

BRANDING

NL

STATE OF
THE ART-VISIES
VAN
NEDERLANDSE
PROFESSIONALS
ONDER REDACTIE
VAN
ANDY MOSMANS

VERNIEUWDE
VERSIE

Adformatie groep

2.4 STRATEGISCH MERKENMANAGEMENT

Erik Schoppen

Customer-brand relationships are the foundation of building a strong brand

Kevin Lane Keller

Merken zijn letterlijk niet meer weg te denken uit ons hoofd. Bijna al onze aankoopbeslissingen zijn gebaseerd op merkvoorkeuren, mede omdat veel producten en diensten zonder uitvoerige productkennis en branding niet meer te onderscheiden zijn en door uitontwikkeling steeds meer op elkaar gaan lijken. Dus vertrouwen we op onze merkkennis (welk merk past het best bij mij en biedt het betrouwbaarste product?) en baseren we hierop onze – veelal gevoelsmatige – keuze.

Het helpt als merken zichzelf op onderscheidende wijze identificeren en positioneren en daardoor houvast bieden. Echter, de aanschaf van een merkproduct of -dienst is ook het begin van een merkrelatie waarvan we hopen dat dit resulteert in merktrouw (brand loyalty). Want dat is de essentie van het bouwen van merken: het creëren van duurzame merkrelaties met als verdienste een hogere merkmeerwaarde (brand equity). De merkrelatie heeft niet alleen betrekking op de consument (external branding), maar ook op de werknemers (internal branding) en de investeerders (brand capital). Een goed gemanaged merk is een 'anker van vertrouwen' waar alle stakeholders zich mee kunnen identificeren. Voor ondernemingen is strategisch merkenmanagement dan ook een onmisbare component geworden in het ontwikkelen van een succesvolle bedrijfs- en productstrategie.

Naast instrumentele en functionele (objectieve) eigenschappen zoals levensduur en kwaliteit (zoals bij een productmerk) is een merkrelatie ook gebaseerd op mentale emotionele waarden (zoals bij een conceptmerk). Spreekt de persoonlijkheid van een merk ons aan (kunnen we ons hiermee identificeren?) en is een merk oprecht in ons geïnteresseerd en bereid gehoor te geven aan onze wensen, dan schenken we dat merk ons vertrouwen en zijn we loyaal. Maar vertrouwen is een mentaal concept en heeft daarom

zijn weerslag op de (deels onbewuste) besluitvormingsprocessen in ons brein. Want de waarde van een merk zit in de toegevoegde waarde en gepercipieerde kwaliteit; door de positieve besluitvorming voor het merk (merksaillantie) en door de duurzame en loyale merk-klantrelatie die is opgebouwd (verkregen vertrouwen). Daarom is het essentieel om te begrijpen hoe we (merk)belevissen ervaren, hoe we merken opslaan in ons geheugen (mentale representaties) en welke stimulus onze merkperceptie en -voorkeuren bepalen.

Om een diepgaande en duurzame merkrelatie op te bouwen kunnen twee werkwijzen behulpzaam zijn: het CBBE-model (customer-based brand equity) van Keller dat de basis vormt voor zijn boek Strategisch merkenmanagement, waarvan ik medebewerker en medeauteur ben, en het BBB-merkbouwmodel, onderdeel van de Build-Bridge-Bond®-methodiek, van mijzelf. Beide modellen komen in dit artikel aan bod. Maar laten we beginnen bij de eerste ontwikkelfasen in strategisch merkenmanagement, de merkidentiteit en positionering.

ZONDER SOLIDE MERKBASIS GEEN GOEDE MERKONTWIKKELING

Het strategisch merkenmanagementproces begint met een duidelijk begrip van de identificatie van het merk, welke waarden het moet vertegenwoordigen en hoe deze moet worden gepositioneerd. Een sterke merkpositionering gaat feitelijk over het creëren van merksuperioriteit in het hoofd van de consument door de juiste kernmerkassociaties (eigenschappen en voordelen) die een merk het best karakteriseren (merkessentie). Merken die een onderscheidende positie hebben verworven in hun categorie, of daarin zelfs marktleider zijn geworden, vertegenwoordigen de grootste waarde op de bedrijfsbalans. Ze zijn niet alleen het resultaat van strategisch management van alle merkelementen die een merk onderscheidend maken (logo's, merknamen, verpakkingen, domeinnamen, app icons, et cetera), maar ook van de positie die ze hebben ingenomen in het brein qua merkbekendheid, merkvoorkeur en vertrouwen. Het inzetten van de juiste set merkelementen (brand assets) kan het merkbewustzijn vergroten en sterke, positieve en passende merkassociaties vormen.

