

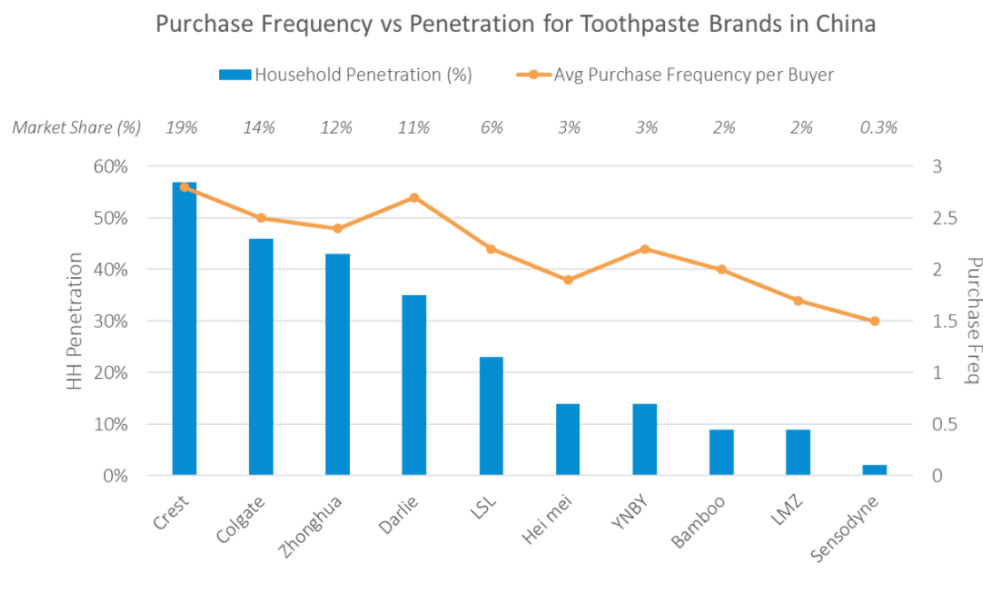


Les 02: De belangrijkste wetten toegelicht

In de analyse van vele categorieën in verschillende markten zijn diverse patronen ontdekt. Deze zijn dusdanig sterk, dat in *How Brands Grow* gesproken wordt van wetten. We lichten de belangrijkste uit de boeken hier voor je toe:

Double Jeopardy

Eén van de belangrijkste wetten die in *How Brands Grow* wordt geïntroduceerd is de *Double Jeopardy law*. Deze marketingwet houdt in dat merken, ongeacht hun sector, met een lager marktaandeel minder klanten hebben en dat deze klanten minder loyaal zijn dan merken met een groter marktaandeel. Dit zou betekenen dat loyaliteit meer afhangt van marktaandeel dan van andere factoren. Een voorbeeld van hoe deze wet in de praktijk eruit ziet, vind je hieronder:



Figuur 1: *Double Jeopardy law* uitgelegd. Bron: <https://peelresearch.com/how-brands-grow-part-1-the-double-jeopardy-law-explained>

De grotere tandpastamerken worden gemiddeld iets vaker gekocht. Dit voorbeeld is niet uniek. In *How Brands Grow* worden talloze voorbeelden aangehaald. Vanuit verschillende categorieën over verschillende markten. En telkens zie je hetzelfde patroon: marktaandeel wordt vooral bepaald door penetratie (hoeveel mensen kopen een merk) en in veel mindere mate door loyaliteit (aankoopfrequentie per koper). Die loyaliteit wordt voornamelijk verklaard vanuit de grootte van het merk en is maar in beperkte mate beïnvloedbaar. Met andere woorden:

- Kopers van Coca Cola kopen vaker Coca Cola dan kopers van kleinere colamerken hun favoriete merk kopen



- Mensen die bankieren bij een grote bank, nemen daar meer producten af dan mensen die bij een kleinere bank bankieren
- Kopers bij een grote webwinkel kopen daar regelmatigere dan kopers bij een kleinere webwinkel

En nogmaals: de penetratie (of het aantal klanten dat je hebt) is daarin leidend, de hogere loyaliteit is daar een gevolg van.

