



HET ORGPROMERK EN DE MEERVOUDIGE MERKIDENTITEIT

GUY VAN LIEMT

27

De focus van marketing op winst en concurrentie staat de ontwikkeling van een sterk merk in de weg. Marketing moet veel meer gaan over het beïnvloeden en creëren van een vraag door in te spelen op behoeften en verlangens van mensen, om op die manier bij te dragen aan hun geluk. Om de merkidentiteit en positionering samenhangend vast te leggen waren tot nu toe geen modellen voorhanden die recht doen aan de praktijk waarin een merk meerdere doelgroepen heeft. We noemen dit de meervoudige merkidentiteit. In dit eerste artikel uit een tweeluik reiken we¹ een merkidentiteitsmodel aan om dit probleem op te lossen. Want het vastleggen van de merkidentiteit inclusief de positionering in een merkidentiteitsmodel is de eerste stap om een sterk merk te creëren.

DE ESSENTIE VAN MARKETING

Over wat de essentie van marketing is, zijn vele standpunten ingenomen. Wat ons betreft gaat marketing in essentie over het verwezenlijken (bevredigen) van behoeften en verlangens, en daarmee over het creëren van vraag naar de producten (goederen en/of diensten) van een organisatie, of zo je wilt

van een merk. De focus van de marketeer moet dus liggen op het creëren van vraag. Onzes inziens een betere invulling dan het veelgebruikte maar abstractere en onbepaalde begrip 'waarde toevoegen'. Hoewel erop zichzelf op 'waarde toevoegen' weinig valt af te dingen, is dat ook deels het probleem. Het is te generiek, te weinig onderscheidend (discriminerend) en geeft het daarmee onvoldoende richting

aan de kerntaak en -activiteiten van de marketeer, nog afgezien van de vraag wat er nu precies bedoeld wordt met 'waarde'. Immers, iedere functie of discipline binnen een organisatie zou waarde moeten toevoegen, dat is niet specifiek voorbehouden aan de marketingfunctie. Alles wat geen waarde toevoegt, is gedoemd om vroeg of laat af te sterven.

Als je deze essentie volgt, is een goede marketeer een vraagmanager of beter nog een vraagcreator. Vraag creëren naar de producten van de organisatie is voor iedere organisatie relevant, sterker nog de 'lifeline'. Niemand in de organisatie zal vraagtekens (kunnen) plaatsen bij de relevantie van marketing als dit de primaire taak is. Marketeers moet zich dus eerst en vooral bezighouden met: 'Hoe ga ik vandaag mijn gebruikers (klanten) weer blij maken?' en niet zozeer met wat jarenlang als het credo op business schools en in opleidingen gedoceerd is: 'Hoe ga ik vandaag mijn concurrenten weer verslaan?' Het blijer (of meer tevreden) maken van gebruikers en kopers (klanten), is de concrete taak die voor hen ligt. Als marketeers deze taak heel goed uitvoeren, zal het gevolg zijn dat de concurrentiepositie sterker wordt. Het blijer maken van gebruikers en kopers (klanten) heb je als marketeer meer in de hand dan het verslaan van je concurrenten, wiens gedrag je uiteraard niet in de hand hebt. Natuurlijk beziet de (potentiële) klant, gebruiker of koper, van het merk dit in een concurrentievel als dat er is, echter de marketeer die de meeste en beste kennis heeft van de behoeften en verlangens van de potentiële gebruikers en kopers, en daarop inspeelt door die te vertalen naar concrete en relevante productproposities, is degene die een florerende business en een sterk of waardevol merk zal creëren. Een goed voorbeeld hiervan is Coolblue die als missie heeft om een voorbeeld en inspiratiebron te zijn voor andere bedrijven op het gebied van klantgerichtheid en als doel heeft om klanten blij te maken. Hierin kun je overigens een bruggetje naar geluk zien, want in plaats van blij(er) of tevreden(er) zou je ook kunnen zeggen gelukkige(r) klanten.

MARKETING EN HET WINSTBEGRIJP

Overeenkomstig met bovenstaande kun je marketing hiermee definiëren als: 'de menselijke activiteit gericht op het vervullen van behoeften en verlangens, met als gevolg een beloning in de vorm van vraag naar de producten'. Het is dus heel duidelijk een pull-vraagstuk of -activiteit en geen push. In het laatste deel van deze definitie kijken we af van een van de gronddenkers van marketing, Philip Kotler (1967, 1980) die als doel van marketing definieerde '...om de winstgevendheid te verbeteren'. Hoewel Kotler in zijn latere werk (o.a. 2010) hiervan zelf ook begint af te kijken, wordt de oorspronkelijke opvatting nog vaak gebruikt in (marketing)opleidingen en op business schools. Gevolg hiervan is dat in de duiding van marketing in de afgelopen decennia de nadruk te veel is komen te liggen op het 'winstbegrip' als nadere invulling of specificering van het begrip 'waarde'. Deze nadruk op winst verklaart mogelijk mede waarom - verrassend genoeg - klantgerichtheid nog regelmatig bovenaan de lijstjes van thema's en aandachtspunten voor komend jaar bij marketeers staat, terwijl klantgerichtheid natuurlijk helemaal geen thema of aandachtspunt voor een jaar voor marketeers zou moeten zijn, maar altijd, overal en in alles aanwezig zou moeten zijn als onderdeel van je natuur, je zijn, het is het fundament. Doel en middel zijn verschoven waardoor oorzaak en gevolg omgedraaid zijn. Het is belangrijk voor zowel de juiste uitoefening van het vak als voor de reputatie van marketing als discipline in het algemeen én binnen organisaties, dat deze oorzaak-gevolgrelatie weer in het juiste perspectief wordt gezet. Waar in de oorspronkelijke definitie het winstbegrip is genoemd, spreken we in onze definitie over '...vraag naar de producten'. We hebben het dus eerder over afzet of omzet als relevante graadmeter en specificering van waarde toevoegen dan over winst.

