

MKB Merkmonitor 2025

MKB Merkmonitor

De afgelopen 8 jaar hebben we met veel MKB-bedrijven samengewerkt. En deze bedrijven zijn een belangrijk onderdeel van de Nederlandse economie.

Waar er veel onderzoeken zijn verricht onder grote bedrijven over hoe zij omgaan met hun merk (branding genoemd), is dat bij het MKB minder duidelijk. Vandaar dat wij een eigen monitor zijn gestart: de MKB Merkmonitor.

We hebben door middel van een online enquête, interviews en praktijkobservaties ontdekt hoe het MKB tegen branding aankijkt, waar het tegenaan loopt én waar de kansen liggen. In dit rapport nemen we je mee in de conclusies van dit onderzoek.

Het gaat hierbij om drie grote kloven in branding: de aandacht kloof, de gedragskloof én de structuurkloof.

De 3 kloven van branding

Een van de belangrijkste conclusies uit deze monitor is dat er drie grote kloven bestaan in de manier waarop branding wordt toegepast binnen het midden- en kleinbedrijf (MKB). Hoewel alle respondenten aangaven branding belangrijk te vinden – met een gemiddelde waardering van 7,7 – blijkt uit de resultaten dat er op verschillende fronten nog aanzienlijke uitdagingen liggen. Deze drie kloven zijn:

1. De aandachtskloof
2. De gedragkloof
3. De structuurkloof

“Het idee is wel dat de kernwaarden in de presentaties terugkeren, maar het is het eerste wat de engineers eruit knikkeren. Dat zien ze als iets voor de bühne.”

- MKB-directeur met 50 medewerkers

Kloof 1: De aandachtskloof

Hoewel het merk door de meeste organisaties wordt gezien als een belangrijk element, blijkt uit het onderzoek dat één van de grootste kloven die zij ervaren die van aandacht is. Een veelgenoemd obstakel om met branding aan de slag te gaan, is tijd. Zo geeft 73% van de ondervraagden aan dat zij vooral bezig zijn met alledaagse, operationele taken.

Uit de interviews komt echter een dieperliggend inzicht naar voren: het probleem zit minder in tijd, en meer in prioriteit. Het ontbreekt aan bewuste, structurele aandacht om daadwerkelijk met het merk aan de slag te gaan. Dit is niet het gevolg van onwil, maar van onzekerheid over hoe je dit concreet en praktisch aanpakt. Wanneer de keuze wordt gemaakt tussen merkontwikkeling en de dagelijkse operatie, is de uitkomst daardoor vaak voorspelbaar.

Het merk heeft in veel organisaties geen vaste plek in het weekritme. Het staat niet structureel op de agenda. Er is geen terugkerend moment waarop waarden worden gekoppeld aan gedrag, geen ritme waarin de missie wordt besproken en geen structuur waarin teams samen werken

aan het levend houden van het merk. Daardoor ontstaat een sluipende verwaarlozing: niet omdat niemand het belangrijk vindt, maar omdat niemand er daadwerkelijk tijd voor vrijmaakt.

Uit zowel de enquête als de interviews blijkt dat MKB-organisaties branding oprecht belangrijk vinden. Ondernemers geven hun merkstrategie gemiddeld een 7,7 en de betekenis van hun bedrijf zelfs een 8,1. Deze cijfers laten een duidelijke intentie zien: men wil een merk dat klopt, richting geeft en energie brengt. Maar zodra we de diepte ingaan, ontstaat een ander beeld.

In het onderzoek blijkt dat veel organisaties de volwassenheid van hun merk overschatten. In het online onderzoek werd op vragen over interne bekendheid van kernwaarden relatief positief geantwoord, maar in de verdiepende interviews ontstond al snel nuance. Vrijwel niemand heeft een concreet beeld van hoeveel medewerkers de kernwaarden daadwerkelijk kennen of kunnen uitleggen. Bijna niemand meet of monitort interne merkverankering, en slechts een enkeling weet zeker hoe consistent het merk wordt beleefd op de werkvloer.

