

Het merk van de onderneming managen: de 'trias' van rentmeesterschap, geloofwaardigheid en afstemming

J.M.T. Balmer is
hoogleraar Corporate
Marketing aan
Brunel University in
Londen en oprichter/
bestuursvoorzitter
van International
Corporate Identity Group
Conference (ICIG).¹

1. De auteur, voorm.
hoogleraar Corp. Brand/
Id. Man. aan Bradford
School of Man.' (BSM, in
VK), is drie anon. lezers
e.a. erkentelijk voor nuttig
commentaar, m.n. S. Greyser
(HBS), H. Stuart (Cath. U.,
Austr.), I. Thomson (BSM),
A. Wilkinson (Griffith U.,
Austr.) en M. Urde (Lund
U., Zweden). De AC⁴ID Test
is oorspr. medio jaren '90
door de auteur ontwikkeld
aan Strathclyde U. i.s.m.
G. Soenen. Corr. via John.
Balmer@brunel.ac.uk.
2. Zie voor een recent
voorbeeld van de
vele publicaties over
bedrijfsmerken en het
managen ervan J.M.T.
Balmer, 'Explicating
Corporate Brands and their
Management: Reflections
and Directions from
1995', *Journal of Brand
Management*, 18/3, dec.
2010, pp. 180-197 (ingek.
noot; vert.).

Een sterk en zinvol bedrijfsmerk is van groot strategisch belang: het is een uniek, mobiel, verkoopbaar en buitengewoon waardevol bezit. Er wordt voor aandeelhouders en andere belanghebbenden waarde mee opgebouwd. 'Corporate brand management' is een topprioriteit – en een nuttig 'bril' – voor het management.

Een concernmerk is een aparte identiteit van een of meer bedrijven.² Het heeft een bijna juridisch karakter omdat het is gebaseerd op een informele maar sterke band tussen de onderneming en haar belanghebbenden. Deze band bestaat uit de verwachtingen die de merknaam en de waarden van de onderneming bij klanten en andere belanghebbenden wekken omtrent de kwaliteit van de te leveren producten en diensten. In juridisch opzicht is een merk het bezit van de onderneming. Maar het emotionele eigendom – en dus de echte waarde – ligt bij de klanten en andere belanghebbenden. Een succesvol (concern)merk onderscheidt zich op een zinvolle manier van andere merken en levert zowel aandeelhouders als andere belanghebbenden waarde op. Beide groepen kunnen de band met het merk aanvaarden, aanpassen, afwijzen of er ambivalent tegenover staan. Het merk van een concern groeit mettertijd en vormt in de praktijk een synthese van de belangrijkste aspecten van de identiteit van het concern. Een concernmerk kan worden gekocht, verkocht en geleend door ondernemingen. Het kan het eigendom en gemeenschappelijk gebruik zijn van verschillende instanties. Het merk is onlosmakelijk verbonden met de identiteit van een concern: het merk biedt zekerheid (de belofte van de band waar het voor staat), maar komt tot uitdrukking in de identiteit van de onderneming (het gebodene).

In ons onderzoek hebben wij drie 'geboden' gevonden voor het strategisch management van een concernmerk:

- Rentmeesterschap: het merk van het concern hoort een topprioriteit van het topmanagement te zijn
- Geloofwaardigheid: de band waar het merk voor staat moet betrouwbaar zijn
- Afstemming: de band waar het merk voor staat moet zinvol en dynamisch afgestemd zijn met de identiteiten die samen de merkconstellatie van het concern vormen.

De waarde van het merk van een onderneming: vertrouwen, emotie, financiële waarde

Succesvolle merken zijn gewild bij aandeelhouders en belanghebbenden ('stakeholders'). Managers die het belang ervan inzien, beseffen dat een concernmerk bijdraagt door het vertrouwen dat de bedrijfsnaam wekt. Dat vertrouwen kan ook emotionele waarde hebben voor belanghebbenden, en financiële waarde voor instellingen, omdat het merk een zelfstandig strategisch activum is (zie figuur 1); dat is bijvoorbeeld aangetoond met de 'resource-based'-benadering.³ Ook kunnen belanghebbenden zich dusdanig vereenzelvigen met een merk dat ze zich er intrinsiek en emotioneel verantwoordelijk voor voelen, alsof het van hen is. Dit kan bijzonder sterk zijn in groepen van klanten (denk aan Harley-rijders).⁴

Het Chinese Haier

Opkomende markten raken steeds meer door-
drongen van het organisatorisch en strategisch
belang van merkontwikkeling op concernniveau.

De Chinese witgoedfabrikant Haier beseft het strategisch belang van een succesvol en duidelijk afgebakend concernmerk al heel lang. Dertig jaar geleden deed Haier het niet heel goed en stond vooral bekend om de slechte kwaliteit van zijn producten. In 1984 startte CEO Zhang Ruimin een ambitieuze groeistrategie om van Haier een geloofwaardig wereldmerk te maken. Eerst lag de nadruk op China, maar het einddoel was om een prominente wereldspeler in witgoed te worden. De strategie bestond uit vier stappen, elk met een eigen aandachtspunt: merkontwikkeling, diversificatie, internationalisering resp. mondiale merkontwikkeling. Inmiddels is Haier 's werelds grootste aanbieder van huishoudelijke apparatuur – en een van de eerste echte (en vertrouwde) wereldmerken uit de Volksrepubliek China.⁵

Strategische merkontwikkeling op concernniveau: uitdagingen en verantwoordelijkheden

Het strategisch managen, onderhouden en ontwikkelen van een concernmerk hoort voor het topmanagement een cruciaal, uitdagend en onophoudelijk aandachtspunt te zijn. Een scherp inzicht in de uitdagingen en verantwoordelijkheden die dit met zich meebrengt, is belangrijk. Een betekenisvolle band ('brand covenant') – de positieve associaties die de merknaam oproept in de markt – moet in stand worden gehouden. Een merk dat niet wordt onderhouden kan zijn glans verliezen bij klanten en andere belanghebbenden en uiteindelijk zelfs een blok aan het been worden. De 'trias' van rentmeesterschap, geloofwaardigheid

en afstemming biedt het management een handvat voor succesvol strategisch 'corporate brand management'.

Concernmerken: een overzicht

Met het raamwerk van de AC⁴ID Test worden in totaal zeven verschillende soorten identiteit onderzocht die samen de constellatie van een concernmerk vormen.⁶ Deze test is belangrijk voor de derde bouwsteen van de 'trias': afstemming.

Het concernmerk schept een band

Een concernmerk (althans, de band die het vertegenwoordigt) is een op zich staande identiteit. Deze merkidentiteit is weliswaar afgeleid van de identiteit van de onderneming, maar vormt een synthese van de cruciale en langdurige kenmerken van de identiteit van de onderneming die in de loop der tijd zijn ontstaan. Een concernmerk kan een eigen leven leiden: de merkidentiteit kan los staan van de concernidentiteit waar deze uit is voortgekomen.

Veel 'typisch' Britse merken – merken met een Britse oorsprong en (merk)band – zijn bijvoorbeeld niet langer in Britse handen. Het Amerikaanse Carnival Corporation bezit bijvoorbeeld twee Britse rederijen: P&O Cruises en de Cunard Line. P&O ('anno' 1837) was vroeger een belangrijke verbindingsschakel in het Britse Rijk en ontwikkelde het concept van de cruisevakantie, een markt waarin het nog steeds een belangrijke speler is. Cunard onderhoudt een unieke, luxueuze passagiersdienst tussen New York en Southampton

3. Voor de toepassing van de 'resourced-based view' op merken, zie J.M.T. Balmer, 'A Resource-Based View of the British Monarchy as a Corporate Brand,' *International Studies of Management and Organization*, 37/4, Winter 2007/8, pp. 20-44; en J.M.T. Balmer en E.R. Gray, 'Corporate Brands: What are They? What of Them?', *European Journal of Marketing*, 37/7-8, 2003, pp. 972-997.

4. Voor Harley-Davidson, zie J. Schouten en J. McAlexander, 'Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers,' *Journal of Consumer Research*, 22, 1995, pp. 46-61; B. Yates, *Outlaw Machine: Harley-Davidson and the Search for the American Soul*, Little Brown, New York, 1999.

5. 'Sledgehammers and Stunned Fish: Globalisation with Chinese Characteristics Works at both Corporate and National Level', *The Economist*, 1.10.2011, p. 63.

6. J.M.T. Balmer, 'Identity Based Views of the Corporation: Insights from Corporate Identity, Organizational Identity, Social Identity, Visual Identity, Corporate Brand Identity, and Corporate Image', *European Journal of Marketing*, 42/9-10, 2008, pp. 879-906.

Figuur 1. De vertrouwenswaarde, emotionele en financiële waarde van een succesvol (concern)merk

Vermogensaspecten van het merk	Toelichting	Voorbeeld
Vertrouwen	Een succesvol (concern)merk willen zowel belanghebbenden als instellingen hebben. Gaandeweg krijgt een succesvol bedrijfsmerk vertrouwen als een identiteit op zich (los van de identiteit van de onderneming). Het vertrouwen dat het merk inboezemt creëert institutionele waarde: de onderneming bereikt haar doelen met behulp van haar merk.	Haier – Chinese witgoedfabrikant die in 30 jaar tijd uitgroeide tot een gevestigd en vertrouwd wereldmerk, een van de eerste uit de Volksrepubliek China
Emotionele waarde	Belanghebbenden voelen soms een sterke persoonlijke band met een (concern)merk. Klanten en andere doelgroepen kunnen het gevoel ontwikkelen dat het 'hun' merk is.	Body Shop – winkeltje met maatschappelijk verantwoorde producten in de Britse badplaats Brighton groeide onder leiding van Anita Roddick uit tot een geliefd, ethisch verantwoord wereldmerk
Financiële waarde	Een succesvol bedrijfsmerk kan worden gekocht, verkocht en geleend door anderen. De economische waarde van een (concern)merk kan de aandeelhouderswaarde doen stijgen, zowel op korte termijn (dividend) als op lange termijn (waarde van het merk)	Marriott – Amerikaanse hotelgroep die goed verdient aan franchise-overeenkomsten voor zijn merk

7. D. Holt, *How Brands Become Icons*, Harvard Business School Press, Boston (Mass.), 2004, pp. 28-35.

8. J.M.T. Balmer en I. Thomson, 'The Shared Management and Ownership of Corporate Brands', *Journal of General Management*, 34/4, 2009, pp. 15-37; Balmer en Gray, 2003 (zie noot 3).

