument ziet nauwelijks verschil tussen merken, ook al is dat er wel, en is daardoor niet gemotiveerd om alternatieven of nieuwe opties te zoeken en uit te proberen. Daar komt bij, dat zelfs al wordt het aanbod verbeterd en wordt er doeltreffende marketing ontwikkeld, concurrenten daar

1. De auteur publiceerde ook *Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant* en blogt over merkbeleid op davidaaaker.com. Hij is te bereiken via DAaker@prophet.com.

doorgaans zo snel op reageren, dat ieder voordeel dat ermee wordt bereikt slechts van korte duur is.

Het gevolg is, dat een merkvoorkeurstrategie zelden of nooit de bakens verlegt in een markt. Bijna alle bedrijfstakken waar geen nieuwe (sub)categorieën ontstaan vertonen een opmerkelijk stabiel patroon van marktaandeelen. Concurrenieren om de merkvoorkeur levert doorgaans in het beste geval een behoud van bestaand marktaandeel op – en in het slechtste geval afkalvende prijzen en marges en een aftakeling die het merk uiteindelijk irrelevant maakt.

Concurrenieren om merkrelevantie

Concurrenieren om de merkrelevantie houdt in, dat concurrenten irrelevant worden gemaakt door een aanbod te ontwikkelen dat zo innoverend is dat het elementen bevat die de consument per se wil hebben. Die elementen zijn dan kenmerkend voor een nieuwe (sub)categorie. Bij dergelijke ‘doorslaggevende’ elementen (‘must haves’) kan het gaan om aspecten als persoonlijkheid, de normen en waarden van de aanbieder, maatschappelijke programma’s, mogelijkheden tot zelfexpressie voor de consument, of voordelen voor de samenleving. Zo’n ‘doorslaggevend’ element of kenmerk moet echter dermate aantrekkelijk zijn voor een segment, dat de consument niet eens meer oog heeft voor aanbod waarin het ontbreekt.

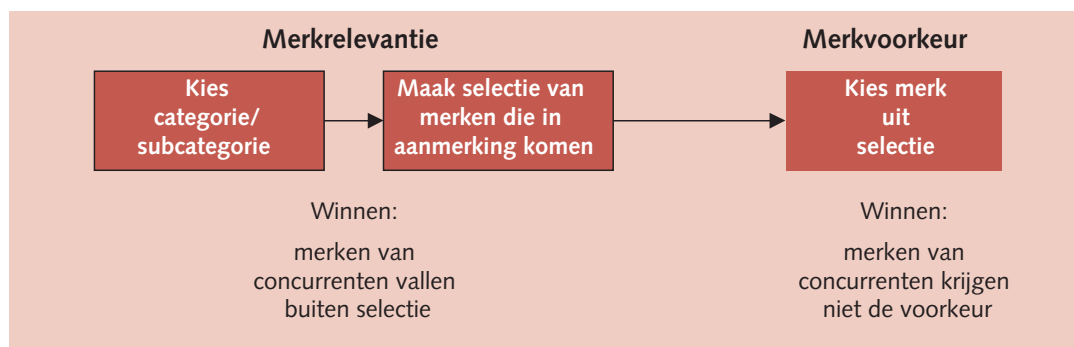
In figuur 1 is het gebruikelijke besluitvormingsproces van de klant weergegeven. Allereerst kiest de consument de (sub)categorie waarin hij zijn of haar aankoop wil doen. Vervolgens kiest hij de merken die zichtbaar en geloofwaardig, en derhalve relevant zijn in die (sub)categorie. Deze twee stappen vormen de concurrentie om de merkrelevantie. Om relevant te kunnen zijn, moet de juiste (sub)categorie worden gekozen en moet het merk

in aanmerking komen voor de consument. De derde stap, en dan gaat het om de concurrentie om de merkvoorkeur, is dat een van de merken die in aanmerking komen wordt gekozen.

De slag om de merkrelevantie winnen houdt in, dat het merk wordt gekozen door de consument omdat concurrerende merken *irrelevant* zijn. Dit is wezenlijk anders dan wanneer een merk niet de *voorkeur* krijgt. In de nieuwe (sub)categorie zijn sommige of alle potentiële concurrerende merken simpelweg niet zichtbaar of geloofwaardig. Zo kan er een markt ontstaan, waarin er gedurende langere tijd hetzij helemaal geen sprake is van concurrentie, dan wel van minder of zwakkere concurrentie – zodat het winnende merk aanhoudend financieel succesvol blijft.

In tegenstelling tot concurrentie om de merkvoorkeur, speelt bij concurrentie om de merkrelevantie de keuze van de (sub)categorie, met haar bijbehorende merk, een rol in het selectieproces van de consument. De keuze van de (sub)categorie wordt nu een cruciale stap, die beïnvloedt welke merken in aanmerking komen en derhalve relevant zijn. De consument wil gaan golfen, een compacte hybride kopen, een hypotheek sluiten voor een nieuwe woning, of legt een diepvriesmaaltijd in zijn boodschappenkarretje. Die beslissing kan zwaarder wegen voor iemand dan de beslissing die er op volgt, namelijk welke golfbaan, welk merk hybride auto, welke bank of welk merk diepvriesmaaltijd hij vervolgens kiest. Die eerste keuze is bepalend voor de tweede, aangezien een merk uitsluitend in aanmerking komt indien het past bij de eerste keuze. Al naar gelang de eerste keuze valt een merk af. Als de keuze valt op een ruimtewagen in plaats van een hybride, dan komt de Toyota Prius niet in aanmerking, ongeacht hoe hoog dat model ook staat aangeschreven.

Figuur 1. Merkvoorkeur versus merkrelevantie



Om de slag om de merkrelevantie te kunnen winnen, moeten er dus twee dingen gebeuren. Om te

Groeien met een strategie gericht op de merkvoorkeur van de consument wordt steeds lastiger – in bestaande markten zijn posities vaak opmerkelijk stabiel

beginnen moet de (sub)categorie zodanig worden gemanaged dat deze begrijpelijk, zichtbaar en aantrekkelijk is voor de consument. De (sub)categorie moet winnen – zo niet, dan mislukt de merkrelevantiestrategie. Ten tweede moet het

merk in de ogen van de consument relevant zijn voor de nieuwe (sub)categorie. Het merk dient zowel zichtbaar als geloofwaardig te zijn – niet in het algemeen, maar met betrekking tot de nieuwe (sub)categorie. Indien het merk de (sub)categorie vertegenwoordigt, en dus wordt gebruikt om deze af te bakenen en te positioneren, wordt het vanzelf gezien als relevant. Dit is de strategie die een onderneming bij voorkeur dient te voeren.

Bij een merkrelevantiestrategie hoort een transformerende of aanzienlijke (in tegenstelling tot stapsgewijze) innovatie waarmee een aanbod wordt gecreëerd dat een nieuwe (sub)categorie doet ontstaan. Transformerende innovatie verlegt de bakens in een markt. Denk aan de inzet van Salesforce.com op cloud computing of de manier waarop Cirque du Soleil het circus opnieuw op de kaart heeft gezet. Aanzienlijke (maar niet transformerende) innovatie verandert de fundamentele kenmerken van een aanbod niet, maar versterkt het wel vergaand: hetzij doordat er een nieuw en voor de consument 'doorslaggevend' ('must have') element aan wordt toegevoegd, dan wel doordat een van de bestaande kenmerken dermate wordt verbeterd dat de consument voortaan iedere optie waarin deze innovatie ontbreekt zal afwijzen. Dan ontstaat er een nieuwe (sub)categorie. Het merkingrediënt Kevlar vormde een innovatie van dusdanig formaat dat er een nieuwe subcategorie door ontstond in de markt voor lichaamswapening. Stapsgewijze innovatie doet dit niet: die verbetert of versterkt de merkvoorkeur door iets aantrekkelijks toe te voegen aan een product in een *bestaande* (sub)categorie; die toevoeging maakt het aanbod wel aantrekkelijker, maar vormt voor de consument niet per se een doorslaggevend element om juist dat aanbod te kiezen.