Zolang de aanname is dat 'iedereen het wel begrijpt', voelt het niet noodzakelijk om het onderwerp actief op te pakken. Maar wanneer wordt doorgevraagd, blijkt dat het merk minder stevig staat dan vooraf werd gedacht. Die overschatting zorgt ervoor dat branding geen urgent onderwerp wordt en daardoor weinig aandacht krijgt.

Daarnaast zien de ondervraagden branding echt als een extern element. Het merendeel wil vooral winst halen uit branding door nieuwe klanten te werven 61%. Daarnaast is ook een onderscheidend vermogen creëren (45%) en een sterk verhaal voor klantbeleving (45%) belangrijke elementen. Dit zijn allemaal externe triggers.

Dat wordt versterkt doordat veel organisaties signalen niet koppelen aan een gebrek aan aandacht voor het merk. Hoog verloop, moeite met het aantrekken van personeel of klanten die afhaken, worden vaak benaderd als markt- of operationele vraagstukken. De interne oorzaak blijft daarbij onderbelicht, waardoor het logisch voelt dat het merk niet structureel op de agenda komt.

Een geïnterviewde gaf dit scherp weer: *"We geven in companymeetings veel aandacht aan onze missie en waarden, maar dan wel vooral hoe levenskritisch we zijn voor klanten."*

Hierbij wordt de missie snel vertaald naar de buitenwereld, zonder echte aandacht voor wat dit intern betekent. Zoals hij zelf aangaf: *"Veel medewerkers kennen de woorden, maar dragen ze niet uit."*

Wanneer het merk wél landt in de organisatie, gebeurt dat vaak op één plek: de marketingcommunicatie-afdeling. Daarmee wordt branding onbedoeld losgekoppeld van de rest van de organisatie. Het merk bestaat dan wel, maar krijgt geen structurele aandacht als richtinggevend fundament voor gedrag, samenwerking en keuzes.

En dat zien we ook terug in het onderzoek wanneer we vragen naar waarom bedrijven niet aan de slag zouden gaan met branding. Onvoldoende kennis is een belangrijk element, maar ook vinden ze operationele zaken belangrijker.

Interessanter wordt het nog wanneer we dieper duiken in de vrije antwoorden. Daar antwoorden respondenten dat ze branding teveel tijd en geld vinden kosten, dat ze al branding gedaan hebben, dat ze het niet nodig hebben óf dat ze een eigen marketingafdeling hebben. Redenen die duiden dat ze bij het merk niet verder kijken dan alleen de communicatiekant.

De kern van deze kloof is dat organisaties het merk wél belangrijk vinden, maar dat ze er maar gefragmenteerd aandacht voor hebben, omdat dagelijkse taken de overhand hebben.

“We doen heel veel aan vitaliteit, trainen onze mensen en zetten echt in op werkplezier. Maar nu we het er zo over hebben, realiseer ik me dat we dit niet koppelen aan ons merkverhaal.”

- MKB-directeur met 375 medewerkers

Kloof 2: De gedragskloof

Een tweede, hierop aansluitende kloof is de kloof tussen missie en gedrag. Uit het onderzoek ontstaat een duidelijk en consistent patroon: ongeacht de grootte van de organisatie leeft de missie vooral op papier, maar nauwelijks in de dagelijkse praktijk. Vrijwel alle geïnterviewden herkennen dit spanningsveld. Missie en kernwaarden zijn wel geformuleerd, maar organisaties hebben geen concreet beeld van hoe deze zich zouden moeten vertalen naar dagelijks gedrag.

Zoals één van de geïnterviewden het verwoordde:

“Het idee is wel dat de kernwaarden in presentaties terugkomen, maar het is het eerste wat de engineers eruit knikkeren. Dat zien zij als iets voor de Bühne.”

Dit beeld komt vaker terug en is niet verrassend. Veel respondenten beschouwen het merk primair als iets externs. Branding wordt vooral geassocieerd met zichtbaarheid, profilering en naamsbekendheid. Slechts een enkeling benoemt expliciet dat branding ook gaat over hoe mensen binnen de organisatie met elkaar omgaan en hoe gedrag richting geeft aan de buitenwereld.

