



Strategisch merkenmanagement

Kevin Lane Keller, Erik Schoppen,
Ruud Heijenga en Vanitha Swaminathan

EDITIE V



**Toekomstbestendig merkmeerwaarde bouwen, meten
en beheren in een duurzaam verbonden wereld**

Strategisch merkenmanagement

EDITIE V

Kevin Lane Keller
Erik Schoppen
Ruud Heijenga
Vanitha Swaminathan



Pearson

ISBN: 978-90-430-3701-3

NUR: 163

Trefw: marketing, merkenmanagement, psychologie, duurzaamheid, management, branding, economie

Dit is een uitgave van Pearson Benelux bv, Amsterdam

Website: www.pearson.com/nl – e-mail: amsterdam@pearson.com

Opmaak: Crius

Omslag: Studio Pearson, Amsterdam

Omslagillustratie: Erik Schoppen

Vakinhoudelijke beoordeling: Peter Janssen (UC Leuven Limburg), Anouk van Dijk (Hogeschool Utrecht), Martine Anthuenis (Erasmushogeschool Brussel) en Judith Vos.

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

© Copyright 2022 Pearson Benelux

This is not a translation of the original work *Strategic Brand Management, 5th edition* (or previous) int. editions, but an original new work by Erik Schoppen and Ruud Heijenga.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

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

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

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

De uitgever heeft zich alle moeite getroost de rechthebbenden van de in deze uitgave gebruikte afbeeldingen te achterhalen. Zij die menen alsnog rechten te kunnen doen gelden wordt verzocht contact op te nemen met de uitgever.

WAAR GAAT DIT BOEK OVER?

Dit boek gaat over merken. Waarom merken belangrijk zijn, wat ze voor consumenten en de maatschappij betekenen en hoe merkorganisaties ze het beste kunnen ontwikkelen en beheren. We worden in onze steeds steeds complexer wordende wereld met steeds meer keuzemogelijkheden geconfronteerd terwijl we steeds minder tijd hebben om te kiezen. Daarom is een sterk merk dat de besluitvorming van de consument vereenvoudigt, het risico verkleint en verwachtingen wekt, van steeds grotere waarde. Het creëren van sterke merken die deze belofte nakomen en het handhaven en versterken van de kracht van zulke merken in de loop van de tijd is daarom een absolute noodzaak voor het management. In dit boek komen alle belangrijke kwesties bij het plannen, implementeren en evalueren van merkstrategieën aan bod.

Concurrenten kunnen vaak wel fabricageprocessen en fabrieksontwerpen kopiëren, maar het is niet zo eenvoudig om sterk gewortelde meningen en opvattingen in de hoofden van consumenten te reproduceren. De hindernissen en kosten van het introduceren van nieuwe producten legt echter meer druk dan ooit op bedrijven om hun nieuwe producten op een deskundige manier op de markt te brengen en om hun bestaande merken duurzaam te beheren. Daarom zien steeds meer bedrijven en andere organisaties in dat de met hun producten of service geassocieerde merknamen tot hun meest waardevolle bezittingen behoren.

Hoewel merken uiterst kostbare immateriële goederen kunnen zijn, brengt het bouwen en beheren van een sterk merk behoorlijke uitdagingen met zich mee. Gelukkig kan het concept van brand equity, ofwel merkmeerwaarde, het belangrijkste onderwerp in dit boek, merkenbouwers en marketeers waardevolle perspectieven en een gemeenschappelijke noemer aanreiken om de mogelijke effecten en trade-offs van verschillende strategieën en tactieken voor hun merken te interpreteren. Zie merkmeerwaarde als de toegevoegde waarde die puur en alleen toe te schrijven is aan het merk.

Merkmeerwaardecreatie

In praktisch opzicht is merkmeerwaarde de extra waarde die een merkproduct krijgt als een gevolg van een sterkere reputatie en de kennis die men over het merk heeft. Hierdoor ontstaat er een 'ezelsbruggetje' (ook wel *shortcut* genoemd) in het hoofd van een consument, waardoor deze sneller voor het merk kiest. Een onderscheidend merkproduct vergemakkelijkt het keuzeproces. Maar het kost tijd en investeringen om dit te voor elkaar te krijgen. Want je moet het merk bouwen en merkproducten op de markt brengen. Hiervoor moet je merkcommunicatie en andere marketingactiviteiten ontwikkelen die de aandacht trekken van potentiële gebruikers. Dus daar besteden we uiteraard aandacht aan.

Dit boek wil vooral voorzien in een uitgebreide en up-to-date verhandeling van de onderwerpen merken, merkmeerwaarde en strategisch merkenmanagement – het ontwerp en de implementatie van merkcommunicatie en marketingactiviteiten om merkmeerwaarde op te bouwen, te meten en te beheren. Het bouwen en beheren van een merk met als doel merkmeerwaarde op te bouwen, noemen we *branding*.

Een van de belangrijke doelstellingen van het boek is studenten, managers en bestuurders te voorzien van concepten, theorieën, modellen en andere instrumenten om betere merk-

gerelateerde beslissingen te kunnen nemen en om de winstgevendheid van merkstrategieën op de lange termijn te verbeteren. In het bijzonder zullen we inzicht geven in de manier waarop je toekomstbestendig netto-positieve merkstrategieën creëert door merkmeerwaarde op te bouwen, te meten en te beheren. We geven het antwoord op drie belangrijke vragen:

1. Hoe kunnen we merkmeerwaarde creëren?
2. Hoe kunnen we merkmeerwaarde meten?
3. Hoe kunnen we merkmeerwaarde consolideren om zakelijke mogelijkheden te vergroten?

Onze kijk op de zaken is relevant voor elk soort organisatie (publiek of particulier, groot of klein) en in de voorbeelden komen verschillende industrieën, online en ecologische ecosystemen en geografische locaties aan bod. Om ons licht te laten schijnen op brandingconcepten in verschillende settings, bespreken we in dit boek specifieke b2b- en b2c-toepassingen voor industriële, hightech, online, service en (retail)producten.

Nieuwe indeling met het merkmeerwaardekompas

De inhoud van dit boek is gerangschikt via het merkmeerwaardekompas, waardoor informatie logischer is gerubriceerd en daardoor beter vindbaar is. Door het kompas wordt de theorie ook grafisch gepresenteerd. Via duidelijke kleurcodes, symbolen en heldere koppen kun je nu makkelijker door het boek navigeren. We behandelen in dit boek zowel de theorie als de praktijk. Hierdoor is dit boek niet alleen bruikbaar als naslagwerk maar ook als praktisch handboek voor iedereen die al strategisch met merken werkt of hierover wil leren - met het merkmeerwaardekompas als routegids.

Meer focus op vertrouwen, impact en duurzaamheid

In 2020 riep onderzoeksbureau Gartner merkstrategie uit tot de meest belangrijkste vaardigheden voor marketeers. Hoe sterker je merk, hoe hoger het interne en externe vertrouwen in het merk en hoe hoger het gebruik van dat merk. In 2021 kondigde de internationale accountants- en belastingorganisatie PricewaterhouseCoopers (PwC) aan zich meer te willen richten op Environmental, Social, en Governance (ESG)-advies omdat dit voor steeds meer organisaties en stakeholders belangrijker wordt. Ze wil met haar nieuwe strategie in 'een wereld van technologische ontwrichting, verdeelde geopolitiek, klimaatverandering en de langdurige gevolgen van de COVID-19-pandemie' de nadruk leggen op het bouwen van vertrouwen en het leveren van duurzame resultaten.¹ Ze speelt hiermee in op de veranderende regelgeving op ESG-gebied. Zo heeft de Europese Commissie in haar 'European Green Deal' nieuwe richtlijnen aangenomen op het gebied van biodiversiteit en duurzaamheid en wil in 2050 klimaatneutraal zijn. Dit gaat gevolgen hebben voor veel merkorganisaties, hun producten, hun dienstverlening en hun merkportfolio. Daarom willen we in deze vijfde editie handvatten geven om op een sociale en duurzame wijze merkmeerwaarde en vertrouwen te creëren. Dat begint bij een solide en menselijke basis; het bouwen en beheren van toekomstbestendige, betrouwbare en financieel sterke merken in duurzaam verbonden wereld.

OPZET EN GEBRUIK VAN DIT BOEK



De inhoud uit de vorige editie is geredigeerd opgenomen in deze uitgave en vindbaar via de nieuwe indeling binnen het merkmeerwaardekompas. Dit wijst zich bijna vanzelf bij de uitleg ervan in hoofdstuk 2. Ook wordt door het raamwerk de theorie visueel gepresenteerd. Om het boek compacter te laten zijn, hebben we teksten bondiger geschreven en meer op strategisch niveau. Hierdoor kunnen we meer aspecten vanuit de kern behandelen en kun je als lezer via heldere koppen, symbolen en kleurcodes sneller door het boek navigeren. Ook zijn er veel online verwijzingen opgenomen naar MyLab en/of video's.

Als we onderwerpen bespreken waarvoor meer diepgang vereist is dan we in dit naslagwerk kunnen bieden, dan verwijzen we waar nodig door naar aanvullende bronnen. Beschouw dit boek vooral als een handzame wegwijzer dat veel aspecten van merkenmanagement probeert te behandelen om zo een goed overzicht te bieden. Voor operationele invullingen is specifieke literatuur vaak uitgebreider. Iets wat onmogelijk allemaal op te nemen is in deze uitgave. Het boek biedt waar de titel voor staat: Een heldere visie bieden op strategisch merkenmanagement.

Strategisch merkenmanagement in vijf delen

Aan de hand van het merkmeerwaardekompas bieden we een raamwerk voor het strategisch managen van merken en merk(meer)waarde, wat dit betekent voor mensen en organisaties, en wat de impact van merken is op samenleving en milieu. Het merkmeerwaardekompas gaat uit van een merkkern (bestaande uit *brand equity & trust*). Rondom deze kern (deel 1) bevinden zich de kennisdomeinen (de vier andere delen) die nodig zijn om een krachtig merk(ecosysteem) te bouwen, te versterken en te beheren. In elk deel proberen we de link te leggen met aspecten waarmee een merk(organisatie) haar impact kan vergroten (in dit boek spreken we van impactcategoriën). Hieronder staan de vijf delen kort omschreven:

Brand Value Creation (deel 1) start met een introductie van wat een merk nou eigenlijk is en wat haar zo betekenis- en waardevol maakt voor mensen en organisaties. We doorlopen de geschiedenis en de toekomst van merken in een steeds veranderende wereld. Ook bespreken we het merkmeerwaardekompas. Tenslotte duiken we in de merkpsychologische aspecten als (klant)loyaliteit en definiëren we de waarde van (merk)vertrouwen. In dit deel leggen we de verbindingen naar de omringende kennisdomeinen.

Brand Equity Management (deel 2) behandelt merkontwikkeling en *brand owner value creation* vanuit economisch perspectief, waaronder merkmeerwaarde meten en het merkenmanagementproces. Zo komen merkkennis, merkimago en merkassociaties aan bod. Hoe ontwikkel je de merkpositionering op basis van overeenkomsten en verschillen, en de merkbelofte (*brand promise*)? In dit deel leggen we de link tussen de merkorganisatie en hoe zij waarde kan creëren met het juiste merk(product)portfolio.

Brand Design Management (deel 3) focust op design, psychologie en menselijk gedrag. Dit deel gaat dieper in op 'merkperceptie' en *customer value creation*. Ook kijken we naar het ontwikkelen en ontwerpen van de merkidentiteit en branding (waaronder packaging, interfaces, customer journey en touch points). Verder komen design thinking, merkbeleving,

storytelling en semiotiek aan bod. In dit deel leggen de link tussen het merk, het design van producten en diensten, en hoe gebruikers hierop reageren en deze gebruiken.

Brand Relation Management (deel 4) richt zich op hoe de merkorganisatie sociaal en economisch in verbinding blijft met haar stakeholders. Met goed relatiebeheer bouw je en onderhoud je (online) duurzame klantrelaties die verder gaan dan enkel transactionele relaties, maar ook leiden tot (b2b en b2c) partnerschappen en co-creatie via merkinteractie (*collaborative value creation*). In dit deel leggen we de link tussen de mens en haar plek in de fysieke en digitale wereld.

Brand Reputation Management (deel 5) draait om *public value creation*: het beïnvloeden en beheren wat en hoe een individu of een groep denkt over een merk(organisatie). We kijken naar de gedeelde waarden (*shared values*) en het ‘maatschappelijk’ gedrag en imago van de merkorganisatie, maar ook naar duurzaamheidscommunicatie (*sustainability branding*) aangezien dit voor merkreputatie steeds belangrijker wordt. In dit deel leggen we de link tussen de planeet en de impact die de merkorganisatie hierop heeft.

Om het boek een breed en compleet, maar ook een overzichtelijk naslagwerk te maken dat minder snel veroudert, hebben we besloten de verdiepingen en casuïstiek grotendeels digitaal te doen op MyLab. Hierdoor zijn makkelijker updates mogelijk. In het boek worden uiteraard voorbeelden gebruikt, maar uitgebreidere merkcases vind je ook online. Elk hoofdstuk krijgt met Pearson MyLab een leeromgeving met daarin de cases, video’s, templates, modellen en andere digitale bronnen. De modellen in het boek, waaronder het merkmeerwaardekompas, zijn te downloaden voor lesmateriaal en presentaties.



Dit boek is een hybride uitgave – een innovatieve combinatie van fysiek en digitaal. De verdiepingen zijn grotendeels digitaal (in verband met de actualiteit) en nu eenvoudig en snel door te lezen in Pearson MyLab: door het scannen van een QR-code opent het artikel meteen. Ook videomateriaal is nu te bekijken via QR-codes. Deze video’s zijn met zorg geselecteerd. Helaas kan het in een enkel geval voorkomen dat partners de video’s na verloop van tijd verwijderen. In dat geval zal Pearson in de MyLab-omgeving van dit boek een vervangende video aanbieden.

Tot slot is offline toegang tot MyLab mogelijk via de **LearningPlace**-app van Pearson.

Voor wie is dit boek bedoeld?

- Studenten binnen het hoger onderwijs.
- Managers en analisten die zich bezighouden met de effecten van dagelijkse beslissingen op het gebied van merkuitingen.
- Senior beleidsadviseurs, bestuurders en merkstrategen die belast zijn met de kracht van hun merk en hun (product en diensten) merkportfolio’s.
- Alle merkenbouwers, designers en marketeers met belangstelling voor nieuwe ideeën met betrekking tot merkstrategieën.