Om de slag om de merkrelevantie te kunnen winnen, zal een organisatie zich sterk moeten maken voor innovaties waarbij de lat hoger wordt gelegd en er ook meer risico wordt gelopen. De organisa-

tie zal veranderingen in de markt en bij haar klanten moeten weten te signaleren. Ze zal vol overtuiging moeten kiezen voor een nieuw concept, en zal dit ook met overtuiging moeten uitbrengen op de markt. Bovendien zal ze bereid moeten zijn om risico te nemen, door zich op onbekend terrein te begeven – buiten de bestaande doelmarkt, de bestaande waardepropositie en het bestaande businessmodel. En dat allemaal terwijl ze haar bestaande bedrijfsactiviteiten op peil houdt. Een onderneming die marktleider is in een bestaande categorie wordt geconfronteerd met de vloek van het succes. Ze heeft succes omdat ze zich toelegt op het bestaande businessmodel en de bestaande waardepropositie. Voor zo'n onderneming is het niet eenvoudig om kansen te signaleren. Bovendien zal zo'n onderneming aarzelen om middelen ergens anders op in te zetten. Dat geldt zeker indien er een risico is op kannibalisering van de kernactiviteit, en wanneer ook op voorhand niet te zeggen valt of technische en marktobstakels overwonnen kunnen worden. In zo'n situatie kan het heel moeilijk zijn om in de organisatie de benodigde steun te verwerven voor een nieuwe bedrijfsactiviteit.

Een onderneming die zich in een nieuwe markt begeeft, ongeacht of het om een bestaande of een startende onderneming gaat, krijgt te maken met geheel eigen uitdagingen. Er moeten middelen worden gestoken in een aanbod dat zich niet bewezen heeft. Die middelen zouden ook kunnen worden ingezet voor zaken met meer voorspelbare uitkomsten. Bovendien is de ontwikkeling van het nieuwe aanbod niet de enige uitdaging. Het moet ook in de markt worden gezet: er moet een merk komen, een distributiestructuur, en een productie- of dienstenmodel. Het is niet bepaald eenvoudig om met iets nieuws op de proppen te komen dat aanslaat in de markt.

De slag om de merkrelevantie winnen is het enige recept voor echte groei

Enkele zeldzame uitzonderingen daar gelaten is het creëren van nieuwe (sub)categorieën de enige manier om weer echt te gaan groeien als onderneming. Zonder een innovatie die leidt tot een nieuwe (sub)categorie veranderen relatieve marktaandeelen en winstposities doorgaans niet. Het is buitengewoon opmerkelijk hoe stabiel de merkposities in bijna alle markten zijn. Zelfs een drastische aanpassing van het marketingbudget, marketingprogramma's en kleine verbeteringen in het aanbod hebben niet of nauwelijks effect. Om werkelijk

bakens te verleggen in de markt, zal er een aanbod moeten worden gecreëerd met elementen die de consument per se wil hebben ('doorslaggevende' elementen, of 'must haves') en waarmee een nieuwe (sub)categorie ontstaat waar de concurrentie gedurende langere tijd irrelevant is.

Een investering in de concurrentiestrijd om de merkvoorkeur brengt de wijzer voor marktaandeel of winst zelden in beweging; een succesvolle ontwikkeling van een nieuwe (sub)categorie doet dat wel. Een historische analyse wijst voor bijna iedere bedrijfstak uit, dat wezenlijke veranderingen in de marktpositie bijna altijd terug te voeren zijn op de introductie van een nieuwe (sub)categorie.

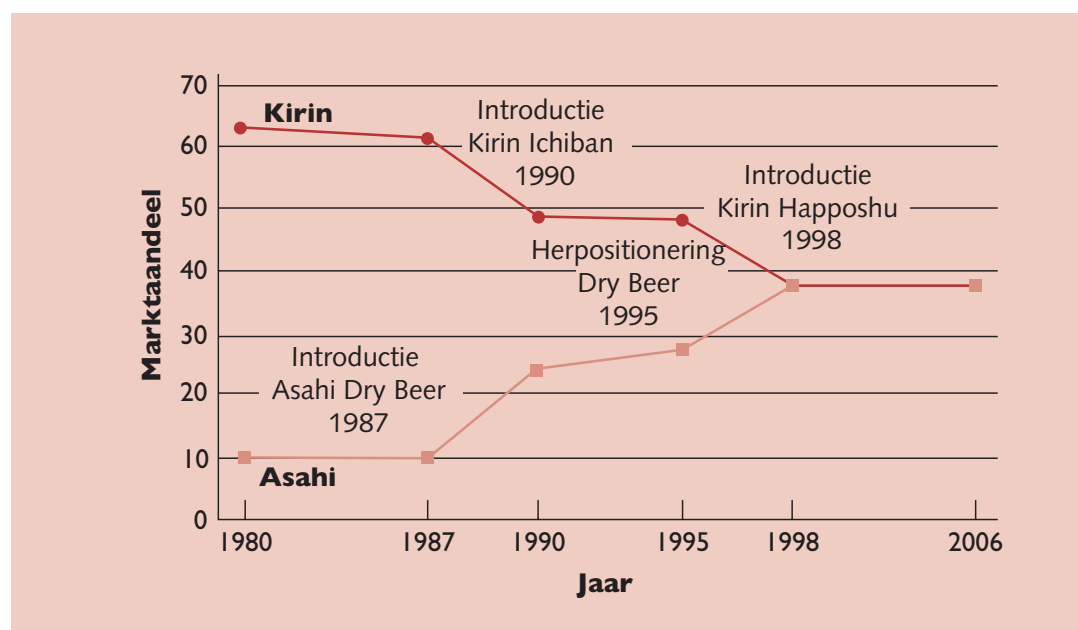
In de Japanse markt voor bier, bijvoorbeeld, zijn de marktaandelen gedurende een halve eeuw slechts vier keer wezenlijk veranderd: drie keer als gevolg van de introductie van een nieuwe subcategorie en één keer als gevolg van de herpositionering van een subcategorie. In figuur 2 wordt dit geïllustreerd aan de hand van gegevens vanaf 1980. Van 1960 tot 1985 had Kirin Lager steevast een marktaandeel van 60 procent, dit ondanks energieke marketing-inspanningen en allerlei nieuwe productinitiatieven van concurrenten. Maar in 1986 introduceerde Asahi, dat op dat moment 10 procent van de markt voor pils in handen had, het merk Asahi Super Dry. Hiermee veroverde Asahi onmiddellijk 10 procent marktaandeel op Kirin. Super Dry was scherper van

smaak met minder nasmaak en had een jeugdig, westers imago. In 1990 wist Kirin de daling van zijn marktaandeel te stuiten met een eigen nieuwe subcategorie, Kirin Ichiban. In 1996 herpositioneerde Asahi zijn dry beer als het belangrijkste en meest frisse merk voor tapbier en begon opnieuw marktaandeel te veroveren. (Tegelijkertijd ondermijnde Kirin zijn subcategorie pils met zijn nieuwe product Kirin Draft.)