Er zijn verschillende redenen om het winstbegrip niet in de definitie van marketing op te nemen. Ten eerste heeft de marketeer (dan wel de marketingfunctie) doorgaans niet volledig invloed op de winst

Het Hamburgermodel is het eerste model dat voorziet in de mogelijkheid om de positionering en identiteit van een merk met meerdere merkdoelgroepen vast te leggen

van de organisatie, vooral doordat de marketeer niet volledig invloed heeft op alle (integrale) kosten. Winst is een van de doelstellingen die meer op organisatieniveau thuishoort, dus eerder een voorbeeld van een organisatiedoelstelling dan van een marketingdoelstelling. De tweede reden om het winstbegrip niet als uitgangspunt te nemen, is dat er steeds meer voorbeelden zijn van organisaties die succesvol en snel een aanzienlijke vraag naar hun producten weten te creëren, maar die - zeker in het begin - nog helemaal niet winstgevend waren. Bijvoorbeeld omdat de producten voor gebruikers gratis zijn zoals bij Facebook, YouTube, Google, Twitter, Instagram, WhatsApp, TripAdvisor en Flitsmeister. Maar ook als gebruikers wel moeten betalen voor de producten, kan dat het geval zijn zoals bij organisaties in de start-upfase of zelfs scale-upfase, die soms jaren kan duren. Denk aan Uber, Airbnb en Amazon. Hoewel er in het begin geen sprake was van winst, omdat de omzet in verhouding tot de kosten op dat moment nog te laag was, was er wel degelijk sprake van aanzienlijke vraag (afzet). Als het winstbegrip in de definitie zit, dan zou je kunnen stellen dat zolang er geen winst wordt gemaakt die bedrijven geen succesvolle marketing bedrijven. In mijn optiek bedrijven deze organisaties echter wel succesvolle marketing, omdat ze (substantiële) vraag naar hun producten wisten te creëren, ook al werd er nog geen winst gemaakt. Natuurlijk moeten die organisaties op termijn winst maken om te overleven en te kunnen investeren, maar dit is niet automatisch en per definitie gekoppeld aan wel of geen succesvolle marketing. De derde en laatste reden om van het winstbegrip af te stappen, is dat hiermee gesuggereerd wordt dat

alleen voor organisaties die in de profit- of private sector opereren marketing een relevante activiteit is en aan marketing zouden moeten doen. Niets is uiteraard minder waar. Ook not-for-profitorganisaties (vaak afgekort tot non-profitorganisaties), organisaties die in het publieke domein opereren en (semi)publieke instellingen zullen marketingactiviteiten moeten vervullen: activiteiten om behoeften en verlangens van mensen te vervullen om vraag naar hun producten te realiseren. Van gemeenten tot woningcorporaties, waterbedrijven, zorg- en onderwijsinstellingen. Ook voor hen is de vraag naar hun producten een belangrijke graadmeter of maatstaf of zij en hun producten relevant zijn voor de mensen die zij bedienen en daarmee of zij bestaansrecht hebben.

WAT BEPAALT EEN STERK MERK?

Tijd om de stap te maken van marketing naar merk. In het voorgaande hebben we gesteld dat de essentie van marketing het creëren is van vraag naar de producten van een organisatie, of zo je wilt van een merk. Formeel-juridisch zijn de producten van een organisatie, marketingtechnisch zijn ze van of worden ze aangeboden door een merk. Vragen die zich in dit kader voordoen zijn: wat is een merk, wat is een sterk merk en hoe creëer je dat, en waarom zou je als organisatie überhaupt investeren in een merk? Voor een organisatie of de eigenaar van een merk (de merkeigenaar of merkhouder) zal het merkenbeleid er veelal op gericht moeten zijn om een 'sterk merk' te creëren. Vraag is dan wat een sterk merk

is? De *inside-out benadering* beschouwt een merk vooral vanuit het perspectief van de organisatie: een merk is zoals een organisatie het ziet. Lijnrecht daar tegenover staat de *outside-in benadering* waarin (de waarde en de betekenis van) het merk vooral vanuit het perspectief van de ander wordt beschouwd. De ander kunnen bijvoorbeeld klanten, kopers of gebruikers zijn, het publiek in het algemeen, professionals, experts, journalisten of andere belanghebbenden (stakeholders). Volgens deze benadering is een merk zoals de buitenwereld het merk ziet. Je vraagt een groep mensen wat zij sterke merken vinden en dat is wat sterke merken zijn. Je gaat af op het werkelijke, het gepercipieerde imago of de reputatie van dat merk, dat wel de 'ist'-situatie wordt genoemd. Bij deze benadering hoort bijvoorbeeld de uitspraak: 'A brand is not what you say it is, but what they say it is.'

Voor de organisatie als merkeigenaar is vanuit deze benadering de vervolgvraag hoe je dat imago of die reputatie creëert? Hieraan gerelateerd is de vraag of de werkelijke uitkomst van het imago (deze 'ist'-situatie), ook de voor de organisatie gewenste uitkomst is (de 'soll'-situatie)? Een sterk gepositioneerd merk

kun je dan zien als een merk waarbij het werkelijke merkimago ('ist') en de merkidentiteit in de zin van het gewenste merkimago ('soll') elkaar (sterk) overlappen (zie figuur 1).