Supplementair materiaal (casuïstiek)

Strategisch merkenmanagement gaat vergezeld van een MyLab, een digitale leeromgeving waar studenten verdiepingsmateriaal en cases kunnen vinden, en waar alle modellen en andere figuren uit het boek overzichtelijk te raadplegen zijn. Voor docenten zijn er onder andere open tentamenvragen, discussievragen en workshops beschikbaar.

Om actuele updates en online verwijzingen mogelijk te maken hebben we besloten om de casuïstiek meer digitaal te doen. Elk hoofdstuk krijgt met MyLab een leeromgeving met daarin de cases en andere digitale bronnen. In het boek worden uiteraard voorbeelden en korte cases gebruikt, maar uitgebreide casuïstiek vind je in MyLab.

Op de website **www.strategischmerkenmanagement.nl** kun je bijbehorend (studie)materiaal verkrijgen, waaronder (digitale) posters van het merkmeerwaardekompas als infographic met uitleg.

INHOUD

VOORWOORD	XI
WAAR GAAT DIT BOEK OVER?	XIII
OPZET EN GEBRUIK VAN DIT BOEK	XV
OVER DE AUTEURS	XVII

DEEL 1

BRAND VALUE CREATION 1

HOOFDSTUK 1

HET MERK EN ZIJN WAARDE IN DE TIJD 3

1.1	Introductie	3
1.2	Wat is een merk?	6
1.2.1	‘Merk’ of ‘merk’	6
1.2.2	De vijf betekenisniveaus van een product	7
1.2.3	De vijf betekenisniveaus van een merk	8
1.3	Waarom merken belangrijk zijn	10
1.3.1	Voor de consument	10
1.3.2	Voor de merkeigenaar	11
1.4	Het merk in een veranderend speelveld	12
1.4.1	Veranderingen die merken kenmerken	13
1.4.2	Digitalisering versus humanisering	16
1.5	Geschiedenis en toekomst van merken en branding	21
1.5.1	Functies van het merk	21
1.5.2	Ontwikkeling van merkenmanagement	23
1.5.3	Toekomst van het merk	24

HOOFDSTUK 2

HET MERKMEERWAARDEKOMPAS 27

2.1	Het merk als richtinggever	27
2.2	Merkkern (brand essence)	29
2.3	Kennisdomeinen	30
2.3.1	Meervoudige waardecreatie (multiple value creation)	30
2.3.2	Domeinverbindingen	32
2.4	Impactcategorieën	32

2.4.1	Impact vergroot de waardepropositie en merkmeerwaarde	34
2.5	Systeem-assen	34
2.5.1	De mentale, psychosociale systeem-as	35
2.5.2	De fysieke, fysieke systeem-as	36
2.5.3	Datagedreven systeem-assen	36

HOOFDSTUK 3

DE ESSENTIE VAN MERKWAARDE EN

MERKMEERWAARDE 39

3.1	Van tastbare waarde naar mentale meerwaarde	39
3.2	Virtuele merkmeerwaarde	41
3.2.1	Toenemende invloed van technologie op merkmeerwaarde	41
3.2.2	De werkelijke waarde van een merk ligt in de mentale en virtuele waarde	42
3.3	Toekomstige merkmeerwaarde	42
3.3.1	Digitaal en duurzaam is de toekomst, juist bij fysieke producten	42
3.3.2	Grip krijgen op merk(meer)waarde	45

HOOFDSTUK 4

MERKPSYCHOLOGIE, -LOYALITEIT

& -VERTROUWEN 47

4.1	Definities van vertrouwen	48
4.1.1	Vertrouwen biedt grip op de wereld	48
4.1.2	Vertrouwen als sociaal bindmiddel	48
4.1.3	Vertrouwen verzekert waarde(n)	49
4.1.4	Vertrouwen op basis van verleden en invloed op toekomst	49
4.1.5	Vertrouwen als vooroordeel om complexiteit terug te brengen	49
4.1.6	Vertrouwen als acceptatie voor risico	50
4.1.7	Vertrouwen als overtuiging (attitudes)	50
4.2	Merkvertrouwen	51
4.2.1	Merktrouw	52
4.2.2	Psychologische factoren bij merktrouw	53

4.3	Merkloyaliteit.....	56
4.3.1	Strategisch managen van loyaliteit met het Merkgedrag-Loyaliteitswiel	57
4.3.2	Merkvertrouwen en merkmeerwaarde bouwen door fysieke en mentale herkenbaarheid en beschikbaarheid	60
4.3.3	Duurzaamheidsvertrouwen.....	61
4.4	Introductie op neuropsychologische en psychosociale aspecten bij vertrouwensattitudes en -lagen.....	63
4.4.1	Vertrouwen als een 'gelaagd' construct van verbonden netwerken.....	63
4.4.2	Persoonlijke vertrouwensaspecten	63
4.4.3	Interpersoonlijke vertrouwensaspecten	66

DEEL 2

BRAND EQUITY MANAGEMENT 69

HOOFDSTUK 5

ECONOMISCHE & MENTALE MERKMEERWAARDE. 71

5.1	Merk(meer)waarde	71
5.1.1	Merkbelofte	72
5.1.2	Tijdlijn van de merk(meer)waarde	73
5.1.3	De eerste brand equity definities	75
5.1.4	Sturingsmechanisme met het kompas vanuit het centrum	80
5.2	Economische merk(meer)waarde meten.....	81
5.2.1	Financiële achtergronden	84
5.2.2	De internationale praktijk	86
5.2.3	Juridisch – intellectueel eigendomsrecht.....	87
5.2.4	Evenwicht van materiële en immateriële toegevoegde waarde	88
5.3	De weerbarstige praktijk van de financiële voorspellingen	88
5.3.1	Historische perspectieven	89
5.3.2	Drie rekenmethodes voor bepalen van merkwaarde	90
5.3.3	De 'brand specific' holistische methoden ...	91
5.3.4	Projectie van toekomstige opbrengsten.....	92
5.3.5	Merkwaardering blijft subjectief	92
5.3.6	Interbrand.....	92
5.4	De zoektocht naar de perfecte oplossing ...	93

HOOFDSTUK 6

DE MENTALE WAARDE VAN EEN MERK VERKLAARD VANUIT HET CBBE-MODEL 95

6.1	Klantgerichte merkmeerwaarde (customer-based brand equity)	95
6.1.1	Attitude gaat vooraf aan gedrag	96
6.1.2	Ingrediënten	98
6.2	Merkmeerwaarde als brug.....	98
6.3	Een sterk merk maken: merkkennis.....	99
6.4	Bronnen van mentale merkmeerwaarde... ..	100
6.4.1	Merkbekendheid	100
6.4.2	Merkimago en -reputatie	101

6.5	Een sterk merk bouwen in vier stappen....	104
6.5.1	Merksaillantie.....	105
6.5.2	Merkprestatie	106
6.5.3	Merkbeeldvorming	111
6.5.4	Merkoordelen.....	113
6.5.5	Merkgevoelens	114
6.5.6	Merkresonantie.....	115
6.5.7	Samenvatting van het CBBE-model.....	116
6.6	Implicaties van het bouwen van merken ..	118
6.7	De marketingvoordelen van sterke merken.....	120
6.7.1	Meer loyaliteit en minder gevoelig voor competitieve marketingacties en crisissen.....	120
6.8	Wat maakt een merk sterk?.....	122

HOOFDSTUK 7

MERKSTRATEGIEËN OPSTELLEN & MERKWAARDEKETEN 123

7.1	Strategisch merkenmanagementproces...	123
7.1.1	Merkpositionering identificeren en bepalen	124
7.1.2	Merkmarketingprogramma's plannen en implementeren	124
7.1.3	Metten en interpreteren van merkprestaties.....	125
7.1.4	Merkmeerwaarde ontwikkelen en handhaven	126
7.2	Merkmeerwaarde meten.....	127
7.3	Resultaten van merkmeerwaarde meten ..	129
7.3.1	Vergelijkende methoden	129
7.3.2	Holistische methoden	133
7.3.3	Merkwaardering.....	134
7.3.4	Waardebepalingen voor brand equity – een overzicht.....	135
7.3.5	Meetwaarden voor eigen onderzoek.....	137
7.4	Merkaudits.....	138
7.4.1	Merkinventarisatie	138
7.4.2	Merkverkenning	139
7.5	Een merkmeerwaarde volg- en managementsysteem ontwerpen binnen een merkwaardeketen	140
7.5.1	Waardefasen en kwaliteit van merk-activatie en marketingprogramma's	142
7.5.2	Marktprestatie	143
7.5.3	De factor investeerderssentiment	143
7.5.4	Aandeelhouderswaarde.....	144
7.6	Merkvolgstudie	144
7.7	Een managementsysteem voor merkmeerwaarde ontwerpen.....	145
7.7.1	Het handvest merkmeerwaarde	146
7.7.2	Het rapport merkmeerwaarde	146
7.7.3	Merkmeerwaarde verantwoordelijkheden ..	147
7.7.4	Organisatorisch ontwerp en structuur	148
7.8	B2B-merkstrategieën	149

7.8.1	Inzicht in b2b-branding voor mkb en industriële ondernemingen als ASML of DSM	149
7.8.2	Start-up en scale-up merkstrategieën	151
7.8.3	Retailmerkstrategieën	152
7.8.4	Dienstenmerkstrategieën	153

HOOFDSTUK 8

MERKPOSITIONERING & ARCHITECTUUR 155

8.1	Merkpositioneringsstrategie	155
8.1.1	Positioneren draait om kenmerken benadrukken	156
8.1.2	Merkwaarden versus productwaarden	158
8.2	Onderscheidende positioneringen ontwikkelen	160
8.2.1	Positioneren met verschil en overeenkomst (POD & POP)	163
8.2.2	Richtlijnen voor positionering	165
8.2.3	Kern-merkassociaties	170
8.2.4	Merkmantra	171
8.2.5	Positioneren op menselijke en duurzame waarden	172
8.2.6	Merksuperioriteit door sterke associaties	174
8.2.7	Primaire en secundaire merkassociaties ..	176
8.3	Merkarchitectuur	178
8.3.1	Merkarchitectuurmodel	179
8.3.2	Breedte van een merkarchitectuur	184
8.3.3	Diepte van een merkarchitectuur	185
8.3.4	Merkportfoliostrategie	186
8.3.5	Merkhiërarchie	189
8.3.6	Opbouwen van meerwaarde op verschillende hiërarchieniveaus	192
8.3.7	Een merkhiërarchiestrategie opstellen	195
8.4	Nieuwe producten en merkuitbreiding	198
8.4.1	Product en categorie-uitbreidingen	198
8.4.2	Voordelen van uitbreiding	200
8.4.3	Nadelen van uitbreiding	203
8.4.4	Hoe klanten merkuitbreiding beoordelen ..	205
8.4.5	Mogelijkheden voor merkuitbreiding beoordelen	208
8.5	Merken beheren en versterken op termijn ..	209
8.5.1	Merkversterking door consistentie	209
8.5.2	Merkversterking vanuit een verdediging ..	210
8.5.3	Merkversterking vanuit kern(merk) associaties	211
8.5.4	Merkversterking vanuit merkrevitalisatie ..	212
8.5.5	Merkmigratiestrategieën	215

DEEL 3

BRAND DESIGN MANAGEMENT..... 217

HOOFDSTUK 9

HET VORMGEVEN EN BOUWEN VAN MERKEN..... 219

9.1	Merkbare waarde	219
9.1.1	Merkperceptie	221

9.1.2	Vooronderstellingen (biases)	224
9.1.3	Heuristieken (gestaltprincipes)	229
9.2	Het managen van ontwerpprocessen	231
9.2.1	Het managen van merkidentiteit	235
9.2.2	Ontwerpdenken (design thinking)	237
9.2.3	Strategisch ontwerpdenken	239
9.2.4	'Design thinking'-cyclus	240
9.3	Merkidentiteit ontwikkelen & inzetten	244
9.3.1	Definities	244
9.3.2	Het ontwikkelen van een merkidentiteit ...	245
9.3.3	We zoeken het liefst naar wat ons (samen) past	246
9.3.4	Eerlijke sociale en duurzame missie wekt meer vertrouwen	246

HOOFDSTUK 10

FYSIEKE EN MENTALE IDENTITEIT 247

10.1	Merksaillantie	247
10.2	Merkcompetentie waarmaken vanuit je identiteit	249
10.3	Merkbelofte realiseren	251
10.4	Secundaire associaties benutten	252
10.5	Met de merkidentiteit een positie innemen	254
10.6	Co-branding	256
10.7	Ingrediëntbranding (Inbranding)	257
10.8	Cause marketing	259
10.9	Celebrity endorsement & testimonials	259
10.10	Influencers	261

HOOFDSTUK 11

MERKONTWERPMANAGEMENT & MERKCOMMUNICATIE..... 265

11.1	Productdesignmanagement: de strategische relatie tussen merk, marketing en vormgeving	265
11.2	Design van marketingelementen	267
11.3	Storytelling voor merken	269
11.4	Mythische verhalen	271
11.4.1	Vertellen in metaforen	271
11.4.2	The hero's journey van Joseph Campbell ..	272
11.4.3	De Hollywood-receptuur	273
11.5	Storytelling als instrument voor merkcommunicatie & marketingprogramma's ..	274
11.5.1	Storytelling toegepast richting 'internal branding'	274
11.5.2	De populariteit van storytelling 'in marketing'	275
11.5.3	Consumentenverhalen over merken	276
11.6	Semiotiek – de taal van tekens en symbolen	277
11.6.1	Tekens, namen en merken	277
11.6.2	Branding als wetenschap?	278
11.7	Merkcommunicatie, merk als identiteitsdrager	278

11.8	Merkelementen kiezen om merkmeer- waarde op te bouwen.....	281
11.8.1	Criteria voor merkelementen.....	281
11.8.2	Keuzemogelijkheden en tactieken voor merkelementen	283
11.9	Het ontwikkelen van merknamen, logo's, taglines, sounds en (duurzame) verpakkingen	283
11.9.1	De merknaam moet bijdragen aan bekendheid en positionering	283
11.9.2	Merknaamontwikkeling: divergeren/ convergeren	284
11.9.3	Domeinnaam en keuze van de domeinextensie.....	285