Uiteindelijk verkocht Asahi zelfs meer pils dan Kirin, dat de daling van zijn marktaandeel pas een halt wist toe te roepen toen het de leiding nam in een andere nieuwe subcategorie, Happoshu, bier met minder mout waar in Japan minder accijns op wordt geheven. Opmerkelijk genoeg voltrok deze verandering zich in een bedrijfstak die al gekenmerkt werd door grote marketingbudgetten en innovatieve marketingprogramma's.

IBM domineerde de prille computerindustrie terwijl de zogeheten zeven dwergen (waaronder RCA en GE) concurreerden om marktaandeel. Nieuwe aanbieders kwamen echter niet voort uit deze groep; dit waren de ondernemingen die nieuwe subcategorieën creëerden. DEC, bijvoorbeeld, speelde in op de technologie voor geïntegreerde printplaten, introduceerde minicomputers en verspreide computing, en werd de op één na grootste computerfabrikant. In de jaren tachtig werd Sun de snelst groeiende Amerikaanse onderneming uit de geschiedenis en bereikte met een pionierend

Figuur 2. Bier tegen bier: Asahi versus Kirin



aanbod van werkstations een afzet van een miljard dollar. Silicon Graphics werd een belangrijke speler

Van Asahi's Super Dry bier tot de Apple iPad: bij een snelle groei gaat het bijna altijd om een nieuwe subcategorie in de markt

met zijn grafische werkstations. Dell (nu een onderneming van 50 miljard dollar met zijn PC's op bestelling) en Apple (met zijn gebruiksvriendelijke bediening) veroverden posities in de markt door nieuwe sub-

categorieën te creëren en vervolgens te domineren. Toen kwamen de laptops, de notebooks, de iPad en de smartphones. In al die gevallen werd het profiel van de snel groeiende en marktaandeel veroverende onderneming bepaald door een nieuwe subcategorie. In de automobiellindustrie was de Volkswagen Kever bijna twintig jaar lang een zelfstandige subcategorie; in de Verenigde Staten werden er ongeveer 5 miljoen van verkocht, wereldwijd 21 miljoen. De ruimtewagen van Chrysler had zestien jaar lang geen noemenswaardige concurrent; hiervan werden er ruim 12 miljoen verkocht. Van Enterprise Rent-A-Car, met zijn nadrukkelijke aandacht voor verzekeraars en hun klanten, zou men kunnen zeggen dat het 35 jaar lang geen concurrent had. De Toyota Prius domineerde zijn subcategorie gedurende tien jaar en had in 2011 nog steeds een marktaandeel van 50 procent. Andere merken die hun eigen subcategorie hebben gecreëerd zijn de Ford Mustang, de Mazda Miata, de Mini Cooper van BMW en de Nano van Tata.

Deze lijst van bedrijfstakken en ondernemingen die met innovatief aanbod nieuwe categorieën of, nog vaker, nieuwe subcategorieën hebben ontwikkeld, kan naar believen worden uitgebreid. Neem bijvoorbeeld Schwab One Source, dat de beschikbaarheid van beleggingsfondsen veranderde. Of de iShares van BGI, die een nieuw beleggingsinstrument boden. Met het Heavenly Bed van Westin deed het luxe bed zijn intrede in de hotelwereld. Op het gebied van voorverpakte consumptie-artikelen zagen we bijvoorbeeld Odwalla, Wheaties Fuel, de glutenvrije producten van General Mills, SoBe, en Dreyer's Slow Churned Ice Cream. Voorbeelden in de detailhandel zijn Whole Foods Markets, Zara, Muji, Best Buy's Geek Squad, IKEA en Zappos.com.

Afgezien van allerlei studies die er zijn van specifieke voorbeelden, is er ook empirisch bewijs dat het rendeert om nieuwe (sub)categorieën te creëren. De sterkste wet in de marketing, die door

tientallen onderzoeken wordt ondersteund, is misschien wel dat het succes van een nieuw product wordt bepaald door de mate waarin dat product zich onderscheidt. Aangezien het onderscheidende karakter van een product samenhangt met het ontstaan van een nieuwe (sub)categorie, ondersteunt al dit onderzoek de hier geponeerde stelling.

Een van de vele ondersteunende financiële studies die zijn uitgevoerd is van McKinsey. Hieruit bleek, dat een nieuwkomer in een markt in het eerste jaar dertien procentpunten meer rendement maakte en tien jaar later één procentpunt meer.² Nu is bij nieuwkomers de kans groot dat zij actief zijn in een nieuwe (sub)categorie. Dan lijkt het aannemelijk, dat een onderneming die een nieuwe (sub)categorie ontwikkelt onder andere veel winstgevender is doordat de concurrentie in de eerste paar jaar geen vuist kan maken. Meer directe aanwijzingen komen uit een onderzoek waarin is gekeken naar strategische beslissingen bij ondernemingen. Kim en Mauborgne keken naar 150 strategische beslissingen die in de loop van een hele eeuw zijn genomen, bij allerlei ondernemingen. Van die 150 beslissingen bestempelden zij 14 procent als creaties van nieuwe categorieën of subcategorieën. Deze 14 procent vertegenwoordigde 38 procent van de totale inkomsten en 61 procent van de winst van de hele steekproef.³

Investeren in merkvoorkeur is niet helemaal weggegooid geld. Vaak moeten dergelijke investeringen worden gedaan om een marktpositie in stand te houden die waardevol of zelfs van levensbelang is voor een onderneming. Ongeacht de expliciet geformuleerde doelen hebben deze investeringen echter doorgaans een defensief karakter; ze leiden niet tot groei, maar zijn bedoeld om te voorkomen dat omzet en winst afkalven. Het ondersteunende marketingbudget dijt doorgaans uit omdat het wordt 'gefinancierd' door een winststroom en omdat machtige belangengroepen in de organisatie zich er sterk voor maken. Een budget voor merkrelevantie, daarentegen, is in de regel gestoeld op onzekere vooruitzichten en heeft geen 'eigen' bron van inkomsten. Dan kan er makkelijk in worden gesneden wanneer de onderneming financieel de wind tegen heeft. Dit betekent, dat er in de marge doorgaans te veel wordt geïnvesteerd in merkvoorkeur en te weinig in merkrelevantie. Daarbij kan het gaan om een aanzienlijke strategische onevenwichtigheid, en voor het management zou het een prioriteit moeten zijn om dit aan te passen.

2. Richard Foster en Sarah Kaplan, *Creative Destruction*, Doubleday, New York, 2001, pp. 158-170.

3. W. Chan Kim en Renée Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2005.

Breng de 'doorslaggevende' elementen in kaart

De hoeksteen van de merkrelevantiestrategie is om concepten te vinden met het 'doorslaggevende' potentieel (de 'must have') voor een nieuwe (sub)categorie. Dit 'doorslaggevende' karakter zal bestaan uit wenselijke voordelen of associaties voor een marktsegment van voldoende omvang. Aanbod waarin dit 'doorslaggevende' element ontbreekt, komt niet in aanmerking voor de consument. Zo'n 'doorslaggevend' element kan van alles zijn, zoals een uniek kenmerk (Tide Coldwater), een lager prijspunt (T.J. Maxx), een nieuwe toepassing (Crayola Creativity), een combinatie van voordelen (Colgate Total), het juiste ontwerp (Jaguar), een systeemoplossing (het Office-pakket van Microsoft), persoonlijkheid (Virgin), een passie voor de gebruikservaring (Harley-Davidson) of een organisatiecultuur (Nordstrom), om slechts enkele voorbeelden te noemen.