Een manager uit het MKB (50 fte) gaf daar een concreet voorbeeld van:

“De interne verhoudingen en hoe dat zich naar buiten toe vertaalt is ook belangrijk. We hebben monteurs die veel buiten staan te roken en af en toe aan het werk zijn. Die peuken laten ze dan liggen. Dat straalt direct verkeerd af op ons merk.”

Dergelijk gedrag wordt zelden gezien als een brandingvraagstuk, terwijl het voor klanten, voorbijgangers en partners vaak de meest zichtbare merkuiting is. Gedrag op de werkvloer vormt daarmee een directe vertaling van het merk, ook wanneer dit niet als zodanig wordt herkend.

Wanneer we organisaties vragen wat zij concreet doen aan branding, gaat het vrijwel uitsluitend over uiterlijke middelen zoals social media, de website en online marketing. Directies geven daarbij aan dat zij het belang van het merk wel degelijk inzien, maar het vooral benaderen als een communicatiemiddel. Zij ervaren dat missie en waarden onvoldoende landen in de organisatie, maar koppelen dit probleem niet direct aan branding.

Toch zoekt vrijwel ieder bedrijf, ongeacht grootte, naar manieren om missie en waarden concreet en werkbaar te maken in de praktijk. Veel organisaties proberen dit vorm te geven via teamcoaching, salescoaching, trainingen, vitaliteitsprogramma's of initiatieven gericht op werkplezier. Hoewel deze inspanningen waardevol zijn, blijkt dat zij vaak losstaan van het merkverhaal.

Een MKB-directeur kreeg hierover tijdens het interview een belangrijk inzicht:

"We doen heel veel aan vitaliteit, trainen onze mensen en zetten echt in op werkplezier. Maar nu we het er zo over hebben, realiseer ik me dat we dit niet koppelen aan ons merkverhaal."

Naast aandacht en prioriteit speelt bij deze kloof ook een gebrek aan kennis een rol. Zo geeft 18% van de respondenten expliciet aan dat een tekort aan kennis hen belemmert om meer uit hun merk te halen. Het gaat daarbij niet uitsluitend om marketing- of HR-kennis, maar om specialistische kennis: hoe missie en waarden worden vertaald naar herkenbaar, dagelijks gedrag binnen de organisatie.

De kern van deze kloof is dat organisaties hun missie en waarden willen laten leven, maar weten niet hoe zij deze moeten omzetten in concreet gedrag, waardoor het merk vooral een verhaal blijft in plaats van een dagelijkse praktijk.

*“Branding moet mij houvast geven, maar
alles is een licht georganiseerde chaos op
dit moment.”*

- MKB-directeur met 8 medewerkers

Kloof 3: de structuurkloof

Een derde belangrijke kloof die uit het onderzoek naar voren komt, bevindt zich aan de binnenkant van het merk. Niet de zichtbaarheid of formulering van het merk blijkt het grootste struikelblok, maar de manier waarop het merk intern wordt georganiseerd en onderhouden. De interne merkverankering is in de praktijk veel kwetsbaarder dan ondernemers vooraf inschatten.

Bij kleinere teams – tot ongeveer tien medewerkers – ontstaat vaak vanzelf een gedeeld gevoel van ‘zo doen wij dat hier’. Gedrag, normen en waarden worden impliciet overgedragen en vragen weinig expliciete aandacht. Maar zodra een organisatie groeit, professioneler wordt of complexer, valt die vanzelfsprekendheid weg. Wat eerst intuïtief werkte, vraagt vanaf dat moment om bewuste keuzes, structuur en onderhoud. “Dat valt dan buiten mijn span of control”, gaf een ondernemer aan.

Veel ondernemers herkennen dit kantelpunt wel, maar grijpen niet altijd tijdig in. Daardoor ontstaat er een scheur tussen wat de organisatie wil zijn en hoe medewerkers het dagelijks ervaren. Nieuwe collega’s leren het merk vooral via collega’s en informele overdracht, in plaats van via onboarding of duidelijke kaders. Waarden worden zelden toegelicht, laat staan structureel vertaald naar wat gewenst gedrag betekent in de praktijk.