9. 'A Bigger World', *The Economist*, 20.9.2008, p. 3.

10. Zie ook www.subway.co.uk.

11. 'Hotels: Asset-Light or Asset-Right', *The Economist*, 13.11.2010, pp. 79-80.

12. Balmer, 2008; zie noot 6.

13. Eerdere art. over de AC⁴ID Test sinds de jaren '90 van auteur (hier enkel event. mede-auteurs vermeld): met G.B. Soenen, 'The ACID Test of Corporate Identity Management', *Journal of Marketing Management*, 15/1-3, 1999, pp. 69-92; 'From the Pentagon: A New Identity Framework', *Corporate Reputation Review*, 4/1, 2001, pp. 11-22; met S.A. Greyser, 'Managing the Multiple Identities of the Corporation', *California Management Review*, 44/3, Lente 2002, pp. 72-86; 'Corporate Brands: A Strategic Management Framework', discussiestuk Bradford Univ. School of Man., nr. 05/43, 2005; met H. Stuart en S.A. Greyser, 'Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding at British Airways in the Late 20th Century', *California Management Review*, 51/3, Lente 2009, pp. 6-23.

en geldt met haar uitdrukkelijke associaties met het Britse koningshuis (alle schepen zijn genoemd naar koninginnen van Engeland) als het summum van Britse stijl en raffinement.

Of neem de Britse automerken Bentley, Jaguar Land Rover, MG, Rolls-Royce en Vauxhall: allemaal uit strategische overwegingen gekocht door buitenlandse partijen en nu dochters van resp. Duitse (Bentley en Rolls-Royce), Indiase, Chinese en Amerikaanse concerns – maar nog steeds met hun duidelijk Britse uitstraling.

De band van het merk maakt belanghebbenden duidelijk waar het merk voor staat en hoe het zich onderscheidt. Deze bilaterale band wekt vertrouwen omtrent het handelen, de normen en waarden van de onderneming en de kwaliteit van haar producten en diensten. Belanghebbenden kunnen hun eigen betekenis en associaties geven aan het merk. Zij kunnen de band van het merk accepteren, aanpassen, afwijzen of er zelfs gemengde gevoelens over hebben. Het management moet snappen welke beelden klanten, personeel en andere belanghebbenden zich vormen van het merk. Soms kan de merkbelofte zelfs ten dele worden ingevuld aan de hand van deze inzichten. Maar de perceptie van de buitenwereld is niet het enige wat telt; er moet ook rekening worden gehouden met de kenmerken van de onderneming (haar 'identiteit'), die het merk geloofwaardig maken. The AC⁴ID Test, waarover later meer, kijkt daar naar.⁷

Merk en band scheppen waarde

Een succesvol (concern)merk kan ook als ieder ander zelfstandig bedrijfsmiddel een financiële waarde hebben: het merk als vermogensbestanddeel ('brand equity'). Dit activum kan liquide worden wanneer het merk wordt overgenomen en ingezet door een andere onderneming. Bovendien kan het veel inkomen genereren wanneer de inherente waarden en vertrouwenselementen ervan worden geleend door andere ondernemingen. Het merk kan korte tijd in licentie worden gegeven aan een andere onderneming (denk aan IBM en Lenovo) of, wat tegenwoordig vaker voorkomt, kan worden uitgeleend via wederzijds lucratieve franchise-overeenkomsten.⁸

Lenovo betrad als betrekkelijk onbekende Chinese computerfabrikant in 2005 het wereldtoneel toen het voor 1,75 miljard dollar de personal computers-activiteit van IBM kocht. De Chinezen kregen daarbij het recht om vijf jaar lang de merknaam IBM te blijven voeren, als ware het een keurmerk.

Door deze nauwe associatie met IBM bouwde Lenovo internationaal zoveel bekendheid en vertrouwen op, dat het de naam IBM al na twee jaar kon laten schieten; Lenovo kon voortaan op de kracht van de eigen merknaam verder.⁹

Ten slotte kunnen ook franchises een ver strekkende en belangrijke strategische activiteit zijn. Voor sommige partijen is dit een lucratieve competentie. Het merk Subway, bijvoorbeeld, in 1965 in Connecticut opgericht door Fred DeLuca, schakelde in 1974 over op het franchise-model. Tegenwoordig is dit een miljardenbedrijf dat zijn naam heeft staan op 36.345 restaurants in 98 landen.¹⁰ Vooral in het hotelwezen worden merknamen veel via franchises uitgezet, vaak in combinatie met management. De eigenaren van veel bekende hotelmerken hebben liever geen hotels in eigendom, of hoogstens enkele. Het Amerikaanse Marriott, bijvoorbeeld, bezit slechts zes van de 3.400 Marriott-hotels; van de 4.443 InterContinental-hotels bezit het Britse IC er zelf slechts twaalf, nog niet één procent.¹¹

Bij franchises stemmen allerlei verschillende bedrijven hun identiteit nauw af op de centrale band waar het merk voor staat – er is slechts één band, maar die wordt geleverd door allerlei bedrijfsidentiteiten. De merken Subway, Marriott en InterContinental zijn hier schoolvoorbeelden van. Het topmanagement dient rekening te houden met *zowel* het concernmerk *als* de concernidentiteit. Dit zijn onderling verbonden, verschillende en belangrijke soorten van identiteit.

De merkconstellatie: identiteit-afhankelijke beschouwingen van een merk

Het management moet de collectieve waarde van de verschillende identiteiten dus goed in het oog houden. Dit kan belangrijke consequenties hebben. De merkconstellatie bestaat uit zeven verschillende soorten van identiteit die worden onderzocht met behulp van het diagnostisch raamwerk voor merkontwikkeling,¹² de 'AC⁴ID Test' die ik later in dit artikel bespreek. De beginletters van deze zeven soorten identiteit vormen samen, zoals zal blijken, de afkorting AC⁴ID. De ACID Test werd oorspronkelijk ontworpen in 1999 en is sindsdien herhaaldelijk aangepast en verfijnd.¹³ De huidige versie, met zeven facetten (de AC⁴ID Test), dateert van 2005. In de tabel in figuur 2 worden de zeven soorten identiteit van de merkconstellatie samen met hun kenmerken benoemd.

Figuur 2. De constellatie van het (concern)merk (onderwerp van de AC-ID Test)

Soort identiteit	Kritieke aandachtspunt	Verantwoordelijkheid	Concept	Tijds kader
Actual – feitelijke merkidentiteit	Werkelijke identiteit van onderneming*	<i>CEO & topmanagement</i>	Concernidentiteit	Heden
C¹ommunicated – gecommuniceerde merkidentiteit	Merk zoals uitgedragen door de onderneming(en)**	<i>Management concerncommunicatie</i>	Communicatie van concernmerk	Verleden/heden/toekomst
C²onceived – verbeelde merkidentiteit	Perceptie van merk door belanghebbenden	<i>Management concernmarketing</i>	Imago concernmerk	Verleden/heden
C³ovenanted – identiteit van de band van het merk	Belofte van het merk	<i>CEO & management concernmarketing</i>	Concernmerk	Verleden/heden
C⁴ultural – culturele merkidentiteit	(Interne) merkgerelateerde waarden	<i>Managers en medewerkers</i>	Cultuur concernmerk	Verleden/heden
Ideal – ideale merkidentiteit	Het merk zoals het bij voorkeur zou moeten zijn	<i>Strategisch planners</i>	Strategie (concern)merk	Toekomst
Desired – gewenste merkidentiteit	Wensbeeld van topmanagement omtrent merk	<i>CEO & topmanagement</i>	Visie CEO/topmanagement op concernmerk	Toekomst

* Lees: de institutionele kenmerken van de onderneming – de identiteit van het concern, ofwel de organisatorische aspecten die de onderneming strategisch opvallend, onderscheidend en begeerd maken.

** Sommige merken zijn eigendom van meer dan één onderneming, Rolls-Royce bijvoorbeeld. Enigszins vergelijkbaar: de Britse monarchie deelt het Britse staatshoofd (haar iconische nationale merk) met 15 andere staten voor welke H.M. Koningin Elizabeth II ook het staatshoofd is (één merk, zestien eigenaren).