Het begint allemaal bij het ontwikkelen van een concept met een dermate 'doorslaggevend' element voor de consument dat er een nieuwe (sub)categorie mee kan worden gecreëerd. Om zo iets te ontwikkelen, kan een organisatie ideeën opdoen vanuit allerlei invalshoeken. Men kan bijvoorbeeld kijken naar klantbehoeften waarin niet wordt voorzien, onbedoelde toepassingen, segmenten die relatief slecht worden bediend, trends in de markt, veranderingen in distributiekkanalen, voorbeelden in andere branches of landen, of nieuwe vormen van technologie.

Er zal moeten worden geïnvesteerd in het zoeken naar ideeën en er zal een procedure moeten zijn om de meest belovende ideeën uit te werken tot potentiële nieuwe bedrijfsactiviteiten.

Aan ideeën is bij de meeste organisaties doorgaans geen gebrek. Daarmee lijkt de belangrijkste stap vooral te zijn om mogelijke concepten, die een of meer doorslaggevende elementen kunnen bieden, te benoemen en te beoordelen. Hiervoor zijn twee inschattingen nodig, beide met de nodige uitdagingen.

Is het concept belangrijk voor de markt?

Vertegenwoordigt het concept een aanzienlijke dan wel transformerende, of eerder een stapsgewijze innovatie? Een fout, die we de 'roze-brilneiging' zouden kunnen noemen, is om te denken dat het om een aanzienlijke innovatie gaat terwijl de markt er slechts een stapsgewijze innovatie in ziet. De 'doorslaggevende' kenmerken moeten een innovatie vertegenwoordigen die zinvol en van formaat is

in de ogen van de klant, en niet alleen maar voor mensen in de organisatie die zich er sterk voor maken en er daardoor vaak te optimistisch naar kijken. Interne pleitbezorgers schatten de kansen van een innovatie vaak te hoog in omdat zij er hun ziel in gelegd hebben, en misschien ook omdat het succes of falen van het concept consequenties kan hebben voor hun eigen carrière. Bovendien heeft iedere organisatie ook zo haar eigen ritme. Een aanbod waar geld in zit en dat deel uitmaakt van het plan, is soms moeilijk te beëindigen. De commerciële perspectieven van een innovatie zullen dus bijzonder nuchter moeten worden beoordeeld, aan de hand van degelijk onderzoek.

Een andere, vaak nog ernstiger, fout is een neiging tot scepsis, uitmondend in de misvatting dat een bepaalde innovatie geen kans van slagen heeft terwijl er juist een reële kans is om een belangrijke (sub)categorie in handen te krijgen. Een mogelijke valkuil is dat de kans in de markt wordt geschat aan de hand van de marktomvang van bestaande maar te kort schietende producten. E-readers liepen niet, maar van de Kindle werden in ruim een jaar tijd maar liefst een miljoen exemplaren verkocht. De omzetcijfers voor eerdere producten van dit type waren in dit geval dus misleidend geweest. Ook kan men zich verkijken op de toepassing of markt. Joint Juice, een product met glucosamine in vloeibare vorm ter versterking van het kraakbeen in gewrichten, begon pas te lopen toen het werd gericht op een oudere leeftijdscategorie in plaats van sporters van jongere tot middelbare leeftijd.

Pessimisme over de technologische mogelijkheden is al heel wat veelbelovende ideeën fataal geworden. GM stopte met de elektrische auto EV1 in 1998, vlak voordat er een doorbraak werd bereikt in de accu-technologie; CEO Rick Wagoner van GM zei later, in 2005, dat dit de grootste strategische blunder was die GM ooit had begaan. P&G trok na vijf jaar de stekker uit een project voor de ontwikkeling van een synthetisch wasmiddel. Gelukkig werkte een van de onderzoekers er aan door, zonder toestemming of budget, en vijf jaar later had P&G het wasmiddel Tide; als het concern zijn beslissing had weten door te voeren, dan was P&G nu nog steeds een zeepfabrikant.

Ook kan men ten onrechte denken dat een niche-markt niet kan worden opgeschaald, en dat de markt die men in het vizier heeft dus te klein is. Dat was voor Coca-Cola tientallen jaren de reden om zich niet in de markt voor water te begeven, wat achteraf gezien een strategische ramp is ge-

GM stopte met zijn elektrische auto EV1 vlak voordat er een doorbraak werd bereikt in de accu-technologie

weest. De praktijk wijst uit, dat een nichemarkt wel degelijk kan groeien en zich kan ontwikkelen tot een hoofdmarkt. Energierepen voor vrouwen groeiden uiteindelijk uit tot een markt van zinvolle proporties. Nike,

Starbucks en SoBe zijn voorbeelden van merken die hun waardepropositie met succes hebben opgeschaald.

Is het aanbod haalbaar?

Is wat de onderneming in de markt wil zetten eigenlijk wel haalbaar (helemaal als er een technologische doorbraak voor nodig is)? En zelfs al kan het worden gemaakt, heeft de onderneming dan wel de beschikking over de benodigde mensen, systemen, cultuur en middelen – of kan zij die in huis halen? Het succes van Pixar (digitale animatie) was gestoeld op een unieke combinatie van cultuur en mensen die een bestaande onderneming misschien nooit bij elkaar had kunnen brengen, zelfs al had ze dezelfde visie.

Heeft de organisatie de wil en vastberadenheid om het idee tot een succes te maken, zelfs wanneer ze wordt geconfronteerd met obstakels en problemen bij de ontwikkeling ervan of in de markt? Op bepaalde momenten zullen de risico's aanzienlijk ogen, en de beloning onzeker. Alternatieve bestemmingen voor de beschikbare middelen lijken dan wellicht aantrekkelijker en hebben een groter draagvlak in de organisatie. Zonder een vastberaden keuze kan de beoogde nieuwe innovatie te weinig middelen krijgen en wordt de ontwikkeling ervan misschien voortijdig gestaakt. Het is moeilijk om een nieuwe (sub)categorie te ontwikkelen. Dit vraagt vaak om een degelijke en met vastberadenheid gekozen visie in cruciale delen van de organisatie.

Vastberadenheid ten aanzien van technologische uitdagingen vergt moed, maar de beloning kan groot zijn. Beroemd is het verhaal van de CEO van Toyota die zijn team van ontwerpers vertelde dat de Prius binnen drie jaar moest worden gelanceerd in Japan, ondanks de vele technische problemen die moesten worden opgelost. Het ene na het andere probleem werd gekraakt en Toyota schiep een subcategorie die het concern inmiddels ruim een decennium in handen heeft.

Wordt het product op het juiste moment uitgebracht op de markt? Het is niet altijd noodzakelijk of zelfs wenselijk om de eerste te zijn met een innovatie. Sterker nog, de pionier is vaak te vroeg

omdat de markt, de technologie of de onderneming zelf er niet klaar voor is. Het ontbreken van een van deze drie elementen in het verhaal verklaart vaak waarom een innovatie-initiatief mislukt. De winnaars zijn diegenen die het juiste moment weten te kiezen.