Met name in technische en operationele teams wordt branding hierdoor al snel gezien als iets ‘voor marketing’. Betekenis, waarden en merkverhalen voelen daar vaak abstract, terwijl het juist in het dagelijks handelen zichtbaar wordt of een merk geloofwaardig is. Wanneer er geen structuur is die het merk ondersteunt, verdwijnt het vanzelf naar de achtergrond van de dagelijkse operatie.

Opvallend is dat deze kloof zich voordoet bij zowel kleine als grote organisaties. Het verschil zit niet in het bestaan van de kloof, maar in de schaal van de gevolgen. Een ondernemer (8 fte) verwoordde dit als volgt:

“Branding moet mij houvast geven, maar alles is een licht georganiseerde chaos op dit moment.”

Een andere respondent (375 fte) beschreef dit effect na een periode van snelle groei:

“Je kunt zo hard groeien als de cultuur het aankan.”

De rode draad is dat zonder actief onderhoud elk merk vroeg of laat wegzakt in de onderstroom van de dagelijkse operatie. Deze kloof ontstaat niet door groei op zich, maar op het moment dat impliciete afspraken niet langer vanzelf werken en niet worden vervangen door expliciete structuren.

Veel organisaties grijpen pas in wanneer frictie zichtbaar wordt, bijvoorbeeld in samenwerking, betrokkenheid of cultuur. Daardoor lopen zowel kleine als grotere organisaties tegen vergelijkbare vraagstukken aan. Niet vanwege hun omvang, maar vanwege de fase waarin zij zich bevinden en het ontbreken van een structuur die het merk intern draagt en borgt.

De kern van deze kloof is daarmee dat zodra het merk niet expliciet wordt georganiseerd en onderhouden, het zijn richtinggevende rol verliest en wegzakt in de dagelijkse operatie.

Branding is niet georganiseerd

In alle drie de kloven komt hetzelfde mechanisme terug: organisaties vinden branding belangrijk, maar hebben het niet ingericht als iets waar structureel op gestuurd wordt.

Uit het onderzoek blijkt dat het merk zelden een vast onderdeel is van de dagelijkse aansturing. Branding wordt vaak benaderd als iets dat “erbij” komt, in plaats van als een werkwijze die richting geeft aan keuzes en gedrag. In de praktijk zien we dat het merk wordt beheerd binnen een afdeling of door een individu, zonder dat er sprake is van duidelijk eigenaarschap of structurele besluitvorming rondom het merk.

De enquête onderstreept dit beeld. 73% van de respondenten geeft aan vooral bezig te zijn met dagelijkse, operationele taken. Voor het MKB is dit logisch: het primaire proces rust vaak op een klein aantal mensen. Juist daardoor is er weinig ruimte om structureel

aandacht te geven aan thema's die niet expliciet zijn ingericht als hoofdtak.

Een MKB-ondernemer verwoordde dit in een interview als volgt:

“Dagelijkse zaken krijgen altijd de voorkeur, boven merkwerk.”

Omdat branding geen vaste plek heeft in de organisatie, ontbreekt het aan structuur. Dat zorgt ervoor dat er heel veel signalen ontstaan, die niet als problemen met branding worden gezien. Denk aan signalen als: weinig betrokkenheid, een hoog verloop, een lage marge, etc.

Waarom dit zo hardnekkig is in het MKB

Het is niet vreemd dat het juist in het MKB zo moeilijk is om branding in de dagelijkse praktijk te brengen.

Dat heeft een aantal duidelijke oorzaken. MKB-ondernemingen worden vaak geleid door echte ondernemers. Doeners, die dagelijks bezig zijn met het draaiende houden van de organisatie. Daarbij staat bij veel MKB-bedrijven groei onder hoge druk. Om te kunnen blijven bestaan is groei noodzakelijk, en die druk vertaalt zich direct naar de operatie. Met relatief weinig mensen moet er veel worden gerealiseerd.