Het onderzoek

Dit artikel vat de bevindingen samen van diverse diepgaande klinische casestudies sinds de jaren negentig. Het doel is, uit te leggen waarom het concernmerk actief moet worden gemanaged, wat dat inhoudt en waar het management zich aan te houden heeft. Bij de studies werd een case-studymethodologie¹⁴ gebruikt in de inductieve onderzoekstraditie met kwalitatieve gegevens.¹⁵ De gegevens werden meestal verzameld in diepte-interviews met topmanagers en onderzoek van bedrijfsdocumentatie; cross-checks vonden plaats door middel van triangulatie. De casus over British Airways betreft zowel een onthullende als een longitudinale casestudy, voor de periode 1980-2000. Voor de casus over het Britse koningshuis is geput uit eerder onderzoek naar koningshuizen als merken sinds 2001. Voor het ACID Test-model wordt in dit artikel teruggegrepen op onderzoek sinds de jaren negentig. Dit model kwam voort uit een aanzienlijke stroom onderzoek in het VK en de VS met gegevens verzameld door vooraanstaande merkadviesbureaus. Het model is herhaaldelijk herzien; de versie die in dit artikel wordt besproken, is mede gebaseerd op inzichten van topmanagers over de toepassing ervan in de praktijk bij uiteenlopende ondernemingen. Enkele voorbeelden in dit artikel – Coca-Cola, Apple en London Transport – zijn gebaseerd op secundaire gegevens.

De 'trias' van merkmanagement op concernniveau: rentmeesterschap, geloofwaardigheid, afstemming

Uit het onderzoek kwamen drie bouwstenen voor succes naar voren – samen vormen ze een handvat voor het management bij het strategisch management van het overkoepelende merk van een onderneming:

- Rentmeesterschap: het verbond van het concernmerk bewaken en managen ('semper fidelis')
- Geloofwaardigheid: de band waar het merk voor staat in praktijk brengen ('modus vivendi')
- Afstemming: methode om die band in stand te houden en aan te passen ('modus operandi').

Rentmeesterschap betreft het besef dat een concernmerk de niet aflatende verantwoordelijkheid dient te zijn van het topmanagement. Geloofwaardigheid verwijst naar de notie dat de band van het merk in praktijk wordt gebracht via de activiteiten en waarden van de onderneming; het is een *modus vivendi*, hoe men met het merk 'samenleeft'. Bij afstemming, ten slotte, wordt gekeken naar de vele bilaterale relaties tussen de identiteit van het concernmerk en de andere soorten van identiteit. Afstemming kan worden beschouwd als een ondersteunende bouwsteen, aangezien dit bijdraagt aan de geloofwaardigheid; het is een manier om het concernmerk mee te managen, een *modus operandi*. Zie figuur 3 voor een overzicht van deze invalshoeken en de casussen.

- 14.** Voor een overzicht van het casestudy-onderzoek, zie K.M. Eisenhardt, 'Building Theories from Case Study Research', *Academy of Management Review*, 14/4, 1989, pp. 532-550; R.E. Stake, *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks (Calif.), 1995; R.K. Yin, *Case Study Research: Designs and Methods*, Sage, Thousand Oaks (Calif.) 2003.
- 15.** Voor een overzicht van kwalitatief inductief onderzoek, zie A. Bryman, *Social Research Methods*, Oxford University Press, Oxford (VK), 2008, pp. 139-163; J. Van Maanen, *Qualitative Methodology*, Sage, Thousand Oaks (Calif.), 1983.

Figuur 3. De 'trias' van (concern)merkmanagement

Gebod	Essentie	Toelichting	Voorbeelden genoemd in artikel
Rentmeesterschap	Opbouwen, bewaken en beheren van de band waar het merk van de onderneming voor staat ('corporate brand covenant')	Het centrale merk van een onderneming is de verantwoordelijkheid van het topmanagement; het is een cruciaal (strategisch) vermogensbestanddeel. Het management moet een trouw rentmeester zijn (<i>semper fidelis</i>) voor het merk.	London Transport Apple
Geloofwaardigheid	Het merk 'leven' en in praktijk brengen	De geloofwaardigheid van het concernmerk vereist dat de hele organisatie zich schaaft achter een merk- en marketingfilosofie voor de hele onderneming en zich voegt in een culturele <i>modus vivendi</i> . Het centrale merk moet authentiek zijn (afspiegeling van de identiteit van de onderneming), geloofwaardig (afspiegeling van de bedrijfscultuur), houdbaar (duurzaam), winstgevend (van waarde voor belanghebbenden), en verantwoordelijk (voldoen aan ethische en MVO-verantwoordelijkheden van de onderneming).	British Airways BP
Afstemming	Het merk onderhouden en aanpassen	Afstemming van het concernmerk is een methode – een <i>modus operandi</i> – waarmee geloofwaardigheid kan worden bereikt en in stand gehouden in het heden (het merk dat 'is'), de toekomst ('wordt') en zowel in heden als toekomst ('overbrugging'). Met behulp van het AC ⁴ ID-raamwerk kan het management de identiteit van de band waar het merk voor staat afstemmen met andere soorten identiteit.	Coca-Cola Hilton Co-operative Bank De Britse monarchie

Merken kunnen sleets worden en vergaan

Soms kan het topmanagement bijna niets doen om te voorkomen dat een merk sleets wordt of opeens onherstelbaar beschadigd raakt. Men dient daar rekening mee te houden en er op voorbereid te zijn; langlevende merken zijn eerder uitzondering dan regel. Veranderingen in de omgeving, zoals de introductie van nieuwe technologie, kunnen een merk ondermijnen en fataal worden.

Neem de allang vergeten Britse vliegtuigbouwer De Havilland. Deze onderneming ontwikkelde het allereerste straalvliegtuig voor de burgerluchtvaart, maar kwam als merk niet van de grond omdat er geen sterke klant/markt-oriëntatie was. De betrekkelijk kleine vliegtuigen waren wel baanbrekend maar voldeden slecht aan de behoeften van de luchtvaartmaatschappijen. De Havilland kon ontwikkelen en bouwen en leek het voordeel van de pionier te hebben, maar legde het af tegen de marktgerichtheid en het financiële en zakelijke vernuft van Boeing en Douglas.¹⁶

Ook sterke merken kunnen omvallen, ondanks hun roemrijke verleden en traditie en de loyaliteit van al hun belanghebbenden. Wanneer een concurrerend product duidelijk goedkoper en beter is, kan het snel gedaan zijn. De Britse motorfiets-industrie van de jaren vijftig had roemruchte merken als Norton, Triumph en Vincent, maar tegen 1980 waren de Japanners – Honda, Yamaha en Suzuki – wereldwijd toonaangevend dankzij hun

betere prijsstelling en producten.¹⁷ Soms kan een merk zo zwaar beschadigd raken, dat het helemaal verdwijnt. In 1987 zonk de veerboot *Herald of Free Enterprise* bij vertrek uit Zeebrugge ten koste van 193 levens, een gevolg van endemische nalatigheid bij rederij Townsend Thoresen. Het was de grootste ramp uit de Britse maritieme geschiedenis sinds de ondergang van de *Titanic*, en het merk Townsend Thoresen moest als verloren worden beschouwd.¹⁸ Of neem de 168-jar oude Londense krant *News of the World* die vorig jaar werd opgedoekt te midden van een storm aan kritiek van burgers, politie, politiek, regelgevers en adverteerders. Journalisten van de krant zouden illegaal telefoongesprekken hebben afgeluisterd en politieagenten hebben betaald voor informatie. Enkele jaren eerder was de krant er onder meer ook al van beschuldigd telefoongesprekken van leden van het Koninklijk Huis te hebben afgeluisterd; tegen de royalty-verslaggever van de krant werd daarvoor in 2007 een rechtszaak aangespannen. Had *News of the World* echt geen toekomst meer? Had eigenaar News International misschien achterliggende redenen om de krant op te heffen? Hoe dat ook zij, het merk was zwaar beschadigd¹⁹ en volgens de *Financial Times* inmiddels zo besmet dat het voor de eigenaren dood meer waard was dan levend.²⁰ Wanneer de normen en waarden en de cultuur van een onderneming botsen met maatschappelijke waarden, kan het merk daar structureel door beschadigd raken.

16. P. Drucker, 'The Discipline of Innovation', *Harvard Business Review*, 63/3, mei-juni 1985, pp. 67-72.

17. J. Micklethwait en A. Wooldridge, *The Company: A Short History of a Revolutionary Idea*, The Modern Library, New York, 2005, p. 133. *Triumph en Harley doen het de laatste tijd trouwens weer wat beter.*

18. T. Marshall, 'Ferry Owners Take Blame for Disaster and Admit Error', *LA Times*, 29.4.1987.

19. Zie o.a. S. Davoudi, K. Burgess en A. Edgecliffe-Johnson, 'James Murdoch Fights for his Future', *The Financial Times*, 10.11.2011, p. 4.

20. 'News Corporation', *The Financial Times*, 9.7.2011, p. 22 ('Lex'-column).