Apple was niet de pionier van de iPod (Sony kwam er twee jaar eerder mee), de iPhone (in Europa bestond deze technologie al jarenlang), of de iPad (Bill Gates van Microsoft introduceerde de 'Tablet PC' al zo'n tien jaar eerder). Maar Apple wist steeds het juiste moment te kiezen. De technologie was er, of bijna, de onderneming beschikte over de middelen en ervaring, en de waardepropositie was getest in de markt, zij het met inferieure technologie. Van de vele talenten die Steve Jobs zijn toegeschreven is zijn gevoel voor 'timing' onderschat.

Drempels opwerpen tegen concurrenten

Laten we veronderstellen dat een onderneming de slag om de merkrelevantie heeft gewonnen. Kan ze die positie in de markt dan echter wel verdedigen tegen concurrenten? Zodra een nieuwe (sub)categorie is gecreëerd en niet alleen stijgende verkoopcijfers oplevert maar ook energie genereert, zullen andere ondernemingen daar notie van nemen en jaloers op worden. Zij zullen gaan zoeken naar mogelijkheden om ook actief te worden in die markt, om er relevant te worden. De uitdaging is nu, om drempels op te werpen tegen die ondernemingen, om het moeilijk, kostbaar en riskant te maken voor hen om zich in deze markt te begeven.

Drie soorten drempels zijn altijd de moeite waard om te overwegen, afgezien van patenten of andere beschermingsvormen van intellectuele eigendom of louter de hoogte van de investeringen die een concurrent zal moeten doen in fabrieken of kantoren. Ten eerste: creëer een doorslaggevend aanbod dat rijk en dynamisch is. Ten tweede: voer dit goed uit, en schaal die uitvoering vervolgens op. Ten derde: trek de nieuwe (sub)categorie naar je toe. Zie figuur 3 voor een illustratie.

1. Maak het aanbod rijk en dynamisch

Functionele kenmerken zijn te gemakkelijk te kopiëren of ogenschijnlijk te kopiëren. Als een aanbieder de (sub)categorie en de essentie van het aanbod rijker maakt, wordt het ingewikkelder en moeilijker voor concurrenten om relevant te worden voor de doelgroep. Indien het aanbod bovendien een bewegend doel is, wordt de concurrentie gedwongen achter een zich ontwikkelende norm aan te jagen; concurrenten wekken dan de indruk

Figuur 3. Relevantiedrempels



slechts een imitator te zijn, en geen pionier van authentieke innovaties.

Breid het merk uit met andere dan louter functionele kenmerken

Het merk moet ook andere dan louter functionele eigenschappen krijgen; met die andere ‘doorslaggevende’ aspecten kan het een (sub)categorie op zich worden. Het product kan de consument bijvoorbeeld een gevoel van identiteit geven, of kan emotionele waarde of sociale voordelen verschaffen. Ook de normen en waarden van de aanbieder kunnen een basis bieden voor een relatie. Of het product kan een persoonlijkheid uitstralen waar de consument zich mee verbonden voelt. Functionele eigenschappen wekken bij de consument zelden een gevoel van betrokkenheid bij het product op; zij verschaffen geen blijvend onderscheidend vermogen. Vaak worden ze snel nagemaakt. Maar indien de (sub)categorie wordt gekenmerkt door een combinatie van kenmerken die betrekking hebben op de ervaring of de relatie, wordt het voor de concurrentie veel moeilijker om relevant te worden.

Marriott riep emotie op met een nieuw ontwerp dat de hal van een hotel effectiever en plezieriger maakte voor de zakenreiziger. De Toyota Prius gaf de automobilist de mogelijkheid om een boodschap uit te dragen doordat het aparte ontwerp van de auto en het merk duidelijk geassocieerd werden met milieubewustzijn. Van iemand in een Ford Focus weet je niet of hij een hybride rijdt, maar bij iemand met een Prius is daar geen twijfel over. Starbucks en Harley-Davidson leveren sociale voordelen omdat hun afnemers deel uitmaken van een grotere groep waar mensen bij willen horen. Ben & Jerry's en Patagonia hebben aantrekkelijke organisatorische normen en waarden. Dienstverleners als Whole Foods Markets, Vanguard, Southwest Airlines en Four Seasons zullen waarschijnlijk met innovaties op de proppen komen die te maken hebben met, of ondersteund worden door, hun bedrijfscultuur en

de normen en waarden van hun organisatie. In al deze gevallen hebben de merken voor de klant een ‘doorslaggevend’ element, een ‘must have’, gecreëerd die verwijst naar een subcategorie die uit meer bestaat dan louter functionele voordelen.

Een merk kan onder andere worden verrijkt door de persoonlijkheid van de (sub)categorie te versterken. In de Japanse markt voor pils ontleende de subcategorie Super Dry van Asahi haar aantrekkingskracht onder meer aan een jeugdig, hip en westers imago – een duidelijk contrast met Kirin, dat veelal werd beschouwd als ‘het bier dat je vader drinkt’. Dry Beer werd minstens zozeer gekozen vanwege het imago-aspect als vanwege de functionele voordelen.

Dit persoonlijkheidsaspect geeft de consument een ‘klik’ met het merk die een wezenlijk kenmerk wordt van de subcategorie en het merk daardoor relevant maakt. Sommige succesvolle pioniers van nieuwe subcategorieën lukte het om zich een imago van opstandige underdog aan te meten. Daarmee zetten zij zich af tegen bestaande subcategorieën en merken. Mensen zijn geïnteresseerd in de underdog die een verhaal heeft en succes boekt; daar voelen ze zich verwant mee. Salesforce.com, bijvoorbeeld, een van de eerste aanbieders van applicatiesoftware waarbij cloud computing werd gebruikt, schilderde concurrenten in CRM-software als Siebel af als ouderwets zo niet achterhaald. In een advertentie werd een ouderwetse tweedekker (Siebel) gecontrasteerd met een modern jachtvliegtuig (Salesforce.com). Salesforce.com organiseerde bij een klantenevenement van Siebel zelfs een gespeelde demonstratie tegen de traditionele ‘software op je eigen harde schijf’, compleet met zogenaamde tv-journalisten.

Zoek verbinding met de klant via gemeenschappelijke interesses

Het is als aanbieder ook belangrijk om een bredere activiteit of breder doel te vinden, waar de klant

meer aan hecht dan aan het aanbod zelf, en te laten zien dat de onderneming er ook in geïnteresseerd en bij betrokken is. Die gemeenschappelijke inte-

In zijn marketing voor *cloud computing* organiseerde Salesforce.com zelfs een gespeelde demonstratie tegen de traditionele software 'op je eigen harde schijf'

resse kan een 'doorslaggevend' kenmerk van een subcategorie worden. De consument kan dan kiezen voor merken en aanbieders die iets met hem gemeen hebben, en andere uitsluiten.

Zipcars, aanbieder van gemeenschappelijk auto-

gebruik, staat voor een moderne stedelijke levensstijl waar autodelen een aspect van is. Klanten van Zipcars hebben niet alleen hun voorliefde voor de stad met elkaar gemeen, maar willen ook maatschappelijk bewust leven en consuminderen. Whole Foods Markets creëert een 'klik' met de consument die gezond wil eten. Hun normen en waarden, assortiment en programma's spelen allemaal in op de interesses en activiteiten van de klant. Muji, the 'groene detaillist zonder merk, zonder opsmuk', vertegenwoordigt een levensstijl die tot uitdrukking komt in zijn functionele producten, waarden, kampeerterreinen, milieuprogramma's en zijn afwijzing van het hedendaagse materialisme. Een wezenlijke band gebaseerd op gemeenschappelijke interesses schept niet alleen de basis voor een relatie, maar verschaft ook een gevoel van authenticiteit.