HOOFDSTUK 12

BRONNEN VAN MERKMEERWAARDE DOORGRONDEN EN METEN287

12.1	Het irrationele brein	288
12.1.1	Meer aandacht voor het kortdenkende brein en het 'slimme onbewuste'	288
12.1.2	Het moderne onbewuste	288
12.2	Het menselijke merk.....	291
12.2.1	Het merk met een menselijke persoonlijkheid.....	291
12.2.2	Het zelfconcept	293
12.2.3	Merkpersoonlijkheid en strategisch merkmanagement	294
12.2.4	De rol van merkpersonaliteit – identiteit op basis van zelfbeeld en gedrag	296
12.2.5	Projectie van een persoonlijkheid – imago transfer	296
12.3	Persoonlijheidskenmerken	299
12.3.1	Introverte en extraverte merken.....	299
12.3.2	The Big Five-persoonlijheidskenmerken	301
12.3.3	De vier persoonlijkheidsclusters	302
12.3.4	Meetinstrument voor merkpositionering	305
12.4	Merkpersoonlijkheid	306
12.5	Merkpersoonlijkheid meten.....	307
12.5.1	Ontwikkel- en meetmethoden	308
12.5.2	De Big Five van merkpersoonlijkheid van Jennifer Aaker.....	310
12.6	De merkarchetypenbenadering	312
12.6.1	Het idee van merkarchetypen.....	312
12.6.2	De theorie achter de merkarchetypen.....	314
12.6.3	De twaalf archetypische merkpersoonlijk- heden volgens Pearson en Mark.....	315
12.6.4	Archetypisch positioneren	316
12.6.5	Meer concrete toepassingen met merkarchetypen	318
12.6.6	Archetype-onderzoekstool	321
12.7	De mindset in kaart brengen.....	321
12.8	Kwalitatieve onderzoekstechnieken	322
12.8.1	Focusgroepen	323
12.8.2	De 'vrije associatie'-methode.....	323
12.8.3	Projectietechnieken.....	324

12.8.4	De Zaltman Metaphor Elicitation Technique (ZMET).....	325
12.8.5	Waardepropositie-onderzoek.....	326
12.8.6	Ervaringsmethoden	327
12.9	Kwantitatieve onderzoekstechnieken	328
12.9.1	Online onderzoek	328
12.9.2	Merkbekendheidonderzoek	329
12.9.3	Merkimago-onderzoek	330
12.9.4	Merkrespons-onderzoek	331
12.9.5	Merkrelatie-onderzoek	332

DEEL 4

BRAND RELATION MANAGEMENT..... 335

HOOFDSTUK 13

HET ONTWIKKELLEN VAN DUURZAME (MERK)

VERBINDINGEN337

13.1	Stakeholder(relatie)management	337
13.1.1	Benaderingen van klantrelatiemanage- ment (crm).....	341
13.1.2	Van product- en consumentgedreven naar relatiegedreven benaderingen	342
13.2	Participatie (partaking)	348
13.3	Beïnvloeding	353
13.3.1	Nudging	356
13.3.2	Duurzame gedragsbeïnvloeding.....	358
13.3.3	Het geheugensysteem	360

HOOFDSTUK 14

MERKEMOTIES, -BELEVING, -ATTITUDES363

14.1	Merkemoties	363
14.1.1	Emoties moeten merkboodschap positief versterken	363
14.1.2	Emoties in merkmanagement.....	363
14.1.3	Emoties zijn responsen op onze interne en externe belevingswereld	365
14.2	Merkbeleving	366
14.2.1	Beleving kan functioneel, emotioneel en betekenisvol zijn	366
14.2.2	Beleving ontstaat vanuit functionele en emotionele behoeften.....	368
14.2.3	Beleving vanuit sociale drijfveren	369
14.2.4	Duurzame beleving (sustainable experience).....	370
14.2.5	Winkelbeleving	370
14.2.6	De moderne winkelstraat, een fysieke beleving.....	372
14.3	Merkbetrokkenheid.....	375
14.3.1	De drie niveaus van klantbetrokkenheid... ..	376
14.3.2	Negatieve merkbetrokkenheid.....	377
14.4	Merkgedrag	377
14.4.1	Twee systemen van informatieverwerking	377
14.4.2	Brain, brand & behavior – hoe ons brein een merk ervaart.....	379

HOOFDSTUK 15 DIGITALE MERK- & MARKETING-ECOSYSTEMEN383

15.1	Denken vanuit een merkbeleving-ecosysteem	383
15.1.1	De zes dimensies in een merkbeleving-ecosysteem.....	383
15.1.2	Merken als ecosystemen	386
15.2	Merken bouwen in het digitale tijdperk....	391
15.2.1	Veranderingen in het besluitvormings-proces van de consument.....	392
15.2.2	Groei van online detailhandel	393
15.2.3	Marketing en merkpromoties met behulp van digitale kanalen	395
15.2.4	Van one-to-many to many-to-many-communicatie	397
15.2.5	Toename van contactmomenten (touch-points) met consumenten	398
15.2.6	Toename van beschikbaarheid van gegevens	399
15.2.7	Het gebruik van digitale personalisatie	400
15.2.8	Verlies van controle over de merkboodschap en het cocreëren van merkbetekenis	402
15.2.9	Gebruikersbeleving (user experience) is de toekomst van digitaal merksucces	405
15.2.10	Merken als culturele symbolen	408
15.3	Digitale marketing-ecosystemen	411
15.3.1	Marktplaatsfactoren.....	411
15.3.2	Technologische factoren.....	412
15.3.3	Sociaaleconomische factoren	413
15.3.4	Geopolitieke factoren	415
15.3.5	Natuurlijke omgevingsfactoren	417
15.3.6	Ontwikkelingen in digitale marketing.....	419
15.4	Customer journeys ontwikkelen en meten	422
15.4.1	User-centered interaction & interface design	422
15.4.2	De mentale, fysieke en digitale klantreis ..	426
15.4.3	Touchpoint en pattern management	427
15.5	De customer journey map	430
15.5.1	De tien customer journey onderzoeksonderdelen.....	430
15.5.2	Werken met de customer journey map	435

HOOFDSTUK 16 MERKVERTROUWENSRELATIES BOUWEN437

16.1	Neurowetenschappelijk perspectief op duurzame (merk)vertrouwensrelaties	437
16.1.1	De waarde van vertrouwensrelaties – merkrelaties vormen het fundament voor merkleiderschap	441
16.1.2	Merkrelatiebeheer begrijpen en toepassen	443
16.2	Het construct vertrouwen	445
16.2.1	Theoretisch en praktisch ‘trust’-raamwerk	445

16.2.2	Vertrouwensattitudes.....	447
16.2.3	Cognitieve vertrouwensattitudes (‘denken’).....	448
16.2.4	Affectieve vertrouwensattitudes (‘voelen’)	449
16.2.5	Conatieve vertrouwensattitudes (‘doen’) ..	450
16.2.6	Lagen van (merk)vertrouwen.....	451
16.3	Strategieën om vertrouwensrelaties te creëren.....	459
16.3.1	Build Bridge Bond-methodiek	460
16.3.2	Build Bridge Bond – structuur en werkwijze	462
16.3.3	Build Bridge Bond – de drie transitiefasen	466
16.3.4	Build Bridge Bond – de vier merkpijlers....	467
16.3.5	(Merk)psychologische relationele aspecten.....	470
16.3.6	Werken met de Build Bridge Bond-werkmatrix.....	474
16.4	BBB – merkmodaliteit.....	476
16.4.1	Belangmodaliteit (purpose)	478
16.4.2	Beloftemodaliteit (promise)	478
16.4.3	Belevingmodaliteit (partaking)	478

DEEL 5

BRAND REPUTATION MANAGEMENT 479

HOOFDSTUK 17 MERKREPUTATIE & MERKIMPACT.....481

17.1	Wat is reputatie?	481
17.2	Purpose	486
17.2.1	Powered by purpose	491
17.2.2	Purpose-based brand communication	494
17.3	Merkimpactcategorieën	497
17.3.1	Merkactivatie	501
17.3.2	Merkactivisme	506
17.4	Sustainability branding.....	510
17.5	Duurzaamheidscommunicatie.....	512

HOOFDSTUK 18 DUURZAAM MERKBELEID & CSR 515

18.1	Maatschappelijk en duurzaam waarde(n)-volle merken creëren	515
18.2	Corporate social responsibility (csr).....	519
18.3	Duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG's)...	523
18.4	Governance voor CSR.....	525
18.4.1	Groene marketing.....	529
18.4.2	Duurzame merk- en bedrijfsmodellen (sustainable brand & business modelling)	532
18.5	Het managen en meten van merkreputatie	537
18.5.1	Merkreputatiemanagement	538
18.5.2	Meten van merkreputatie.....	548
18.5.3	Wisselwerking tussen identiteit, imago en reputatie.....	548
18.5.4	Managing corporate brand equity	551

18.5.5	Merkimago – reputatie op basis van gedeeld gedrag	553
--------	---	-----

HOOFDSTUK 19

KERN- EN MERKWAARDEN BEHEREN..... 555

19.1	Kernwaarden ('gecontroleerde' waarden van binnen naar buiten)	555
19.2	Merkwaarden ('ongecontroleerde' waarden van buiten naar binnen)	556
19.3	Sociaal-psychologische waarden (individuele en collectieve waardepatronen)	557
19.4	Menselijke psychologische waarden, hun motivationele doelen en onderlinge relaties.....	558
19.5	Merkcongruent handelen vanuit producent én consumentperspectieven.....	562
19.6	Menselijke (merk)waarden verbinden	565

HOOFDSTUK 20

HET MERK ALS BOUWSTEEN VAN DE

ORGANISATIE 567

20.1	Merkvisie ontwikkelen	567
20.1.1	Merkwaardenvisie	568
20.1.2	Merkportfoliovisie.....	573
20.1.3	Positie in de organisatie	575
20.2	'Building the brand'.....	576
20.2.1	Merkidentiteit en internal branding.....	576
20.2.2	Identificatie met het merk.....	577
20.2.3	'Living the brand'	578
20.2.4	Internal branding en cultuurverandering ..	580

HOOFDSTUK 21

ARCHEOLOGIE VAN DE TOEKOMST IN

MERKENMANAGEMENT 585

21.1	Ontwikkeling van organisatie & management	587
21.1.1	FASE 1. Een functionele kijk op de interne organisatie (1900-1925)	587
21.1.2	FASE 2. Een meer menselijke kijk (1926-1950).....	588
21.1.3	FASE 3. Een kritische blik op de buitenwereld (1951-1975).....	589
21.1.4	FASE 4. Waardering van de kernwaarden (1976-2000)	592
21.1.5	FASE 5. Patronen in de chaos (2001 - heden).....	595
21.2	Van klassieke marketing P's naar toekomstgerichte branding P's	598
21.2.1	FASE 1 – 1964-1992: organisatiebenadering, focus op de zender.....	600
21.2.2	FASE 2 – 1993-1999: humane benadering, focus op de ontvanger	603
21.2.3	FASE 3 – 2000-2006: culturele benadering, focus op de context	607

21.2.4	FASE 4 – 2015-2020: biologische benadering, focus op de zintuigen.....	613
21.3	Samenvatting van de acht strategische merkstromingen.....	615
21.3.1	Promotie van tactische marketing naar een strategische 'asset'.....	615
21.3.2	Invloed vanuit de cognitieve psychologie en designmanagement	615
21.3.3	Wie van de acht?.....	616
21.3.4	Reflectie op het hand in hand gaan van organisatieontwikkeling en merkontwikkeling	616

NOTEN	619
-------------	-----

INDEX.....	641
------------	-----

Zie MyLab voor veel verdiepingsmateriaal, met onder andere een extra hoofdstuk:

HOOFDSTUK 22

GEOGRAFISCH MERKBEHEER &

PLACEBRANDING

22.1	Merken beheren over geografische grenzen en marktsegmenten
22.1.1	Standaardisatie én aanpassingen
22.1.2	Mondiale merkstrategieën
22.1.3	De tien geboden voor mondiaal merkbeleid
22.2	Branding van geografische locaties – van citymarketing naar placebranding
22.2.1	Citymarketing aan het werk
22.2.2	Van citymarketing naar placebranding
22.2.3	Managen van stad, plaats en regio als merk

DEEL 1

BRAND VALUE

CREATION



-
- 1. HET MERK EN ZIJN WAARDE IN DE TIJD**
 - 2. HET MERKMEERWAARDEKOMPAS**
 - 3. ESSENTIE VAN MERKWAARDE & MERKMEERWAARDE**
 - 4. MERKPSYCHOLOGIE, -LOYALITEIT & -VERTROUWEN**
-

HOOFDSTUK 1

HET MERK EN ZIJN WAARDE IN DE TIJD

merk, brand Samenstelling van (on)tastbare attributen die een handelsmerk functioneel, emotioneel en/of symbolisch vertegenwoordigen. Een merk komt immaterieel of materieel tot herkenbare uitdrukking als naam, teken, (kleur)ontwerp of een combinatie van deze elementen en indien goed beheerd, waarde creëert en invloed heeft. Een merk verzekert relaties om toekomstige inkomsten te creëren en veilig te stellen door voorkeur, vertrouwen en loyaliteit van gebruikers te vergroten. Door het vereenvoudigen van beslissingen (shortcuts; een merk bestaat uit een kennisnetwerk van

1.1

associaties in het hoofd, opgebouwd door directe of indirecte ervaringen met het merk) vertegenwoordigen merken een betrouwbare, duurzame kwaliteitssgarantie. Ze bieden daardoor een relevante, onderscheidende, betekenisvolle en geloofwaardige keuze tussen vergelijkbare opties.

product Alles wat onder de aandacht van de markt kan worden gebracht of aangeboden voor aankoop, gebruik of verbruik en wat voorziet in een behoefte of een wens; dit kunnen zowel materiële objecten zijn als diensten, personen, plaatsen, organisaties en ideeën.

dienst, service Activiteit, benefit of vorm van behoeftebevrediging die te koop wordt aangeboden, ontastbaar is en waarvan de consument geen eigenaar kan worden.

organisatie Een samenwerkingsverband van mensen die met behulp van geschikte kennis en middelen samenwerken om een bepaald doel te bereiken.

behoefte Het biologisch nodig hebben of het verlangen naar een ontbrekend goed, dienst, emotie of waarde. Kan geactiveerd worden door een discrepantie tussen een werkelijke en een gewenste toestand. Het idee van een individu dat het hem aan iets ontbreekt.

klantgericht Ontwikkeling en levering van producten en diensten die erop gericht is nieuwe manieren te zoeken om klantproblemen op te lossen en bevredigender klantervaringen te creëren.

concurrent Rivaliserende aanbieder van producten of diensten die dezelfde klantbehoeften binnen een specifiek marktsegment bevredigen.