Uiteraard is een sterk merk ook een voor de organisatie of de merkeigenaar waardevol merk. Dat wil zeggen een merk als een 'asset' (bezit), dat waarde heeft, ook wel aangeduid met 'brand equity'. Probleem is alleen dat het vaak niet als bezit op de balans staat waarmee de indruk wordt gewekt dat het geen waarde vertegenwoordigt. Het punt is dat het niet op de balans staat, niet omdat het geen waarde heeft, maar simpelweg omdat er volgens heersende accountingregels geen 'objectieve' waarde voor bepaald kan worden waar iedereen het over eens is en daarom niet toegestaan is. Maar een merk heeft wel degelijk waarde en draagt als het goed is bij aan de organisatiedoelstellingen. Dat kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door te zorgen voor: een voorkeurspositie in het brein van relevante groepen mensen (onderscheidend vermogen); een trouwere groep kopers die niet zomaar switchen (loyaliteit); de mogelijkheid om een hogere prijs te vragen (prijs-

FIGUUR 1. VERBAND TUSSEN DE MERKIDENTITEIT EN HET MERKIMAGO:
STERKE VERSUS ZWAK GEPOSITIONEERDE MERKEN



Er zijn niet twee maar drie soorten merken: organisatiemerken, productmerken én orgpromerken.

premium) die tot een hogere omzet moet leiden; en de mogelijkheid om onder hetzelfde merk nieuwe producten toe te voegen (merkextensies).

DE SCOPE VAN EEN MERK

Als de waarde van een merk voor een belangrijk deel bepaald wordt door het merkimago, dan bedoelen we het werkelijke merkimago. Dit imago is een gevolg, een resultaat, een uitkomst. Het stuurinstrument voor de organisatie als de eigenaar van het merk is niet het merkimago maar de merkidentiteit. De merkidentiteit is het instrument op basis waarvan je naar een bepaalde gewenste uitkomst van het merkimago tracht te sturen. De merkidentiteit vertegenwoordigt dus als het goed is het *gewenste merkimago*. Als de merkidentiteit het stuurinstrument is, is de vraag hoe je de merkidentiteit vaststelt en vastlegt waaronder de vraag uit welke componenten die identiteit bestaat en of het soort merk er nog toe doet?

Hoewel in de Nederlandse wet voor het begrip 'merk' expliciet verwezen wordt naar 'de waren (producten) of diensten van een onderneming', heeft een merk niet alleen betrekking op producten (goederen en diensten). Merken kunnen op van alles betrekking hebben. Op producten, maar ook op organisaties, personen (politici bijvoorbeeld), locaties (New York, Rotterdam, Drenthe), karakters (Mickey Mouse), media (Qmusic, NPO1), winkels (Action, Zeeman, Bijenkorf) enzovoort.

DE INTRODUCTIE VAN HET ORGPROMERK

Hoewel merken op van alles betrekking kunnen hebben, worden vaak twee soorten merken onderscheiden: organisatiemerken (corporate brands, zoals Unilever, Ahold Delhaize, LVMH, Aphabet en Swinkels Family Brewers) en productmerken (product brands, zoals Knorr, Tikkie, Gmail en Bavaria). In aanvulling op deze traditionele tweedeling introduceren we een derde merksoort, namelijk de merken die tegelijkertijd zowel organisatiemerk (corporate brand) als productmerk (product brand) zijn. Deze mengvorm of hybride vorm noemen we orgpromerk (corpro brand) als de samentrekking van een organisatie en een productmerk. In die zin is een orgpromerk een hybride merk. Er zijn talloze voorbeelden van orgpromerken, denk aan Albert

Heijn, bol.com, Etos, Gall & Gall, Praxis, KLM, Transavia, ABN AMRO, AEGON, ING, Rabobank, Philips, Shell, Efteling, Fiat, Coolblue, Virgin, KPN, PostNL, Randstad, Red Bull, Mars, IKEA, Wagnings University & Research, Telegraaf, Heineken, Tele2, Interpolis, Ryanair, LEGO, GStar, Nespresso, Tesla enzovoort. Voor al deze merken geldt dat zij zowel de naam van de organisatie (of van een organisatieonderdeel zoals een divisie, businessunit of werkmaatschappij) als een productmerk zijn. Bij het noemen van de merknaam (bijvoorbeeld Heineken) is op het eerste gezicht niet direct duidelijk of de organisatie of het product bedoeld wordt. Meestal moet dat uit de context afgeleid worden. Om dit te omzeilen zijn er bedrijven die aan het productmerk het woord

'company' hebben toegevoegd om daarmee aan te duiden dat het om het organisatiemerk gaat, zoals The Coca-Cola Company en The Walt Disney Company. Orgpromerken zie je niet alleen bij grote organisaties, juist ook heel veel midden en kleinbedrijven (MKB) gebruiken veelal dezelfde naam voor hun organisatie als voor de producten die zij aanbieden. Met de introductie van het orgpromerk als derde merksoort, komen de termen organisatiemerk en productmerk in een iets ander licht te staan. Een orgpromerk is immers beide. We hernoemen ze daarom tot zuivere organisatiemerken (pure corporate brands) en zuivere productmerken (pure product brands). Zuivere organisatiemerken zijn merken die alleen organisatiemerk zijn en niet tegelijkertijd ook productmerk. Zuivere productmer-

ken zijn productmerken die niet tegelijkertijd ook organisatiemerk zijn. In figuur 2 een overzicht met voorbeelden van de drie soorten merken.