Rentmeesterschap – het merk bewaken en managen ('semper fidelis')

Rentmeesterschap is een kwestie van behoedzaamheid. Het motto voor het topmanagement dient te zijn: *semper fidelis* (altijd trouw) – blijf het merk trouw. Het merk is van strategisch belang en moet dus een vast onderdeel zijn van de strategievorming. Het succes van heel wat ondernemingen is terug te voeren op de mate waarin hun CEO's zich hiervan bewust zijn geweest. 'Corporate branding'-expert Douglas Hyde, CEO van het Amerikaanse kledingmerk OshKosh B'Gosh, heeft niet voor niets ooit gezegd: 'Wanneer ondernemings- en productimago samenvallen, is de CEO natuurlijk de manager van het merk.' Een treffende illustratie daarvan biedt London Transport (LT), en dan vooral zijn legendarische topman Frank Pick. Tegenwoordig is LT een wereldwijd bekend, onderscheidend, blijvend en gewaardeerd merk. Het befaamde logo, de rode dubbeldekker-bussen en de gevierde routekaart van de ondergrondse zijn stuk voor stuk stijliconen, niet alleen voor LT maar voor heel Londen. Maar in 1933, toen LT werd opgericht, waren de identiteit en het merkimago grote uitdagingen voor Pick. LT was een fusie van onder meer vier gemeentelijke diensten en drie particuliere tram-maatschappijen, vijf spoorwegmaatschappijen, 66 busbedrijven en allerlei transportdiensten uitgevoerd door nog eens 69 andere organisaties. Pick moest dit alles een nieuwe, gezamenlijke identiteit geven (en was ook verantwoordelijk voor het ontwerp van de bussen, treinen en stations). Hij beseftte terecht dat hij snel moest handelen. De 70.500 medewerkers moesten snel

een nieuw doel, een nieuwe cultuur en nieuwe bedrijfswaarden krijgen. Pick schiep een nieuwe identiteit door in heel LT nadrukkelijk in te zetten op klantgerichtheid en een hoge kwaliteit van dienstverlening, en onder het personeel op een sterke loyaliteit jegens en vereenzelviging met LT. Ook maakte hij expliciet werk van marketing en ontwerp, en begreep het belang van een gemeenschappelijke beeldtaal. Dit 'uniform' moest niet alleen de organisatie tot een geheel maken, maar ook communiceren aan alle Londenaren dat LT een klantgericht bedrijf was dat volledig geïntegreerd openbaar vervoer verzorgde voor de hele metropool. Onder de attente leiding van Pick smolten de verschillende identiteitskenmerken van LT al snel samen tot de onnavolgbare band waar LT nu voor staat.²¹

Een toonaangevend voorbeeld van rentmeesterschap van recenter datum is Apple. Onder de slimme leiding van wijlen Steve Jobs kreeg het merk Apple een sterke marketing/consument-oriëntatie en werd het overgoten met ongekende ontwerp-principes. De band van het merk Apple hield in, dat klanten ervan uitgingen dat de producten ruimschoots aan hun behoeften voldeden en dat ze gebruiksvriendelijk, creatief vormgegeven, perfect en praktisch waren. Apple werd een begrip en bepaalde de smaak van miljoenen mensen en het aanzien van de digitale industrie in het algemeen. Vandaar ook de fanatieke en soms bijna religieus aandoende aanhang van het merk; niet voor niets is Apple bij herhaling uitgeroepen tot een van de meest innovatieve wereldwijd actieve ondernemingen. Bovendien is het inmiddels ook het waardevolste merk ter wereld.²²

21. D. Hyde, 'New Products that Remain True to Core Values', in: W. Dauphinais en C. Price (red.), *Straight from the CEO*, Nicholas Brealey Publishing, Londen, 1998, p. 304; C. Wolmar, *The Subterranean Railway*, Atlantic Books, Londen, 2005, pp. 254-257, 266-277; J. Simmons en G. Biddle (red), *The Oxford Companion to British Railway History*, Oxford University Press, Oxford (VK), 2003, p. 379; A. Forty, *Objects of Desire*, Thames and Hudson, Londen, 1992, pp. 222-238; D. Crystal (red.), *The Cambridge Biographical Encyclopaedia*, Cambridge University Press, Cambridge (VK), 1998, pp. 740.

22. Zie o.a. de biografie van Jobs door Isaacson (besproken in *HMR* 143) en div. art. in *The Economist* en de *FT* over Jobs in 2011.

Figuur 4. Concernmerk versus productmerk – een vergelijking

	Concernmerk	Productmerk
Managementverantwoordelijkheid	Topmanager	Merkmanager
Functionele verantwoordelijkheid	Meeste/alle afdelingen	Marketing
Algemene verantwoordelijkheid	Volttalige personeel	Marketing-personeel
Disciplinaire oorsprong	Multidisciplinair	Marketing
Merkvorming	Middellange tot lange termijn	Korte termijn
Doelgroep(en)	Diverse	Consumenten
Waarden	Reële	Gekunstelde
Communicatiekanalen	Totale concerncommunicatie*	Marketing-communicatiemix
	<i>Primaire communicatie:</i> prestaties van producten en diensten; organisatiebeleid; gedrag van topmanagers; ervaring van en gesprekken door personeel	
	<i>Secundaire communicatie:</i> marketing en andere vormen van gecontroleerde communicatie	
	<i>Tertiaire communicatie:</i> mond-tot-mond, vergelijkingen met concurrenten, enz.	

* Zie voor het 'Total Corporate Communications Framework': J.M.T. Balmer en E.R. Gray, 'Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage', *Corporate Communications: An International Journal*, 4/4, 1999, p. 175.

De eisen die Jobs stelde aan ontwerp, marketing en kwaliteit zijn duidelijk bepalend geweest voor de band van het merk: een voor iedereen transparante merkeloofte. De hoge eisen die het merk Apple uitdroeg, kwamen tot uiting in de verwachtingen van de belanghebbenden bij Apple. Intern bepaalden deze eisen wat management en personeel moesten bereiken en in stand houden. De les die Apple managers leert, is dat zij een goed inzicht moeten hebben in de band van het merk: waar staat het merk voor, welke betekenis geven belanghebbenden er aan, en welke gevoelens en afzonderlijke identiteiten ontleen zij er aan?

De onderneming mag dan formeel eigenaar zijn van een merk, de uiteindelijke waarde ervan wordt bepaald door het gevoel dat het klanten en andere belanghebbenden bezorgt. Apple is daar het schoolvoorbeeld van. Merkmanagement vraagt om grote zorg, aandacht en creativiteit. Ook moeten

managers goed begrijpen hoe het (managen van het) concernmerk zich onderscheidt van het (managen van de) productmerken (zie figuur 4).

De complexiteit en kansen die een overkoepelend merk biedt door de manier waarop het in elkaar steekt kunnen ook strategisch interessant zijn. Het management dient zich te verdiepen in nieuwe vormen van merkrelaties die een onderneming identiteit kunnen verlenen (zie figuur 5).

Geloofwaardigheid: het concernmerk in de praktijk ('modus vivendi')

Het is aan het management om de band tussen het (concern)merk en de klanten en andere belanghebbenden betekenisvol op peil te houden. Natuurlijk moet die band de onderneming ook helpen om haar zakelijke doelen te bereiken. Het management moet er daarom voor zorgen, dat de positionering van het merk aan de volgende

Figuur 5. De nieuwe merkinrichting en -typologie van de onderneming

Typologieën van de merkinrichting beschrijven doorgaans de relatie tussen de merken van producten en diensten en het centrale merk van de onderneming. In de tabel hieronder worden verschillende mogelijke typologieën gegeven voor de merkrelatie tussen ondernemingen en hun dochters; hierbij wordt gekeken naar de merkinrichting voor franchises, allianties en andere varianten (organisaties werken doorgaans met diverse verschillende soorten structuren).

Type	Toelichting	Voorbeelden
Monolithisch	Eén enkele (merk)naam gebruikt door gehele onderneming (concern, divisies, producten en diensten)	BBC
Bekrachtigd ('endorsed')	(Merk)naam concern/groep wordt genoemd door dochter/BU en/of merk (bijv. 'Bedrijf X – Onderdeel van Groep Y')	Veel colleges van London University, bijvoorbeeld Royal Holloway College
Gemerkt ('branded')	Merk van holding/groep niet of nauwelijks genoemd in merk dochter	Bentley (verwijst niet naar eigenaar Volkswagen)
Familiair	Zelfde (concern)merk gebruikt door twee of meer partijen die in zelfde sector opereren	Britse monarchie: Britse koning(in) is ook nog koning(in) van 15 andere staten (bijv. Australië, Canada, Jamaica en Nieuw-Zeeland) – ofwel: 1 vorst(in) voor 16 monarchieën; Hilton had een familie-structuur
Gemeenschappelijk	Zelfde (concern)merk gebruikt door twee of meer partijen die in verschillende sector opereren	Rolls-Royce is zowel een fabrikant in de luchtvaart (B2B) in Britse handen als een fabrikant van luxe-auto's (B2C) in handen van het Duitse/Beierse BMW
Substituut	Merknaam via franchise/licentie e.d. gebruikt door een of meer ondernemingen; andere dan eigen (concern)merknaam op producten/diensten	Komt veel voor in het hotelwezen – bijv. franchise/licentie-overeenkomsten Intercontinental Hotels, Marriott
Federaal	Gemeenschappelijk merk voor nieuwe entiteit waarin verscheidene ondernemingen hun krachten bundelen	SAS Scandinavian Airways, vroeger ook Airbus
Supra	Gezamenlijk overkoepelend merk gevoerd door verscheidene ondernemingen om gemeenschappelijke waarden en kwaliteiten uit te dragen	Allianties in de luchtvaart als <i>One World Alliance</i> en <i>Star Alliance</i>
Multiplex	Veelzijdig en in uiteenlopende sectoren in bepaalde nationale markten inzetbaar merk – met allerlei verschillende eigenaren/franchises en voor zowel concern als producten en diensten	Virgin (luchtvaart, spoorwegen, financiën, cosmetica, frisdranken, enz.), Easy (Easy Jet, Easy Hotels, Easy Cruise, Easy Car Hire)

Bron: J.M.T. Balmer en E.R. Gray, 'Corporate Brands: What are They? What of Them?', *European Journal of Marketing*, 37/7-8, 2003, pp. 972-997, dit overzicht p. 984. Zie ook J.M.T. Balmer en E.R. Gray, 'Corporate Identity and Corporate Communications: Creating a Competitive Advantage', *Corporate Communications: An International Journal*, 4/4, 1999, pp. 171-176.

eisen voldoet: aanvaardbaarheid (weerspiegelt de identiteit van de onderneming); geloofwaardigheid (wordt ondersteund door de culturele waarden van de onderneming); houdbaarheid (wordt verwacht lang stand te houden); winstgevendheid (van nut voor klanten en andere belanghebbenden); en verantwoordelijkheid (houdt rekening met ethische overwegingen en overwegingen op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)). Deze eisen worden gespecificeerd in figuur 6.