Echter, de meest succesvolle merken zijn merken die krachtig genoeg zijn om vanuit hun kern met de tijdgeest mee te groeien (door te innoveren). Daarin schuilt de toegevoegde waarde in de relatie tussen merk en consument (authentiek en relevant zijn en openstaan voor verandering). Een uitdaging, aangezien het formuleren en bewaken van strategische managementrichtlijnen om een merk toegankelijk, consistent en herkenbaar te houden

een van de essentiële zaken is van goed merkenbeleid. Zie het als een vorm van vermogensbeheer, met opgebouwd vermogen neem je ook geen ondoordachte risico's, maar verandering is wel noodzakelijk om te kunnen blijven groeien.

EEN STERK MERK WORDEN (EN BLIJVEN) DOOR DIFFERENTIATIE

Innovatie is noodzakelijk om te overleven omdat consumentvoorkeuren door nieuwe ontwikkelingen voortdurend veranderen. Merken moeten zich soms letterlijk opnieuw uitvinden (re-imagine) om zich vernieuwend en toekomstgericht te kunnen differentiëren, zonder de kernwaarden van het merk uit het oog te verliezen. Soms lukt dat, kijk naar de wederopstanding van Apple (door de sterke merkpersoonlijkheid) en Nokia (door op het merk aansluitende innovaties). Soms lukt dat niet, zoals we hebben kunnen zien bij Kodak, die de ontwikkeling van het digitale tijdperk miste, ondanks dat ze in 1975 al over een prototype van een digitale camera beschikten. Een van de grootste en meest iconische merken ter wereld, met een ijzersterke 'Kodak moment'-propositie (het delen van emotionele momenten uit je leven), wist zijn bedrijfsstrategie niet goed aan te passen aan de vooruitgang en veranderde tijdgeest (the digitale age) omdat Kodak nog vrij lang vasthield aan analoge technologie en het bijbehorende chemische ontwikkelproces. In eerste instantie had Kodak nog een goed marktaandeel met zijn digitale foto- en filmcamera's, maar de organisatie zag zich uiteindelijk geconfronteerd met een verzadigde markt en zware concurrentie. De nekslag kwam door de opkomst van de mobiele telefoon met dusdanig goede (video)camera's dat een kwalitatief beter apparaat voor de meeste consumenten geen meerwaarde meer bood. Een ontwikkeling die er ook voor heeft gezorgd dat het autonavigatiemerkt TomTom zijn strategie heeft moeten wijzigen na teruglopende verkopen van hun losse autonavigatieapparaten (navigatie is gratis of veel goedkoper op smartphones). Kodak is inmiddels gestopt met de productie van camera's, Tomtom is kaarten voor mobiele toepassingen gaan leveren aan Apple.

De les die we hier uit kunnen trekken is dat een sterk merk als Kodak (top of mind, naam en logo wereldwijd bekend) en absolute marktdominantie (in de jaren zeventig had Kodak bijna 90% van de foto- en filmmarkt in handen) niet per definitie een garantie is voor blijvend marktsucces. Hoewel Kodak investeerde in productinnovaties werd er te weinig geïnvesteerd in het bouwen aan duurzame merkrelaties (er werden wel positieve gebruikersbelevingen gecreëerd met hun producten, maar geen ervaringen die consumenten ook emotioneel bonden aan het merk). De overstap naar een ander merk is door het ontbreken van 'emotional attachment' dan een kwestie van tijd. Dit brengt ons op