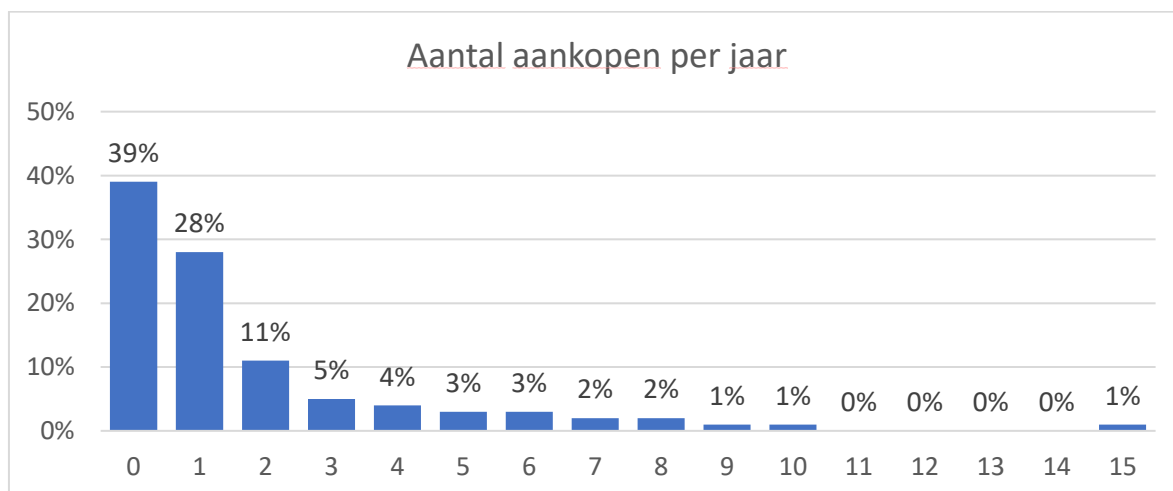
Pareto Law: waarom focus op je trouwste klanten geen goede strategie is

Veel marketingboeken gaan in op de 80-20 regel (de zogenaamde "Pareto-law"): het principe dat 20% van de trouwste klanten goed zijn voor 80% van de verkoop. Naar dit principe heeft Byron Sharp onderzoek gedaan. Voor het bestaan van de extreme verhouding van 80-20 heeft hij geen bewijs gevonden. De data laat wel zien dat een klein deel van de consumenten verantwoordelijk is voor het merendeel van de omzet, maar die verhouding is minder extreem dan de 80-20 regel. Dit is volgens Sharp eerder ongeveer 60-20 of zelfs 50-20. Deze wet doet vermoeden dat een marketingfocus op de grootste afnemers minder succesvol is dan men zou verwachten op basis van de 80-20 regel (die door velen voor waar wordt aangenomen).

Maar dan nog: als 20% van je klanten goed is voor ruim de helft van alle aankopen, waarom zou je je daar dan toch niet op richten? Daar zijn 2 belangrijke redenen voor:

- Je trouwste klanten zien je advertenties toch wel
- Je trouwste klanten denken toch wel aan je merk

De winst zit hem dan ook niet in je trouwste klanten. Zij gaan niet veel vaker jouw merk kopen dan ze eerder hebben gedaan. Veel beter is het om je zoveel mogelijk op alle categorie-kopers te richten, zodat je ook de lichte kopers bereikt. Daar zit nog veel winst in. Zij zijn ook goed voor 50% van de aankopen en veel sterker beïnvloedbaar.