We beginnen in dit boek bij de essentie van merken bouwen: **merkmeerwaardecreatie**. Om waarde te creëren met een merk moet je weten waar een merk voor staat, wat dit betekent voor mensen en organisaties, en wat de impact ervan is op samenleving en milieu. Daarvoor heb je een holistische merkvisie nodig, vandaar dat we in dit deel ons merkmeerwaardekompas introduceren, een nieuw raamwerk dat al deze aspecten met betrekking tot merkenmanagement behandelt. Deze nieuwe editie is opgebouwd rondom dit raamwerk, om je te helpen een merk consistent op te bouwen, te beheren en de waarde ervan te meten.

Introductie

In dit hoofdstuk definiëren we eerst wat een merk is. Een **merk** is voor veel mensen een naam, logo, symbool of ontwerp, of een combinatie van deze zogeheten ‘merkelementen’. Het merk wordt toegevoegd aan een product. Een **product** definiëren we als alles wat aan een markt kan worden aangeboden voor aandacht, aanschaf, gebruik of consumptie, en wat aan een behoefte of wens kan voldoen. Een product kan iets tastbaars zijn, maar ook een **dienst**, winkel, persoon, **organisatie**, plaats of idee. Een merkproduct is een product dat andere dimensies toevoegt, waardoor het zich in bepaalde opzichten onderscheidt van andere producten die zijn ontworpen om aan dezelfde behoefte te voldoen. Deze verschillen kunnen rationeel en tastbaar zijn (gerelateerd aan productprestaties van het merk) of meer symbolisch, emotioneel of immaterieel (gerelateerd aan wat het merk vertegenwoordigt). Daarnaast kan een merk mentaal tegenwoordig eigenlijk alles zijn, variërend van een idee, gedachte, gevoel of ritueel tot religie. In deel vier besteden we hier aandacht aan. Merken zelf zijn waardevolle immateriële activa waarmee zorgvuldig moet worden omgesprongen, omdat zij klanten en bedrijven een aantal voordelen bieden.

Begin

Het produceren en verkopen van producten en diensten draait al sinds mensenheugenis voornamelijk om het voldoen aan **behoeften**. Nog steeds is dat de kern. Als er behoeften zijn ontstaat er een markt en worden er producten aangeboden om aan de behoefte te voldoen. Als je hele goede producten had en ook nog eens **klantgericht** was, voldeed je niet alleen aan de behoeften van mensen, maar steeg ook de klanttevredenheid. Je voegde waarde toe voor de gebruiker. Je bouwde een ‘goede naam’ op (tegenwoordig noemen we dat reputatie) en klanten gingen kiezen voor jou in plaats van voor een **concurrent**. Mensen gingen daarbij niet alleen op je producten vertrouwen, maar ook op je naam. Er ontstonden positieve associaties, de (merk)naam kreeg waarde. Vaak probeerde je je naamsbekendheid verder te vergroten om zo nog meer producten onder je eigen naam te verkopen. Tegenwoordig noemen we dat marketing.

HOOFDSTUK 2

HET MERKMEERWAARDE-KOMPAS

We doorlopen in dit hoofdstuk alle aspecten van het merkmeerwaardekompas, want dit dient ook ter navigatie door het boek. In elk deel komt een van de vier kennisdomeinen aan bod (brand equity management, brand design management, brand relation management en brand reputation management), waarin we de connectie proberen te leggen tussen de factoren waarmee je impact kunt maken (organisation, product, consumer en planet). Hieronder liggen ondersteunende aspecten als prijs, promotie, plaats, personeel en (aantoonbare) processen ten grondslag.

2.1 Het merk als richtinggever

merkmeerwaardekompas Holistisch raamwerk van kennisdomeinen en impactfactoren om duurzame strategieën en ecosystemen voor meervoudige merkmeerwaardecreatie te ontwikkelen.

In dit boek introduceren we het **merkmeerwaardekompas**, omdat merkenmanagement een nieuwe manier van bouwen, versterken, beheren en communiceren vereist om duurzame merkmeerwaarde te creëren. Ook de inhoud van dit boek is gerangschikt via het merkmeerwaardekompas, waardoor informatie logischer is gerubriceerd en daardoor beter vindbaar is. Het kompas biedt niet alleen een strategisch maar ook een praktisch houvast om merken te ontwikkelen. Het is aangepast op het bouwen en beheren van financiële én maatschappelijke merkmeerwaarde in een continu verbonden wereld – analoog en digitaal. Economische, ecologische en sociale waarden worden immers steeds belangrijker. Daarom bevat het raamwerk kennisdomeinen en impactfactoren om strategieën en ecosystemen voor meervoudige merkmeerwaardecreatie te ontwikkelen. We hebben voor deze holistische benadering gekozen omdat strategen integrale beslissingen moeten nemen die impact hebben op meerdere organisatorische aspecten. Het wordt namelijk steeds moeilijker om een bepaald merkaspect nog los te zien van andere factoren. Alles is met elkaar verbonden en beïnvloedt dus ook elkaar. Merken zullen verantwoordelijkheid moeten gaan nemen voor hun productieketen. In de huidige economie, waarbinnen economische, ecologische en sociale waarden even belangrijk zijn, wordt samenwerking tussen organisaties en mensen steeds essentiëler. Hierdoor worden merken sturingsinstrumenten die het gedrag van medewerkers en consumenten positief kunnen beïnvloeden.

Merkmeerwaardekompas als hulpmiddel voor organisatie-alignment

Daarnaast zullen merken nog eenduidiger moeten communiceren wie ze zijn en wat ze doen. Het is moeilijk om een sterk merk te worden en te blijven als je niet duidelijk uitlegt waar je precies voor staat, wat en wie je wilt veranderen en waar je naartoe wilt. Dit onderscheidend vermogen creëer je niet meer met marketing alleen. Enkel zenden over een productpropositie of duurzame en/of sociale missie (*purpose marketing*) is niet meer voldoende. Gebruikers willen weten welke concrete (bewijsbare) acties je onderneemt, het liefst op alle fronten waarin je opereert. We noemen dat impactfactoren. Welke waarde voeg je aantoonbaar toe en hoe maak je dat meetbaar? Marketingactiviteiten kunnen je zeker helpen om merken onder de aandacht te brengen en consumenten te activeren. Maar deze moeten wel ontwikkeld worden

HOOFDSTUK 3

DE ESSENTIE VAN MERKWAARDE EN MERKMEERWAARDE

We maken in dit boek een onderscheid tussen merk- en bedrijfswaarde die hard meetbaar is (objective brand equity & company value) en merkmeerwaarde (mental brand equity & trust); de toegevoegde waarde (added value) bovenop de merkwaarde door het vertrouwen en de positieve merkperceptie in de hoofden van mensen. Merkmeerwaarde kan gezien worden als de subjectieve value creator die kan leiden tot objectieve merkwaarde.

We spreken van merkwaarde of bedrijfswaarde indien dit de (in de meeste gevallen economische) waarde betreft van eigendommen, waaronder merken op de balans. Denk aan fysieke bedrijfsmiddelen (assets) als fabrieken of winkelgebouwen, productiemiddelen, wagenparken en/of distributienetwerken. Vaak wordt hier ook werkgelegenheid (lees het aantal werknemers) onder geschaard. Ook intellectuele eigendommen (intellectual properties of IP) vallen hieronder, inclusief de waarde van eigen merken. Denk aan beschermde patenten en merk- en handelsnamen, logo's, kleuren, taglines of andere visuele merkuitingen of -belevingen in de breedste zin, zoals winkelformules, verpakkingen, apps of websites. Alle subjectieve waarde bovenop de net omschreven objectieve merkwaarde valt onder de mentale merkmeerwaarde.

3.1 Van tastbare waarde naar mentale meerwaarde

Veel ondernemingen hebben ooit iets als objectieve (merk)waarde ontwikkeld, en gezien dat dat uiteindelijk – door de positieve perceptie van gebruikers – een veel hogere (merk) meerwaarde heeft opgeleverd. Amazons gepatenteerde *1-Click-ordering* is hier een voorbeeld van, een optie waarmee je met één klik iets kunt bestellen. Een functie waarmee Amazon niet alleen jarenlang een onvervreembare asset (een niet te kopiëren eigenschap van een merk) in handen had en extra (meetbare) omzet (objective brand equity), maar waarmee het bedrijf ook een uniek gebruiksgemak creëerde – je hoefde niet elke keer al je gegevens in te vullen (mental brand equity). Deze tijdbesparende asset, die **waarde** toevoegt voor de consument, heeft zeker bijgedragen aan het succes van Amazon (het verhoogde volgens insiders zijn verkoop met 45% naar 300 miljoen dollar dat jaar),¹ en daarmee ook haar latere merkmeerwaarde (met 415 miljard dollar in 2020 het waardevolste merk ter wereld volgens BrandZ).² Dat begon al in het jaar 2000, toen Apple het vorstelijke bedrag van 1 miljoen dollar betaalde voor de '1-click'-licentie voor zijn Apple Store.³

waarde Objectieve waarde is de rekenkundige eenheid (getal) die kan worden toegekend aan een eigenschap van een idee, handeling, object, wezen of zaak. Subjectieve waarde is de beoordeling van deze dingen, vaak gevoelsmatig en persoonlijk van aard. De objectieve waarde van een merkproduct kan daardoor afwijken van de emotionele waarde, bijvoorbeeld als men eraan gehecht is.

Brand equity bouwen over de assen in het kompas

Je kunt brand equity dus zien als een denkbeeldige pijl naar rechts (naar de consument) en vervolgens weer als een pijl naar links (naar de merkorganisatie) over de horizontale as in het merkmeerwaardekompas. Een organisatie probeert met een merk waarde te creëren door

HOOFDSTUK 4

MERKPSYCHOLOGIE, -LOYALITEIT & -VERTROUWEN

We kijken nu naar merkmeerwaardecreatie en de theorie achter de werking van vertrouwen en merkloyaliteit. We leven in een wereld met snelle technologische veranderingen, waarin consumenten steeds hogere en nieuwe verwachtingen hebben. Het strategisch managen van merken omvat dus behoorlijk wat aspecten die allemaal invloed hebben op de merkmeerwaarde (brand equity) en het vertrouwen dat mensen hebben in het merk en de ecosystemen waarin het merk opereert. Dat is de essentie van een sterk merk. We beginnen met het definiëren van een merk en de waarde die het kan toevoegen aan de organisatie.

Vertrouwen is iets waar we ons meestal niet van bewust zijn. Pas als we signalen ontvangen dat er iets niet klopt, ontstaat er twijfel of wantrouwen. Bij sociaal vertrouwen zien we vertrouwen vaak als iets wat eerst (wederkerig) moet worden gegeven om het te verkrijgen. Deze vuistregel gaat in de regel ook op bij merken. Na verloop van tijd verdwijnt het ‘bewuste’ vertrouwen, en ontstaat er routinematig herhalingsgedrag. Beide zijn vormen van merkloyaliteit. Dit brengt ons naar de economische waarde van vertrouwen voor merken en organisaties. Investeren in vertrouwensrelaties kan wel degelijk leiden tot merkmeerwaarde. Er is een direct verband tussen (merk)vertrouwen en bedrijfsresultaten, wat zichtbaar is in verkoopcijfers, retentie (herhalingsaankopen), emotionele loyaliteit van gebruikers en duurzame merkrelaties.

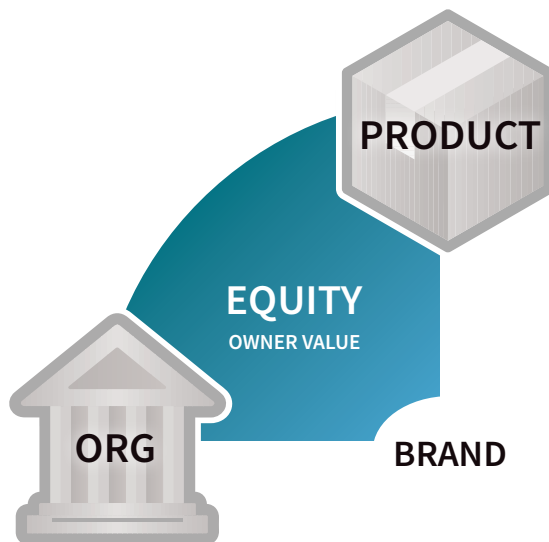
Daarnaast heeft (merk)vertrouwen ook een bredere maatschappelijke functie. Merkorganisaties vervullen steeds vaker een sociaal-maatschappelijke rol in de samenleving. De auteurs zien merken als een belangrijke beïnvloedingsfactor voor duurzame gedragsverandering, want veel overtuigingen en gedragingen van mensen zijn te herleiden naar merkgebruik.¹ Op dit moment nemen merkorganisaties steeds vaker een leidende rol in veranderingen die spelen in de samenleving. Ze beïnvloeden hierdoor de denkbeelden van het publiek. Duurzame en sociale waarden worden belangrijker voor het vertrouwen dat merken willen opbouwen. We kunnen daarom vertrouwen zien als de macro-economische merkmeerwaarde op de lange termijn (Schoppen, 2016).²

Sturingsmechanisme

Vertrouwen wordt beschouwd als een psychologische staat die verbonden is aan persoonlijke drijfveren en attitudes, en achterliggende emoties die worden opgeroepen bij negatieve of positieve en voorspelbare verwachtingen. Rousseau et al. (1998) omschrijven vertrouwen als ‘de intentie om kwetsbaarheid te accepteren op basis van positieve verwachtingen met betrekking tot de intenties of het gedrag van de ander’.³ Sinds mensenheugenis is vertrouwen bepalend geweest voor onze keuzes. Vertrouwen is daarmee een oud mentaal en emotioneel sturingsmechanisme dat zijn weerslag heeft op de (deels onbewuste) besluitvormingsprocessen in ons brein.