Een van de mogelijkheden is om een 'community' op te bouwen rond het merk, via de website ervan. Harley-Davidson heeft bijvoorbeeld de Harley Owners Group, Women Riders en Trip Planner. Fabrikant van buitensportkleding Columbia gebruikt Meetup, een sociaal platform op internet waar mensen activiteiten in de buitenlucht, zoals wandeltochten, organiseren. Pampers heeft een website waar gedetailleerde informatie te vinden is over onderwerpen met betrekking tot baby's en babyverzorging, zoals zwangerschap, de ontwikkeling van het jonge kind, voorschoolse ontwikkeling en gezin. Het thema over de ontwikkeling van baby's, bijvoorbeeld, omvat 57 artikelen, 230 forums en 23 speel- en leeractiviteiten. General Mills heeft iets vergelijkbaars gedaan met zijn website glutenfreely.com, Sharpie met creativiteit, Avon met borstkankeronderzoek en Nissan met CO₂-uitstootvrije voertuigen.

Door een (sub)categorie te formeren rond gemeenschappelijke interesses kan een aanbieder de aandacht van de consument afleiden van product-

kenmerken en functionele eigenschappen. Om deze strategie tot een succes te maken, moet het merk vooral de community faciliteren, ondersteunen, voeden en er mee samenwerken in plaats van zichzelf te verkopen. De groepen van consumenten dienen authentiek te zijn, en gericht op een wezenlijke behoefte, zoals kennisuitwisseling of betrokkenheid bij een passie. Door de verbinding met de gemeenschappelijke interesses kan het merk in de ogen van de consument een betrouwbare en deskundige vriend worden, in plaats van enkel een leverancier.

Blijf innoveren

Als er voortdurend nieuwe innovaties in worden aangebracht, wordt het aanbod een bewegend doel voor de concurrentie. Indien een merk een innovatief aanbod in de markt zet, dat een aanzienlijk voordeel biedt of dusdanige associaties oproept dat het gaat lopen, zullen concurrenten het willen nadenken of neutraliseren door middel van een andere innovatie. Maar als het nieuwe aanbod en de (sub)categorie die het vertegenwoordigt geregeld veranderen, is het merk niet langer een vast doel waar concurrenten gemakkelijk op kunnen mikken. De uitdaging is om voortdurend te blijven innoveren, zodanig dat de (sub)categorie als het ware een doorlopend verhaal wordt. De ruimtewagen van Chrysler was onder andere zestien jaar lang heer en meester in zijn segment dankzij een reeks innovaties die er in werden aangebracht, zoals schuifdeuren, demonteerbare stoelen, vierwielaandrijving, kindersloten en gemakkelijk in- en uitschuifbare stoelen. Apple had onder andere een decennium lang weinig concurrentie voor de iPod doordat het producten in de markt zette als de nano, de shuffle en iTunes. Gillette hield de concurrentie op afstand met een heel scala aan innovaties, van de Trac II tot de Fusion ProGlide. P&G maakte van zijn producten voor de persoonlijke verzorging van de vrouw een bewegend doel door middel van een doorlopende reeks innovaties. Daarbij speelde P&G steeds gericht in op belangrijke aspecten van de vraag als gemak, bescherming en vrouwelijkheid. Westin bracht na het Heavenly Bed zijn Heavenly Bath uit, met twee douchekoppen voor een grotere en bredere straal, instelbare opties variërend van fijne druppeltjes tot een krachtig masserende straal, een ronde douchegordijnstang en luxe badproducten. Concurrerende hotelketens waren nog maar net begonnen hun reactie op het 'hemelse bed' van Westin te formuleren, of Westin had de norm voor de hotelbeleving alweer veranderd en de lat opnieuw hoger gelegd.

Doorlopende innovatie vormt echter niet alleen een belemmering voor concurrenten. Ze kan de (sub)categorie en het merk ook energie geven, en er een gevoel van vooruitgang en ontwikkeling omheen creëren dat het aanbod zichtbaar maakt in de markt. Iedere nieuwe innovatie versterkt niet alleen het 'doorslaggevende' element in het aanbod, maar geeft de consument ook een aanleiding om er over te praten en zijn vertrouwen te stellen in de zich ontwikkelende (sub)categorie. Bovendien geven innovaties de aanbieder het imago van een voortrekker, een leider in de markt, en zorgen ze er voor dat andere aanbieders te boek komen te staan als eeuwige volgers. Een patroon van innovaties draagt direct bij aan de slag om de merkrelevantie aangezien die relevantie is gebaseerd op energie, geloofwaardigheid, zichtbaarheid en een gevoel van leiderschap.

2. Uitvoeren en opschalen: beter en groter worden

Andere aanbieders zullen het door innovaties voortgestuwde aanbod moeten zien te evenaren of overtreffen. Indien de innovatie uitstekend wordt uitgevoerd (ondersteund door investeringen in mensen, processen en bedrijfsmiddelen), zal ze echter lastig te evenaren zijn door concurrenten. Als het concept dan ook nog eens snel kan worden opgeschaald, lopen de instapkosten voor een concurrent sterk op: tegen de tijd dat zij de (sub)categorie kunnen aanboren, zijn de aantrekkelijkste klanten vermoedelijk al binnengehaald door de pionier, en zijn ze inmiddels misschien ook verkocht geraakt aan dat merk.

Perfekte uitvoering

De belofte waarmaken is een onlosmakelijk onderdeel van het succes van een (sub)categorie en de mate waarin het merk er het toonbeeld van weet te worden. Elk 'onsje minder' kan het nieuwe aanbod ondermijnen. De Newton van Apple, een prille palmcomputer die met de hand geschreven tekst kon lezen, functioneerde niet naar behoren en sloeg niet aan. Tata's Nano, de Indiase volkswagen, had een moeizame start doordat de fabrikant de kwaliteit niet onder controle had en te snel wilde opschalen. De winnaar zorgt er voor, eerst het concept op orde te krijgen alvorens op te schalen en het prille marktleiderschap te claimen.

Een uitstekende uitvoering vormt ook een drempel tegen concurrenten, vooral indien die uitvoering niet alleen is gebaseerd op wat er wordt gedaan, maar ook op de waarden en de organisatie achter

het aanbod. Dat geldt zeker voor Zappos.com met zijn tien normen/waarden (onder andere 'Wow! Experience', wees creatief en open, bouw aan open en eerlijke relaties, en wees een beetje maf) waarmee dat bedrijf zijn 'verbluffende' klantervaring ondersteunt. Hun call-centra, die continu bemand zijn, zouden zelfs nog een pizza zoeken voor de klant als die daar om vroeg. De norm om een 'beetje maf' te zijn wordt ook toegepast bij de werving en selectie (sollicitanten wordt gevraagd om iets mafs te beschrijven wat zij zelf hebben gedaan). Dit geeft de organisatie een creatief vermogen om initiatief te nemen en zorgt voor een collectieve identiteit. De klantervaring die hierdoor ontstaat, vormt een hoge drempel tegen concurrenten. Het gaat immers om een klantervaring die vooral is gebaseerd op de mensen, processen en (lastig te kopiëren) cultuur van Zappos, en niet zozeer om datgene wat het bedrijf concreet levert (wat misschien wel gemakkelijk te kopiëren is).