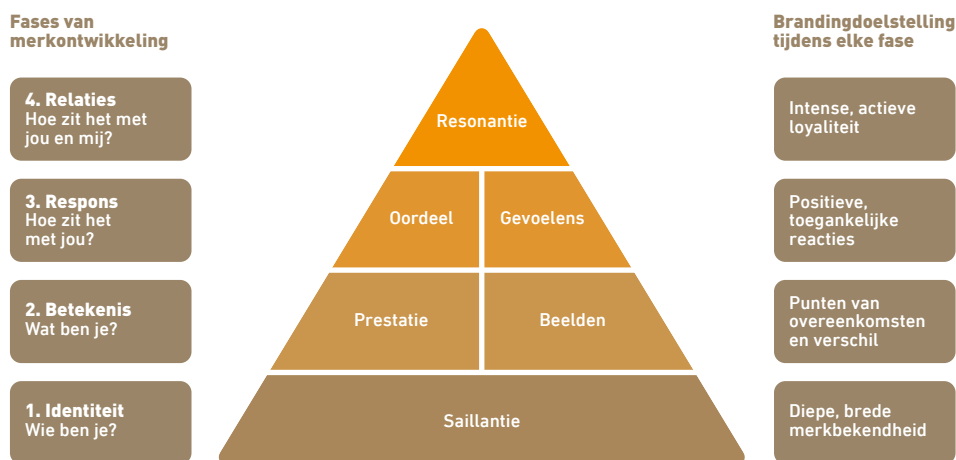
de volgende fasen van merkontwikkeling: het oproepen van emotionele respons door de juiste merkinteractie en het creëren van diepgaande merkrelaties op basis van eerder opgedane merkervaringen.

MERKRELATIES BOUWEN

Volgens Keller kunnen we pas spreken van merkmeerwaarde als een sterke identiteit en merkbekendheid leiden tot merkkennis en vervolgens een positief merkimago (de gepercipieerde waarde bij de consument door sterke, gunstige en unieke associaties in het geheugen en positieve mentale merkrepresentatie). Hoe bekender het merk, hoe krachtiger het neurale netwerk van knooppunten, hoe meer verbindende schakels (geheugennetwerk) naar andere opgeslagen associaties in het brein en hoe groter de merkkennis. Merkkennis creëert tenslotte het onderscheidend effect, een gunstig merkimago zorgt ervoor dat consumenten positiever reageren op een product en bereid zijn om een intensieve en actieve relatie aan te gaan met het merk en hier ook emotioneel (en financieel) in te investeren. Pas dan is er sprake van echte merkloyaliteit. Hoe sterker de identificatie van de consument met het merk (door de juiste mentale representatie), hoe meer hij een relatie met het merk wil aangaan (dit merk past bij mij). Deze aspecten komen in de hierna volgende modellen aan bod.

HET KLANTGERICHTE MERKMEERWAARDEMODEL

In het CBBE-model (customer-based brand equity) van Keller, in de Benelux-editie het klantgerichte merkmeerwaardemodel genoemd, wordt het proces van het bouwen van een merk gezien als een reeks stappen, waarvan het succes van elke stap wordt bepaald door de bereikte doelstellingen in de vorige stappen: van identiteit naar betekenis naar respons naar relaties. Om deze vier stappen te kunnen zetten, moet er worden gewerkt met de zes merkbouwstenen: merksaillantie, merkprestatie, merkimago, merkoordelen, merkgevoelens en merkresonantie (zie *figuur 2.4.1*).



Figuur 2.4.1 Het CBBE-model van Keller

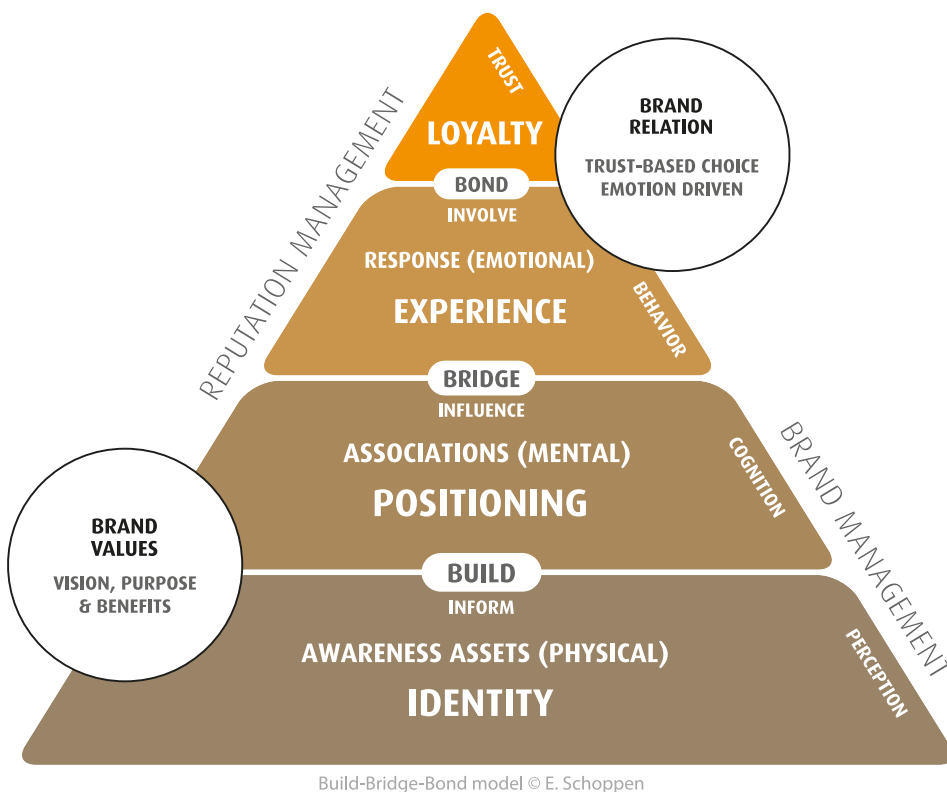
De vier stappen:

1. *Vaststellen van de juiste merkidentiteit (wie ben je?)* – Zorg voor identificatie van het merk en creëer merkassociaties passend bij het merk en/of de klantbehoeften.
2. *Creëren van de juiste merkbetekenis (wat ben je?)* – Veranker merkbetekeningen stevig in het geheugen van consumenten (merksaillantie) door op een strategische manier tastbare en ontastbare merkassociaties te koppelen aan bepaalde (merk)attributen (beschrijvende kenmerken die een product of service karakteriseren) en herkenbare en gemakkelijk te onthouden merkelementen.
3. *Oproepen van de juiste merkrespons (hoe zit het met jou?)* – Wek de juiste klantenreacties op deze merkidentificatie en merkbetekenis op.
4. *Creëren van de juiste merkrelaties met klanten (hoe zit het met jou en mij?)* – Zet merkrespons in om een sterke, actieve loyaliteitsrelatie tussen klanten en het merk te creëren.

We kunnen dus pas een betekenis vaststellen als we identiteit hebben gecreëerd, een respons kan pas optreden als we de juiste betekenis hebben ontwikkeld. En we kunnen pas een relatie afdwingen als we de juiste reacties krijgen. Als alle vier stappen goed zijn doorlopen dan ontstaat er wat Keller merkresonantie noemt: een intense psychologische en loyale band tussen merk en klant die zich uit in actieve betrokkenheid. Meer informatie over het klantgerichte merkmeerwaardemodel is te vinden in het boek *Strategisch merkenmanagement* van Keller, Nederlandse bewerking, Ruud Heijenga en Erik Schoppen.

HET BUILD-BRIDGE-BOND®-MODEL

Het BBB-merkbouwmodel komt in opbouw enigszins overeen met het CBBE-model, maar het Build-Bridge-Bond®-model is ontwikkeld voor strategische brand- en designmanagementvraagstukken waarin ook merkperceptie, merkbeleving en merkinteractie een rol spelen (hoe user experience de merkloyaliteit en -dialogoog kan verhogen). Het model, onderdeel van de Build-Bridge-Bond®-merkenmanagementmethodiek voor duurzaam merkleiderschap, laat de overbruggende fasen zien om vanuit visie en vastgestelde kernmerkwaarden (die de basis vormen van de merkidentiteit) te komen tot een duurzame merkrelatie door persoonlijke merkinteractie (brand dialogue) en het creëren van positieve mentale gebruikerservaringen (brand experience) die het imago en de merkloyaliteit versterken (brand reputation). Met als doel een emotionele vertrouwensband te vormen met de gebruiker (brand loyalty) (zie *figuur 2.4.2*).