DEEL 2

BRAND EQUITY MANAGEMENT



5. ECONOMISCHE & MENTALE MERKMEERWAARDE

6. MENTALE WAARDE VAN EEN MERK VERKLAARD VANUIT CBBE

7. MERKSTRATEGIEËN OPSTELLEN & MERKWAARDEKETEN

8. MERKPOSITIONERING & ARCHITECTUUR

HOOFDSTUK 5

ECONOMISCHE & MENTALE MERKMEERWAARDE

We beginnen dit deel met brand equity omdat dit wordt gezien als de centrale constructie in het strategisch managen van merken en in het opbouwen van duurzaam merkvertrouwen. Naast onenigheid over de definitie en welke factoren precies van invloed zijn op de waarde van uitkomsten is er sowieso de vraag hoe je de waarde van het merk geïsoleerd kunt vaststellen, dus hoe je het merk kunt losmaken uit de gehele waardeketen van de onderneming. De kern van merkmanagement anno nu is namelijk dat het merk in een totale verwevenheid verkeert met alle functies in de merkorganisatie. Bovendien zijn de uitkomsten uit berekeningen van de op dit onderwerp gespecialiseerde brand consultancies erg uiteenlopend. In dit boek hanteren wij de begrippen merk- en bedrijfswaarde voor de aspecten die hard meetbaar zijn (objective brand equity & company value) en merkmeerwaarde (mental brand equity & trust); voor het vertrouwen en de positieve merkperceptie in de hoofden van mensen.¹

5.1 Merk(meer)waarde

'All our factories and facilities could burn down tomorrow but you'd hardly touch the value of the company; all that actually lies in the goodwill of our brand franchise and the collective knowledge in the company' (Roberto Goizueta, voormalig CEO van Coca-Cola).

We gaan in dit hoofdstuk verkennen hoe de waardebepaling van een merknaam in de loop der tijd is geëvolueerd tot zoals we daar nu over denken. Helaas heerst er over hoe de uiteindelijke financiële waardebeoordelingen berekend moeten worden nog veel onduidelijkheid. De uitkomsten uit berekeningen van verschillende op merkwaardebepalingen gespecialiseerde brand consultancies zijn vaak erg verschillend. Naast verschil in de financiële rekenmethoden en uitkomsten is er ook discussie over wat de exacte definitie van brand equity is. Vervolgens kijken we naar welke factoren van invloed zijn op de uitkomsten. Dan is er ook nog de vraag of en hoe je de waarde van het merk geïsoleerd kunt vaststellen, dus hoe je de impact van het merk kunt losmaken uit de gehele waardeketen van een onderneming. Dat lijkt haast onmogelijk want de kern van merkmanagement anno 2022 is namelijk dat het in een totale verwevenheid verkeert met alle functies in de merkorganisatie.

Merkwaarde (brand value) en merkmeerwaarde (added brand value)

Bij het grote onderwerp **brand equity** moet je eigenlijk een onderscheid maken tussen twee vormen van merkwaarde. De eerste is de feitelijke merkwaarde die hard meetbaar is (objective brand equity & company value). De tweede gaat over de toegevoegde waarde die een merk kan hebben voor klanten en de gebruikers van het merk. We noemen dit ook wel merkmeerwaarde (hiervoor hanteren we ook de termen subjective brand equity & trust en/of brand *added brand value*), de mate waarin een merk in de ogen van de klant waarde toevoegt aan een product, dienst of organisatie. Merkmeerwaarde wordt onder meer bepaald door de gepercipieerde

brand equity De mate waarin een merk meerwaarde oplevert voor de merkeigenaar. Het is de som van de onderscheidende kwaliteiten van een merk en wordt ook wel reputatiekapitaal (reputational capital) genoemd.

HOOFDSTUK 6

DE MENTALE WAARDE VAN EEN MERK VERKLAARD VANUIT HET CBBE-MODEL

Customer Based Brand Equity (CBBE-model) Merkmodel (Keller) voor het bouwen van sterke merken vanuit het perspectief van de consument, en waarin je via zes bouwstenen tot loyaliteitsrelaties en merkmeerwaarde komt.

Twee vragen worden vaak gesteld: 'Waardoor wordt een merk sterk?' en 'Hoe bouw je een sterk merk?' Het customer-based brand equity-model (CBBE; klantgerichte merkmeerwaarde-model) helpt deze vragen te beantwoorden. Dit model omvat theoretische ontwikkelingen en managementpraktijken die kunnen helpen bij het begrijpen en beïnvloeden van consumentengedrag.

Het CBBE-model noemt een reeks stappen voor het bouwen van een sterk merk: (1) vaststellen van de juiste merkidentiteit, (2) creëren van de juiste merkbetekenis, (3) oproepen van de juiste merkrespons en (4) creëren van de juiste merkrelaties met klanten. Volgens dit model is het voor het bouwen van een sterk merk noodzakelijk om breedte en diepte van merkbekendheid te vestigen; om sterke, gunstige en unieke merkassociaties te creëren; om gunstige, toegankelijke merkreacties op te roepen; en om intensieve, actieve merkrelaties te vormen. Om deze vier stappen te kunnen zetten, moet er worden gewerkt met zes merkbouwstenen:

1. merksaillantie;
2. merkprestatie;
3. merkbeeldvorming;
4. merkoordelen;
5. merkgevoelens;
6. merkresonantie.

De sterkste merken hebben alle vier de stappen voor het bouwen van een merk gezet. In het CBBE-model doet de waardevolste merkbouwsteen, merkresonantie, zich alleen voor als alle andere kernmerkwaarden volledig in sync zijn wat betreft de behoeften en wensen van klanten. Met andere woorden, merkresonantie getuigt van een volledig harmonieuze relatie tussen klanten en het merk. In het geval van merkresonantie zijn klanten in hoge mate loyaal aan een merk. Dit wordt aangegeven door een nauwe relatie met het merk en het feit dat consumenten actief zoeken naar manieren om in contact te komen met het merk en om hun ervaringen te delen met anderen. Bedrijven die in staat zijn om resonantie en affiniteit bij hun klanten te bereiken, zouden veel waardevolle voordelen kunnen oogsten, zoals een 'premium' prijs en efficiëntere en effectieve marketingprogramma's.

6.1 Klantgerichte merkmeerwaarde (customer-based brand equity)

merkassociaties Alle aan het merk gekoppelde materiële en immateriële beelden, ervaringen, overtuigingen en opvattingen in het hoofd van de klant of consument.

We spreken van klantgerichte merkmeerwaarde wanneer de consument zich in hoge mate bewust is van het merk, er vertrouwd mee is en wanneer hij enkele sterke, gunstige en unieke **merkassociaties** in het geheugen heeft. Soms is merkbekendheid alleen voldoende om te

HOOFDSTUK 7

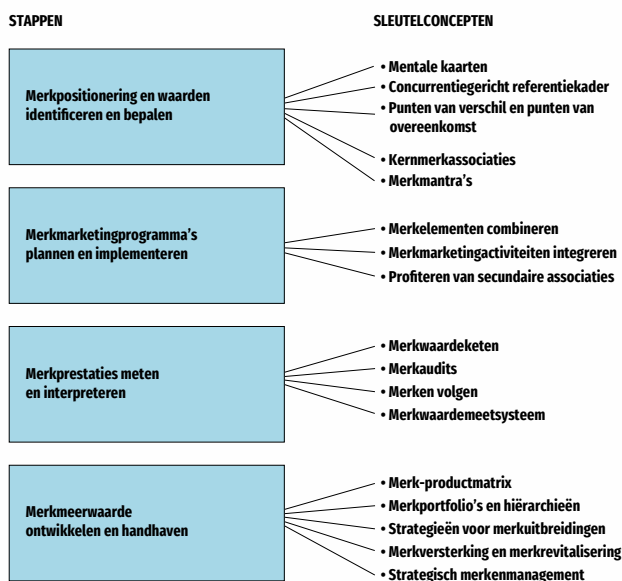
MERKSTRATEGIEËN OPSTELLEN & MERKWAARDEKETEN

merkstrategie, brand strategy Wijze waarop de merkdoelstellingen gerealiseerd moeten worden, geformuleerd op basis van de (1) merkpositionering, (2) merkdoelgroepen, (3) klantgerichte waardepropositie, (4) bewijslast en (5) de communicatie en implementatie van de branding, marketing en een operationeel plan richting de medewerkers en marketingkanalen.

Een merkstrategie voor een bedrijf identificeert welke merkelementen een bedrijf kiest voor toepassing op de diverse producten die het verkoopt. Welke richtlijnen bestaan er als je moet beslissen over de juiste combinatie van merknamen en andere merkelementen, voor de beste aanpak van merkmeerwaarde over het gehele assortiment van de producten van een bedrijf? Een merkstrategie is essentieel omdat dit het middel is waarmee het bedrijf de consument kan helpen inzicht in zijn producten en dienstverlening te krijgen. Afnemers kunnen b2b en b2c zijn.

7.1 Strategisch merkenmanagementproces

Strategisch merkenmanagement brengt het ontwikkelen en implementeren van merk-, marketingprogramma's en -activiteiten met zich mee om merkmeerwaarde te bouwen, te meten en te beheren. In deze tekst definiëren we strategisch merkenmanagement in vier hoofdstappen (zie figuur 7.1):



FIGUUR 7.1 Strategisch merkenmanagementproces

We zullen elk van deze vier stappen eerst in het kort behandelen.¹

HOOFDSTUK 8

MERKPOSITIONERING & ARCHITECTUUR

In dit hoofdstuk bespreken we hoe je merkpositionering toepast en hoe de gewenste of ideale merkkennisstructuren kunnen worden gedefinieerd tijdens het proces van het positioneren van een merk. Positioneren betekent het identificeren en vaststellen van punten van verschil en punten van overeenkomst om zo de juiste merkidentiteit en het juiste merkimago te bepalen.¹ Unieke, betekenisvolle punten van verschil (points of difference, POP's) leveren een concurrerend voordeel op en voorzien consumenten van de 'reden waarom' ze het merk moeten kopen. Punten van overeenkomst (points of parity; POP's) bieden de mogelijkheid om 'mee te liften' op kwalitatieve kenmerken van concurrenten of het ontkrachten van potentiële punten van verschil voor concurrenten. Met andere woorden, deze associaties zijn bedoeld om consumenten te voorzien van 'geen reden om niet' voor het merk te kiezen. Ten slotte bespreken we over merkpositionering over hoe je kern-merkassociaties en merkmantra's kunt vaststellen en hoe je merkaudits kunt verrichten aan de hand van een onderzoeksbenadering om zo de merkpositionering te formuleren.

In de wijze waarop een organisatie haar merkarchitectuur en merkstrategie inricht en bestuurt – het 'organigram' van het merkmanagement – zijn vele theoretische keuzemogelijkheden en pragmatische opties denkbaar. Vanuit het strategische onderwerp 'merkarchitectuur' verkennen we de breedte en diepte van de merkstrategie. Het onderwerp is enigszins vergelijkbaar in de wijze waarop je een organisatie met verschillende functies in een logische hiërarchische gelaagdheid kunt ontwerpen. Voor een merkstrategie – als constructeur van een bestendige merkarchitectuur – is het kunnen doorgronden van de samenhang, de gelaagdheid en verschillende merkrollen van belang om uiteindelijk een merkarchitectuurstrategie op te kunnen stellen. Vanuit een eenmaal ontwikkelde merkarchitectuur krijgen organisaties op termijn te maken met product- en merkuitbreidingen. De vraag is dan hoe je deze nieuwe aanvullingen kunt managen op het canvas van een reeds ontwikkelde merkarchitectuur. Welke sturingsmiddelen heeft een merkstrategie hiervoor tot zijn beschikking?

8.1 Merkpositioneringsstrategie

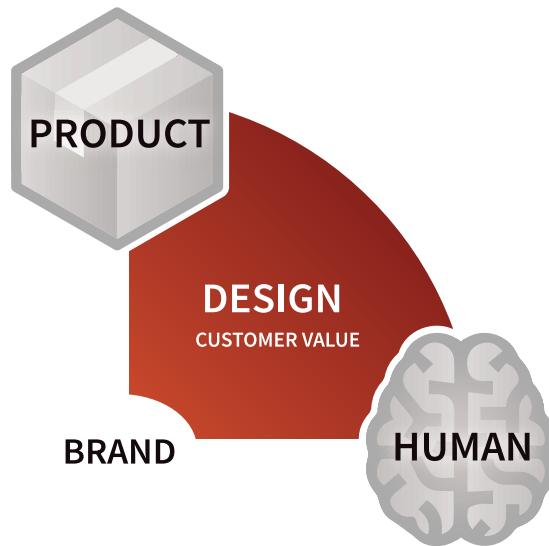
Positionering is erop gericht met een merk een duidelijke, unieke positie in te nemen ten opzichte van concurrerende merken in het hoofd van de consument. Hierbij is het belangrijk de juiste merkkennis te ontwikkelen met bijpassende associaties, omdat ons brein constant vergelijkingen maakt (associaties legt) met andere dingen om zaken te herkennen en te begrijpen. Ofwel, wat zijn de overeenkomsten en wat zijn de verschillen? Dit doen we tussen mensen, merken, organisaties, producten en diensten. Als iemand al bekend is met een merk(product) wordt dit merk sneller begrepen. Als er unieke verschillen zijn, dan kan iemand merken van elkaar onderscheiden. Hoe herkenbaarder een merk of een merkconcept is voor de consument, des te sneller begrijpt en onthoudt die het. Een merk heeft dan een duidelijk te onthouden positionering.



DEEL 3

BRAND DESIGN

MANAGEMENT



9. HET VORMGEVEN EN BOUWEN VAN MERKEN

10. FYSIEKE & MENTALE MERKIDENTITEIT

11. MERKONTWERPMANAGEMENT & MERKCOMMUNICATIE

12. BRONNEN VAN MERKMEERWAARDE DOORGRONDEN EN METEN

HOOFDSTUK 9

HET VORMGEVEN EN BOUWEN VAN MERKEN

In dit hoofdstuk kijken we naar het herkennen en onderzoeken van bronnen van merkmeewarde, en hoe deze in te zetten in brand design en andere merktoepassingen. Hoewel dit boek niet over het ontwerpproces zelf gaat, kijken we wel hoe brand assets het beste kunnen aansluiten op de mentale en visuele merkidentiteit. En hoe ze strategisch kunnen worden ingezet voor merkbouw en hoe vervolgens de effectiviteit ervan is te meten. Zo kijken we naar de vormgeving van visuele brand stimuli en het ontwerpen van gedragsbeïnvloeding. Dit loopt uiteen van het ontwikkelen van de merkidentiteit (brand identity) tot het touchpoint management in de klantreis (customer journey). Welke sensorische contactpunten dragen het meeste bij tot het creëren van merkmeewarde?

9.1 Merkbare waarde

brand design Het vormen van het merk (het vastleggen van de mentale merkidentiteit) en het vormgeven van het merk (het ontwerpen van de visuele merkidentiteit) en uitwerken van alle merkuitingen.

brand design management Het voortdurende proces van strategische beslissingen om innovaties en ontwerpen van producten, diensten en omgevingen – en de communicatie daarvan – te optimaliseren voor een verbeterde gebruikersbeleving en daardoor een positievere bedrijfsresultaat.

