

Abonnementen

Beheer abonnementendienst

Lieve Lerno - tel. (03) 220 45 24

Abonnementenprijzen 1996*

België

Individueel abonnement	850 BEF
Institutioneel abonnement (bedrijven, instellingen, bibliotheken enz.)	1.300 BEF
Studentenabonnement	600 BEF
Wikingssenioren	700 BEF

Nederland

Individueel abonnement	1.100 BEF
Institutioneel abonnement (verzendingkosten inbegrepen)	1.550 BEF

Alle andere landen

(verzending- en bankkosten inbegrepen)	1.650 BEF
--	-----------

Los nummer

370 BEF

* Inclusief 6% BTW

Om administratieve redenen kan een besteld abonnement niet geannuleerd worden.

Themanummers en losse nummers

Van een aantal themanummers en ook van nummers uit oudere jaargangen zijn nog exemplaren verkrijgbaar. Voor informatie over de prijs en voor bestellingen kunt u contact opnemen met Lieve Lerno.

Rekeningnummers

Kredietbank	409-6521861-13
ASLK	001-0283295-34
Postrekening Nederland	113 087
	(t.n.v. UFSIA, 2000 Antwerpen)

Redactieadres

Economisch en Sociaal Tijdschrift

Venusstraat 35, 2000 Antwerpen

Tel. redactie (03) 220 45 23

Tel. abonnementen en boekhouding (03) 220 45 24

Verantwoordelijke uitgever

Eddy Van de Voorde, Rietstraat 6, 1742 Sint-Katharina-Lombeek

Economisch en Sociaal Tijdschrift is regularly listed in the *International Current Awareness Services*. Selected material is indexed in the *International Bibliography of the Social Sciences*.

REVIEW

Rik Riezebos *

Theoretische en praktische ontwikkelingen op het gebied van merkenbeleid

Dit artikel beoogt een overzicht te geven van zowel conceptuele als praktische ontwikkelingen op het gebied van merkenbeleid. Na een beknopte introductie van dit probleemgebied worden in paragraaf 2 diverse concepten besproken die refereren aan merken. Na een bespreking van de concepten merkimago, toegevoegde waarde en merktrouw ligt de nadruk in die paragraaf op twee concepten die op het ogenblik sterk in de belangstelling staan en betrekking hebben op respectievelijk de waarde van een merk voor de consument en de waarde van een merk voor de producent. In paragraaf 3 verschuift het accent van dit artikel naar de praktische ontwikkelingen op het gebied van merkenbeleid. Allereerst worden drie klassen van mogelijke voordelen van een merkenstrategie besproken (strategische, financiële en 'managerial' voordelen), waarna recente ontwikkelingen op het gebied van het management van merken worden beschreven. Tenslotte wordt in paragraaf 4 een poging gedaan om in de toekomst te kijken. In deze paragraaf worden een aantal recente ontwikkelingen geëxtrapoleerd naar de toekomst. In concreto komt het er op neer dat het ontstaan van zogenaamde mega-merken gecontrasteerd wordt met drie factoren die een bedreiging vormen voor deze mega-merken.

1. Inleiding

Sedert bijna tien jaar is er een verhevigde belangstelling waar te nemen van managers en wetenschappers voor managementvraagstukken in verband met merken en voor theoretische concepten waarin merken centraal staan. Termen die men regelmatig in bedrijfskundige literatuur tegenkomt en betrekking hebben op merken zijn onder andere: 'brand

* Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde

equity', merkbeschadiging, merken-portfolio, 'brand extensions', merk-imago, merk-meerwaarde en merktrouw. Sommige van die termen werden al gebruikt in de jaren vijftig en zestig (zoals merkimago), andere termen zijn echter amper tien jaar oud (zoals 'brand equity'). Ofschoon dit artikel een 'state of the art'-karakter draagt ten aanzien van relevante ontwikkelingen op het gebied van merkenbeleid, ontkomt men er niet aan een element van toelichting en samenvatting in een dergelijk 'jong' onderwerp te verweven. Dit artikel beperkt zich tot die begrippen en ontwikkelingen waarmee een marketing manager bijna dagelijks wordt geconfronteerd. Dit impliceert dat de lezer voor enkele specifieke concepten (zoals 'counterfeiting', 'brand infringement' en financiële merkwaardering) wordt verwezen naar andere literatuur.

Vanuit een min of meer chronologisch overzicht passeren in paragraaf 2 diverse merk-gerelateerde concepten de revue, waarbij getracht wordt de relaties tussen concepten te verduidelijken. Sommige van deze concepten vinden hun oorsprong in de academische wereld, terwijl andere met name gebruikt worden door praktijkbeoefenaren (werkzaam bij b.v. reclamebureaus). In paragraaf 3 wordt vervolgens het belang van merken voor ondernemingen uiteengezet; naast de bespreking van strategische, financiële en 'managerial' voordelen van een merkenstrategie, wordt tevens ingegaan op recente ontwikkelingen in het management van merken. Tenslotte wordt een poging ondernomen om een beeld te geven van het merk in de toekomst. Nu volgt een introductie met termen en begrippen die betrekking hebben op merken en het management van merken.

2. Ontwikkelingen in merk-gerelateerde concepten

Al in de jaren vijftig werden er in de marketingliteratuur concepten beschreven die zich toespitsen op merken en het belang van merken voor ondernemingen. In deze paragraaf passeren vanuit een min of meer chronologisch overzicht diverse concepten de revue. Hieronder worden achtereenvolgens de volgende concepten besproken: merkimago, toegevoegde waarde, merktrouw, merk-meerwaarde ('brand-added value') en 'brand equity'.