MERKDOELGROEPEN BEÏNVLOEDEN DE MERKIDENTITEIT EN POSITIONERING

De merksoort of merkvorm is van belang om de scope van het merk vast te stellen. Met de scope wordt bedoeld: op welke doelgroepen richt het merk zich? Uiteraard heeft een zuiver organisatiemerk andere merkdoelgroepen dan een zuiver productmerk. Dit geldt dus ook voor het orgpromerk.

Bij de mogelijke merkdoelgroepen van een organisatiemerk kun je denken (zie links in figuur 3)

FIGUUR 2. ZUIVER ORGANISATIEMERK (CORPORATE BRAND), ZUIVER PRODUCTMERK (PRODUCT BRAND) EN ORGPROMERK® (CORPRO BRAND®)

1. Zuiver organisatiemerk

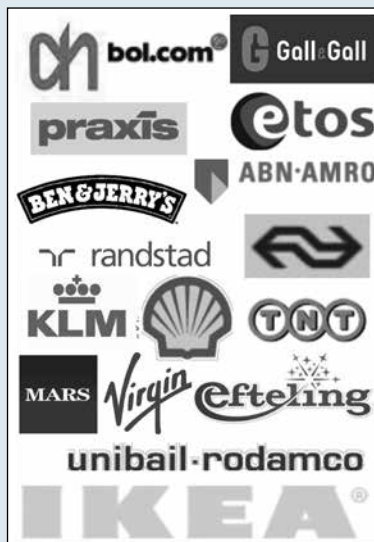
Zuiver ondernemingsmerk (corporate brand, organisatiemerk (organisational brand), handelsmerk, business unit merk (business unit brand), divisiemerk (divisional brand)

2. Orgpromerk®

Merk dat zowel organisatie of ondernemingsmerk (corporate brand) is als productmerk (product brand) is

3. Zuiver productmerk

Zuiver productmerk (product brand), productlijnmerk (product line brand) of paraplu merk (umbrella brand)



De BIG moet ROG zijn

aan doelgroepen in de financiële markt (niet voor elke organisatie relevant), op de arbeidsmarkt (het aantrekken van nieuw talent is voor vrijwel alle organisaties zeer relevant) en de medewerkers in de eigen organisatie (internal branding). Ook de overige links in figuur 3 genoemde groepen kunnen voor een organisatie potentiële merkdoelgroepen zijn. Denk voor Air France-KLM bijvoorbeeld aan de airlines waarmee als partner wordt samengewerkt.

Rechts staan de mogelijke merkdoelgroepen van een productmerk. De belangrijkste groepen van een productmerk zijn de potentiële kopers en gebruikers, waartussen verschil kan zitten (bijvoorbeeld moeders en kinderen) en waarbinnen vaak verschillende segmenten (deelmarkten) worden onderscheiden (bijvoorbeeld mensen die regelmatig vlees eten, mensen die flexitariër zijn en vegetariërs). Ook de belangrijkste beïnvloeders van de kopers dan wel gebruikers kunnen een potentiële doelgroep zijn voor een productmerk.

In het midden staan de potentiële merkdoelgroepen van het orgpromerk. Logischerwijs omvatten de potentiële merkdoelgroepen van een orgpromerk een combinatie van de potentiële merkdoelgroepen van een organisatiemerken en die van een productmerk.

Uit deze figuur kunnen we in elk geval concluderen dat een merk normaal gesproken meer dan één merkdoelgroep heeft, waarmee je rekening moet houden bij het opstellen van de merkidentiteit inclusief de positionering. Daarbij geldt dat de betekenis en de rol (functie) van het merk voor elke merkdoelgroep weer anders is. Een medewerker verwacht iets anders van en heeft een andere relatie met het merk (KLM, Efteling, Shell of ABN AMRO) dan een partner, leverancier of gebruiker van datzelfde merk. Zij hebben andere behoeften vanuit die verschillende

rollen en dus zal het merk per doelgroep een andere belofte moeten formuleren, terwijl er tegelijkertijd toch ergens eenheid en samenhang in het merk moet zijn.

POSITIONERING EN MERKIDENTITEIT

Om de positionering en identiteit van een merk vast te leggen, wordt veelal gebruik gemaakt van een merkidentiteitsmodel. Voorbeelden zijn de Brand Identity Prism van Kapferer, het Merkhuis van Business Openers/New Growth Strategies, de Merkwijzer van Ruud Boer, de Brand Key gebruikt door onder meer Kotler, Unilever, Bavaria en de Staatsloterij, de Brand Positioning Sheet van Riezebos & Van der Grinten, de Bull's Eye en de Brand Identity Guide (BIG-model). De voorkeur voor een model is veelal een smaakwestie, bijvoorbeeld door wat je gewend bent. Doel van dit artikel is niet om de verschillen tussen de modellen te bespreken, maar in elk geval is een belangrijke overeenkomst tussen al deze merkidentiteitsmodellen dat ze zijn opgesteld alsof het merk slechts één (strategische) (merk)doelgroep heeft, terwijl we hebben kunnen zien dat dit in werkelijkheid natuurlijk niet het geval is.

Als oplossing voor dit probleem introduceren we verderop het Hamburgermodel. Om de werking van dit model goed te kunnen uitleggen, bespreken we eerst kort de elementen van één van de bovengenoemde merkidentiteitsmodellen (de Brand Identity Guide), alsof het merk slechts één merkdoelgroep heeft (we noemen dat een enkelvoudige merkidentiteit), en bouwen dit model daarna uit naar een model voor een meervoudige merkidentiteit namelijk voor meer dan één merkdoelgroep.