Brand design management focust op design, psychologie en menselijk gedrag in combinatie met het ontwikkelen van merkverschijningsvormen die bijdragen aan de operationele doelstellingen van de onderneming. Hoe waarde te creëren met (beeld)taal en design?

Merkperceptie, het beeld dat een consument vormt van een merk, speelt hierbij een belangrijke rol. Ook kijken we naar het ontwikkelen en ontwerpen van de merkidentiteit en branding (waaronder packaging, interfaces, customer journey en touchpoints). Verder komen *design thinking*, merkbeleving, storytelling en semiotiek aan bod.

Gebruikswaarde (customer value)

Voor ondernemingen is het creëren van consumentenwaarde belangrijk. De mate waarin een merk in de ogen van de klant waarde toevoegt aan een product, dienst of organisatie ten opzichte van de concurrentie, bepaalt het succes van een merk. Denk daarbij aan de toegevoegde waarde aan gebruikers die het product overstijgt, zoals de snelheid van beantwoorden van vragen of van een fysieke levering, gemak, frictieloos aanbod, connectiviteit, en tegenwoordig steeds vaker digitale gebruikersherkenning en bijbehorende advisering door ondersteunende machine learning technologie en/of andere kunstmatige intelligentie.

Verder kunnen diverse attributen en merkvoorkeuren de waarde vergroten. Denk aan gepercipieerde prestatie, voordelen (benefits), design, merkbeleving, psychosociale betekenis, naamsbekendheid, reputatie en de betrouwbaarheid van het merk. Bij het mentaal en fysiek vormgeven en bouwen van merken zijn deze aspecten bepalend voor de merkperceptie.

Uit onderzoek gedaan door *Harvard Business Review* (2016) naar de elementen van waarde, kwamen er vier waardecategorieën naar voren die relevant zijn in het merkontwerpproces:¹

Functionele waarde: De kwaliteiten van het merk, het product of de dienst.

Emotionele waarde: De manier waarop het merk, het product of de service de klant het gevoel geeft.



HOOFDSTUK 10

FYSIEKE EN MENTALE IDENTITEIT

Merkidentiteit kan worden onderverdeeld in een fysieke en mentale identiteit. Van de fysieke visuele identiteit, is de corporate identity (voor een organisatiemerken) en de brand identity (voor een fabrikant- of productmerk) de meest voorkomende verschijningsvorm. Dit is het visuele systeem van merkelementen waaronder de naam, logo en symbolen, typografie, kleuren, beelden en taalgebruik (brand language) vallen. Het is een visualisering van de naam, kernwaarden, visie, doel en voordelen die een merk het best karakteriseren. Een fysieke identiteit kan vele gedaanten hebben, waaronder visueel (als beeldmerk, iconen, merktaal of als gebruikersinterface), auditief (als soundlogo of als jingle) of tactiel (als merkobject, denk aan het Coca-Cola-flesje, de Zippo-aansteker of de iPod). Dit worden ook wel fysieke merkattributen (brand assets) genoemd.

10.1 Merksaillantie

● VIDEO - HOW TO: Design a Brand Identity System

Een kijkje in de keuken van graphic designer Christopher Orozco hoe hij een merkstrategie vertaalt tot een merkidentiteits-systeem.



icoon Het bij consumenten diepgewortelde symbool van een merk. Iconen vormen vertegenwoordigen een ongelooflijke waarde (de swoosh van Nike), maar ze moeten met enige regelmaat worden opgefrist om ze eigentijds te houden.

beeldmerk Symbolisch herkenningsteken van een merk, vaak onderdeel van het logo (dan in combinatie met het woordmerk = symbool + naam).

Een duidelijke merkidentiteit zorgt voor herkenbaarheid en onderscheid. Dit zijn aspecten die ook een rol spelen bij merksaillantie, het mentaal en fysiek aanwezig zijn in het hoofd van de consument. Je moet in zijn brein namelijk een duidelijke associatie leggen tussen het merk en het product. Dan weet de consument bij een advertentie of (radio-)commercial immers waar hij het merk moet plaatsen. Vervolgens kan je dan effectief bouwen aan merkbekendheid en -kennis. In hoeverre is het merk top-of-mind en wordt het snel herinnerd of herkend? Zie voor merksaillantie ook paragraaf 6.5.1. Onderscheidende merkelementen (zie hiervoor paragraaf 7.1, 8.3.5 en 9.1.1), ook wel *distinctive brand assets* genoemd, kunnen hierbij helpen. Denk aan ondersteunende elementen die je kunt waarnemen, denk aan vormen, geluiden, klanken, kleuren, merktekens of lettertypes. Ook geuren vallen hieronder. Deze assets hoeven op zichzelf weinig betekenis te hebben, maar ze kunnen net dat stukje herkenning zijn waardoor je aan een bepaald merk denkt. Denk aan telecomproviders en je ziet de kleur magenta (T-Mobile), de kleur rood (Vodafone) of de kleur groen (KPN). Een merkidentiteit kan ook complexere merkkennis of een diepere symbolische merkbetekenis via merktekens (**iconen**) terugbrengen naar een toegankelijk woord- of **beeldmerk** (lees meer over merksymboliek in paragraaf 15.2.10).

Taal en toonzetting

Ook speelt de taal een belangrijke rol. Dit kan de beeldtaal zijn om een merkorganisatie of merkproducten visueel te articuleren, maar ook om deze qua woordgebruik onderscheidend te omschrijven. Merktaal heeft als functie specifieke woorden, termen of ideeën associatief te koppelen aan een merk (meer hierover in de volgende paragrafen).¹

De mentale identiteit, die onder meer wordt gevormd door de missie, visie, kernwaarden, merkassociaties, merkbelofte en merkpersoonlijkheid, kan gedestilleerd worden tot een merkmantra (merkessentie) die vervolgens als tagline of baseline deel kan uitmaken van de visuele merkidentiteit. Deze gaat vaak samen met de purpose van de merkorganisatie.

HOOFDSTUK 11

MERKONTWERP- MANAGEMENT & MERKCOMMUNICATIE

Dit boek gaat niet in op het ontwerpproces van specifieke merkelementen of merkattributen. Dat zijn aparte ontwerpdisciplines waarover goede literatuur beschikbaar is, maar waarvoor dit managementboek niet bedoeld is. Wel kijken we naar het ontwikkel- en managementproces om tot de beste keuze van brand assets te komen. Denk dan aan hoe externe partijen of je eigen merkorganisatie aan te sturen om tot effectieve logo's, vignetten, verpakkingen of offline en online communicatiemiddelen te komen.

Ook besteden we aandacht aan het ontwikkelen van merknamen en de bijbehorende associatie sets, zeg maar het vooronderzoek om tot goede brand assets te komen – die weer als basis dienen voor het verdere ontwerp- of merkmanagementproces.

Kortweg kunnen we management van brand design opdelen in de volgende niveaus:

Corporate niveau: op strategisch niveau wordt de richting bepaald (vanuit de missie en visie van de organisatie) hoe design in zetten voor het vergroten van de bedrijfsresultaten. Vaak staat dit in nauw verband met de merkportfoliostategie en het strategisch inzetten van merkelementen, zie hiervoor ook hoofdstuk 7. Ook het brand design op moedermerkniveau valt hieronder.

Projectniveau: op dit niveau wordt er gekeken naar consistente opbouw, onderhoud, vormgeving en interactie van het merk(portfolio). Hoe kunnen merkelementen op product- en dienstniveau de merkbeleving zodanig verbeteren dat er vertrouwen en merkloyaliteit ontstaat. Alle elementen moeten bijdragen om de merkonderscheidendheid en marktimpact te versterken, en de merkmeerwaarde te vergroten.

11.1 Productdesignmanagement: de strategische relatie tussen merk, marketing en vormgeving

Het wordt steeds lastiger om producten door middel van technologie of functionaliteit te differentiëren. Veel merken zetten daarom het uiterlijk van hun producten in om een goede positie in de markt te krijgen. Productdesign is het vormgeven van een in de markt onderscheidende visuele productidentiteit waarin de relatie tussen het product en het merk tot uitdrukking komt. Het gaat om de strategische afweging van hoe de vormgeving een uitdrukking is van merkwaarden en technische competenties die gelden voor een langere termijn.

Meerwaarde door design

Merken als Apple zetten productvormgeving in als strategisch instrument. Met de invoering van visueel aantrekkelijke en opvallende producten, zoals de iPad en de iPhone heeft het merk Apple een sterke positie in verschillende markten opgebouwd. Ook kon een zwarte MacBook

HOOFDSTUK 12

BRONNEN VAN MERKMEERWAARDE DOORGRONDEN EN METEN

Om mensen en hun drijfveren nog beter te begrijpen duiken we in dit laatste hoofdstuk van deel 3 nog dieper in de psychologie en onderzoek (evidence based branding). Dit merkmanagementboek heeft mede als doel om merkstrategen en merkmarketeers theoretische handreikingen te geven met historische concepten en visies vanuit de diepte- en sociale psychologie en met gevestigde inzichten uit de neurowetenschap. Deze handreikingen dienen als praktijkgereedschap voor strategische vraagstukken en vervolgens het onderzoeken, doorgronden en meten van merkmeerwaarde en merkvertrouwen.

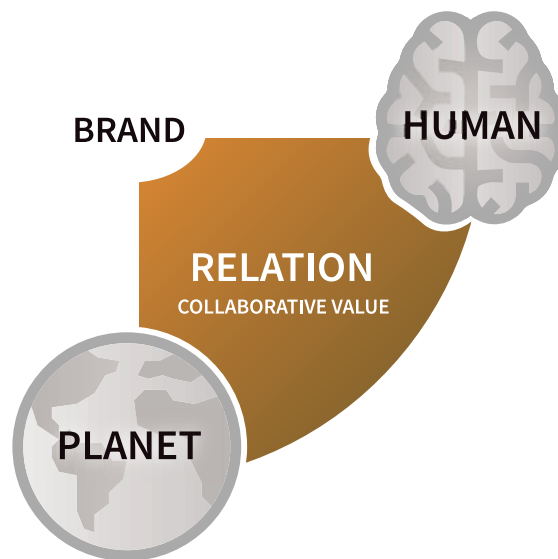
Voor effectief merkmanagement is het noodzakelijk om de consument diepgaand te begrijpen. Daarom voeren veel bedrijven grondige onderzoeken uit om zo veel mogelijk te weten te komen over de consument. Er bestaan talloze gedetailleerde, ingewikkelde onderzoekstechnieken en -methoden waarmee merkstrategen en merkmarketeers de kennisstructuren van consumenten beter kunnen doorgronden. Traditioneel kwalitatief marktonderzoek is doorgaans niet alleen kostbaar, het kent ook beperkingen. Want deze vorm van onderzoek is per definitie gebaseerd op denkbeelden en behoeften waarvan de consument zich bewust is, en ze derhalve kan verwoorden. Dat wat ons werkelijk beweegt, laat zich met de traditionele marktonderzoeksmethoden dus niet zomaar uitdrukken.¹ Daarom schenken we in dit boek ook aandacht aan de impliciet-onbewuste vormen van (neurowetenschappelijk en toegepast) onderzoek.

We beginnen dit hoofdstuk met een verkenning van het psychologische begrip 'het onbewuste' en de invloed die ervan uitgaat hoe mensen individuele keuzes maken en beslissingen nemen. Vervolgens gaan we dieper in op de theorie van menselijke persoonlijkheidskenmerken die met behulp van het idee over de merkarchetypen toepasbaar zijn op merken. We beschrijven zowel de kwalitatieve als kwantitatieve benadering van het meten van de merkkennis-structuren van de consument. We verkennen uitgebreid hoe merkprofessionals gebruik kunnen maken van de toegankelijke inzichten uit de (diepte)psychologie, merkpersoonlijksleer en van het idee van de merkarchetypen richting identiteitsvaststelling, de positionering en metingen van merkmeerwaarde.



DEEL 4

BRAND RELATION MANAGEMENT



13. HET ONTWIKKELEN VAN DUURZAME (MERK) VERBINDINGEN

14. MERKEMOTIES, -BELEVING, -ATTITUDES

15. DIGITALE MERK- & MARKETING-ECOSYSTEMEN

16. MERKVERTROUWENSRELATIES BOUWEN

HOOFDSTUK 13

HET ONTWIKKELEN VAN DUURZAME (MERK) VERBINDINGEN

Dit hoofdstuk richt zich op hoe de merkorganisatie sociaal en economisch in verbinding blijft met haar stakeholders – en met de oorsprong waar onze producten vandaan komen of worden geproduceerd. En hoewel producten van oudsher de basis vormen voor merkorganisaties zijn diensten, 24/7 online service, merkbeleving en relatiebeheer belangrijker geworden. Merken moeten tegenwoordig connected en sensitive zijn. Ze moeten over een sociale, inclusieve antenne beschikken die aanvoelt wat er speelt in de samenleving. Want dat is nodig om langdurige en betekenisvolle menselijke (merk)relaties te bouwen en te onderhouden. Want we kopen namelijk liever producten en nemen liever diensten af van merkorganisaties die zich humaan en verbindend gedragen. Ofwel, ze moeten menselijk en toegankelijk zijn in hun service en in hun relaties, ook al koop je soms eenmalig iets of voel je je op dat niet verbonden met het merk. Zelfs dan scheelt het of een merk rekening houdt en verbinding zoekt met de wereld waarin zij opereert. Dat kan net het verschil maken of je dat merk verkiest of een merk dat dit niet doet.

We leven nu in een digitale wereld waarin elk product, inclusief de fast mover, verbonden is via ecosystemen. We willen in toenemende mate weten waar en hoe producten uit de productieketen komen en hoe ze weer worden opgenomen in de ecologische keten, een steeds vaker voorkomend onderdeel van het merkverhaal. Merkorganisaties zullen daarom met andere (vertrouwens)attitudes naar duurzaam consumeren moeten kijken om het vertrouwen te verkrijgen van de nu nog zoekende (lees overstappende) consument. Want al geven steeds meer mensen aan open te staan voor duurzame producten, het marktaandeel van duurzame producten is nog relatief klein – de bekende attitude-behavioral intention gap. Maar dit aandeel groeit wel degelijk snel. Om van goede intenties naar daadwerkelijk duurzaam (herhalings)gedrag te komen, zijn naast goede producten (die net zo goed of beter zijn), ook betrouwbare merken en duurzame merkrelaties nodig. Zowel b2c als b2b, zodat iedereen kan participeren in de nieuwe (fysieke en digitale) ketens en merkecosystemen (daarom besteden we hier aandacht aan in hoofdstuk 15). Dit vereist hybride vormen van merkrelatiebeheer. Daarom behandelen we in hoofdstuk 16 (merk)vertrouwensattitudes, de vijf belangrijkste netwerklagen van vertrouwen en strategieën om duurzame merkrelaties te bouwen en te onderhouden.