2.1 Merkimago

De term imago ('image') weerspiegelt feitelijk het beeld dat mensen van iets of iemand hebben. Dat beeld kan gebaseerd zijn op concrete eigenschappen van het object of de persoon in kwestie, maar het kan ook gebaseerd zijn op allerlei immateriële aspecten. Gardner en Levy (1955) waren waarschijnlijk de eersten die de term 'imago' toepasten in een marketingcontext. Ogilvy (1963, blz. 99 e.v.) was vervolgens een van de eerste praktijkbeoefenaren die het belang van dit concept benadrukte in de reclame. Bij een merkimago ('brand image') gaat het erom wat voor beeld consumenten hebben van een merk of een merkartikel; daarbij wordt ook wel een onderscheid gemaakt in de materiële en immateriële associaties die een merk kan oproepen. Een door consumenten positief gewaardeerd merkimago kan in de concurrentiestrijd – waarbij merken soms in geringe mate fysiek van elkaar verschillen – de factor zijn die een merk beter doet verkopen dan andere merken. Al in de jaren vijftig en zestig was men bekend met het verschijnsel dat het door consumenten beleefde merkimago substantieel kan afwijken van de werkelijke prestaties van een merkartikel (ofwel de 'merkidentiteit'). Mede door toedoen van marketingcommunicatie kan een merkimago in positieve zin veranderd worden. Men dient zich overigens te realiseren dat dit in positieve zin veranderen van een merkimago in de praktijk veelal geen sinecure is.

Een probleem bij merkimago's is de operationalisatie ervan. Lastovicka en Bonfield (1982) hebben aangetoond dat consumenten veel meer moeite hebben met het verbaliseren van merkimago's dan met het verbaliseren van politieke issues. Men kan hier concluderen dat consumenten vaak wel de 'lading' van een merkimago kunnen aangeven (negatief versus positief), maar nauwelijks de concrete inhoud. Men zou er dan ook in overeenstemming met Poiesz (1989) voor moeten kiezen om bij het vaststellen van merkimago's een niet-gedetailleerde meetmethode te gebruiken. Methoden die men dan kan gebruiken, zijn 'multidimensional scaling' (MDS) en 'magnitude estimation' (de laatste is toegepast in Riezebos, 1994a).

Het moge de lezer duidelijk zijn dat concrete informatie over merkimago's veel duidelijkheid kan verschaffen over de concurrentiële positie van een merk. Een punt van kritiek met betrekking tot merkimago's is echter dat niet expliciet rekening wordt gehouden met verschillen in de merknaamsbekendheid van elkaar, beconcurrerende merken. In para-

graaf 2.4 zullen we daar nog op terugkomen. Hierboven werd al opgemerkt dat een merkimago ook kan verwijzen naar allerlei immateriële aspecten en dat de waardering die de consument toekent aan een imago van groot belang kan zijn bij het zich doen onderscheiden van concurrerende merken. Een concept dat de nadruk legt op deze immateriële aspecten en de waardering daarvan door de consument, is 'toegevoegde waarde'.

2.2 Toegevoegde waarde

De waardering van merkassociaties door consumenten is in feite de basis voor het concept 'toegevoegde waarde' ('added value'). King (1973, blz. v) geeft aan dat het essentiële verschil tussen een produkt en een merk gelegen is in het feit dat aan een merk waarde kan worden toegevoegd. Dit houdt overigens niet in dat een produkt (zonder merknaam) geen waarde kan hebben voor de consument. Voor het *toevoegen* van waarde heeft men echter een 'cue' (indicator) nodig die geen onderdeel van het fysieke produkt zelf is. Bij een merkartikel is deze 'cue' de merknaam. Door bewust rationele en emotionele informatie aan de merknaam te koppelen, kan een producent bewerkstelligen dat consumenten bepaalde associaties verbinden aan het merk in kwestie. Deze associaties kunnen voor consumenten al dan niet aantrekkelijk zijn, ofwel al dan niet van waarde zijn voor de consument.

Volgens auteurs die het concept 'toegevoegde waarde' gebruiken, is een toegevoegde waarde niet af te leiden uit het fysieke produkt zelf en, sterker nog, is toegevoegde waarde iets anders dan een functionele waarde (King, 1973, blz. 9 e.v.; Jones, 1989, blz. 6; Murphy, 1992, blz. 3). Toegevoegde waarde wordt ook wel benoemd als 'psychologische waarde' (Jones, 1989, blz. 6) en zou vooral gerelateerd zijn aan consumptiedoelen die gelegen zijn in de psycho-sociale wereld van de consument (het merk als 'psycho-sociaal' symbool). Op zich lijkt deze benadering legitiem: een merk zou iets aan het produkt toevoegen dat niet is af te leiden uit het fysieke produkt en op grond van deze toevoeging zou een consument duidelijk kunnen maken tot welke referentiegroep(en) hij / zij wil behoren. Toch hoeft de waarde die een merk toevoegt aan een produkt, niet altijd van niet-functionele aard te zijn. Immers, als de functionele eigenschappen van een merkartikel vóór aankoop niet door de consument kunnen worden waargenomen, en de consument die eigenschappen wel belangrijk vindt, dan zou het merk daarover infor-

matie kunnen verschaffen en derhalve een functionele waarde voor de consument kunnen hebben. Als men b.v. anti-roosshampoo koopt, weet men niet of het gekochte merkartikel daadwerkelijk haarroos bestrijdt. Indien in de reclame voor een dergelijk merkartikel overtuigend wordt aangetoond dat de desbetreffende shampoo haarroos bestrijdt, dan kan dat merk voor veel consumenten een functionele waarde hebben. Men kan dus stellen dat, als de functionele eigenschappen van een merkartikel vóór aankoop niet door een consument zijn in te schatten, het desbetreffende merk zich kan onderscheiden van andere merken door een functionele waarde voor consumenten te hebben.

Het uitgangspunt van het concept 'toegevoegde waarde' – namelijk dat een merk alleen zou kunnen verwijzen naar een niet-functionele waarde – schiet dan ook tekort. Het bewijs dat merken ook een functionele waarde kunnen hebben, wordt geleverd door met name van oorsprong Amerikaanse merken. In de reclame voor deze merken ligt de nadruk veelal op 'unique selling propositions' (denk aan Ariel, Dove, Dreft en Pampers), waardoor het merk in kwestie veelal een functionele waarde heeft voor consumenten. Concluderend kan men stellen dat het concept 'added value' in essentie wel de kern van het merk blootlegt (namelijk het toevoegen van waarde aan een merk), maar dat het op bepaalde punten tekortschiet (met name als het gaat om merken die een functionele waarde voor consumenten hebben). Alvorens andere concepten te bespreken die gericht zijn op de waarde die een merk kan toevoegen, bespreken we allereerst het concept 'merktrouw'.