Figuur 2.4.2 Het Build-Bridge-Bond®-model

DE DRIE TRANSITIEFASEN IN HET MODEL

- **Build:** brand awareness creëren vanuit een sterke identiteit en herkenbare merkpersoonlijkheid (brand salience, recall & recognition). Vanuit een duidelijke visie de kernwaarden en doelstellingen compact kunnen uitleggen. Waar staat het merk voor en wat maakt het uniek (de positionering van het merk) en wat zijn de voordelen (wat is de toegevoegde waarde van de oplossing)?
- **Bridge:** de mentale overbrugging van het merk leren kennen (merkkennis – voldoen aan functionele behoefte) naar het merk willen gebruiken (merkervaring – voldoen aan emotionele behoefte) en uiteindelijk naar het merk gaan vertrouwen (merkbelofte – voldoen aan affectieve behoefte). In deze fase draait alles om de beleving die wordt opgedaan tijdens de merkinteractie (user experience) en de dialoog die daaruit ontstaat (brand dialogue). Bij een bevredigende merkervaring ligt de nadruk niet alleen op de gewenste perceptie, cognitie en gebruiksvriendelijkheid (usability), maar ook op associatieve gevoelswaarden die het merk oproept tijdens de interactie tussen merk, systeem (performance) en gebruikers onderling (community), wat uiteindelijk leidt tot de gewenste respons en gedragsverandering.
- **Bond:** in gedrag loyaal zijn aan het merk omdat we het merk vertrouwen (brand reputation). De emotionele betrokkenheid (affectie) zorgt ervoor dat de gebruiker zich ook gevoelsmatig (h)erkend voelt (social esteem & self confidence). Door de hechte band maakt het merk niet alleen – routineus en ritueel – onderdeel uit van de identiteit van de gebruiker, maar draagt de gebruiker dit ook uit (als brand ambassador trots op het merk).

Zoals is te zien in het figuur, behandelt het model naast strategische merkmanagenentrichtlijnen ook de mentale beleving (perceptie, cognitie en gedragsverandering) van de gebruiker. Met name in digitale merkbeleving is een intuïtief werkende interface tussen de reële en virtuele wereld misschien wel het kostbaarste merkelement (brand asset) aan het worden. Kijk maar naar de homepage van zoekmachine Google: hier draait het allang niet meer om branding alleen (zo verandert hun 'logo' steeds) en ook niet om de 'voelbare' techniek (want die is abstract en onzichtbaar). Alles draait om de beleving, bereikbaarheid en kwaliteit van levering. Steeds meer merken bieden hun producten of diensten online of mobiel aan waardoor alleen de glasplaat nog de tastbare 'touchpoint' is tussen merk en gebruiker. Het gevolg is dat de mentale scheidslijn tussen de reële en virtuele wereld steeds diffuser wordt (handelingen in de virtuele wereld hebben consequenties in de reële wereld). Alleen in ons brein komen deze werelden samen, dus is en blijft dit de plek om te investeren in het bouwen aan vertrouwen – de essentie van een sterk merk.

De publicatierechten van de modellen en bijbehorende onderbouwingen getoond in deze bijdrage liggen bij de oorspronkelijke makers; Kevin Lane Keller (CBBE-model) en Erik Schoppen (Build-Bridge-Bond®-model).



OVER DE AUTEUR

Erik Schoppen, MFA (1968) studeerde in 1995 af als mediadesigner aan de Academie Minerva in Groningen. Tijdens zijn studie onderzocht hij de effecten van de opkomende digitale media op merken en hun (online) communicatie. In 1997 studeerde hij af als Master of Fine Arts aan de opleiding Advanced Studies in Computer Graphics & New Media, een nieuwe master van de Hanzehogeschool Groningen. Hier specialiseerde hij zich in interfaceontwerpen en virtual (brand) communities. Van 1997 tot 1998 was hij Artist in Residence – Researcher aan het Media-GN Instituut, Centre for Emergent Media, waar hij de cognitieve, ergonomische en sociale aspecten van informatie retrieval in nieuwe media onderzocht. In 1998 werd hij vervolgens i.a. new media consultant bij de ICT Research & Development Dep. van het Frank Mohr Instituut. In 2003 is Schoppen medeoprichter van Miazoo, een globaal opererend merkadvies en designbureau dat werkt voor nationale en internationale ondernemingen en merken, en merkeigenaren helpt de merkmeerwaarde van hun merk(en) te vergroten. Hier adviseert hij bedrijven over hun merkidentiteit, merkportfolio, groeistrategie (merkinnovatie) en positionering. Hij doceert daarnaast merkenmanagement en neurosciences (cognitie, perceptie en gedrag) aan de Hanzehogeschool Groningen en de BPP Business School NL, en is gastdocent aan de Rijksuniversiteit Groningen. In 2010 is zijn (gezamenlijke) bewerking uitgekomen van de Benelux-editie van Strategisch merkenmanagement, van Kevin Lane Keller. Is in 2011 medeoprichter van Happy Energy, een mondiaal initiatief dat streeft naar een positieve en duurzame samenleving. Naast zijn docent- en merkadviseurschap geeft hij als lid van de Speakers Academy lezingen over MVO en merkleiderschap.

www.strategischmerkenmanagement.nl

www.buildbridgebond.nl

www.miazoo.nl