Intern betekent geloofwaardigheid dat de belofte van het merk in praktijk wordt gebracht. Het is, kortom, een *modus vivendi*, ofwel een manier van leven. De uitgedragen merkbefolte moet *bona fide* zijn wat betreft de doelen, activiteiten, producten en diensten, en de cultuur van de onderneming. Om dit te bereiken, moeten de medewerkers snappen hoe zij zich collectief kunnen laten leiden door de merkwaarden van de onderneming, hoe zij die waarden kunnen steunen en – vooral – hoe zij ze kunnen uitdragen tegenover andere belanghebbenden.

Belangrijk hiervoor zijn een marketingfilosofie voor de onderneming (manier van denken) die in de hele organisatie leeft, en de benodigde cultuur (waarden die een bepaald gedrag in de hand werken). De marketingethiek van de onderneming onderkent dat de identiteit en het merk van de onderneming op zich al kritieke onderscheidende aspecten en concurrentievoordelen kunnen zijn; het komt niet alleen aan op de producten en diensten die worden geleverd. Deze nieuwe filosofie wordt gekenmerkt door een gemeenschappelijkheid van klanten/belanghebbenden, organisatorische intentie, aandeelhoudersgevoeligheid, maatschappelijke en ethische normen en waarden, en natuurlijk organisatorische legaliteit. Organisaties zijn niet alleen economische maar ook sociale en politieke entiteiten.²³ Een marketingfilosofie voor de onderneming als geheel helpt de merkbefolte te

verwezenlijken. Deze filosofie versterkt de notie, dat de mensen in de organisatie mede verantwoordelijk zijn voor de merk- en marketingoriëntatie van de onderneming als geheel. Alleen dan kan de merkbefolte bij voortduring worden waargemaakt tegenover klanten, medewerkers en andere belanghebbenden.

De volgende opmerkingen over de financiële dienstverlening naar aanleiding van de crisis van de afgelopen jaren maken wel duidelijk hoe belangrijk het is om het merk en de marketingwaarden van de onderneming – en natuurlijk de geloofwaardigheid van het centrale merk – in stand te houden.²⁴ Een voormalig directeur van de voormalige Britse hypotheekbank Halifax: 'Het culturele conflict tussen de stabiele, zelfs bezadigde, wereld van de traditionele hypotheekbank en de risico-nemende cultuur van de zakenbank is de Halifax fataal geworden. De jacht op aandeelhouderswaarde ondermijnde zowel die aandeelhouderswaarde als het bedrijf; we hebben tegenover iedereen gefaald.' Ook klanten spraken hun ongerustheid – soms zelfs woede – uit over de ondoordachte activiteiten van topmanagers: 'De Dunfermline Building Society was altijd een betrouwbaar en gerespecteerd merk in de Schotse winkelstraten, maar dat is voorbij. De arrogantie en hebzucht vertoond door de bank is zonder meer schandalig. Ze zijn roekeloos geweest met het geld van gewone, hard werkende mensen.' Geloofwaardigheid is eigenlijk de hoeksteen van het managen van het centrale merk. Als die geloofwaardigheid wordt aangetast, kan een merk snel zijn glans verliezen, verzwakken en zelfs een last voor de onderneming worden. Wanneer het merk een probleem wordt, kunnen positieve merkrelaties met klanten, medewerkers en zakenpartners kapot gaan, kan aandeelhouderswaarde verloren gaan, en kan de groei van de onderneming worden belemmerd.

Zowel bij BP als British Airways bleek de centrale merkpositie op gegeven moment ongeloofwaardig. Deze voorbeelden illustreren wat er mis kan gaan

23. Overzicht over organisaties als maatschappelijke en politieke instellingen: D. Bach en D.B. Allen, 'What Every CEO Needs to Know About Nonmarket Strategy', *MIT Sloan Management Review*, 51/3, Lente 2010, pp. 41-50. Overzicht van lit. over corp. marketing (alle *European Journal of Marketing*, tenzij anders vermeld): J.M.T. Balmer, 'Corporate Marketing Myopia ...', 45/9-10, 2011, pp. 1329-1352; E. Karaosmanoglu, A.B.E. Bas en J. Zhang, 'The Role of the Other Customer Effect ...', 45/9-10, 2011, 1416-1445; D. Hildebrand, S. Sen en C.B. Bhattacharya, 'Corporate Social Responsibility: A Corporate Marketing Perspective', 45/9-10, 2011, pp. 1353-1364; J.M.T. Balmer, 'Corporate Marketing: Apocalypse, Advent and Epiphany', *Management Decision*, 47/4, 2009, pp. 544-572; J.M.T. Balmer en S.A. Greyser, 'Corporate Marketing: ...', 40/7-8, 2006, pp. 730-741; J.M.T. Balmer, 'Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing', *Journal of Marketing Management*, 14/8, 1998, pp. 963-996.
24. Citaat Halifax: J. Kay, 'The Squandered Legacy', *The Financial Times Magazine*, 6-7.6.2009, p. 35; citaat Dunfermline: J. Torley, 'They Have Been Arrogant and Reckless', *The Times*, Londen, 30.5.2009, p. 6.

Figuur 6. Criteria voor geloofwaardigheid van een concernmerk

Aanvaardbaar	Weerspiegelt identiteit van de onderneming (realistische merkbefolte ontleend aan onderscheidende identiteitskenmerken van de organisatie die zelf ook weer geloofwaardig, houdbaar, winstgevend en verantwoordelijk zijn)
Geloofwaardig	Ondersteund door bedrijfscultuur
Houdbaar	Lijkt houdbaar te zijn en kan langdurig in stand worden gehouden
Winstgevend	Van strategische waarde voor de onderneming en van nut voor klanten, aandeelhouders en andere belanghebbenden
Verantwoordelijk	Houdt rekening met ethische en andere MVO-verantwoordelijkheden

wanneer organisaties die creatieve, innovatieve en goed bedoelde merkposities hebben ontwikkeld toch 'zakken' voor de geloofwaardigheidstest van het merk.

Verlies van geloofwaardigheid bij British Airways

In 1996 besloot British Airways (BA) zich niet langer als een Britse maar als een internationale luchtvaartmaatschappij te positioneren. Het was een van de meest gewaagde koerswijzigingen in merkpositionering van de moderne tijd. BA deed dit omdat uit onderzoek was gebleken dat inmiddels twee derde van de passagiers niet de Britse nationaliteit had. De verandering ging gepaard met een nieuw livrei: de vliegtuigen kregen maar liefst vijftig verschillende schilderingen op de staart, verwijzend naar allerlei delen van de wereld. Er werd echter geen rekening gehouden met de sterke, en positieve, Britse associaties die het merk oproep. Bovendien was nog steeds zo'n veertig procent van de passagiers wél Brits, onder wie veel business-class-passagiers. Veel Britten waren boos dat BA zijn Britse oorsprong en identiteit afzwakte; prominenten, onder wie voormalig premier Thatcher, veroordeelden de verandering. BA haalde bakzeil en viel terug, nog sterker dan voorheen, op een uitdrukkelijke Britse aankleding en uitstraling. Directielid Lord Marshall van Knightsbridge erkende tegen ons dat BA te ver was gegaan voor zijn belangrijkste doelgroepen – klanten, aandeelhouders en personeel – en de Britse publieke opinie: 'Deze stap was te drastisch en verzwakte volgens velen ons merk. Men vond dat de trotse erfenis van British Airways werd verkwanseld omwille van een modern imago.'²⁵ De nieuwe positionering voldeed niet aan de criteria van geloofwaardigheid: aanvaardbaarheid, houdbaarheid, verantwoordelijkheid.

Verlies van geloofwaardigheid bij BP

Na de ramp met het boorplatform *Deepwater Horizon* in de Golf van Mexico in 2010 kreeg BP een golf van kritiek, verwijten en aanklachten over zich heen van klanten en belanghebbenden, tot en met de Amerikaanse president aan toe. Vooral de veiligheidsprocedures, manieren van werken, het management en de opstelling van CEO Tony Hayward na de ramp moesten het ontgelden. De koers van het aandeel dook omlaag en een tijdje leek het merk BP gedoemd en verwachtten velen een vijandig overnamebod. Zo ver kwam het uiteindelijk toch niet.

Door al het tumult kwam het groene en maatschappelijk verantwoordelijke imago, dat BP zich sinds de eeuwwisseling met veel fanfare had aan-

gemeten, onder een vergrootglas te liggen. Bij die verandering, het geesteskind van het Amerikaanse merkadviesbureau Landor, had het vroegere British Petroleum onder meer een nieuw logo met zonnig motief ingevoerd en zijn naam afgekort tot bp (met kleine letters, om de aibaarheidsfactor op te voeren) en daar het motto 'beyond petroleum' ('na het olietijdperk') aan gehangen. De naamsverandering weerspiegelde ook de nieuwe realiteit bij het concern, dat na de overnames van Amoco en Arco in de VS eerder Anglo-Amerikaans dan Brits was. Bovendien moest het merk duurzaamheid uitstralen.²⁶

Het groene en MVO-verhaal van BP leek echter vooral cynisch, ongeloofwaardig en bespottelijk omdat het nauwelijks aansloot bij de praktijk – de *modus vivendi* – van de onderneming. BP leek zijn publiek een rad voor de ogen te draaien; in plaats van groen en MVO bleken eerder kostenbesparing en winstgroei er de prioriteiten te zijn. Het succes van het concern was altijd gebaseerd geweest op een baanbrekende aanpak in exploratie en, recenter, een gedurfde pioniersmentaliteit.²⁷ Een commentator merkte op, dat er in de cultuur bij BP werd ingezet op 'bijzonder kortzichtig winstbejagen ten koste van veiligheid en milieu'.²⁸ Volgens een Brits gezegde zijn er maar drie zekerheden in het leven: de dood, belasting en winst bij BP. Het was dan ook nauwelijks verwonderlijk dat de belanghebbenden bij het concern er na de ramp schande van spraken. Het merk verloor veel vertrouwen, aantrekkingskracht en geloofwaardigheid.