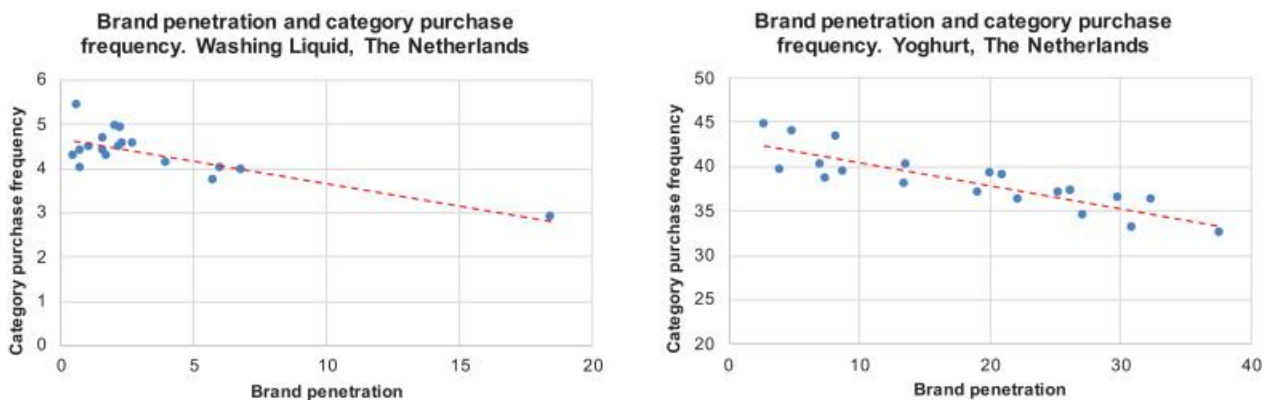


Figuur 2: Distributie van categorie-aankopen (fictief voorbeeld), veruit de meeste categorie-kopers, zijn lichte categorie kopers. Binnen deze doelgroep valt de meeste winst te behalen.



Natural Monopoly law

Merken met een groter marktaandeel trekken verhoudingsgewijs meer 'light category buyers' aan dan merken met een kleiner marktaandeel. Dit komt door de mentale en fysieke beschikbaarheid van een merk. Dus met andere woorden: iemand die wel eens een bepaald soort frisdrank koopt zonder specifieke merkvoorkeur, zal eerder aan de grotere en bekendere merken denken. Maar ook als er een sterke voorkeur voor een bepaald niche merk is, dan kan het zo zijn dat deze op het moment van aankoop niet beschikbaar is in de winkel waar men de aankoop doet. Ook dan kunnen de grotere merken alsnog gekocht worden omdat die op het moment van aankoop wel beschikbaar zijn.



Figuur 3: Natural Monopoly Law in de praktijk, Merken met een hoog marktaandeel trekken relatief veel category buyers aan. Bron: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441358220300069>

Law of buyer moderation (of: regression to the mean)

Als je koopgedrag over een langere periode analyseert, zie je dat door toevalligheden de ene koper het ene jaar als "heavy" wordt bestempeld en het andere jaar als "light". Vaak zit dat verschil hem in slechts een paar aankopen. Zie daarvoor onderstaande figuur uit How Brands Grow:

Koopgroep	% van het totaal	Koopprequentie jaar 1	Aandeel volume merkaankoop Jaar 1	Aandeel volume merkaankoop Jaar 2
Non-buyers	44%	0%	0%	14%
Light buyers	22%	1%	14%	16%
Moderate buyers	25%	2-4%	43%	36%
Heavy buyers	9%	5% of meer	43%	34%

Tabel 1: Analyse toonaangevend merk ketchup in de US door IRI / Nielsen in 2002. Bron: How Brands Grow, deel 1, pagina 51



Dat is meestal op basis van toevalligheden en is geen bewust gedrag (bijvoorbeeld een keer inkopen gedaan voor een verjaardagsfeest). Dit fenomeen heet 'regression to the mean'. Waar veel marketeers denken de houding van consumenten ten aanzien van merken kunnen beïnvloeden en ze daardoor van light buyers naar heavy buyer te kunnen transformeren, is de werkelijkheid veel meer op toeval berust. De houding van een consument ten aanzien van de meeste merken is namelijk zwak en beïnvloedt gedrag niet of nauwelijks. Andersom gebeurt dat overigens wel: gedrag beïnvloedt eerder de houding. Daarover later meer wanneer we de wet User drives attitudes behandelen.