In die context krijgt branding vaak vooral een presenterende vorm. De aandacht gaat naar de buitenkant van het bedrijf: zichtbaarheid, marketing en communicatie. Dat is begrijpelijk. De externe kant van het merk is concreet, zichtbaar en relatief goed te plannen.

De interne kant – het vertalen van merk, missie en waarden naar gedrag en cultuur – vraagt meer tijd, herhaling, aandacht en wordt daardoor als lastiger ervaren om te organiseren in de drukke dagelijkse praktijk.

Slechts een klein deel van de respondenten geeft aan dat de focus primair ligt op interne merkverankering, terwijl het grootste deel zich richt op externe marketing of geen duidelijke focus heeft op branding.

Interne verankering blijkt daarmee voor veel organisaties geen hoofdthema, maar iets wat er 'bij' komt.

Ook als we kijken naar hoe vaak de kernboodschap of missie terugkomt in de organisatie, ontstaat een genuanceerd beeld. Hoewel 43% van de respondenten aangeeft dat de missie een vast onderdeel is van de werkwijze, laten de interviews zien dat dit in de praktijk vaak gaat om losse of kleine momenten.

Een verwijzing in een overleg, een slide in een presentatie, of een terugkerende zin in een update. Er gebeurt wel iets, maar het wordt zelden ervaren als voldoende om daadwerkelijk richting te geven aan gedrag en keuzes.

Met andere woorden: aandacht wordt al snel verward met verankering. Het feit dat de missie af en toe terugkomt, betekent nog niet dat zij structureel wordt gebruikt als kompas in de dagelijkse praktijk en dat medewerkers het daarmee dagelijks gebruiken.

Een voorbeeld dat uit het onderzoek kwam, is een MKB-bedrijf met 20 medewerkers die aangaf:

“Ieder kwartaal vertelt iedere afdeling aan de ander wat ze hebben gedaan, daardoor weten de afdelingen van elkaar wel wat ze bijdragen aan het geheel.”

Uit observatie ontdekten we dat de afdelingen minder synergie met elkaar hebben, dan de directie dacht. Doordat directie denkt dat er geen uitdaging ligt, wordt er ook minder aandacht aan besteed om het te verbeteren. De aandacht moet immers op het primaire proces.

Terwijl uit verschillende onderzoeken¹²³⁴ blijkt dat bedrijven die branding serieus nemen, juist winnen in bevologenheid en effectiviteit én dat ze daardoor meer kunnen doen in het primaire proces.

Waar verantwoordelijkheid blijft liggen

Een terugkerend patroon in zowel het onderzoek als de praktijk is dat onduidelijkheid bestaat over waar de verantwoordelijkheid voor branding daadwerkelijk ligt. In theorie wordt branding vaak gezien als iets dat “*van iedereen*” is. In de praktijk betekent dat echter vaak dat het van niemand echt is.

Branding wordt vaak ondergebracht bij een specifieke afdeling, maar zelden benoemd als een duidelijke kernverantwoordelijkheid. Marketing houdt zich voornamelijk bezig met de zichtbare kant van het merk: campagnes, middelen en communicatie.

HR wordt soms genoemd als logische eigenaar van employer branding, maar in de dagelijkse praktijk zien we dat branding daar slechts een beperkte rol speelt. HR richt zich vooral op operationele HR-taken zoals werving, verzuim, ontwikkeling en beleid. Slechts een beperkt deel van de branding nemen ze op zich, dat wat zich beperkt tot arbeidsmarktcommunicatie. En vaak komt dat niet vanuit een merk, maar van functies.

Wat opvalt, is dat de verbinding tussen merk, missie en dagelijks gedrag daarmee tussen wal en schip valt. Geen van de afdelingen heeft het

mandaat, de tijd of de positie om branding structureel te verankeren in de manier waarop wordt gewerkt, samengewerkt en gestuurd. Daardoor richt iedereen zich makkelijk op het primaire proces. Het staat immers niet bovenaan de prioriteitenlijst.

In gesprekken met organisaties komt dit impliciet steeds terug. Branding wordt gezien als belangrijk, maar niet als iets waarop actief wordt gestuurd in besluitvorming. Het is zelden onderdeel van vaste managementoverleggen of een expliciet criterium bij keuzes. Daardoor blijft het merk vooral aanwezig in woorden en intenties, maar niet in de dagelijkse praktijk.