2.3 Merktrouw

Merktrouw is een fenomeen dat met name vanuit de wetenschap bestudeerd is. In het nu al klassieke werk van Jacoby en Chestnut (1978) wordt een onderscheid gemaakt tussen merktrouw ('brand loyalty') en herhaald aankoopgedrag ('repeat purchase behavior'). Merktrouw is volgens deze auteurs meer dan louter en alleen herhaald aankoopgedrag; het verschil zou met name gelegen zijn in de psychologische gedetermineerdheid van merktrouw. Herhaald aankoopgedrag is daarentegen niet meer dan een herhalingsaankoop waarbij de consument om redenen van gemakzucht, routine e.d. hetzelfde merk opnieuw koopt. Bij merktrouw is er echter sprake van een psychologisch 'commitment' aan het desbetreffende merk. De conclusie die hier dan ook getrokken moet worden, is dat men, indien men merktrouw wil bestuderen, de antece-

denten van dit concept moet bestuderen (namelijk de psychologische 'commitment' van de consument). Dit betekent overigens niet dat merktrouw zelf onbelangrijk zou zijn; integendeel. Aaker (1991) geeft duidelijk aan dat het succes van een merk sterk kan afhangen van de aan dat merk trouwe consumenten (niet alleen in voorspoed, maar ook in tegenspoed). Wil men echter vaststellen hoe men consumenten kan aanzetten tot merktrouw, dan is men toch aangewezen op de antecedenten van dit fenomeen.

De bovenstaande conclusie geeft al min of meer aan dat, als men merktrouw zo betrouwbaar en valide mogelijk wil meten, een registratie van opeenvolgende merkaankopen niet voldoende is. Men moet dus als het ware op zoek naar wat de consument aanzet tot merktrouw. Men kan hier dan ook terugvallen op de bestudering van merkimago's en de toegevoegde waarde die merken kunnen oproepen, maar in paragraaf 2.1 en 2.2 werd reeds geconstateerd dat ook deze concepten niet geheel voldoen om de concurrentiële strijd tussen merken in het brein van de consument te kunnen bevatten. Het concept 'merk-meerwaarde' kan hier wellicht uitkomst bieden.

2.4 Merk-meerwaarde

Een term die nauw gerelateerd is aan het in paragraaf 2.2 besproken concept 'toegevoegde waarde', is het concept 'merk-meerwaarde' ('brand-added value', naar Riezebos, 1994a). Merk-meerwaarde is een concept dat meer omvat dan toegevoegde waarde, in die zin dat merk-meerwaarde verwijst naar zowel de functionele als de niet-functionele waarde die een merk voor de consument kan hebben. Voor Coca-Cola b.v. kan de merk-meerwaarde gebaseerd zijn op de functionele waarde dat het een goed smakende dorstlesser is en op de niet-functionele waarden 'fun' en 'pleasure' zoals die in de reclame worden benadrukt. Merk-meerwaarde verwijst dus in feite naar alle mogelijke waarden die een merk biedt. In de praktijk is het echter vaak zo dat bij een bepaald merk òf de functionele, òf de niet-functionele waarden overheersen (afhankelijk van de gekozen positionering).

De vraag die bij merk-meerwaarde relevant is, is *hoe* men waarde kan toevoegen aan een merk. Met andere woorden: zijn hier algemene principes te benoemen? In het algemeen kan men stellen dat de door een producent op verpakking en in reclame toegevoegde rationale en emo-

tionale informatie, waarde aan een merk kan toevoegen. 'Added information' kan derhalve leiden tot 'brand-added value'. Voorts kan men de assumptie maken dat de toegevoegde informatie alleen waarde heeft voor de consument als die informatie vóór aankoop niet door de consument uit het artikel zelf afgeleid kan worden. Dit laatste criterium sluit nauw aan bij de indeling van Nelson (1970; 1974) in zogenaamde 'search'- en 'experience'-produkten. Concreet komt het er op neer dat bij overwegend 'search'-produkten de kenmerken van het fysieke produkt zelf, vóór aankoop redelijk goed te beoordelen zijn. Het communiceren dat een bepaald merk stoelen (een overwegend 'search'-produkt) een zeer goed zitcomfort heeft, voegt dus feitelijk geen waarde aan het merk toe (het zitcomfort kan immers vóór aankoop redelijk goed door de consument beoordeeld worden). Bij overwegend 'experience'-produkten, daarentegen, zijn de kenmerken van het fysieke produkt zelf vóór aankoop niet door de consument te beoordelen (denk aan het effect van een merk pijnstiller). Het in de reclame overtuigend communiceren van de opbrengsten van dergelijke artikelen zou dan wèl waarde kunnen toevoegen aan het merk in kwestie. Het benadrukken in marketingcommunicatie van de kenmerken van het fysieke produkt zelf zou bij 'search'-produkten dus geen, en bij 'experience'-produkten wèl waarde aan het merk kunnen toevoegen. Informatie in marketingcommunicatie die niet naar het fysieke produkt verwijst (zoals het benadrukken van een bepaalde levensstijl), kan echter bij zowel 'search'- als 'experience'-produkten waarde aan het merk toevoegen (dergelijke informatie is immers nooit aan het produkt zelf te ontleneren). Kortweg komt het er op neer dat, indien in marketingcommunicatie informatie wordt benadrukt die vóór aankoop niet door de consument uit het fysieke produkt zelf afgeleid kan worden, deze informatie op basis van *complementariteit* waarde kan toevoegen aan het merk in kwestie (zie voor een verdere uitwerking van dit idee: Riezebos, 1994c).

Als we het concept merk-meerwaarde verder willen evalueren, is het wellicht goed er eerst een definitie van te geven: 'merk-meerwaarde is de bijdrage van de merknaam en de daaraan gerelateerde connotaties aan de waardering van de consument voor het gehele merkartikel' (Riezebos, 1994a, blz. 39). Drie elementen kunnen bijdragen aan merk-meerwaarde: materiële merkassociaties, immateriële merkassociaties en merknaamsbekendheid (conform Aaker, 1991). Voor wat betreft de merkassociaties komt merk-meerwaarde overeen met merkimago. Echter: bij het concept merk-meerwaarde wordt ook expliciet rekening gehouden met de bekendheid van de merknaam. Diverse onderzoeken hebben

zelfs aangetoond dat de invloed van de merknaamsbekendheid in het consumenten-besluitvormingsproces soms groter is dan die van de merkassociaties (Hoyer en Brown, 1990; Nedungadi, 1990). Men zou hier ook kunnen concluderen dat, wil men een sterk merk 'bouwen', de kritieke succesfactor veelal een hoge tot zeer hoge merknaamsbekendheid is (de merkassociaties zouden minimaal een positieve lading moeten hebben). Deze bevinding strookt met de eerder gerapporteerde resultaten van Lastovicka en Bonfield (1982), die stellen dat merkimago's veelal weinig uitgewerkt zijn in de hoofden van consumenten.