Toch had voormalig CEO Lord Browne van Madingley van BP ons in 2001 nog verzekerd dat er 'zonder een duidelijke bedrijfsstrategie [...] geen duidelijk en geloofwaardig bedrijfsmerk kan bestaan'; de waarden van een onderneming, zo Browne destijds, 'moeten aansluiten bij de strategie en tot uitdrukking komen in de prestaties'.²⁹ Niet zo lang voor de ramp zei een woordvoerder van BP nog dat de maatschappij als altijd streefde naar 'geen ongelukken en geen schade aan mens en milieu'.³⁰ Zoals gezegd leken echter vooral winstmaximalisatie en risico op de eerste plaats te staan. De cultuur en filosofie bij BP sloten niet of nauwelijks aan bij de merkpositionering van het concern en wrongen met maatschappelijke normen en waarden (net als bij *News of the World* het geval was).

Afstemming van het merk ('modus operandi')

De afstemming van het concernmerk houdt in, dat de merkconstellatie dynamisch wordt afgestemd.

25. Citaat uit pres. van Lord Marshall (Balmer en Greyser op 9e ICIG symposium, 30.11.2007).
26. J.M.T. Balmer, 'The BP Deepwater Horizon Debacle and Corporate Brand Exuberance', *Journal of Brand Management*, 18/2, okt-nov 2010, pp. 97-104; J.M.T. Balmer, S.M. Powel en S.A. Greyser, 'Ethical Corporate Marketing. Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: ...', *Journal of Business Ethics*, 102/1, aug 2011, pp. 1-14.
27. R. Mason en G. White, 'The Spill in the Gulf of Mexico Won't Stop The Deepwater Scramble for Oil', *Daily Telegraph*, 5.10.2011.
28. E.H. Edersheim, 'BP Culture's Role in the Gulf Oil Crisis', *Harvard Business Review* blogs, geplaatst 8.6.2010; zie <http://blogs.hbr.org...>
29. Balmer, 2007/8; zie noot 3.
30. D. Randall, 'Oil spill disaster: The guilty parties', *The Independent*, 13.6.2010.

Met deze afstemming kan het topmanagement de geloofwaardigheid van het merk in stand houden. De vraag daarbij is niet alleen of de band die het merk vertegenwoordigt aansluit bij de missie en doelen van de onderneming, maar ook of deze aansluit bij de wensen, behoeften, verwachtingen en zelfs gevoelens van klanten en andere belanghebbenden. Bovendien moet dit alles niet alleen worden bekeken vanuit het nu, maar ook met het oog op de toekomst. Dit tijdsaspect wordt uitdrukkelijk meegenomen in de verschillende versies van het AC⁴ID Test-raamwerk. Een centraal element daarvan is, dat er een actieve en betekenisvolle afstemming moet zijn met de identiteit van het merk en de andere zes soorten van identiteit die samen de constellatie van het concernmerk vormen (zie weer figuur 2). De AC⁴ID Test is een *modus operandi* waarmee dit kan worden bereikt. Bij de toepassing van dit raamwerk kan het management zich laten leiden door de hieronder besproken diagnostische procedure REDS² om in de merkafstemming de juiste uitingen, prioriteiten en interventies met betrekking tot de identiteit te bepalen.

Het merk van de onderneming managen met de AC⁴ID Test – de constellatie die is, wordt, resp. overbrugt

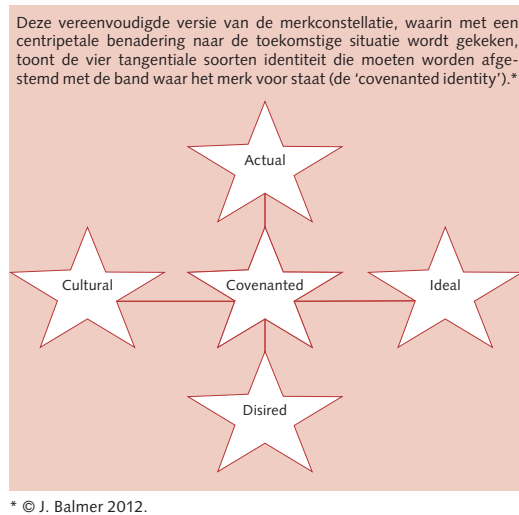
In dit artikel worden drie versies van de AC⁴ID Test beschreven. In iedere versie – we spreken van een ‘constellatie’ – wordt een ander tijdsaspect gehanteerd, inspeliend op de wisselende strategische behoeften van het management bij het afstemmen van het (concern)merk: het merk dat is, wordt,

Figuur 7. Bestaande merkconstellatie



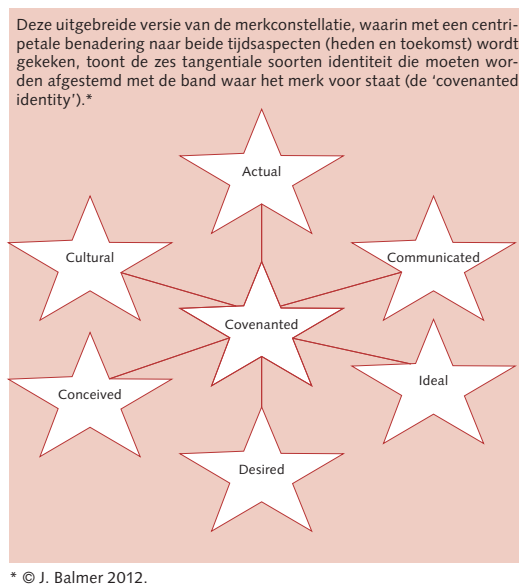
Noot: over de drie merkconstellatie-raamwerken is voor het eerst gerapporteerd in een discussiestuk getiteld ‘Corporate Brands: A Strategic Management Framework’ van de hand van J.M.T Balmer aan de School of Management van de universiteit van Bradford (Working Paper No. 05/43).
* © J. Balmer 2012.

Figuur 8. Toekomstige merkconstellatie



resp. overbrugt. Eerdere versies van de AC⁴ID Test hadden een centrifugaal karakter: de diverse identiteiten moeten bij elkaar passen. Het hier beschreven raamwerk is gestoeld op centripetaal denken: de diverse identiteiten moeten worden afgestemd met de identiteit van de band waar het merk voor staat. Een ander verschil is dat er in de jongste versie van de AC⁴ID Test uitdrukkelijker rekening wordt gehouden met het tijdsaspect; het dekt nu zowel de toekomst als het heden. De figuren 7, 8 en 9 illustreren de identiteiten in de afzonderlijke versies en tonen duidelijk het centripetale karakter van de AC⁴ID Test in de verschillende invalshoeken van tijd. Idealiter worden alle drie de versies

Figuur 9. Overbruggende merkconstellatie



Figuur 10. Het bestaande, toekomstige en overbruggende concernmerk

Aandachtspunt: concernmerk	Tijdsaspect(en)	Aard van de afstemming	Identiteiten van concernmerk die moeten worden afgestemd	Nut
BESTAAND	Heden	Duidelijk: afstemming met de identiteit van de band waar het concernmerk voor staat	Feitelijke merkidentiteit, Gecommuniceerde/verbeelde/verbonden/culturele identiteiten	Brengt belangrijke aspecten van de merkidentiteit in kaart die zicht bieden op bestaande merkconstellatie
TOEKOMSTIG	Toekomst	Complex: afstemming met de ideale/gewenste merkidentiteit of merkidentiteit van de band die het merk schept moet worden onderzocht	Feitelijke merkidentiteit, verbonden/culturele/ideale/gewenste merkidentiteiten	Brengt belangrijke aspecten van de merkidentiteit in kaart die zicht bieden op toekomstige merkconstellatie
OVERBRUGGEND	Heden en toekomst	Complex: afstemming met de ideale/gewenste merkidentiteit of merkidentiteit van de band die het merk schept moet worden onderzocht	Alle merkidentiteiten	Brengt belangrijke aspecten van de merkidentiteit in kaart die zicht bieden op bestaande en verwachte merkconstellatie

ingezet, zodat het management een driedimensionaal overzicht van de constellatie van het concernmerk krijgt (figuur 10 vergelijkt het respectieve nut van de drie invalshoeken):³¹

- De merkconstellatie die 'is' – een blik op de identiteitsaspecten van de merkconstellatie in het heden: de feitelijke, gecommuniceerde, verbeelde, verbonden en culturele identiteiten (*Actual*, *C'ommunicated*, *C'onceived*, *C'ovenanted*, en *C'ultural*; zie figuur 7).
- De merkconstellatie die 'wordt' – een blik op de identiteitsaspecten van de merkconstellatie in de toekomst: de feitelijke, verbonden, culturele, ideale en gewenste identiteiten (*Actual*, *C'ovenanted*, *C'ultural*, *Ideal* en *Desired*; zie figuur 8).
- De merkconstellatie die 'overbrugt' – een blik op de identiteitsaspecten van de merkconstellatie die de beide genoemde invalshoeken van tijd, en dus alle zeven identiteitsaspecten, om-

vat: de feitelijke, gecommuniceerde, verbeelde, verbonden, culturele, ideale en gewenste identiteiten (*Actual*, *C'ommunicated*, *C'onceived*, *C'ovenanted*, *C'ultural*, *Ideal* en *Desired*; zie figuur 9).