Dit verklaart ook waarom medewerkers het merk soms ervaren als iets abstracts. Wanneer leiders het merk niet zichtbaar gebruiken als kompas, wordt het voor teams lastig om te begrijpen wat er concreet van hen wordt verwacht. Niet omdat zij het merk niet belangrijk vinden, maar omdat het hen volgens hen niet helpt bij hun dagelijkse werk. Dan wordt het merk vooral als iets gezien voor de Bühne, zoals een MKB-directeur eerder aangaf.

De verantwoordelijkheid voor branding ligt daarmee niet zozeer verkeerd, maar is onvolledig. Ook wanneer branding expliciet bij de directie ligt, is dat op zichzelf onvoldoende. Mandaat van bovenaf is nodig, maar pas wanneer medewerkers ruimte krijgen om het merk te vertalen naar hun eigen werk en dagelijkse keuzes, ontstaat daadwerkelijk draagvlak. Zonder die ruimte blijft branding een goedbedoelde intentie, in plaats van een gedeeld kompas binnen de organisatie.

Dit verklaart waarom goede intenties en duidelijke besluiten niet automatisch leiden tot merkverankering. Branding vraagt om een proces waarin leiderschap en medewerkers samen betekenis geven aan het merk.

Van inzicht naar actie: De eerste stappen naar merkverankering

De conclusies uit dit onderzoek laten zien waar het misgaat in branding binnen het MKB. Tegelijkertijd laten ze ook zien waar de sleutel ligt. Merkverankering vraagt niet om een volgend project, maar om een proces dat helpt om het merk als basis te gebruiken in dagelijkse keuzes.

Uit het onderzoek komt een duidelijk patroon naar voren. Organisaties waarin branding wél landt, slaan geen stappen over, maar doorlopen een aantal logische fases. Niet strak volgens een blauwdruk, maar wel in een volgorde die houvast biedt. Die fases zijn geen checklist, maar voorwaarden. Wie ze overslaat, loopt vroeg of laat vast.

Begin bij betekenis, niet bij middelen

Een terugkerend inzicht uit het onderzoek is dat gedrag willekeurig wordt wanneer het 'waarom' ontbreekt. In organisaties waar missie en merk vooral worden vertaald naar middelen, ontstaat weinig houvast voor medewerkers. De missie bestaat dan wel, maar wordt ervaren als iets abstracts of als iets voor de buitenkant.

Verankering start daarom niet bij wat je laat zien, maar bij wat je deelt. Bij een gezamenlijke betekenis: waarom doen we dit, waarvoor staan we, en waarom doet dat ertoe? Pas wanneer die betekenis gedeeld en begrepen wordt, kan branding richting geven. Zonder dat fundament blijven gedragskeuzes los zand.

Maak expliciet wat impliciet was

Uit het onderzoek blijkt dat nieuwe medewerkers het merk vooral leren via collega's. Waarden worden nauwelijks bewust uitgelegd en verwachtingen worden zelden uitgesproken. Dat werkt zolang teams klein zijn en iedereen elkaar dagelijks spreekt. Maar bij groei verdwijnt die vanzelfsprekendheid. In het onderzoek kwam dat punt tussen de 8 en 15 medewerkers.

Wat voorheen op intuïtie werkte, moet dan bewust en concreet worden gemaakt. Niet vast leggen om het vast te leggen, maar om het overdraagbaar te maken. Expliciet maken betekent niet formaliseren tot regels, maar woorden geven aan wat belangrijk is, zodat het bespreekbaar wordt en richting kan geven aan samenwerking binnen teams.

Vertaal identiteit naar gedrag en keuzes

Een van de meest opvallende patronen is dat mensen de woorden van de missie vaak wel kennen, maar niet weten wat die woorden betekenen in hun dagelijkse werk. Dat verklaart waarom dit soort woorden verdwijnen uit presentaties of als 'niet relevant' worden gezien door operationele teams.