Naast het feit dat een merk-meerwaarde een positieve lading kan hebben, is het ook zo dat de merk-meerwaarde van een merk nihil en zelfs negatief kan zijn. In het geval van een negatieve merk-meerwaarde doet een merk afbreuk aan het oordeel van de consument over het artikel. Bij voorbeeld: veel Oosteuropese autofabrikanten brengen kwalitatief goede produkten op de markt, maar veelal zijn die merken niet acceptabel als men consumptiedoelen in de psycho-sociale sfeer nastreeft. Een ander aspect dat genoemd dient te worden, is dat het concept merk-meerwaarde gebaseerd is op het separeren van de waarde van het merk van die van het totale merkartikel. Operationeel komt dit tot uitdrukking door de merk-meerwaarde van een set merken vast te stellen door consumenten de desbetreffende alternatieven te laten beoordelen met en zonder merknaam. De verschilscore die op grond van deze beoordelingen vastgesteld kan worden, is te betitelen als de BAV-score van een merk (BAV staat voor 'brand-added value'; naar Riezebos, 1994a, blz. 96). Vanuit de optiek van de onderneming dient men zich tenslotte te realiseren dat het concept merk-meerwaarde een *relatief* concept is. Hiermee wordt bedoeld dat een zogenaamde BAV-score van een merk pas geïnterpreteerd kan worden als men ook de beschikking heeft over BAV-scores van concurrerende merken. Het is immers niet ondenkbaar dat in een qua marketingprofessionalisme ver ontwikkelde markt, de BAV-scores van veel merken positief zullen zijn.

De kritische lezer zal het tot nu toe zijn opgevallen dat de reeds besproken concepten – en niet in de minste plaats het concept merk-meerwaarde – toegespitst zijn op de beleving van merken door consumenten. Het laatste decennium zijn managers zich er echter steeds meer van bewust dat merken ook voor de onderneming een zekere waarde vertegenwoordigen. Het in paragraaf 2.5 besproken concept 'brand equity' is gericht op de waarde van een merk voor de producent. De bespreking van dit

concept is tevens een goede inleiding voor paragraaf 3 ('Het belang van merken voor ondernemingen').

2.5 'Brand equity'

In het begin van de jaren tachtig kwam in Amerika in de marketing de term 'brand equity' in zwang (Barwise, 1993). Oorspronkelijk werd deze term gebruikt om de financiële waarde aan te duiden die merken kunnen hebben voor ondernemingen. Na 1985 drong de term langzaam door aan de Amerikaanse universiteiten en verschenen er publikaties waarin het desbetreffende concept centraal staat. Binnen korte tijd werd de term 'brand equity' gebruikt om er niet alleen de financiële waarde van merken mee aan te duiden (Shocker en Weitz, 1988; Simon en Sullivan, 1993), maar ook de strategische waarde (Mahajan et al., 1989) en zelfs de 'managerial' waarde (Aaker, 1991; Keller, 1993). In de meest extreme vorm werd de term gebruikt om er het imago dat consumenten van een merk kunnen hebben, mee aan te duiden (Kim en Lehmann, 1990). Toch pleiten Aaker (1991) en Kamakura en Russell (1993) ervoor om een duidelijk onderscheid te maken tussen de waarde die een merk kan hebben voor de consument en de waarde die een merk kan hebben voor de onderneming. Op zich is dat legitiem: niet alleen zijn de componenten die aan beide vormen van merkwaarde kunnen bijdragen verschillend, maar ook zijn de voordelen verbonden aan beide vormen van merkwaarde niet vergelijkbaar. Redenerend vanuit de ontstaansgeschiedenis van de diverse concepten, wordt er in dit artikel voor gekozen om de term 'brand equity' te reserveren voor de waarde van een merk voor de producent en de term merk-meerwaarde (c.q. 'brand-added value') voor de waarde van een merk voor de consument. Overigens wordt in dit artikel de term 'merkwaarde' gebruikt om te verwijzen naar het waardeconcept van merken in het algemeen (ongeacht het subject waarop het betrekking heeft).

Op het gebied van merkwaarde heeft Aaker (1991) baanbrekend werk geleverd. Op grond van het werk van deze auteur zijn in paragraaf 2.4 reeds drie componenten benoemd die kunnen bijdragen aan de merkwaarde voor de consument (namelijk materiële merkassociaties, immateriële merkassociaties en merknaamsbekendheid). Voor wat betreft de componenten die kunnen bijdragen aan de merkwaarde voor de producent, kan men echter een aanvulling maken op de ideeën van Aaker. Aaker onderscheidt naast de *stabiliteit* van het marktaandeel

namelijk vreemd genoeg niet de *omvang* van het marktaandeel als een component die kan bijdragen aan de merkwaarde voor de producent (Aaker benoemt het stabiliteitsaspect van het marktaandeel als 'merktrouw'). Op zich is dat vreemd; in het algemeen is een merk met een groot marktaandeel immers van meer waarde voor een producent dan een merk met een klein marktaandeel. Naast de omvang en de stabiliteit van het marktaandeel kan men in overeenstemming met Aaker nog een derde component benoemen die kan bijdragen aan 'brand equity': de overige voordelen verbonden aan de eigendomsrechten van het merk (zoals octrooien, handelsmerken en met de handel opgebouwde relaties).