Een superieure uitvoering kan ook gebaseerd zijn op investeringen in activa en vaardigheden. Amazon heeft een geweldige uitvoering simpelweg omdat het beschikt over meer en betere computers, magazijnen en gebruiksvriendelijke software. Daardoor kan Amazon een breed scala van producten aanbieden en een uitstekende dienstverlening verzorgen met onder meer het eigen '1-Click'. P&G heeft een 'doorslaggevend' element met zijn management van logistiek en opslag en de bestelrelatie met grote detailhandelsconcerns als Walmart. Zonder dit geheel aan bedrijfsmiddelen en vaardigheden zouden nieuwkomers gemakkelijker een relevant aanbod in de markt kunnen zetten.

Wees bereid om het concept op te schalen

Opschalen is van kritiek belang. Immers, zo lang het aanbod zich beperkt tot een lokale markt of slechts op beperkte schaal wordt verspreid, zijn er potentiële klanten die de onderneming niet bereikt en die dus in handen kunnen vallen van de concurrentie. Bovendien is het rekenometje snel gemaakt: als vaste kosten voor zaken als opslag, administratieve ondersteuning, management, reclame of merkontwikkeling over hogere verkoopcijfers kunnen worden gespreid, vallen de kosten per eenheid verkocht product lager uit.

Bij beperkte beschikbare middelen kan de prille

Blijf voortdurend innoveren om van de (sub)categorie een doorlopend verhaal te maken, zoals Chrysler deed met zijn ruimtewagen

marktleider kwetsbaar zijn. Diet Pepsi, bijvoorbeeld, walste over Diet-Rite Cola heen omdat het de middelen en distributiekracht had. Het is in zo'n geval een optie om de onderneming onder te brengen bij

Concurreren om merkrelevantie vraagt om een ander soort merkstrategie en marketing

een partij die kan voorzien in de benodigde middelen, of daar een samenwerkingsovereenkomst mee te sluiten. Häagen-Dazs ging bijvoorbeeld in zee met Dreyer's om te kunnen beschikken over hun distributienetwerk. Een andere optie is om het er simpelweg op te wagen en het risico te nemen. Asahi was onder andere succesvol omdat het tot twee keer toe zijn toekomst in de waagschaal stelde met capaciteitsuitbreidingen. Had de brouwer dat niet aangedurfd, dan had hij niet kunnen profiteren van zijn nieuwe aanbod en de subcategorie die erdoor ontstond. Chrysler pleegde een vergelijkbaar agressieve investering om de capaciteit te verkrijgen waarmee het kon voldoen aan de vraag die was ontstaan door het aanvankelijke succes van de ruimtewagen in 1982.

3. Trek de (sub)categorie naar je toe

De slag om de merkrelevantie winnen vraagt om een ander soort merkstrategie en marketing. Het doel is niet langer om het merk als zodanig op te bouwen, maar vooral om met behulp van het merk de nieuwe (sub)categorie op te bouwen. Het moet duidelijk zijn wat wel en wat niet onder de definitie van de (sub)categorie valt. Het 'doorslaggevend' element in het aanbod moet helder omlijnd zijn. Vooral de (sub)categorie, en niet zozeer het merk, moet zichtbaar, geloofwaardig en aantrekkelijk zijn, zodat deze de slag om de eerste keuze van de consument wint, nog voordat die überhaupt naar merken kijkt.

Als het merk de (sub)categorie in handen kan krijgen, zullen de meeste inspanningen om het merk op te bouwen ook bijdragen aan de duidelijkheid van en voorkeur voor de (sub)categorie. De (sub)categorie wordt als het ware het exclusieve terrein van het merk, en dat is de ultieme drempel tegen concurrenten. Deze positie kan worden verkregen door als geen ander het toonbeeld van de (sub)categorie te worden, door een 'doorslaggevend' innovatie te verbinden aan het merk, of door de authentieke optie bij uitstek te zijn.

Uitgroeien tot het toonbeeld van de subcategorie

Dit is wat we hebben zien gebeuren met subcategorieën als de iPhone, Whole Foods Market of

Geek Squad. Als het merk bij uitstek de (sub)categorie vertegenwoordigt, zal het per definitie het meest zichtbare en geloofwaardige merk zijn. Concurrenten bevinden zich dan in de onaantrekkelijke positie dat zij hun relevantie vorm moeten geven op een manier waarmee ze eigenlijk alleen maar de authenticiteit van het voorbeeldmerk nog meer onderstrepen. De voorbeeldrol bakent ook mede de (sub)categorie af. Zonder een voorbeeld kan de definitie van de (sub)categorie makkelijk gaan schuiven, onder andere omdat geen enkele onderneming de touwtjes in handen heeft.

Hoe kan een merk deze positie van kenmerkend voorbeeld verwerven? Hier zijn enkele richtlijnen:

- Ontwikkel de (sub)categorie en niet zozeer het merk. Begrijp dat het doel moet zijn om de (sub)categorie af te bakenen en er voor te zorgen, dat die als winnaar uit de bus komt bij de consument. Wees de pleitbezorger van de (sub)categorie. Maak u geen zorgen over het merk. Als de (sub)categorie wint, dan wint het merk ook. Asahi Super Dry maakte zich sterk voor dry beer, en toen die subcategorie won, won Asahi Super Dry ook.
- Geef leiding aan de ontwikkeling van de kijk op de (sub)categorie. Wat verklaart haar groeiende populariteit? Hoe zal ze zich verder ontwikkelen? Wat voor onderzoek dient er voor te worden ondernomen? Waarom zijn hybride auto's, biologisch voedsel of cloud computing nodig? Kan de conceptualisering van de (sub)categorie op een productieve manier worden verfijnd of vergroot?
- Blijf innoveren en laat de definitie van de (sub)categorie zich dus ontwikkelen. Blijf niet stil staan. Innovatie, verbetering en verandering zaden niet alleen de concurrentie op met een beweeglijk doel dat zij veel lastiger kunnen 'raken', maar geven de (sub)categorie ook energie, maken het merk interessanter en zorgen er voor, dat de rol van het merk als toonbeeld van de (sub)categorie meer wordt gewaardeerd.

iShares (BGI) besloot in 2000 om 'exchange traded funds' (ETF's), die voordelen hebben ten opzichte van indexfondsen, en hun rol in de beleggingswereld aan te prijzen. De campagne bestond uit reclame, directe verkoop aan beleggingsadviseurs, een aantal ETF-'pakketten' om het concept uit de doeken te doen aan de particuliere belegger, cursussen en een uitgebreide website met vergelijkingsgrafieken en e-learning-presentaties. Alles bij

elkaar werd er gedurende zes jaar ruim 100 miljoen dollar in geïnvesteerd. De inspanning was consequent gericht op het opbouwen van de categorie, niet het merk – en bleek uiteindelijk de moeite waard voor zowel het merk als de onderneming. Een concurrent die in aanmerking wil komen ('relevant' wil zijn) bij de consument, moet geloofwaardig en zichtbaar zijn met betrekking tot de (sub)categorie. Als een merk eenmaal het toonbeeld is geworden van een (sub)categorie, wordt het voor andere merken heel moeilijk om zich in die (sub)categorie bij de consument in de kijker te spelen.

Geef het 'doorslaggevende' element (de 'must have') een merknaam

Met een merknaam wordt een productkenmerk, dienst, programma of ingrediënt dat een 'doorslaggevend' element vormt in het aanbod het eigendom van de aanbieder. Voorbeelden zijn *Aquos Quad Pixel* van Sharp, *Heavenly Bed* van Weston, *Action Cup* van Oral B of *1-Click* van Amazon. Een innovatie die als onderscheidend element onder een merknaam ('branded differentiator') in de markt wordt gezet, moet wat voorstellen en een lange adem hebben. Een marginale of uit concurrentie-oogpunt slechts kortstondige verbetering zal geen merkinspanning waard zijn en zal vermoedelijk niet het boegbeeld van een nieuwe (sub)categorie kunnen worden.