Zonder vertaling naar concreet gedrag blijft identiteit abstract. Verankering vraagt daarom om het expliciet maken van wat het merk vraagt in keuzes: hoe werken we samen, hoe nemen we beslissingen, wat doen we wel en wat juist niet? Pas dan wordt het merk een praktisch kompas in plaats van een theoretisch verhaal.

Veranker het merk in ritme en besluitvorming

Branding verdwijnt niet omdat mensen het onbelangrijk vinden, maar omdat het geen vaste plek heeft. Uit het onderzoek blijkt dat missie en waarden vaak alleen terugkomen bij problemen of bijzondere momenten. Wat geen frequent ritme heeft, zakt weg uit de aandacht.

Organisaties waarin branding wél werkt, bouwen geen extra overlegstructuren, maar verweven het merk in de dagelijkse praktijk. Door het terug te laten komen in besluitvorming, reflectie en evaluatie.

Borg eigenaarschap op leiderschapsniveau

Hoewel branding vaak wordt gekoppeld aan marketing of deels aan HR, laat het onderzoek zien dat verankering faalt wanneer leiderschap het merk niet actief draagt. Dat betekent niet dat leiders alles bepalen, maar wel dat zij zichtbaar maken dat het merk richtinggevend is.

Zonder steun en aansturing vanuit de top blijft branding vrijblijvend. Tegelijkertijd is een mandaat op zichzelf niet genoeg. Eigenaarschap op leiderschapsniveau schept de randvoorwaarden, maar het is aan de organisatie om daar daadwerkelijk invulling aan te geven. Verankering ontstaat op het snijvlak van heldere richting en oprechte betrokkenheid.

Zie verankering als een doorlopend proces

Tot slot laat het onderzoek zien dat cultuur en merk geen eindpunt kennen. Groei vergroot wat onduidelijk is, en wat niet onderhouden wordt, vervaagt. Merkverankering vraagt daarom geen afronding, maar aandacht over tijd.

Organisaties die dit begrijpen, zoeken niet naar het perfecte moment of het ultieme plan. Ze zien verankering als iets dat meebeweegt met de organisatie, en dat periodiek onderhoud vraagt. Juist daardoor blijft het merk richting geven, ook wanneer omstandigheden veranderen.

De opbouw die we hier beschrijven is niet willekeurig. De volgorde waarin organisaties werken aan merkverankering sluit aan bij hoe gedragsverandering⁵ werkt. Blijvend gedrag ontstaat niet door één ingreep of snelle oplossing, maar door een samenhangende beweging. Mensen moeten eerst geraakt worden door betekenis, vervolgens begrijpen wat dat in de praktijk van hen vraagt, en pas daarna kan nieuw

gedrag onderdeel worden van het dagelijkse ritme. Het overslaan van één van deze stappen verklaart waarom veel brandinginitiatieven geen blijvend effect hebben. Versnellen is begrijpelijk, maar verankering laat zich niet afdwingen door fases over te slaan, wel door ze bewust en in samenhang te doorlopen.

Het MKB heeft een verankeringsprobleem

Dit onderzoek laat een helder en consistent beeld zien. Het MKB ziet het belang van branding. Met een gemiddelde score van 7,7 wordt het merk serieus genomen als onderwerp. Toch blijkt in de praktijk dat branding zelden structureel richting geeft aan gedrag, keuzes en samenwerking. Die spanning vormt de kern van de uitkomsten. Het MKB heeft dus geen brandingprobleem, maar een verankeringsprobleem.

De drie kloven die in dit rapport zijn beschreven – de aandachtskloof, de kloof tussen missie en gedrag en de groei-kloof – wijzen niet op een gebrek aan ambitie, visie of goede intenties. Integendeel. Ze laten zien dat veel organisaties weten wat ze belangrijk vinden, maar worstelen met hoe ze dat belangrijk maken in het dagelijks handelen.