Aaker (1991) geeft ook een aanzet tot de discussie over de financiële waardering van merken. Kortweg komt het er bij financiële merkwaardering op neer om een netto-contante waarde te berekenen van de toekomstige winsten van het merk in kwestie. Het daadwerkelijk op de balans vermelden van een financiële merkwaarde heeft als voordeel dat de desbetreffende onderneming financieel slagvaardig blijft. Tegenstanders van het onder de activa op de balans vermelden van financiële merkwaarden waarschuwen tegen de geringe stabiliteit die merken qua 'brand equity' kunnen hebben; een gebeurtenis die hun mening heeft onderbouwd, is de dag dat Philip Morris de prijs van het sigarettenmerk Marlboro drastisch moest verlagen (deze dag is de geschiedenis ingegaan als 'Marlboro Friday'; in paragraaf 4 wordt daar nader op ingegaan). Voor een beschrijving van, en een vergelijking tussen diverse methoden van financiële merkwaardering, wordt de lezer verwezen naar Riezebos (1995a).

Na deze toelichting van concepten wordt in de volgende paragraaf ingegaan op de rol van merken voor ondernemingen.

3. Het belang van merken voor ondernemingen

In de vorige paragraaf zijn een aantal merk-gerelateerde concepten beschreven waarbij uiteindelijk de nadruk lag op merkwaarde. Op dit punt is het goed te beseffen dat de waarde van een merk voor de producent een afgeleide is van de waarde van een merk voor de consument. Immers, pas als consumenten met een zekere regelmaat een bepaald merk kopen, is de fabrikant verzekerd van een bepaald inkomen. Als een producent besluit om in plaats van een produkt, een *merk* bij con-

sumenten onder de aandacht te brengen, betekent dit dat de producent extra investeringen moet doen. Die meer-kosten zijn met name gelegen in verpakking en reclame. Van belang is dat op middellange termijn de opbrengsten groter zijn dan de kosten, of zoals Shocker en Weitz (1988) stellen: de 'cash flows' van het produkt met merknaam moeten op lange termijn groter zijn dan de 'cash flows' van het produkt zonder merknaam. Indien een producent een merkenstrategie op adequate wijze weet uit te voeren, kan dit diverse voordelen voor die producent hebben. In paragraaf 3.1 worden de mogelijke voordelen van een merkenstrategie in kaart gebracht. In paragraaf 3.2 wordt ingegaan op ontwikkelingen in het management van merken.

3.1 Mogelijke voordelen van een merkenstrategie

In deze paragraaf worden de mogelijke voordelen in kaart gebracht die een merkenstrategie voor een producent kan opleveren. Achtereenvolgens worden de strategische, de financiële en de 'managerial' voordelen van een merkenstrategie besproken (naar Riezebos, 1995b).

3.1.1 Strategische voordelen

Inzake de strategische voordelen van een merkenstrategie wordt veelal gesteld dat een merk met een relatief groot en stabiel marktaandeel een barrière vormt voor andere fabrikanten om in de desbetreffende markt toe te treden. Deze gedachte is gebaseerd op het idee dat een merk waarvoor veel reclame wordt gemaakt een ruime schare heeft van aan dat merk trouwe consumenten en dat men die consumenten niet gemakkelijk van hun koopgewoonten kan afbrengen. In een dergelijke situatie is er letterlijk dus nog wel sprake van concurrentie, maar binnen een bepaald segment van de markt kan het zo zijn dat een onderscheidend en voor consumenten waardevol merk weinig van concurrerende merken heeft te duchten. Men spreekt in dit geval ook wel van een markt met 'monopolistische concurrentie'. Backman (1962, blz. 52) geeft als volgt uitleg aan deze op het eerste gezicht tegenstrijdig lijkende combinatie van termen: 'The company that owns the brand has a *monopoly* of its use'. Potentiële toetreders van een markt met monopolistische concurrentie zouden een entrebarrière ('barrier to entry') kunnen ervaren omdat hoge investeringen in reclame nodig zijn om merktrouwe consumenten van koopgedrag te laten veranderen (zie b.v. Karakaya en Stahl, 1989). Diverse studies die de vraag probeerden te

beantwoorden of intensieve reclamevoering inderdaad tot toetredingsbarrières leidt, resulteerden in tegengestelde resultaten (voor een overzicht van studies, zie Floor en Van Raaij, 1994, blz. 86-88). Het is echter de vraag of men zich in dit soort studies simpelweg kan beperken tot de invloed van reclame op toetredingsbarrières. Het is namelijk zo dat veel (met name de grote) ondernemingen zich de laatste decennia steeds meer bewust zijn geworden dat – indien men wil overleven als fabrikant in een bepaalde produktklasse – men meerdere merken dient te exploiteren in één en dezelfde produktklasse. Met andere woorden: een toetredingsbarrière hoeft niet per definitie gevormd te worden door (de reclame voor) één merk, maar kan wellicht eerder gevormd worden door een door een bepaalde onderneming goed uitgebalanceerde portfolio van meerdere merken. In een dergelijke 'merken-portfolio' kunnen merken niet alleen van elkaar verschillen op grond van het feit dat ze inspelen op verschillende wensen en behoeften van consumenten; ze kunnen ook in *prijs* van elkaar verschillen. Een evenwichtig uitgebouwde merken-portfolio van een onderneming zal dus veeleer als een toetredingsbarrière fungeren dan wanneer een onderneming slechts één merk in de markt exploiteert.

Een ander strategisch voordeel van een merkenstrategie is dat – indien men voldoende vraag voor het merk weet te creëren bij consumenten – men zich als fabrikant minder afhankelijk maakt van de detailhandel. Indien consumenten bij de detailhandel naar een bepaald merk vragen, zijn detaillisten immers in zekere mate gedwongen om het merk in de schappen op te nemen (men noemt dit ook wel het 'pull effect'). Bekend is ook dat detaillisten zich bij door consumenten veel gekochte merkartikelen minder kritisch opstellen ten opzichte van de fabrikant. Concreet komt dit tot uiting in het gegeven dat detaillisten bij goed verkopende merken veelal genoeg nemen met een lagere handelsmarge (conform het model van Steiner, zoals uitgewerkt in Farris en Albion, 1980).