Om te beoordelen of een merkidentiteit goed is opgesteld, kun je gebruik maken van een ezelsbruggetje: ROG. De kracht van de merkidentiteit is te meten in de mate waarin die in de ogen van de doelgroep(en) Relevant, Onderscheidend en Geloofwaardig is. Ofwel: de BIG moet ROG zijn.

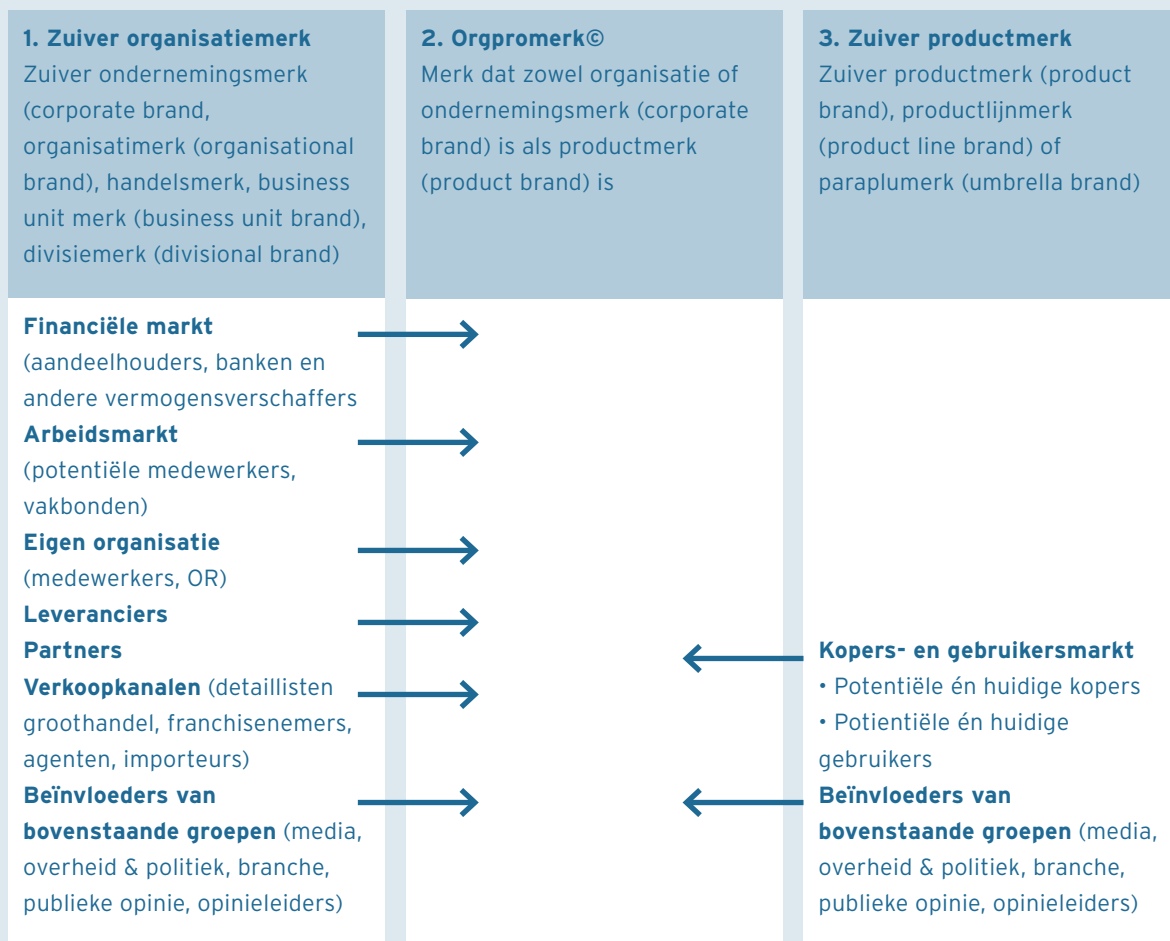
De Brand Identity Guide (de BIG of het BIG-model) bestaat uit de volgende vier kernelementen:

- 1 Merkessentie
- 2 Merkbelofte
- 3 Bewijsvoering
- 4 Merkpersoonlijkheid

1. Merkessentie

De merkessentie (brand essence) is het hart van het model en bevat de essentie van een merk – de hoofdzak, de ziel, het wezen, de kern. In het BIG-model is de merkessentie de weerslag van de positionering, die vanuit de 'one word positioning'-benadering uit één of twee woorden bestaat. 'The single thought that captures the essence (the soul, the core, the heart) of the brand.' De merkessentie is het platform, de paraplu of de kapstok van het merk waaraan de verdere uitwerking, de andere elementen, van de merkidentiteit opgehangen worden. Het Leitmotiv. Voorbeelden zijn 'vleugels' bij Red Bull, 'gewoon

FIGUUR 3. DE MERKDOELGROEPEN VAN ZUIVERE ORGANISATIEMERKEN, ORGPROMERKEN® EN ZUIVERE PRODUCTMERKEN



verwonderen' bij Coolblue, 'rijplezier' bij BMW, 'opmerkelijk eenvoudig' bij Zeeman, 'perfectie' bij Hertog Jan, 'democratic design' bij IKEA en 'leefkracht' bij Menzis.