Samenvattend: consumenten vertonen onregelmatig gedrag. Daar zijn ze meestal niet bewust van, maar dat is gewoon een resultaat van hoe ze kopen. Dit maakt targeting op specifieke kopersgroepen vaak moeilijk en is een extra onderbouwing voor een bredere marketingaanpak. Met andere woorden: richt je op alle categorie-kopers.

User bases seldom vary

"Your customers are mostly other brands' customers who occasionally buy you" is een geveleugelde uitspraak van Andrew Ehrenberg, oprichter van het Ehrenberg-Bass Institute. Met andere woorden: er zijn veel minder unieke niche merken dan we denken. Dit is een gegeven waar marketeers zich vaak weinig bewust van zijn. Die zeggen vaak "our buyers are different" omdat ze een unieke propositie denken te hebben. Maar toch laten de uitgebreide analyses die in How Brands Grow gebruikt worden zien, dat kopersgroepen van merken sterk op elkaar lijken:

- ✓ Binnen vrijwel alle categorieën hebben kopers van de verschillende merken een vergelijkbaar profiel
- ✓ Dit is voor vele categorieën onderzocht* en daar zijn vrijwel geen uitzonderingen in gevonden
- ✓ Dus weet je het profiel van de "categorie-koper", dan weet je dat kopersgroepen van de verschillende merken daar niet sterk van afwijken
- ✓ Zelfs sterk "getargete" productvarianten (bijvoorbeeld gericht op vrouwen, jongeren, ouderen, etc), blijken niet sterk af te wijken van het gemiddelde van de categorie

In How Brands Grow wordt deze wet "User bases seldom vary" genoemd.

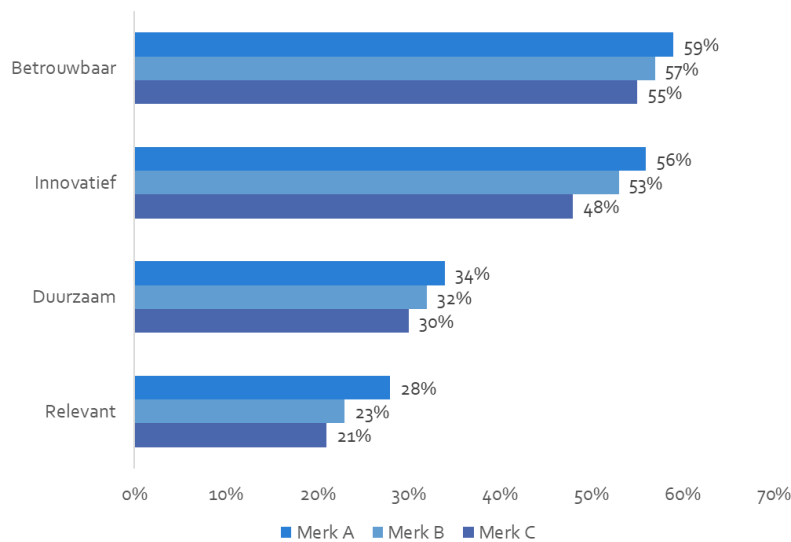
** Onderzochte categorieën (van minst afwijkend naar een heel klein beetje afwijkend): retailers, benzine, hypotheek, credit cards, auto's, aspirines, camera's, luchtvaartmaatschappijen, shampoo, verf, inboedelverzekering, koffie, autoverzekering, vlekverwijderaars, autobanden, lampen (bolletjes), yoghurt, supermarkten, vloeibaar wasmiddel, vitaminen, computerspellen, klantkaarten van retailers, muziekwinkel, computers, toiletpapier, tandpasta, chocolade repen, noten, keukenrollen, overige chocolade, batterijen, vakanties (pakketreizen), zeep, chips, snoep, zorgverzekering, tandenborstels, pepermunt / frisse adem snoepjes, kattenvoer, sigaretten.*

Usage drives attitudes (or I love my Mom, you love yours)

Naast het feit dat de kopersgroepen van verschillende merken binnen een categorie sterk overeenkomen, geldt dat ook voor de wijze waarop deze kopers naar hun merk kijken. Dus de merkattitudes en -percepties van klanten van verschillende merken komt sterk overeen.