3.1.2 Financiële voordelen

De financiële voordelen van een merkenstrategie manifesteren zich gewoonlijk niet op korte termijn. Hier geldt dat de kost voor de baat gaat, waarbij de kosten met name gevormd worden door verpakking en reclame. De baten (hogere verkopen en winst) treden meestal met een zekere 'time lag' op, hetgeen ook wel wordt aangeduid met het 'carry-over effect' van reclame. Diverse auteurs hebben reeds duidelijk gemaakt dat het effect van reclame op verkopen gemiddeld genomen niet sub-

stantieel is (zie onder andere Lambin, 1976, blz. 100). Wat echter veelal verzuimd wordt in dergelijke (econometrische) studies, is de *werking* van reclame in ogenschouw te nemen. Factoren waaraan men voor wat betreft dit laatste kan denken, zijn onder andere de inhoud en de structuur van de boodschap, de ingeschakelde media (en eventuele interacties tussen media) en de afstemming van diverse marketingcommunicatie-instrumenten op elkaar (b.v. reclame versus 'sales promotion'). Van belang bij een merkenstrategie is in ieder geval dat er een inschatting wordt gemaakt van de benodigde investeringen en de additionele inkomsten die voortvloeien uit het op de markt brengen van een merk in plaats van een produkt. Omdat de kans van slagen van een nieuw merkartikel in het algemeen niet erg groot is – Jones (1989, blz. 4) en Murphy (1990, blz. 20) schatten dat slechts 5% van de nieuw geïntroduceerde merken op lange termijn succesvol zijn – kiest men er steeds meer voor om nieuwe artikelen onder reeds bestaande merknamen op de markt te introduceren (daarover later meer). De conclusie is hier dat reclame tot hogere verkopen *kan* leiden.

Een ander financieel voordeel van een merkenstrategie is dat een fabrikant een hogere prijs ('premium price') voor zijn merkartikel kan vragen. Ook voor wat betreft dit aspect zijn er tegenstrijdige resultaten te vinden in onderzoeken die een relatie proberen te leggen tussen de hoogte van reclame-uitgaven en prijsgevoeligheid. Marketing managers zijn vaak van mening dat reclame leidt tot een afname in prijsgevoeligheid, terwijl anderen beredeneren dat reclame leidt tot een toename in prijsgevoeligheid. Farris en Albion (1980) concluderen dat studies die een toename in prijsgevoeligheid constateren, consumentenprijzen in ogenschouw namen en dat studies die een afname in prijsgevoeligheid constateren, fabrieksprijzen in ogenschouw namen. Met andere woorden: een merkenstrategie zou niet zozeer de consumentenprijzen beïnvloeden, maar meer de prijs die de fabrikant aan de handel vraagt. Dit betekent dat de handel bij sterke merken genoeg neemt met minder marge, waarbij aangetekend dient te worden dat deze lagere marge gecompenseerd kan worden door de relatief hoge omloopsnelheid van het desbetreffende merkartikel. Deze bevinding is in overeenstemming met de in paragraaf 3.1.1 gerapporteerde conclusies van het zogenaamde 'pull effect'. Krishnamurthi en Raj (1985) tonen echter aan dat de prijsgevoeligheid van sommige consumenten wordt beïnvloed door reclame; deze auteurs pleiten dan ook voor het onderscheiden van een segment met lage en een segment met hoge prijsgevoeligheid. Andere studies tonen onder andere aan dat prijsgevoeligheid afhankelijk is van de hoogte van ad-

verteren (Kanetkar et al., 1988), de fase van de merklevenscyclus waarin een merk zich bevindt¹, de produktklasse waartoe een merk gerekend kan worden, en dat prijsgevoeligheid zelfs kan verschillen tussen landen (Tellis, 1988).

Een derde te onderscheiden financieel voordeel van een merkenstrategie is dat een merk kan fungeren als garantie voor toekomstig inkomen. Een succesvolle merkenstrategie resulteert immers in een bij het publiek welbekende merknaam en het daarbij behorende merkartikel zal naar alle waarschijnlijkheid in de nabije toekomst dan ook een redelijk constante vraag kennen. En juist die redelijk constante vraag geeft de fabrikant een zekere garantie op toekomstig inkomen.

3.1.3 'Managerial' voordelen

Naast strategische en financiële voordelen van een merkenstrategie zou men ook nog 'managerial' voordelen kunnen onderscheiden. Deze voordelen van een merkenstrategie impliceren dat een succesvol merk mogelijkheden kan bieden om een groter marktaandeel te behalen of dat een succesvol merk gebruikt kan worden om in andere markten te penetreren. Ofschoon deze voordelen ook van strategische aard zijn, worden ze hier toch in een aparte categorie genoemd; de hierboven reeds besproken strategische voordelen zijn immers meer algemeen geldend, terwijl de hieronder besproken voordelen een expliciete keuze van het management inhouden.

Voor wat betreft de 'managerial' voordelen van een merkenstrategie, zijn er drie aspecten te onderscheiden: de mogelijkheid om een groter marktaandeel te behalen door 'line extensions', de mogelijkheid om een andere produktklasse binnen te dringen door 'brand extensions' en de mogelijkheid om een andere geografische markt binnen te dringen door zogenaamde 'transnationale extensies'. Uit deze opsomming moge duidelijk zijn dat de term 'line extensions' gewoonlijk wordt gebruikt ingeval een bestaande merknaam wordt vermeld op een andere produktvariëteit binnen dezelfde produktklasse (b.v. de merknaam Palmolive die wordt gebruikt voor zeeptabletten en doucheschuim) en dat de term 'brand extensions' gewoonlijk wordt gebruikt ingeval een bestaande

1 Floor en Van Raaij (1994, blz. 153) onderscheiden vijf fasen in de merklevenscyclus: de introductiefase, de uitwerkingsfase, de versterkingsfase, de eliminatiefase en een eventuele 'wedergeboorte' van een merk.

merknaam wordt toegepast in een geheel andere produktklasse (b.v. de merknaam Mars, die naast de 'candy bar' ook in de ijsmarkt wordt gebruikt). Het idee is nu dat een merk met een substantiële en onderscheidende merk-meerwaarde zich relatief makkelijk leent voor 'line' en 'brand extensions'; men kan dan als het ware de waarde van het merk 'overhevelen' van het reeds bestaande merkartikel naar het nieuwe merkartikel. In paragraaf 3.2.2 zal nader worden ingegaan op 'line' en 'brand extensions'.