2. Merkbeloofte

De merkbeloofte (brand benefit promise) is het tweede element van de Brand Identity Guide (BIG). De merkbeloofte is een concrete doorvertaling van de merkessentie (positionering) naar een belofte over het strategische voordeel waarmee het merk de strijd om de gunst van de doelgroep wil winnen. Een voordeel dat rechtstreeks inspeelt op een belangrijke behoefte die de doelgroep heeft. En een voordeel dat de doelgroep als het goed is ook daadwerkelijk ervaart als deze het merk koopt en gebruikt. De merkbeloofte moet antwoord geven op de vraag: 'What's in it for me?' Met de merkbeloofte vergelijkbare termen, die in andere merkmodellen worden gebruikt, zijn kernpropositie, USP (unique selling point of proposition) en point of difference. Hoewel niet in één of twee woorden zoals bij de merkessentie, moet de merkbeloofte wel in één zin worden geschreven, met bij voorkeur slechts één voordeel: strategie = kiezen. Voorbeelden van een merkbeloofte zijn 'KLM cares for you and makes you feel at home', 'Discovery satisfies curiosity', 'Unicef creëert een toekomst voor kinderen' en 'KNGF geeft mensen met een beperking meer zelfstandigheid en bewegingsvrijheid met een speciaal opgeleide hond'.

3. Bewijsvoering

Het derde element van de BIG is de bewijsvoering (reason why of reason to believe, vaak afgekort tot RTB), die je ook het merkbewijs zou kunnen noemen. De bewijsvoering moet zorgen voor de onderbouwing van de merkbeloofte zodat deze in de ogen van de doelgroep geloofwaardig is. De bewijsvoering bestaat uit die paar onbetwistbare, dwingende feiten om het strategische voordeel uit de merkbeloofte te onderbouwen met als resultaat dat de doelgroep de merkbeloofte gelooft en dat deze overtuigt. De bewijsvoering is een Siamese tweeling met de merkbeloofte, omdat zij onlosmakelijk met

elkaar verbonden zijn. Als de merkbeloofte verandert, verandert de bewijsvoering vrijwel altijd mee. Er zijn verschillende manieren waarop je een bewijsvoering kunt opbouwen. Voorbeelden zijn 'Dove zorgt dat je huid niet uitdroogt want het bevat een kwart hydraterende crème', 'Wij zorgen dat je online beter gevonden wordt want wij kennen het geheim van Google' (Upmention), de perceptie waarom je bij ALDI minder betaalt, wordt bevestigd door het op de schappen aanbieden van de producten die nog in de omdozen zitten, 'Pedigree PAL is beter hondenvoer omdat het wordt aanbevolen door topfokkers' en 'Becel ProActiv is goed voor het hart, dat blijkt uit de samenwerking met de Hartstichting'. In deze voorbeelden is de merkbeloofte het eerste deel, de bewijsvoering het tweede deel.

4. Merkpersoonlijkheid

Het vierde element van de BIG is de merkpersoonlijkheid (brand personality of brand character). Daar waar de merkessentie, merkbeloofte en bewijsvoering vooral invulling geven aan de inhoud (content) van de merkidentiteit (en als uitvloeisel daarvan ook onder meer aan de merkcommunicatie), geeft de merkpersoonlijkheid invulling aan de vorm van de merkidentiteit en de merkcommunicatie en het gedrag van het merk (context). De merkpersoonlijkheid, ook wel aangeduid met de stijlkenmerken, vormt de basis voor de 'tone of voice'. De merkpersoonlijkheid beschrijft de stijl, de vorm, de taal, de attitude, de manier van doen van het merk. Zo kun je bijvoorbeeld 'veiligheid' visueel vanuit de groene kleur benaderen (bescherming), maar evengoed vanuit de rode kleur (gevaar, angst, waarschuwing). Een merk kan meer formeel of juist meer informeel zijn, meer masculiene waarden of juist meer feminiene waarden omarmen enzovoort. Je kunt het zien als de beschrijving van de karaktereigenschappen of persoonlijkheidskenmerken van een merk, als ware het een mens. Ook de merkpersoonlijkheid kan op verschillende manieren worden beschreven. In afzonderlijke elementen met een aantal steekwoorden (bijvoorbeeld Coolblue: eigenzinnig, vrienden, flexibel, gewoon doen; Transavia: vriendelijk, bevlogen,

verantwoordelijk, daadkrachtig; Hallmark: hartverwarmend, verrassend, verbindend; en AFAS: doen, vertrouwen, gek, familie), als een persoonlijkheid of metafoor (bijvoorbeeld Klaverblad Verzekeringen: de nuchtere expert; Tele2: de fun rebel; en Triodos: de kritische wereldverbeteraar); in een zin waarin de elementen met elkaar verbonden zijn (bijvoorbeeld Pringles: the good humored friend always ready to have fun) en als een archetype (bijvoorbeeld de Bijenkorf: the lover).

MERKEN HEBBEN MEERDERE MERKDOELGROEPEN

Tot zover de beschrijving van een merkidentiteitsmodel voor één merkdoelgroep. We gaan de Brand Identity Guide nu uitbouwen naar een model dat rekening houdt met en ruimte biedt om een merkbelofte voor meer dan één doelgroep te formuleren. Om te illustreren dat dit vaak voorkomt, hebben we in het onderstaande kader een zestal situaties beschreven waarin er sprake is van meerdere merkdoelgroepen, die overigens ook in combinatie met elkaar kunnen voorkomen.