Doorvertaald naar het imago van merken binnen een categorie, zien we dan ook vaak dat dit sterk overeenkomt. Waarbij het imago van grotere merken sterker is dan dat van kleinere merken. Wat veroorzaakt wordt doordat die merken meer kopers hebben of mensen die in aanraking zijn gekomen met het betreffende merk. En omdat gebruik van een merk de houding ten opzichte van een merk beïnvloedt (het verband is veel sterker dan andersom), zie je vrijwel altijd dat de grotere merken een sterker imago hebben. Doordat ze dus meer gebruikers hebben en meer mensen die ze kennen. In onderstaand fictief voorbeeld zie je hoe dit in de praktijk eruit kan zien:



Figuur 4: het imago van merken binnen een categorie is vaak vergelijkbaar, waarbij de grootste merken meestal het sterkste imago hebben (fictief voorbeeld)

Het bestaan van deze wet laat zien dat inspanningen om een merk scherp te positioneren minder effectief zijn dan gehoopt.

Attitudes and brand beliefs reflect behavioural loyalty

Consumenten weten en praten meer over merken die zij kopen dan over merken die zij niet kopen. Omdat merken met een groter marktaandeel meer klanten hebben die iets loyaler zijn, scoren deze merken beter op merkattitude-onderzoeken dan merken met een kleiner marktaandeel.


Het effect van marktaandeel op merkattitude moet niet worden onderschat. Dit wordt duidelijk via een analyse die gepubliceerd werd door Robert van Ossenbruggen van The Commercial Works. Hij vergeleek een analyse van imagostellingen van verschillende merken met elkaar. Wanneer je die imago stellingen aan mensen voorlegt die het betreffende merk kennen, dan lijkt het alsof elk merk een even sterk imago heeft. Die licht wordt beïnvloed door merk grootte (zie ook de vorige wet "Usage drives attitude"). Maar je legt dan niet bloot dat veel mensen een betreffend merk niet kennen en daarom geen beeld kunnen



vormen van het betreffende merk. Want dan wordt het pas écht inzichtelijk wat de merkpositie is. Want een groot aandeel “weet niet” zegt juist heel veel over je merkpositie.

In onderstaand voorbeeld van The Commercial Works is te zien dat de merkperceptie gecorrigeerd voor bekendheid met een merk (cijfers rechts) een heel ander beeld geeft dan de merkperceptie die niet gecorrigeerd wordt (cijfers links).

**Measuring brand perception:
make sure you paint a realistic picture**



	Selection: knows brand			Corrected for selection effect		
	Big brand	Medium sized brand	Small brand	Big brand	Medium sized brand	Small brand
Brand attribute / CEP 1	72	60	67	56	30	10
Brand attribute / CEP 2	64	58	60	50	29	9
Brand attribute / CEP 3	59	52	53	46	26	8
Brand attribute / CEP 4	54	60	67	42	30	10
Brand attribute / CEP 5	51	48	53	40	24	8
Brand attribute / CEP 6	56	46	47	44	23	7
Brand attribute / CEP 7	54	50	47	42	25	7
Brand attribute / CEP 8	41	48	53	32	24	8
Brand attribute / CEP 9	42	44	47	33	22	7

Tabel 2: imago stellingen voor mensen die het betreffende merk kennen versus mensen die het merk niet kennen.
Bron: The Commercial Works (via LinkedIn post van Robert van Ossenbruggen)

Houden consumenten écht van merken?