Een laatste te onderscheiden 'managerial' voordeel van een merkenstrategie is het gegeven dat een (met name financieel succesvol) merk op een buitenlandse markt geëxploiteerd kan worden. Levitt (1983) was een van de eersten die managers er op attendeerde dat er 'global markets for standardized consumer products' zouden ontstaan. Later werd dit door Levitt geschetste beeld genuanceerd door de stelling 'think global, act local'. De vraag die in dit geval relevant is, is in hoeverre standaardisatie tussen landen nagestreefd kan worden, ofwel in welke mate men een merk moet aanpassen aan lokale markten. Dit 'global - local' dilemma vindt in de praktijk vanuit twee 'richtingen' plaats: vanuit een convergerend proces of vanuit een divergerend proces. Twee voorbeelden kunnen beide situaties verduidelijken. Diverse Amerikaanse bedrijven hebben na de Tweede Wereldoorlog hun merken in meerdere Europese landen tegelijk geïntroduceerd. Hier is gewoonlijk sprake van *divergentie*; één en hetzelfde merk werd in meerdere landen op de markt gebracht waarbij per land kleine aanpassingen werden gedaan. Bij Unilever vindt in het kader van 'Eurobranding' veelal een *convergerend* proces plaats. Unilever had zijn positie in Europa namelijk de afgelopen decennia verstevigd door in diverse landen nationaal gebonden merken te acquireren. Unilever staat nu voor de taak om de diverse nationaal gebonden merken op elkaar af te stemmen; niet alleen qua produktspecificaties, maar ook qua verpakking, merkpropositie en merknaam (de merkpropositie van het wasmiddel Omo in Nederland komt b.v. overeen met die van het merk Persil in Engeland, die van het merk Via in Scandinavië en die van het merk Skip in Zuid-Europa). Vanuit van oorsprong verschillende merken ligt de nadruk hier dus op het streven naar Paneuropese merken. Bij een divergerend proces ligt het accent dus meer op de 'local' aspecten (welke 'afwijkingen' moet men tolereren); bij een convergerend proces ligt het accent meer op het 'global' aspect (op welke punten kan men standaardiseren).

Na deze uiteenzetting van de strategische, financiële en 'managerial' voordelen van een merkenstrategie, wordt in paragraaf 3.2 ingegaan op het management van merken.

3.2 Management van merken

In paragraaf 3.1 zijn tot dusverre een aantal mogelijke voordelen genoemd die kunnen optreden als een fabrikant besluit om in plaats van een produktstrategie een merkenstrategie te gaan voeren. Tot ongeveer 1980 werd er echter geheel anders gedacht over hoe men een merkenbeleid moet voeren dan vandaag de dag. Enerzijds hebben deze veranderingen in denken plaatsgevonden omdat markten veranderden, anderzijds zou men kunnen stellen dat ook op het terrein van het management van merken een zeker professionalisme is ontstaan.

3.2.1 *Veranderende markten*

Als men de ontwikkelingen van markten in kaart brengt, dan kan men – althans voor Europa – niet anders concluderen dan dat de meeste markten qua aanbod in de jaren tachtig verzadigd raakten. Dit had tot gevolg dat er een situatie ontstond die het best getypeerd kan worden als een 'verdringingsmarkt'. In een verdringingsmarkt nemen de aanwezige merken veelal een relatief stabiele positie in qua marktaandeel, waarbij de groei in termen van totaal marktvolume veelal nihil is. Dit betekent dat elk procent marktaandeel dat de ene fabrikant erbij wil krijgen, ten koste moet gaan van de omzet van andere merken (en dan het liefst van merken van de concurrentie). Dit heeft onder andere tot gevolg dat de strijd om marktaandelen soms escaleert in ware oorlogen (denk b.v. aan het debâcle rond Omo Power in diverse Europese landen in 1994) (zie Riezebos en Waarts, 1994). Een ander verschijnsel dat een verdringingsmarkt met zich meebrengt, is dat fabrikanten hun marktpositie proberen te versterken door merken van concurrenten te acquireren (men koopt als het ware bestaand marktaandeel). Soms worden voor dergelijke acquisities exorbitant hoge bedragen betaald. Klassiek is inmiddels de acquisitie van Rowntree door Nestlé in 1988, waarbij Nestlé maar liefst 2,6 miljard GBP betaalde voor Rowntree, een onderneming die volgens de boeken qua materiële netto activa niet meer dan 300 miljoen GBP waard was (de merken waar het hier om ging, zijn Kit Kat, Rolo, Smarties, After Eight, Quality Street en Carnaby).

Een tweede ontwikkeling is dat veel markten die vroeger werden gekenmerkt door veel aanbieders, zijn verworden tot markten met veelal minder dan tien aanbieders. Deze concentratie in het aanbod lijkt zich op de meest uiteenlopende markten te hebben voorgedaan. Waren er b.v. tot zo'n vijftien jaar geleden nog meer dan twintig vrachtwagenfabrikanten actief in Europa, vandaag de dag ligt dit aantal beneden de tien. Enerzijds is deze concentratie in markten ontstaan door fusies, anderzijds bleek het voor met name merken met een relatief klein marktaandeel steeds moeilijker om zich staande te houden (zie ook paragraaf 4). Dit betekent dat er een 'shake-out' heeft plaatsgevonden, waarbij kleine merken het moesten afleggen ten gunste van de grote merken. Het relatief kleine marktaandeel dat 'vrijkwam' van merken die van de markt verdwenen waren, was voor de grote merken veelal niet meer dan een druppel op de gloeiende plaat. De 'shake-out' van kleine merken veranderde dus nauwelijks iets aan de mate van verzadiging waarmee de meeste markten geconfronteerd werden. De resulterende (veelal oligopolistische) situaties maakten de marktstructuur doorzichtiger, maar het concentratieproces zorgde ook in veel markten voor onrust.

3.2.2 *Veranderingen in het management van merken*

Tegen de achtergrond van de hierboven geschetste ontwikkelingen is het management van merken bij vooral de grote ondernemingen verder geprofessionaliseerd. Hieronder worden de twee belangrijkste veranderingen in het management van merken besproken.