Diagnostische toets: REDS²

De toepassing van het AC⁴ID Test-raamwerk (volledig of een van de varianten) kan in vijf stappen worden doorlopen. Dit is de REDS²-procedure: *Reveal*, *Examine*, *Diagnose*, *Select*, en *Strategy* (ont-hul, onderzoek, meet, selecteer, en strategie). De REDS²-procedure wordt in figuur 11 uiteengezet.

Gebrek aan afstemming bij Coca-Cola, Hilton, Co-op Bank en het Britse koningshuis

De volgende casussen zijn voorbeelden van ernstig verkeerd afgestemde concernmerken: bij klassieke merken als Coca-Cola en Hilton, de ethische Co-

Figuur 11. Diagnostische toets 'REDS²'

Stap 1	Reveal	Identiteitskenmerken
Stap 2	Examine	Koppelingen tussen de identiteit van de band waar het merk voor staat en andere identiteiten
Stap 3	Diagnose	Verkeerde afstemmingen van identiteiten en de aard ervan
Stap 4	S¹elect	Relaties waar management naar moet kijken: inventarisatie en prioriteitstelling door te bezien wat urgent, wenselijk en haalbaar is (scenarioplanning kan nuttig zijn bij prioriteitstelling)
Stap 5	S²trategy	Bepaal hoe meest effectief en efficiënt kan worden afgestemd (belangrijk is een standaard tijds kader voor de afstemming van de identiteit van de band waar het merk voor staat met de ideale of ge-wenste identiteit)

Noot: het REDS-proces is voor het eerst beschreven in: J.M.T. Balmer, 'From the Pentagon: A New Identity Framework', *Corporate Reputation Review*, 4/1, 2001, pp. 11-22.

31. Voor een discussie van de filosofische en ontologische aspecten van zijn en worden in een merkcontext, zie P. Berthon, L. Pitt, M. Parent en J-P. Berthon, 'Aesthetics and Ephemerality: ...', *California Management Review*, 52/1, Herfst 2009, p. 51.

op Bank en de eeuwenoude Britse monarchie met al haar traditie. We zien in deze voorbeelden niet alleen een gebrek aan afstemming tussen soorten identiteit maar ook in de tijd. Meestal moeten de identiteiten van de merkconstellatie worden afgestemd met de identiteit van de band die het merk vertegenwoordigt (de ‘covenanted identity’). Soms moet de merkidentiteit echter worden aangepast om deze te laten passen bij de strategie of de visie van het management; daar zijn Co-operative Bank en het Britse koningshuis voorbeelden van. Alles bij elkaar onderstrepen de inzichten uit deze casussen de kracht van het AC⁴ID Test-raamwerk en de theoretische benadering om merken vanuit identiteiten te bezien. Overigens is er vaak sprake van meer dan één verkeerde afstemming. In de casussen die nu worden behandeld, wordt steeds een bepaald gebrek aan afstemming benoemd, maar de lezer zal er misschien nog meer signaleren en die belangrijker vinden. In figuur 12 worden de afstemmingsproblemen voor deze casussen benoemd.

Coca-Cola: gecommuniceerde merkidentiteit wijkt af van de band waar het merk voor staat

Klassieke merken zijn constanten in een voortdurend veranderende wereld en mensen kunnen er bijzonder sterk aan gehecht zijn; in neurologisch onderzoek is zelfs een sterke emotionele band geconstateerd.³² Toen Coca-Cola in 1985 een nieuwe smaak voor ‘het’ drankje introduceerde (na uitvoe-

rig marktonderzoek) en de klassieke smaak uit de markt haalde, reageerde het publiek daar opmerkelijk vijandig op. Het nieuwe product flopte en werd schielijk weer vervangen door de klassieke smaak. Het management van Coca-Cola had kennelijk niet begrepen dat Coca-Cola niet alleen een populair drankje was, maar ook een icoon, een krachtig symbool van een plek en een volk. Door de smaak aan te passen, werd een cultureel en nationaal embleem van de VS aangetast. Toen de oorspronkelijke samenstelling uit de markt werd gehaald, voelden velen zich psychologisch gemputeerd: Coca-Cola stond en staat voor ‘Amerika’. De les was duidelijk: een merk met zo’n uitstraling moet worden gemanaged in het besef van de culturele en nationale betekenis ervan. In de VS is het emotionele eigendom van het merk Coca-Cola breed gespreid: dit is een merk van het volk en van de natie.

Hilton: verschillende identiteiten voor de band van het merk wijken af van enkelvoudige verbeelde merkidentiteit

‘Voor een gewone gast is er tegenwoordig geen verschil tussen Hilton Hotel Corporation en Hilton International: voor hem is dat één enkel merk.’³³ Deze uitspraak, uit een interview met een hoge manager van Hilton, herinnert er aan dat het merk Hilton sinds eind jaren zestig tot recentelijk eigendom was van twee partijen. Tot 1997 werd er niet of nauwelijks geprobeerd om de merkbeloften en

Figuur 12. Verkeerde afstemming bij Coca-Cola, Hilton, Co-operative Bank en de Britse monarchie

Merk	Fout in afstemming	Toelichting
Coca-Cola	Gecommuniceerde merkidentiteit <i>Verkeerd afgestemd met:</i> Identiteit van de band waar het merk voor staat	Coca-Cola communiceerde een verandering in een productmerk maar beseftte onvoldoende hoezeer het merk symbool stond voor bedrijf, land, cultuur, product – veel Amerikanen zagen in de verandering van het product een aantasting van een nationaal en cultureel embleem
Hilton	Merk met verscheidene banden <i>Verkeerd afgestemd met:</i> Enkelvoudige verbeelde merkidentiteit	Voor het publiek was Hilton één merk – maar de twee eigenaren van Hilton hadden – en communiceerden – ieder een andere merkbefoel
Co-operative Bank	Ideale merkidentiteit <i>Verkeerd afgestemd met:</i> Identiteit van de band waar het merk voor staat	Door de introductie van een nieuwe ethische/MVO-positionering moest de bestaande merkpositionering gebaseerd op innovatie worden veranderd
De Britse monarchie	Gecommuniceerde en verbeelde merkidentiteiten <i>Verkeerd afgestemd met:</i> Ideale en gewenste identiteiten van de banden waar het merk voor staat	De adviseurs van de koning meenden dat de Britse kroon moest worden gepositioneerd als een onversneden Brits merk (ideale merkidentiteit), en de koning wilde dat ook (gewenste merkidentiteit) – bestaande communicatie van de monarchie (gecommuniceerde merkidentiteit) en de perceptie van het volk (verbeelde merkidentiteit) hadden Duitse tint.

32. S. McClure, J. Li, D. Tomlin, K.S. Cypert, L.M. Montague en P.R. Montague, ‘Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks’, *Neuron*, 44, 2004, pp. 379-387; M. Henderson, ‘Coke or Pepsi? In fact it’s all in the mind’, *The Times*, Londen, 14.10.2004, p. 25; T. Oliver, *The Real Coke, The Real Story*, Penguin Books, New York, 1986.

33. Balmer en Thompson, 2009 (zie noot 8).



communicatie van die twee partijen strategisch te coördineren. Dit ondermijnde de merkwaarde en veroorzaakte flinke verwarring bij klanten. Er was bijvoorbeeld geen gezamenlijk reserveringssysteem en ook geen gezamenlijk vaste-klantenprogramma. In het besef dat één merk vroeg om een naadloze merkstrategie voor de beide partijen gezamenlijk sloot het Amerikaanse Hilton Hotel Corporation (HHC) een strategische merkalliantie met het Britse Hilton International (HI). Er kwam een gezamenlijk reserveringssysteem, een gezamenlijk loyalty-programma (HHonors) en een gezamenlijke communicatiestrategie (inclusief gezamenlijk logo). Een merk dat eigendom is van, en wordt gebruikt door, twee of meer partijen moet door hen samen worden uitgedragen, gecommuniceerd, onderhouden en gemanaged. Een merk ontleent zijn waarde uiteindelijk aan de emotionele eigendom bij de klant en het vertrouwen dat zij ontleen aan dat merk.³⁴

Co-operative Bank: ideale identiteit wijkt af van de identiteit van de band waar het merk voor staat