Hoe sterk is de binding van consumenten met merken? Veel marketeers denken dat deze binding enorm sterk is. Maar de praktijk spreekt dat tegen. Wat wél waar is, is dat consumenten kiezen uit een beperkte set van merken. Vaak is dat het laatst gekochte merk met enkele concurrenten. Hetzelfde zie je bijvoorbeeld terug in televisie kijkgedrag. Een uitgebreide analyse van het aantal zenders waar tv-kijkers naar kijken laat zien dat tv-kijkers – ongeacht het aantal zenders waar ze naar kunnen kijken – gemiddeld naar hetzelfde aantal televisiezenders kijken. Dus de grootte van het aanbod bepaalt niet uit hoeveel opties consumenten kiezen. Ze hebben vaak een select aantal opties dat ze overwegen.

Er wordt vaak gesproken over “brand love” en “brand fanatics”, dus die voorbeelden halen marketeers graag aan. Want die kan je inzetten om je merkbekendheid en merkperceptie te verbeteren. Maar hoeveel mensen houden écht van merken? Een mooi voorbeeld dat in het boek wordt aangehaald zijn de analyses naar Apple-kopers versus kopers van andere merken PC’s en een analyse naar Harley Davidson kopers versus kopers van andere motormerken. Alom wordt verwacht dat Apple en Harley Davidson in relatie tot



de kopers van concurrerende merken veel meer loyale kopers hebben. Omdat dit merken zijn met een sterke positie waar consumenten meer van houden. Er zijn vele publicaties over verschenen. Maar uiteindelijk laten de analyses zien dat zowel Harley-kopers als Apple-kopers qua merkloyaliteit nauwelijks afwijken van hun concurrenten. Apple-kopers zijn een fractie loyaler dan je op basis van hun marktaandeel zou verwachten. Maar dit wordt verklaard vanuit het feit dat Apple een ander operating systeem heeft dan de andere pc-merken en overstappen naar een ander merk daarom een grotere stap is dan wanneer mensen van Windows naar Windows gaan.

Veel merken geloven dat hun loyale klanten ambassadeurs zijn die anderen overtuigen ook dat merk te kopen. Maar ook dat is niet waar. Loyale klanten praten minder over merken dan klanten die net een nieuw merk hebben gekocht. En daarnaast is merkloyaliteit beperkt. Dus het bereik van loyale klanten in zijn geheel is beperkt. En wordt vaak overschat.

Duplication of purchase law

De mate waarin het klantenbestand van een merk overlapt met dat van concurrenten, hangt af van het marktaandeel. Merken delen meer klanten met de marktleider dan met kleinere merken. In onderstaande tabel is te zien hoe dit werkt.

Kopers van merk X	Marktleider	Concurrent 1	Concurrent 2	Concurrent 3	Concurrent 4
Marktleider	X	20%	8%	6%	4%
Concurrent 1	50%	X	9%	5%	3%
Concurrent 2	55%	22%	X	7%	5%
Concurrent 3	50%	19%	10%	X	2%
Concurrent 4	55%	21%	9%	8%	X
Marktaandeel	53%	20%	9%	7%	3%

Tabel 3: Duplication of purchase law. Alle concurrenten delen ongeveer 50% van hun klanten met de marktleider. Met de kleinste spelers is er veel minder overlap (fictief voorbeeld)

Soms komt het voor dat er merken zijn die bovengemiddeld veel overlap hebben. Het kan ermee te maken hebben dat deze bijvoorbeeld op beperkte maar vergelijkbare plekken verkrijgbaar zijn. Of dat ze zich op eenzelfde niche richten of erg op elkaar lijken. Zo kun je bijvoorbeeld relatief sterke overlap tussen Triodos Bank en ASN. Bank klanten verwachten. Maar meestal is het zo dat de verhoudingen in overlap gelijk liggen aan de overall verhoudingen in marktaandeel.