ZES SITUATIES MET MEER DAN ÉÉN MERKDOELGROEP

- 1 *Merken met een verschillende kopers- en gebruikersdoelgroep.* Een merk richt zich binnen een productcategorie op zowel de kopers als de gebruikers, maar dat zijn niet dezelfde mensen (bijvoorbeeld merken die zich richten op ouders én kinderen of in zakelijke markten als er verschil is tussen wie de kopers zijn en wie de gebruikers).
- 2 *Merken die onder dezelfde merknaam in dezelfde productcategorie meerdere segmenten kopers- en/*

of gebruikersgroepen bedienen met verschillende productproposities. Een merk richt zich binnen een productcategorie op meer dan één segment kopers en/of gebruikers. Het wil bijvoorbeeld relevant zijn voor meerdere behoeftesegmenten. Voorbeelden zijn productlijnmerken zoals Coca-Cola, Dove en Ola.

- 3 *Merken die niet alleen kopers en eindgebruikers bedienen.* Een merk rekent naast de eindgebruikers ook hun beïnvloeders (bijvoorbeeld verzekeraars of huisartsen bij patiënten) of de verkoop- of handelskanalen zoals retailers en webshops tot haar merkdoelgroep.
- 4 *Merken die actief zijn in meerdere productcategorieën.* Denk aan de paraplu- of familiemerken zoals Unox, Mars, Becel, Adidas, Google, Virgin enzovoort.
- 5 *Merken die orgpromerken zijn.* Een orgpromerk zoals Virgin, Philips, Apple en Samsung heeft per definitie meerdere merkdoelgroepen: zowel de doelgroepen aan de organisatiekant van het merk als aan de productkant van het merk.
- 6 *Merken die zuivere organisatie merken zijn.* Ook zuivere organisatie merken hebben vaak meerdere merkdoelgroepen (denk aan arbeidsmarkt, eigen organisatie, leveranciers, partners enzovoort).

MEERVOUDIGE MERKIDENTITEIT: HAMBURGERMODEL

Als oplossing om een merkidentiteit op te stellen voor merken met meer dan één merkdoelgroep introduceren we het Hamburgermodel. Als basis gebruiken we de hiervoor besproken vier kernelementen van de Brand Identity Guide en bouwen deze uit tot het Hamburgermodel.

We moeten weg van een focus op winst en concurrentie, de essentie van marketing is het verwezenlijken van behoeften van mensen en genereren van vraag

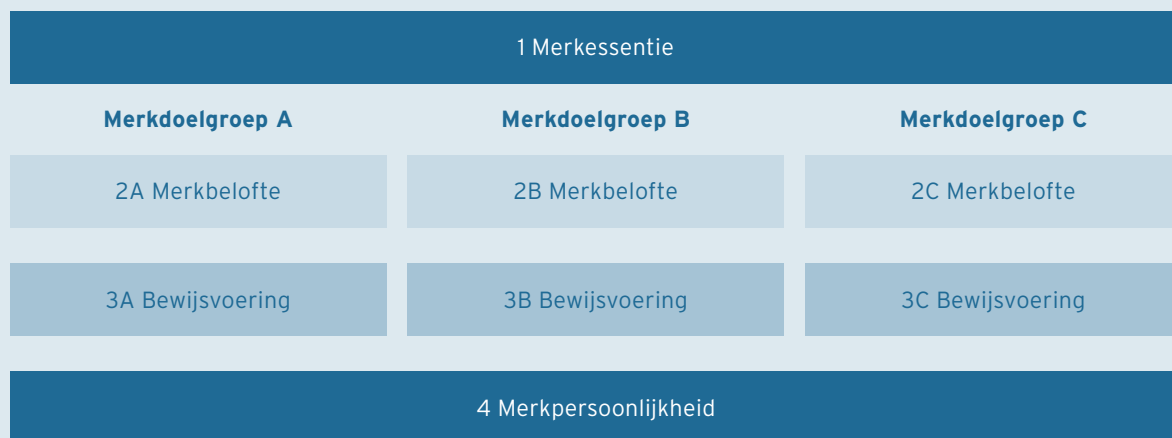
Het Hamburgermodel bestaat uit dezelfde vier kernelementen als de Brand Identity Guide (BIG), maar biedt de ruimte om voor verschillende doelgroepen een aparte merkbelofte en bijpassende bewijsvoering te formuleren. Deze verscheidenheid van verschillende merkbeloftes met bijbehorende bewijsvoering is nodig om relevant, onderscheidend en geloofwaardig (ROG) te zijn voor meerdere merkdoelgroepen. Zoals eerder aangegeven heeft elke merkdoelgroep een andere behoeftepiramide en verschilt de relatie met het merk per doelgroep. Het Hamburgermodel voorziet in de mogelijkheid om de enkelvoudige merkidentiteit uit te breiden naar een meervoudige merkidentiteit. Tegelijkertijd moet de eenheid in het merk en in de merkidentiteit bewaard worden. Deze eenheid wordt gerealiseerd doordat de overige elementen van de merkidentiteit niet per merkdoelgroep moeten variëren: de merkessentie en de merkpersoonlijkheid. Uiteraard moeten de verschillende merkbeloften en bewijsvoeringen een relatie hebben met de merkessentie die voor alle merkdoelgroepen gelijk is. Er is dus maar één merkessentie (= positionering), en dat geldt ook voor de merkpersoonlijkheid. Aldus ontstaat een situatie van eenheid in verscheidenheid. Figuur 4 geeft deze situatie weer met één merkessentie en merkpersoonlijkheid en een per merkdoelgroep variërende merkbelofte en bewijsvoering.