Branding blijkt in het MKB geen inhoudelijk probleem te zijn, maar een organisatorisch en gedragsmatig vraagstuk. Het merk bestaat vaak wel op papier, in presentaties of in communicatie, maar mist een vaste plek in het ritme van de organisatie. Het krijgt onvoldoende structuur, eigenaarschap en herhaling om werkelijk houvast te bieden. Daardoor blijft het merk kwetsbaar voor de druk van de dagelijkse operatie.

Opvallend is dat deze worsteling zich niet beperkt tot een specifieke bedrijfsgrootte. Zowel kleine als grotere MKB-organisaties lopen tegen dezelfde vraagstukken aan. Niet omdat ze even groot zijn, maar omdat ze zich in een situatie van groei bevinden. Wanneer onuitgesproken afspraken niet langer vanzelfsprekend functioneren, wordt het gebrek aan verankering zichtbaar.

Daarnaast laat het onderzoek zien dat verankering niet kan worden afgedwongen. Ook wanneer branding formeel bij directie of marketing ligt, ontstaat draagvlak pas wanneer medewerkers ruimte krijgen om het merk te verbinden aan hun eigen werk. Mandaat is noodzakelijk, maar niet voldoende. Zonder betrokkenheid van onderaf blijft branding een goedbedoelde intentie, geen gedeeld kompas.

De conclusie is daarom scherp maar hoopvol. Het MKB hoeft branding niet opnieuw uit te vinden. De uitdaging ligt niet in méér plannen, méér campagnes of een project. De uitdaging ligt in het bewust organiseren van verankering: het verbinden van betekenis aan gedrag, het terugbrengen van het merk in ritme en besluitvorming, en het creëren van ruimte waarin mensen het merk eigen kunnen maken.

Organisaties die hierin slagen, ervaren dat branding geen extra belasting wordt, maar juist rust en richting brengt. Niet als iets wat er 'bij' komt, maar als iets wat helpt om betere keuzes te maken in een complexe en veeleisende dagelijkse praktijk.

Dat maakt dit rapport geen eindpunt, maar een uitnodiging tot reflectie. Niet over de vraag óf branding belangrijk is, maar over hoe het merk daadwerkelijk van betekenis kan zijn voor de organisatie.

Verantwoording

Voor de MKB-merkmonitor is gebruikgemaakt van een combinatie van onderzoeksmethoden. In totaal namen 56 organisaties deel aan het online onderzoek, zijn 10 diepte-interviews afgenomen en zijn 15 praktijkobservaties uitgevoerd.

Door deze combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek konden inzichten uit een grotere groep organisaties worden verdiept met persoonlijke ervaringen en observaties uit de dagelijkse praktijk.

De sectorale spreiding verschilde per onderzoeksmethode. Het online onderzoek omvatte organisaties uit onder andere zakelijke dienstverlening, retail en consumentenhandel, bouw en techniek, mobiliteit en logistiek, creatieve industrie, zorg en welzijn, IT en technologie, energie en financiële dienstverlening.

De interviews zijn uitgevoerd binnen organisaties uit onder andere IT en technologie, zorg, zakelijke dienstverlening, infrastructuur en energie.

De praktijkobservaties vonden plaats binnen onder andere retail, persoonlijke dienstverlening, IT en technologie, zakelijke dienstverlening, industrie en techniek, logistiek en handel, financiële dienstverlening, zorg en e-commerce.

Door deze brede spreiding ontstaat een sectoroverstijgend beeld van merkontwikkeling binnen het MKB.

Binnen het online onderzoek bestond het merendeel van de respondenten uit strategische beslissers: 73% was directeur of CEO. Ook binnen de interviews lag de nadruk op besluitvormers, waarbij 8 directeuren en 2 managers zijn gesproken. De deelnemende organisaties varieerden sterk in omvang. Ongeveer driekwart van de organisaties bestond uit bedrijven tot circa 60 medewerkers, aangevuld met middelgrote en grotere organisaties tot enkele honderden medewerkers.

Bronnen:

¹ <https://news.gallup.com/poll/697403/purposeful-work-boosts-engagement-few-experience.aspx>

² <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>

³ <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2590291125002888>

⁴ <https://bussecon.com/ojs/index.php/ijbes/article/view/278/134>

⁵ Fogg Behavior Model