13.1 Stakeholder(relatie)management

stakeholdermanagement Het proces van het onderhouden van relaties met de mensen die de meeste impact hebben op de doelstellingen van een organisatie of initiatief.

Hoe we tegen merken aankijken, is door de tijd veranderd. In het verleden zagen we merkproducten vooral als objecten. Zo kocht je een amfor of een fles wijn. Als het van een goed wijnhuis kwam, betaalde je meer. Deze lineaire visie is nog steeds van toepassing – zo worden

HOOFDSTUK 14

MERKEMOTIES, -BELEVING, -ATTITUDES

Emoties zijn belangrijke aanknopingspunten voor ons geheugen en het hieruit voortvloeiende beslissingsgedrag. Deze impliciete kennis, die grotendeels wordt verwerkt op onbewust niveau, informeert ons over de relevantie en het belang van de verkregen informatie. Aangezien deze informatieverwerking op een onbewust niveau in de hersenen plaatsvindt (en er dus weinig rationeel en reflectief te sturen valt), kan dit worden gebruikt om gedrag te beïnvloeden en routines te optimaliseren. Het was wetenschapper Calne (2000) die stelde: 'Het essentiële verschil tussen emotie en rede is dat emotie tot actie leidt, terwijl rede tot conclusies leidt.'¹

Het overbrengen van een effectieve boodschap draait dus grotendeels om het oproepen van de juiste emotie(s), want emoties zijn belangrijke triggers die aanzetten tot beweging en gedragsverandering (veel aankoopbeslissingen worden eerst emotioneel genomen en achteraf gerationaliseerd). Het is echter wel zaak om de juiste emotie(s) op te roepen, omdat verkeerde emoties kunnen afleiden van de merkboodschap. Enkel positieve emoties oproepen is op den duur ongeloofwaardig, maar alleen rationele argumenten kunnen de effectiviteit weer verminderen. En bij negatieve emoties (die soms nodig zijn) bestaat het gevaar dat het merk wordt geassocieerd met negatieve connotaties (door minder aansprekende gevoelswaarden en ongewenste bijbetekenissen).

14.1 Merkemoties

14.1.1 Emoties moeten merkboodschap positief versterken

Emoties oproepen werkt het beste als ze goed passen bij de aard van de merkboodschap en de interactie, en als deze impliciete emotionele associaties activeren die nauw aansluiten bij de motieven en doelstellingen van stakeholders en gebruikers. Zo roept bijvoorbeeld de Nationale Postcode Loterij zowel positieve als negatieve emoties op. De positieve emotie en verleidelijke kernassociatie zijn uiteraard dat je geldprijzen kunt winnen, maar de negatieve emotie is natuurlijk het idee dat jeuren in je straat miljonair kunnen worden en jij niet (omdat je geen lot hebt gekocht in jouw postcodegebied). Deze negatieve emoties en associaties zijn in feite de impliciete motor en het succes achter de loterij.

Om effectief te zijn, hoeft alle kennis ook niet meteen beschikbaar te zijn; de succesvolste merken hebben duidelijke en consistente archetypische verhalen (merkpersonaliteit), die gebruikers met de juiste emoties en gedrag binden met het merk. De verdieping in het merk volgt dan later.

14.1.2 Emoties in merkmanagement

De interactie met merken veroorzaakt emoties bij mensen en daarom is kennis over de werking van emoties een relevant aspect van merkenmanagement. De emotietheorie suggereert dat een emotie een fysiologische respons is op een stimulus, waardoor er bepaalde kennis ontstaat.² De blootstelling aan een object kan dan een gevoel van opwinding opleveren, wat weer kan leiden tot de aanmaak van een emotionele reactie.³ Een merk is vergelijk-

HOOFDSTUK 15

DIGITALE MERK- & MARKETING-ECOSYSTEMEN

Onze (platform)economie is servicegericht geworden, met meer klantcontacten. Met goed relatiebeheer bouw je en onderhoud je (online) duurzame klantrelaties die verder gaan dan enkel transactionele relaties, maar ook leiden tot (b2b en b2c) partnerschappen en cocreatie via merkinteractie (collaborative value creation). Ook gaan merkactivaties en merkrelaties vrijwel geheel verlopen via digitale platformen (met touchpoints in de reële wereld). De kracht van sterke merken zit hem in vertrouwensrelaties op die platformen. Je kunt een product na-apen of de techniek van een concurrent weten te reproduceren, maar een merk-ecosysteem met betrokken klant- en (keten)stakeholderrelaties is veel moeilijker te kopiëren. Voor kort gebruikte (wegwerp)producten (FMCG) in de fysieke wereld werkt mentale en fysieke bereikbaarheid nog prima, maar in de digitale wereld moeten merken het van duurzame merkrelaties hebben om hun bestaansrecht aan steeds meer verschillende stakeholders te rechtvaardigen. In de platformeconomie kopen mensen producten en gebruiken ze diensten op basis van positieve recensies van anderen en eerdere klantcontacten en/of merkervaringen.

15.1 Denken vanuit een merkbeleving-ecosysteem

Hoewel een merkbeleving (brand experience) gericht kan zijn op het benutten van een specifiek deelbelevingsaspect (het creëren van een optimale beleving of piekervaring binnen een bepaald (actie)moment), werkt merkbeleving het best als deze wordt ontwikkeld vanuit het complete merkbeleving-ecosysteem, want dan is de merkbeleving het meest consistent en voorspelbaar in de totale merkervaring.¹ Denk aan een muziekfestival: behalve het op tijd laten beginnen van muziek of de kwaliteit van het eten op het terrein, moet ook het verkeer goed geregeld zijn, want niemand wil eindeloos in de file staan om er te komen (of om er weer te vertrekken). In de totaalbeleving telt alles mee. In feite gaan gebruiker en merk tijdens een **customer journey** een symbiose aan. De gebruiker creëert samen met het merk een nieuwe beleving door de interactie met een product of dienst, en bouwt zo samen een ervaring die een positief effect heeft op de totale merkbeleving. Die vindt plaats binnen een ecosysteem dat uit verschillende dimensies bestaat.

customer journey, klantreis De weg die de gebruiker aflegt om een bepaald doel te bereiken of de 'reis' die de klant maakt in het aankoopproces vanaf het moment dat hij een behoefte heeft tot en met het gebruik van het product of de dienst.

15.1.1 De zes dimensies in een merkbeleving-ecosysteem

Er zijn zes dimensies waar te nemen in het beleving-ecosysteem: het product, de mens die ermee interacteert (alleen of met anderen), de tijdsduur, de omgeving waarin de interactie plaatsvindt, de mentale verwerking in ons brein en de digitale online aspecten.² Elk beleving-ecosysteemconcept bestaat – indien er gebruik wordt gemaakt van fysieke en digitale producten, media en diensten tijdens de klantreis – uit deze zes dimensies.

HOOFDSTUK 16

MERKVERTROUWENS- RELATIES BOUWEN

‘You must trust and believe in people, or life becomes impossible’ (Anton Chekhov).

Zoals uit de quote hierboven blijkt, heeft vertrouwen een cruciale functie binnen merkrelaties. Er is een sterk verband tussen vertrouwen, sociale connecties en ons subjectief welzijn (geluk). Vertrouwen is het sociale bindmiddel dat ervoor zorgt dat we samenwerken, zaken doen en privé-informatie met elkaar uitwisselen. Vertrouwen is de basis voor duurzame (merk)relaties. Door de coronacrisis zijn onze omgangsvormen veranderd – waar ons brein en lichaam moeite mee hebben. Zo is het aanraken, ook in retailomgevingen, afgenomen vanwege de angst voor fysieke interactie. Hierdoor is ons vertrouwen in digitale interactie gegroeid, maar is ons vertrouwen in de fysieke wereld – met name in de politiek en in instituties – afgenomen. Dit is deels overgenomen door online bedrijven waarvan we steeds afhankelijker zijn geworden.

Vertrouwensrelaties in de digitale wereld zijn anders dan in de echte wereld, omdat mensen elkaar vaak niet zien. Normaliter is de relatie tussen een vertrouwende partij en een vertrouwde partij gebaseerd op een impliciet contact, zoals bij een samenwerking waarbij je elkaar fysiek ontmoet. Maar online kan een partij onzichtbaar op afstand beslissen een verplichting wel of niet na te komen. Er is een risico dat consumenten een ongewenste selectie maken van online aanbieders en partners, omdat verborgen kenmerken niet zichtbaar zijn tijdens het aangaan van een contractuele verplichting. Hierdoor ontstaat er informatieongelijkheid (de ene partij beschikt over meer strategische informatie dan de andere partij). Dit kan schadelijk zijn voor een samenwerking. Dit heeft ook betrekking op het delen van persoonsgegevens of andere privacygevoelige data waardoor de delende partij kwetsbaar is. Deze angsten zijn niet nieuw en gelden ook in de fysieke wereld. Daarom moeten merkorganisaties kijken naar de oude én nieuwe manieren van samenwerken, om weer contact te krijgen met consumenten en vertrouwensrelaties op te bouwen in beide werelden. Daarom gaat dit hoofdstuk in op onze neurologische wortels van vertrouwen en samenwerking en kijken we naar de waarde van vertrouwen in merkrelatiebeheer.

16.1 Neurowetenschappelijk perspectief op duurzame (merk)vertrouwensrelaties

cognitie Mentale activiteit en het proces van kennisverwerving door waarneming en het verwerken van informatie (door te denken).

affectie Genegenheid (in relaties), positieve emoties of gevoelens (attitudes) voor een ander.

conatie Gedrag (of gedragsintentie), iets doen of nalaten, al dan niet op basis van eerdere kennis, houding of gevoelens (cognitieve of affective attitudes).

De essentie van menselijk leven is gebaseerd op sociale relaties. Omdat we in onze evolutionaire ontwikkeling niet zonder de hulp van anderen konden, ontstonden er vaste partnerschappen. Relaties vormen nog steeds de basis voor onze behoefte aan verbondenheid en welbevinden. Dezelfde analogie is ook te maken voor merken: zonder menselijke relaties ook geen merkrelaties. Merken bestaan door de (**cognitieve, affectieve en conatieve**) vertrouwensrelaties die ze hebben opgebouwd met hun gebruikers, én door de sociale banden met gebruikers onderling. Deze interpersoonlijke relaties werken niet alleen op deze manier

DEEL 5

BRAND REPUTATION

MANAGEMENT



17. MERKREPUTATIE & MERKIMPACT

18. DUURZAAM MERKBELEID & CSR

19. KERN- EN MERKWAARDEN BEHEREN

20. HET MERK ALS BOUWSTEEN VAN DE ORGANISATIE

HOOFDSTUK 17

MERKREPUTATIE & MERKIMPACT

In de komende decennia wordt het (transparante) sociale en duurzame gedrag van merkorganisaties bepalend voor hun (merk)reputatie. Op welke organisatie willen de huidige en komende generaties nog vertrouwen? Met klassiek reputatiemanagement, het repareren van schade en het met marketing 'groenwassen' (greenwashing) van het aanzien van het bedrijf, kom je niet meer weg. Het werken vanuit het stakeholderperspectief creëert een democratiserende kracht die in de toekomst nog meer zal leiden tot intensief samenwerkende organisatievormen (netwerken), waarbij milieuvriendelijkheid en sociale verantwoordelijkheid evenzeer worden gewaardeerd als het maken van winst en het realiseren van klanttevredenheid.

17.1 Wat is reputatie?

'It takes 20 years to build a solid reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently' (Warren Buffet).

Net als bij personen worden merkorganisaties geconfronteerd met wat anderen van hen vinden. Hoe sta je bekend en nog belangrijker wat vinden wij daarvan? En met 'wij' bedoelen we niet alleen de marktgerichte doelgroepen van (potentiële) klanten, maar de veel grotere groep van interne en externe stakeholders die een strategisch belang dienen richting de merkorganisatie.

De term stakeholder verwijst naar klanten, (families van) medewerkers, eigenaren (aandeelhouders), externe investeerders, financiële adviseurs (accountancy) en banken. Maar ook naar de relatie met kennisinstituten en opleidingsinstanties, vakbonden, (lokale) overheid en gemeenschappen, ngo's en activisten, evenals de opgebouwde reputatie richting leveranciers, distributeurs en andere partners die deel uitmaken van de toeleveringsketen (supply chain).¹ Reputatie heeft ook te maken met de bekendheid als een betrouwbare partner (betalingsmoraal) richting toeleveranciers. Het behelst bovendien de kwaliteit van de relaties met samenwerkende partnerorganisaties, bijvoorbeeld op het gebied van innovatie van producten en diensten, de prille samenwerkingen in **waardeketens** van de nieuwe **circulaire economie**. Bij reputatie is niet alleen de geschetste beeldvorming van belang (perceiving) maar vooral hoe deze beeldvorming beoordeeld wordt (judging). Het grote onderwerp reputatie van de merkorganisatie, merkreputatie, heeft veel **impact** op de centrale onderwerpen in het merk-meerwaardekompas (brand equity & trust), vanuit het perspectief van het duurzame organisatie-denken, het hoofdonderwerp in dit deel 5.

waardeketen, value chain De reeks afdelingen/organisaties die in een keten waarde creëren, verdeeld in primaire activiteiten zoals productie, marketing en verkoop, en ondersteunende activiteiten zoals inkoop, personeelsbeleid en onderzoek en ontwikkeling.

circulaire economie Een economisch systeem van gesloten kringlopen waarin grondstoffen, onderdelen en producten hun waarde zo min mogelijk verliezen, hernieuwbare energiebronnen worden gebruikt en systeemdenken centraal staat.

impact (maken) Het bijdragen aan het bereiken van een positieve, systemische verandering op de lange termijn. Merken met impact hebben vaak een sterke waardepropositie en een hogere sociale en duurzame merkmeerwaarde.

Definities en perspectieven

Reputatie laat zich lastig definiëren, aangezien de perceptie ervan subjectief is. Zo kun je reputatie beschouwen als de algemene inschatting die het publiek van iets maakt, al dan niet gevoed en beïnvloed door opinies. Als we echter naar mogelijke definities van reputatie kijken, zijn er een aantal zaken die overeenkomen.