De merkessentie en merkpersoonlijkheid vormen de kop en staart of het broodje waartussen de merkbelofte en bewijsvoering als een hamburger ‘gesandwich’ zijn. In figuur 4 staan nu drie kolommen met merkdoelgroep A, B en C. Dit is slechts ter illustratie. Uiteraard is het model naar meer dan drie merkdoelgroepen uit te breiden. Uitdaging is om alle belangrijke (strategische) merkdoelgroepen in het Hamburgermodel op te nemen, maar het toch overzichtelijk te houden. In de situatie van een merk dat onder dezelfde merknaam actief is in meerdere productcategorieën (zoals Virgin, Unox, Mars, Becel, Adidas en Drefit), kun je merkdoelgroep A, B, C in de figuur ook vervangen door productcategorie A, B, C. Bijvoorbeeld in het geval van Virgin dat actief is in de productcategorieën cola, vliegen, muziek enzovoort.

PURPOSEFUL POSITIONING: DE UITBREIDING MET EEN MERKMISIE

Tot slot reiken we de mogelijkheid aan om de vier kernelementen uit te breiden met een vijfde, die dan ook gelijk het startpunt wordt van het vaststellen van de merkidentiteit: de merkmissie (brand purpose). Deze merkmissie verwoordt het hoogste doel van het merk, de purpose, de WHY. We hebben dit element

FIGUUR 4. HET HAMBURGERMODEL: DE BRAND IDENTITY GUIDE (BIG) ALS MERKIDENTITEITSMODEL MET PER MERKDOELGROEP EEN APARTE MERKBELOFTE EN BEWIJSVOERING (MEERVOUDIGE MERKIDENTITEIT)



niet als een standaard of verplicht element in de BIG opgenomen, omdat er ook merken zijn die geen missie, brand purpose of WHY hebben en ook niet willen hebben, hoewel dit er steeds minder worden. Nadat je de merkmissie, brand purpose of WHY voor het merk hebt geformuleerd, vul je de overige vier elementen in. Het is logisch dat de merkessentie de essentie in een of twee woorden van deze merkmissie verwoordt. In het geval van het Hamburgermodel is de merkmissie net als de merkessentie en de merkpersoonlijkheid gelijk voor alle merkdoelgroepen, al was het maar om het niet te complex te maken. Het is al moeilijk genoeg om één ijzersterke merkmissie te formuleren. Google, Nike, DSM en Coolblue (om maar een paar merken met een brede scope te noemen) hebben ook maar één merkmissie. Uitdaging is dus om een merkmissie te formuleren die relevant en van betekenis is voor alle merkdoelgroepen. Naast eenvoud voorkomt één merkmissie dat er inconsistenties tussen de verschillende merkmissies per doelgroep kunnen ontstaan. Een per doelgroep verschillende merkbeloofte maakt het al complex genoeg. De merkmissie valt dus in het deel 'eenheid' van de 'eenheid in verscheidenheid'. We gebruiken de term 'merkmissie' om onderscheid te maken met het begrip 'organisatiemissie'. In het tweede deel van dit tweeluik gaan we daar verder op in. Hierin zullen we ook een helder en werkbaar onderscheid maken tussen de begrippen 'missie' en 'visie' en gaan we in op de vraag of geluk in de betekenis van kwaliteit van leven, welbevinden en levensvoldoening het *onderwerp* van de missie van elke organisatie of elk merk zou moeten zijn.

ADVIEZEN

1. Leg de identiteit van een merk vast in een merkidentiteitsmodel dat onderscheid maakt en richting geeft aan zowel de inhoud als de vorm van de merkidentiteit en merkcommunicatie.
2. Zorg dat de merkidentiteit ROG is (Relevant, Onderscheidend en Gelooftwaardig) en voor de lange termijn geformuleerd wordt: het creëren van een sterk merk is een kwestie van consistentie en een lange adem.
3. Benoem de belangrijkste doelgroepen van het

merk. Gebruik vervolgens een merkidentiteitsmodel dat ruimte biedt om een merkbeloofte voor deze verschillende strategische merkdoelgroepen te formuleren, zoals het Hamburgermodel.

4. Besluit of je een merkmissie, brand purpose of WHY onderdeel maakt van de merkidentiteit. In dat geval wordt dat de eerste stap in het vastleggen van het sterke merk.
5. De marketing van het sterke merk bestaat erin om zoveel mogelijk vraag te creëren naar de producten (goederen en diensten) die dat merk aanbiedt.

Noot

In dit artikel wordt de meervoudsvorm 'wij' gebruikt waar dat gebaseerd is op het boek *Marketingcommunicatie in 14 stappen* dat Guy van Liemt samen met Gert Koot schreef (2e druk 2021).

Literatuur

- Kotler, P. (1967). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. 1e editie. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2016). *Marketing Management, Global Edition*. 15e editie. Londen: Pearson Education.
- Kotler, P. (1980). *Principles of Marketing*. 1e editie. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Principles of Marketing, Global Edition*. 17e editie. Londen: Pearson Education.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From Products to Customers to the Human Spirit*. John Wiley & Sons.
- Liemt, G.E. van & Koot, G. (2021). *Marketingcommunicatie in 14 stappen*. 2e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: how great leaders inspire everyone to take action*. New York: Penguin.

--

Guy van Liemt is bedrijfseconoom en register marketeer. Na internationale stages bij Unilever en Shell heeft Guy in verschillende brand management en marketingfuncties gewerkt bij Procter & Gamble. Hij schreef met Gert Koot het studieboek *Marketingcommunicatie in 14 stappen*, heeft als voorzitter van de Internal Branding Company of the Year zitting in de jury van de Dutch Marketing Awards en maakt deel uit van het College voor Register Marketeers. Daarnaast is hij actief als spreker, docent-trainer en is hij directeur van EHERO (Erasmus Happiness Economics Research Organization).