Er gaat grote kracht van uit, wanneer een innovatie, die het aanbod een 'doorslaggevend' element verleent, onder een merknaam wordt uitgebracht. De geloofwaardigheid wordt er door versterkt. Het zal de consument opvallen dat het betreffende element van het aanbod dermate de moeite waard is, dat de aanbieder er een apart merk aan heeft gegeven; dat betekent dat het een wezenlijke aanvulling van het aanbod is. Bovendien wordt de innovatie hierdoor het eigendom van de aanbieder; het merk is dan de enige die in aanmerking komt voor de nieuwe (sub)categorie. Andere hotelketens hebben geprobeerd Westin's Heavenly Bed te neutraliseren door hun eigen luxe bedden te introduceren en zich zo in de subcategorie in de kijker te spelen bij de consument. Maar er is maar één Heavenly Bed, want dat merk is van Westin. Voor sommigen zal er daarom in de subcategorie luxe hotelbedden slechts één merk zijn: ofwel zij weten niet eens dat andere hotelketens ook iets dergelijks hebben geïntroduceerd, of zij zien andere ketens als na-apers met een niet authentiek aanbod.

Wees de authentieke optie

Bekend staan als de authentieke versie van een aanbod kan belangrijk zijn in de slag om de relevantie.

Het authentieke merk

geldt als echt in plaats van namaak, een merk dat staat voor de ware kwaliteit van de (sub)categorie, een leider en geen imitator, de aanbieder die risico nam om de doorslaggevende innovatie te ontwikkelen, de betrouwbare en te vertrouwen aanbieder.

Die authenticiteit wordt onder meer verworven door als eerste het concept 'goed' te brengen, maar ook door als merk vervolgens vooral te bouwen aan de (sub)categorie en geen strategie te voeren van het type 'mijn merk is beter dan dat van jou'. Als pleitbezorger van een (sub)categorie geeft een merk een sterk signaal van authenticiteit af.

Een authentiek merk heeft iets wezenlijks te bieden als 'doorslaggevend element'. Tal van merken zijn 'groen' geworden en hebben geprobeerd dat tot 'doorslaggevend' element te maken voor een segment. De realiteit is echter dat maar weinige van hen ook echt een geloofwaardig en zichtbaar groen programma hebben; hun inspanningen zijn dus tevergeefs. Wel geloofwaardig zijn Toyota, dat aan kop loopt met de Prius, Panasonic met zijn producten en programma's die de consument helpen duurzamer te worden, misschien zelfs Walmart met zijn uitgebreide inspanning om zijn producten en processen duurzamer te maken, en daarnaast niche-merken als de schoonmaakmiddelen van het merk Green Works van Clorox.

Voor een authentiek merk zal het 'doorslaggevende' verhaal op een overtuigende wijze moeten worden verteld, vooral wanneer het onder meer is gebaseerd op een persoonlijkheid, organisatorische normen en waarden of een gemeenschappelijke interesse. De persoonlijkheid van Southwest Airlines, en van de subcategorie waar deze luchtvaartmaatschappij voor staat, komt tot uitdrukking in het personeel en de grappige en ongebruikelijke manier waarop zij service verlenen en mededelingen doen. Verhalen kunnen helpen, van de legende van de medewerker van FedEx die een helikopter huurde om de pakjes te bezorgen tot de telefonist bij Zappos.com die een pizza regelde voor een klant. Dergelijke verhalen brengen de onderliggende waarden, die deel uitmaken van de subcategorie, tot leven. 'Doorslaggevende' elementen waar ver-

Met een merknaam wordt een 'doorslaggevend' element in het aanbod het eigendom van de aanbieder – zoals *Heavenly Bed* van Weston of *1-Click* van Amazon

halen over de ronde doen, verlenen het merk vaak authenticiteit.

Conclusie

Een nieuwe markt creëren door een innovatie uit te brengen – de beste route naar succes – is een be-

Als de (sub)categorie wint, wint het merk ook

kend thema in tal van boeken en artikelen over strategische innovatie. Bij de ideeën besproken in dit artikel gaat het om iets anders, zowel inhoudelijk als in de nadruk op specifieke elementen. Ten eerste wordt in andere publicaties vooral gekeken naar categorieën en transformerende innovatie, zoals bij het Cirque du Soleil. De hier besproken ideeën, daarentegen, zijn ook van toepassing op subcategorieën en aanzienlijke innovatie, wat veel meer mogelijkheden biedt om ze toe te passen. Ten tweede is in dit artikel benadrukt dat de aanbieder de perceptie van de nieuwe (sub)categorie actief zal moeten sturen; die percepties ontstaan niet vanzelf in de markt. Ten derde wordt in de andere publicaties het merkaspect vaak genegeerd, terwijl dat juist van cruciaal belang is om een nieuwe (sub)categorie te kunnen ontwikkelen en domineren. Ten vierde besteden andere publicaties vaak evenmin, of slechts oppervlakkig, aandacht aan de notie dat er drempels moeten worden gecreëerd om de concurrentie buiten te houden, en welke soorten drempels daarbij kunnen worden ingezet. Een nieuwe (sub)categorie creëren en domineren is vaak de enige manier om echte omzetgroei te krijgen; concurreren om de merkvoorkeur van de con-

sument verandert zelden iets in de markt. De concurrentiestrijd dient dus eerst en vooral te gaan om de merkrelevantie.

Daartoe moet om te beginnen een aanbod in de markt worden gezet met een ‘doorslaggevend’ element (een of meer ‘must haves’) waarmee een nieuwe (sub)categorie wordt geschapen. De aanbieder die een slechts beperkte innovatie uitroept tot zo’n ‘doorslaggevend’ element verspilt daarmee misschien middelen en slaat wellicht niet aan. Het wordt in strategisch opzicht echter pas echt tragisch wanneer een aanbieder een wezenlijke kans op succes helemaal niet oppakt.

Ten tweede zal de aanbieder drempels moeten opwerpen tegen de concurrentie, zodat hij ook langere tijd kan profiteren van de nieuwe (sub)categorie die hij heeft ontwikkeld en naar zich toe heeft getrokken. Deze drempels – een rijke, dynamische definitie van de (sub)categorie, een uitstekende uitvoering die snel wordt opgeschaald, en dominantie van de (sub)categorie – kan concurrenten gedurende langere tijd verzwakken. Sterker nog, die concurrenten wagen zich misschien niet eens in die (sub)categorie. Om Bruce Henderson, de oprichter van de Boston Consulting Group, te parafraseren: ‘de essentie van strategie is om de concurrentie ervan te overtuigen niet te investeren in gebieden die voor jou van strategisch belang zijn.’

Dit is een wezenlijk andere manier van strategisch denken: probeer niet de concurrentie te verslaan, maar maak haar irrelevant in de ogen van de consument en ontmoedig haar om de strijd zelfs maar aan te gaan. ■

Translated and reprinted by permission of California Management Review. This article was originally published under the English title ‘Win the Brand Relevance Battle and then Build Competitor Barriers’, by David A. Aaker, in the Winter 2012 issue of the California Management Review, Vol. 54, No. 2, pp. 43-57. Copyright © 2012 by The Regents of the University of California; all rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.