HOOFDSTUK 18

DUURZAAM MERKBELEID & CSR

We hebben aan het begin van dit hoofdstuk twee perspectieven voorgesteld waarmee we reputatie kunnen omschrijven; het belang van de merkorganisatie en het belang van de stakeholder. Dit hoofdstuk behandelt merkbeleid vanuit het perspectief van de organisatie. We gaan we dieper in op hoe merkorganisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen (CSR) kunnen incorporeren in duurzaam merkbeleid.

Voor veel ondernemingen wordt, naast hun functionele doelstellingen, de social & sustainable purpose in de missie steeds meer de basis voor hun bestaansrecht vanwege de (wederzijdse) afhankelijkheid in een duurzame merk-klantrelatie. Kopers van duurzame en pro-sociale merken steunen veelal de missie van de organisatie, zijn loyaler in gebruikersgedrag en beschouwen het merk ook als betrouwbaarder. Dit zijn vaak duurzame en pro-sociale merken die een voortrekkersrol vervullen naar een socialere samenleving, die duurzaam leiderschap durven te tonen door hun verantwoordelijkheid te nemen en die, door deze vertrouwenswaardige positie, merken van maatschappelijke betekenis worden. Door betrokken te blijven in de hele keten, ook na de aankoop. Merkfabrikanten zouden deze verantwoordelijkheid op zich moeten nemen.

18.1 Maatschappelijk en duurzaam waarde(n)volle merken creëren



Beeld: Courtesy of Feelgooddrinks

public value, publieke waarde Het creëren van waarde in het gemeenschappelijk belang voor het welzijn van het individu en de maatschappij.

Duurzaam merkbeleid gaat verder dan het vermarkten van duurzame producten. Alle waarde die een organisatie of initiatief kan leveren aan de samenleving en die in het publieke domein als waardevol wordt gezien valt onder duurzaam merkbeleid. Een duurzame reputatie kun je hierbij beschouwen een immaterieel goed waarmee het bedrijf de verwachtingen en behoeften van zijn verschillende belanghebbenden beter kan beheren, waardoor differentiatie en barrières ontstaan ten opzichte van zijn concurrenten. Een duurzame reputatie kan alleen maar groeien als een organisatie consistent opereert, dit over een langere tijd (voorspelbaar) handhaaft en dat, op basis van een reeks gedeelde waarden en strategieën waarop elke belanghebbende kan vertrouwen. Het is dit duurzaam onderscheidend vermogen (*sustainable differentiation*) van een organisatie, in combinatie met verantwoord beheer van haar intellectueel kapitaal (immateriële activa) waarop reputatie wordt gebouwd. Reputatie die zich ook in financiële, sociale en ecologische waarde(n) laat uitdrukken.

Public value

Public value (publieke waarde) beschrijft de bijdrage die organisaties of initiatieven leveren aan de samenleving en die in het publieke domein als waardevol wordt gezien. Publieke waarde gaat over het creëren van waarde in het gemeenschappelijk belang voor het welzijn van het individu en de maatschappij. ¹ Public value kent meerdere definities, maar de meest compacte is die van Talbot, waarin hij public value omschrijft als 'Public value is what the public values'. Publieke waarde is (1) het collectieve beeld van wat de samenleving ervaart als

HOOFDSTUK 19

KERN- EN MERKWAARDEN BEHEREN

Sinds deze eeuw zien we dat sociale en duurzame waarde(n) en acties steeds meer aan de merkreputatie bijdragen, waardoor organisaties hun strategie en merkbeleid om merk-meerwaardecreatie te ontwikkelen, aanpassen (zie hiervoor ook hoofdstuk 2 waarin we het merkmeerwaardekompas behandelen). We kennen verschillende vormen van waarden die leiden tot (merk)waarde. Waarde- en normbesef zijn belangrijke bouwstenen voor (merk)vertrouwen, en voor consistent (voorspelbaar) gedrag. Ze vormen de basis van de identiteit en persoonlijkheid, en zijn diepgeworteld in de ontwikkeling bij mens en merk. Bij mensen zijn waarden bepalend voor hun persoonlijkheid en gedrag. Bij merkorganisaties liggen waarden ten grondslag aan de manier van werken binnen een bedrijfscultuur en binnen de visie en missie zijn ze koersbepalend. Hoe hoger de normvastheid tussen mensen en merken hoe hoger de kans dat dit leidt tot consistent en congruent gedrag en kan uitgroeien tot een vertrouwensrelatie.

In dit boek behandelen we een drietal basiswaarden: kernwaarden, merkwaarden (waardeproposities) en sociaalpsychologische waarden. Deze worden in dit hoofdstuk omschreven.

19.1 Kernwaarden ('gecontroleerde' waarden van binnen naar buiten)



Kernwaarden (core values) zijn de belangrijkste (basis)waarden die een organisatie karakteriseren. Ze zijn de fundamentele overtuigingen en motivationele doelen van een persoon of organisatie, en vaak de leidende beginselen voor het gedrag van een organisatie – ofwel de organisatiecultuur. Deze waarden komen (gecontroleerd) vanuit de organisatie zelf, vormen onderdeel van de identiteit, zijn gericht op de lange termijn en leidend in de besluitvorming. Ze geven als duurzame grondbeginselen het belang (purpose) aan waar een (merk)organisatie voor staat en naar streeft, zoals verantwoordelijkheid nemen voor mens, maatschappij en milieu. Ze fungeren daarnaast als een moreel kompas voor de organisatie en voor de cultuur binnen het bedrijf of de instelling. Belangrijk is dat kernwaarden pas waarde krijgen als ze ook worden toegepast (dan worden ze zichtbaar in de attitudes en het gedrag van de medewerkers en/of andere key-stakeholders). Kernwaarden zijn daarom ook (vaak ideologische) waardebegrippen die bij het interne organisatiegedrag behoren. Zo worden Integriteit, respect, klantgerichtheid, openheid, betrokkenheid van werknemers, loyaliteit en werkplezier vaak als basiswaarden gehanteerd.¹ Ze komen tot uiting in het handelen van de organisatie en het gedrag waarop stakeholders kunnen worden aangesproken. Oftewel: identificeerbare waarden moeten binnen je handelswijze en gedrag vallen. Daarom liggen kern- en merkwaarden vaak ook in lijn met een bepaald archetype van een merk(organisatie). Zie voor het vaststellen van merkarchetypen paragraaf 12.6.

Kernwaarden zijn vaak opgenomen in een mission statement, kunnen historisch zijn ontstaan of samen met stakeholders zijn geformuleerd. Kernwaarden verschillen per onderneming. Zo

HOOFDSTUK 20

HET MERK ALS BOUWSTEEN VAN DE ORGANISATIE

Er wordt in dit boek veel aandacht besteed aan het perspectief vanuit de consument en gebruiker. In de vorige hoofdstukken hebben we onder andere gekeken hoe merkorganisaties met sustainability branding stakeholders kunnen bereiken, beïnvloeden en betrekken. Ook zijn we dieper in ingegaan op hoe merkorganisaties maatschappelijk verantwoord ondernemen (CSR) en hoe ze dit kunnen incorporeren in hun duurzaam merkbeleid.

In dit hoofdstuk willen we inzicht verschaffen in hoe medewerkers gegroepeerd kunnen bijdragen en bouwen aan het merk. Het belang van het betrekken en veranderen van de bedrijfscultuur wordt besproken. We staan stil bij het definiëren, doorgronden en kunnen incorporeren van de kernwaarden van de organisatie en de merkwaarden in de merkstrategie. Vanuit kenmerkende ontwikkelfasen uit honderdtwintig jaar organisatiekunde en strategisch management, en de recentere ontwikkeling in het vakgebied strategische merkenmanagement, geven we inzichten in hoe merkorganisaties zich organisatorisch kunnen inrichten vanuit een centrale regierol voor merkmanagement.

20.1 Merkvisie ontwikkelen

Het besef dat merken een belangrijke (financiële) waarde kunnen hebben voor ondernemingen, heeft ertoe geleid dat steeds meer ondernemingen zich bezighouden met strategisch merkmanagement. Merken worden door veel organisaties gezien als een instrument voor het verkrijgen en behouden van concurrentievoordeel. Als strategisch merkmanagement steeds belangrijker wordt voor ondernemingen dient het ook een centrale rol in te nemen en prioriteit te krijgen in organisaties.

In de ondernemingsstrategie worden de missie en de doelstellingen van het bedrijf vastgelegd. De missie beschrijft in brede zin wat een onderneming wil bereiken. Dit resulteert in doelstellingen die meestal economisch zijn – zoals handhaven of vergroten van het marktaandeel en de winst – maar die ook, steeds vaker, van maatschappelijke aard zijn. Aangezien merken hierop van invloed kunnen zijn, wordt betoogd dat de merkstrategie niet alleen een zaak is voor de marketingcommunicatieafdeling.¹ Op topniveau moet men bijvoorbeeld nadenken over de **merkvisie** en de potentiële sturende kracht van het corporate merk, terwijl men op het afdelingsniveau van marketing/branding/design moet beslissen welke waarde(n) in de communicatie voor het merk centraal moeten staan, teneinde bij te dragen aan de merkpositionering. Voor het creëren van een sterk merk is een succesvolle merkstrategie nodig. Dit hoofdstuk onderscheidt merkstrategieën vanuit twee belangrijke visies, namelijk vanuit de merkwaardenvisie en vanuit de merkportfoliovisie.

merkvisie Het toekomstbeeld van de markt en de positie van het merk daarin. Het is daarmee ook een omschrijving van de stip aan de horizon voor het merk en het bestaansrecht en de filosofie van de onderneming in het algemeen.

HOOFDSTUK 21

ARCHEOLOGIE VAN DE TOEKOMST IN MERKENMANAGEMENT

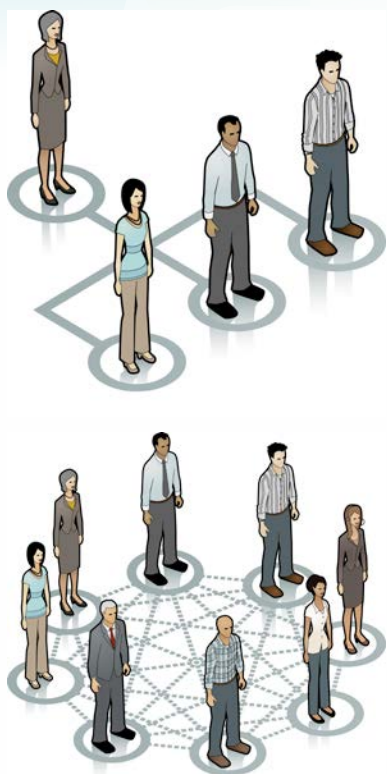
organisatiekunde De wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van gedrag van en in organisaties en de wijze waarop organisaties bestuurd kunnen worden.

Als we diep gaan graven vanaf 1900 in de historie van organisatiekunde en de ontwikkeling van het vakgebied van strategisch management, ervaren we in het heden de sporen van denkbeelden uit een rijk verleden. Sporen die nu nog steeds invloed hebben op onze denkbeelden. We vertellen in dit hoofdstuk een verhaal over hoe organisaties, met de wijsheid van toen, werden ontworpen en ingericht om te kunnen renderen en presteren. De hiërarchische patronen waarop veel organisaties in het heden functioneren, dateren nog uit de tijd van de Romeinen. Managers hebben veelal de gewoonte om een organisatiestructuur in te tekenen als een piramide (top-down), of als een hark. Een andere manier van kijken is de organisatie te tekenen als een open – en vaak plat – organisch ecosysteem met allerlei kansrijke verbanden en natuurlijke vertakkingen. Of als een cirkel met in het centrum het (digitale) leven van mensen en klanten waarop de organisatie zich volledig kan focussen met vloeiende (ict-)processen (customer excellence) en opmerkelijk gedrag.

Als we gaan spitten in de wetenschappelijke historie van de ontwikkeling van strategisch merkenmanagement dan ervaren we vanaf 1985 een achttal te onderscheiden denkbeelden en merkmanagementstromingen.¹ Die acht lijken ieder op zichzelf te staan maar in de praktijk vloeien ze samen tot een bij de organisatie passende eigen merkcocktail. Samengesteld vanuit diverse ingrediënten die samen de brandingmix vormen. Met als doel om product-, cultuur-, menselijke en samenlevingsimpact te helpen creëren voor een merkorganisatie (lees meer over purpose in paragraaf 17.2 en over merkimpact in paragraaf 17.3). We leiden de merkstrategie als een archeoloog rond langs de invloedrijkste tendensen uit meer dan 120 jaar ontwikkeling in organisatiekunde en strategisch management en uit de kortere geschiedenis van 35 jaar merkenmanagement. Langs de inzichten uit een oertijd om daarmee met de gebundelde kennis van het heden een eigen receptuur samen te stellen, waarmee je als merkorganisatie kunt overleven in een duurzame toekomst, met robotica en kunstmatige intelligentie. Het volgende citaat geeft goed aan waarom het goed is om de lessen van vroeger te betrekken bij het naar voren kijken, als motivatie van wat we in deze paragraaf noemen als ‘het verleden in het heden’. ‘Before we can discern the new, we must know the old. The adage that everything has already happened, and that there is nothing new under the sun (and the moon), is only conditionally correct. It is true that everything has always been there, but in another way, in another light, with a different value attached to it, in another realization or manifestation.’ Jean Gebser, in *The Ever-Present Origin* (1966).²

Ontwikkeling van denkbeelden

Machine en mensdenken. Theorieën uit de 20ste eeuw over merkorganisatieontwikkeling gingen veelal uit van maakbaarheid en van de gedachte dat een organisatie of een merk een rationeel instrument is waarbij efficiëntie, effectiviteit en groei functioneel in te regelen waren. Vergeten wordt vaak dat er ook menselijke aspecten een rol spelen om de verandering





VERDIEPING HOOFDSTUK 22

GEOGRAFISCH MERKBEHEER & PLACEBRANDING

In dit aanvullende laatste hoofdstuk besteden we op MyLab aandacht aan de wisselwerking tussen lokaliserend en globaliserend. Producten komen op de markt en verdwijnen vaak weer (denk aan de levenscyclus van producten), maar steden, streken of andere gebieden blijven bestaan. Het bouwen van merken op basis van geografische kenmerken wordt vaak toegepast om merkconsistentie te behouden, denk aan streekproducten met een lange geschiedenis (brand heritage). Maar ook steden en landen zijn als merk belangrijk voor de economie en een duurzame (merkmeer)waardepropositie.