In de laatste decennia van de twintigste eeuw stond de Britse Co-operative Bank (CB) bekend om een goede klantenservice en innovatieve bancaire diensten. De bank keerde bijvoorbeeld als eerste rente uit op een betaalrekening. Toen werd de financiële dienstverlening gedereguleerd en gingen financiële instellingen feller met elkaar concurreren. CB's innovaties – die benadrukt werden in de merkbelofte – boden niet langer aanhoudend concurrentievoordeel, onder andere omdat concurrenten de productverbeteringen van CB snel kopieerden. Bovendien vond CB de hoge kapitaalkosten van nieuwe productlanceringen steeds bezwaarlijker. CB zat, in de woorden van een van zijn managers, 'klem tussen de grote vier [algemene banken] en de building societies [onderlinge hypotheekbanken; vert.] en verloor'.³⁵ Wat was een strategisch zinvolle en houdbare merkpositioneringsstrategie voor CB? De bank had sinds de jaren zeventig geprobeerd zijn merk los te weken van het 'arbeiders'-imago van de coöperatieve beweging, maar dat wrong met haar onmiskenbare wortels in die beweging.³⁶ Onder een nieuwe hoofddirecteur werd de strategie omgegooid. Hij meende, dat CB's coöperatieve achtergrond wellicht de elementen kon bieden voor een nieuwe, strategisch gezonde en geloofwaardige identiteit. Het management verdiepte zich in de geschiedenis van de coöperatieve beweging en maakte (opnieuw) kennis met de Rochdale Pioneers uit de achttiende eeuw, volgelingen van

de maatschappelijk hervormer Robert Owen die zich sterk had gemaakt voor ondernemingen in eigendom van de arbeiders en 's werelds allereerste model voor een coöperatie had ontwikkeld. De Rochdale Pioneers bleken voor de coöperatieve beweging doelen te hebben geformuleerd die wij vandaag de dag onder 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' (MVO) zouden scharen. Kortom, CB droeg al van oudsher bepaalde kenmerken met zich mee die tegenwoordig steeds belangrijker worden gevonden in de samenleving. Op basis van dit historisch onderzoek en een strategische analyse werd een helder ideaal geformuleerd voor de positionering van de merkidentiteit. Met deze positionering kon een nieuwe band voor het merk worden ingevuld: Co-operative Bank als ethisch verantwoord merk. Dit was niet alleen strategisch gezond en houdbaar, maar verschaftte ook een uniek en ontegenzeggelijk concurrentievoordeel. In de bestaande merkbelofte lag de nadruk op innovatie. Die paste niet bij het nieuwe merkidiaal (een ethische en MVO-merkbelofte). Een nieuwe band moest uitdrukking geven aan de ideale merkidentiteit.

In 1993 verkondigde de CEO: 'Gezien onze oorsprong in de coöperatieve beweging en de fundamentele waarden daarvan is het misschien niet zo vreemd dat wij de eerste bank zijn die reageren op de groeiende zorg van mensen over de kwaliteit van het leven in ons land en elders in de wereld'.³⁷ Met zijn ethische-merkpositionering onderscheidde CB zich positief van andere financiële instellingen, die toen net als nu een glansloos en problematisch imago hadden. Een analyse van de *Sunday Times* in 1991 spreekt wat dat laatste betreft boekdelen en maakt duidelijk hoe betekenisvol, en wat betreft de belanghebbenden ook wenselijk, de ethische merkpositionering van CB was: 'De banken zijn tegenwoordig wat het gasbedrijf en de vakbonden waren in de jaren zeventig en wat gemeenten nog steeds zijn: zelfingenomen clubs van baantjesjagers die hun incompetentie verbergen achter een masker van willekeurig verstrekt sadisme. . . . In marketingtermen hebben zij een imago probleem dat het midden houdt tussen Dr. Hannibal Lecter en Saddam Hussein'.³⁸

De Britse monarchie: gecommuniceerde en verbeelde merkidentiteit wijken af van ideale en gewenste identiteiten van de band waar het merk voor staat

Als merk is de Britse monarchie in alle opzichten indrukwekkend. Denk aan de krachtige visuele en tekstuele merktekens als de kroon, het koninklijk

34. *Idem.*

35. A. Wilkinson, 'Changing Fortunes of the Co-operative Bank', *Journal of Co-operative Studies*, 71, juni 1991, pp. 5-10; A. Wilkinson en J.M.T. Balmer, 'Corporate and Generic Identities: Lessons from the Co-operative Bank', *International Journal of Bank Marketing*, 14/4, 1996, pp. 22-35.

36. J. Gardiner en N. Wenborn (red.), *The History Today Companion to British History*, Collins and Brown, Londen, 1995, p. 198.

37. Jaarverslag Co-operative Bank, Manchester (VK), 1993.

38. B. Appleyard, 'The Cooperative Bank', *Sunday Times*, 2.6.1991, p. 6.

wapen en het predikaat 'koninklijk' – van de post-erijen (Royal Mail) tot de marine (Royal Navy) en het Royal Opera House. Aan de universiteit van Oxford dragen de meer eerbiedwaardige hoogleraren zelfs de titel van 'Regius (Koninklijk) Professor'. Veel bedrijven mogen zich ook 'hof-leverancier' noemen; Bacardi-Martini, Coca-Cola, Ford, Kellogg's, Nestlé, Procter & Gable, Rolls-Royce, Sarah Lee, Twining en Unisys zijn enkele van de ondernemingen die een zgn. 'Royal Warrant' hebben gekregen van Koningin Elizabeth II.³⁹

De 'ombouw' van het merk van het Britse koningshuis in de Eerste Wereldoorlog is misschien wel de succesvolste en uitzonderlijkste 'merkverbouwing' van de afgelopen eeuw geweest. Iedere associatie met Duitsland was in die jaren besmet in het Verenigd Koninkrijk, maar de Britse soldaten vochten en stierven uit naam van een vorstenhuis dat 'Saxe-Coburg Gotha' heette – een expliciete verwijzing naar de Duitse wortels en bloedverwantschap met de Duitse keizer van de Britse koninklijke familie. Koning George V heette in de volksmond de 'Duitse' koning, en er gingen stemmen op om van het Verenigd Koninkrijk een republiek te maken.⁴⁰ In 1917 bereikte de anti-Duitse stemming een hoogtepunt toen Duitse bommenwerpers van het type 'Gotha G.IV' Londen bombardeerden, met de nodige vernielingen en dodelijke slachtoffers als gevolg.⁴¹

Zowel de topambtenaren aan Buckingham Palace als de koning beseften (kijkend naar de ideale resp. gewenste merkidentiteit) dat de situatie onhoudbaar was geworden. Het koningshuis was in gevaar en zij besloten dat er gedurfde maatregelen nodig waren ten aanzien van het merk. Het moest worden ontdaan van zijn Duitse associatie en een

'heus' Brits merk worden. En dus maakte de naam 'Saxe-Coburg Gotha' plaats voor 'Windsor', naar het stadje Windsor waar het eeuwenoude Windsor Castle staat, een van de indrukwekkendste en meest historische kastelen van het Britse koningshuis. 'Windsor' moest het koningshuis de benodigde Britse wortels verschaffen.

Dat merk houdt tot op de dag van vandaag stand, en koningin Elizabeth II betekent nog steeds iets voor de ongeveer honderd miljoen inwoners van de zestien staten waarvan zij het staatshoofd is (Canada, bijvoorbeeld). Ook wordt zij bijzonder gerespecteerd door de miljard mensen en 54 staten die deel uitmaken van het (Britse) Gemeenebest, waarvan zij formeel ook het hoofd is. De aanhoudende geloofwaardigheid van dit koninklijk merk voor zijn enorme en wereldwijde doelgroep zal wel blijken wanneer in 2012 het zestigjarig jubileum van koningin Elizabeth II wordt gevierd. Een merk moet relevant blijven en durven veranderen; dat is een van de belangrijkste lessen uit ons onderzoek naar monarchieën als 'bedrijfs'-merken.⁴² De Britse monarchie bestaat inmiddels duizend jaar en heeft als merk overleefd omdat ze met haar tijd is meegegaan en daardoor relevant is gebleven.⁴³

—

Het onderzoeken, beheren en vormen van het merk van de onderneming dient een onlosmakelijk onderdeel te zijn van de strategievorming. Het wordt alsmaar belangrijker voor topmanagers om te laten zien dat zij deskundig zijn in merkbeleid en merkmanagement. Steeds meer blijkt immers, dat een succesvol concernmerk de onderneming kan helpen om haar doelen te bereiken en waarde te creëren voor zowel belanghebbenden als aandeelhouders. Voor veel ondernemingen is het merk het waardevolste vermogensbestanddeel. ■

39. J.M.T. Balmer, 'Corporate Heritage Brands ... Insights from the British Monarchy ...', *Journal of Brand Management*, 18/3, 2011, pp. 517-544; T. Heald, *A Peerage for Trade: A History of the Royal Warrant*, R.W.H.A. and Sinclair-Stevenson, Londen, 2002, pp. 203-221.

40. J.M.T. Balmer, 'Corporate Heritage Identities, Corporate Heritage Brands and the Multiple Heritage Identities of the British Monarchy', *European Journal of Marketing*, 45/9-10, 2011, pp. 1380-1398; en 'Scrutinizing the British Monarchy: The Corporate Brand that was Shaken, Stirred and Survived', *Management Decision*, 47/4, 2009, pp. 639-676; en 2007/8 (zie noot 3); I. Hayden, *Symbol and Privilege: The Ritual Context of British Royalty*, Univ. of Arizona Press, Tucson (Ariz.), 1987, p. 6.

41. J. Cannon en R. Griffiths, *The Oxford Illustrated History of the British Monarchy*, Oxford University Press, Oxford, 1998, pp. 591; Hayden, 1987, p. 45; zie noot 40.

42. J.M.T. Balmer, S.A. Greyser en M. Urde, 'The Crown as a Corporate Brand ...', *Journal of Brand Management*, 14/1-2, sept 2006, pp. 137-161.

43. J.M.T. Balmer, 'Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Marketing: Seeing Through the Fog', *European Journal of Marketing*, 35/3-4, 2001, p. 281; Balmer en Gray, 2003 (zie noot 3), p. 981

Translated and reprinted by permission of California Management Review. This article was originally published under the English title 'Corporate Brand Management Imperatives: Custodianship, Credibility, and Calibration', by John M.T. Balmer, in the Spring 2012 issue of the California Management Review, Vol. 54, No. 3, pp. 6-33. Copyright © 2012 by The Regents of the University of California; all rights reserved. Vertaling: Raymond Gijsen.