Een van de meest in het oog springende ontwikkelingen binnen ondernemingen is dat de afgelopen twee decennia gestaag is gewerkt aan de ontwikkeling van uitgebalanceerde merken-portfolio's. Een uitbalancering tussen merken houdt in dat de merken in een merken-portfolio verschillende doelen kunnen dienen, met dien verstande dat een dergelijke uitbalancering bepaalde synergie-effecten oplevert. Alvorens dit verder toe te lichten is het goed om even stil te staan bij de keuze tot het ontwikkelen van merken-portfolio's. Op zich hadden ondernemingen ook kunnen kiezen voor een multiproduktstrategie onder dezelfde merknaam. Afgezien van enkele bedrijven (zoals Philips) werd het idee van een multiproduktstrategie vaak niet verkozen omdat men dan kwetsbaarder zou kunnen zijn ingeval een merk wordt geconfronteerd met negatieve publiciteit (negatief ervaren aspecten van het ene artikel zouden dan gemakkelijk kunnen overslaan naar andere artikelen). Ook werd duidelijk dat, vanwege de toenemende concurrentiedruk in veel

markten, een strategie waarbij slechts één merk wordt geëxploiteerd, niet voldoende was om te kunnen overleven. Met andere woorden: voor veel ondernemingen was het een noodzaak om aan een merkenstrategie te werken. Ondernemingen die van oudsher wel al meerdere merken naast elkaar exploiteerden in één markt, zagen zich genoodzaakt om na te denken over de onderlinge afstemming tussen die merken.

Om verschillende doelstellingen van merken in een merken-portfolio duidelijk te maken, kan de classificatie van merken in bastion-, flankeur-, vecht- en prestigemerken van nut zijn (naar Riezebos, 1994b). Een *bastionmerk* is het merk in de portfolio van de onderneming dat voor de producent in kwestie het hoogste marktaandeel heeft en de hoogste winstmarge oplevert. De financiële voordelen van een bastionmerk zijn dus hoog. Dit best renderende merk kan door andere merken in de merken-portfolio beschermd worden tegen concurrentiële aanvallen. Als dat op een adequate wijze plaatsvindt, kan het tot gevolg hebben dat concurrenten moeilijk marktaandeel kunnen 'wegnemen' van het bastionmerk. Men kan het bastionmerk onder andere beschermen met 'flankeurmerken'. *Flankeurmerken* hebben grosso modo dezelfde prijs-opbrengstverhouding als het bastionmerk, maar spelen in op andere wensen en behoeften dan die van het bastionmerk. Soms kan de consumentenaanhang van een flankeurmerk zo klein zijn dat men spreekt van een 'niche' in de markt. De strategische voordelen wegen bij flankeurmerken veelal zwaarder dan de financiële voordelen. Men kan een bastionmerk echter ook beschermen tegen zogenaamde discount-merken en huismerken van handelsorganisaties (ook wel 'private labels' genoemd). Door een vergaande concentratie in de detailhandel hebben huismerken sinds de jaren zeventig gestaag terrein gewonnen. Doordat retailers hun eigen huismerken vaak meer en betere schapruimte toebedeelden dan middelgrote fabrikantenmerken, vormden huismerken aanvankelijk een bedreiging voor deze middelgrote fabrikantenmerken (Peckham, 1983, blz. 49). Vandaag de dag vormen deze goedkopere merken ook steeds meer een bedreiging voor sterke, gerenommeerde fabrikantenmerken (Liesse, 1993); niet alleen omdat de (gepercipieerde) kwaliteit van deze merken is toegenomen, maar waarschijnlijk ook omdat retail-organisaties zelf steeds beter het proces van 'branding' in de vingers hebben gekregen. Een fabrikant van een A-merk kan zich tegen goedkopere merken wapenen door in de eigen merken-portfolio een of meerdere zogenaamde 'vechtmerken' op te nemen. Een *vechtmerk* heeft een lagere prijs dan het bastionmerk en scoort op bepaalde attributen lager dan het bastionmerk (b.v. een iets andere samenstelling van ingre-

diënten). Met dergelijke vechtmerken kan een fabrikant het bastionmerk beschermen tegen aanvallen van goedkope merken. Ook bij een vechtmerk is de strategische waarde veelal hoger dan de financiële waarde. Een probleem dat een fabrikant overigens kan ondervinden bij een vechtmerk, is het verkrijgen van schapruimte bij de detailhandel. Een ander type merk dat zich op de prijsdimensie van het bastionmerk onderscheidt, is het zogenaamde 'prestigemerken'. *Prestigemerken* zijn merken die gericht zijn op een klein koperspubliek en veelal inspelen op een behoefte aan hoge kwaliteit en luxe (de prijs is hier aanzienlijk hoger dan bij het bastionmerk). Voorbeelden van prestigemerken zijn de automerken Lexus ('the luxury division of Toyota') en Acura (van Honda).

De conclusie tot dusverre is dat het accent bij het management van merken is verschoven van het beheren van individuele merken naar het beheren van op elkaar afgestemde merken in een merken-portfolio. Dergelijke merken-portfolio's zijn door de meeste ondernemingen deels zelf opgebouwd (door zelf sterke merken te ontwikkelen); deels ontstaan ze doordat ondernemingen strategisch relevante merken acquireren. Kortweg kan men stellen dat een merken-portfolio voor een onderneming van groot belang is: (1) omdat het een zekere risicospreiding inhoudt; (2) omdat het de onderneming een strategisch sterkere positie geeft ten opzichte van concurrenten en de handel; (3) omdat het voor de onderneming bepaalde schaalvoordelen kan opleveren in productie en b.v. bij media-inkoop voor reclame; (4) omdat het de onderneming een solide basis kan geven om een of meerdere merken in andere produktklassen te exploiteren ('brand extensions') en/of in andere geografische markten te penetreren.

Het toepassen van 'line' en 'brand extensions' is een andere recente ontwikkeling in het management van merken. Zoals hierboven al genoemd, was er in het management van merken in de jaren zeventig een tendens waarneembaar om zo min mogelijk met één merknaam en één visuele stijl in verschillende produktklassen te opereren. In de tweede helft van de jaren tachtig werd het echter steeds meer de gewoonte om nieuwe artikelen te introduceren onder reeds bestaande merknamen. Ook dit effect kan worden toegeschreven aan het feit dat veel markten getypeerd kunnen worden als verdringingsmarkten. Indien een producent een nieuw merkartikel introduceert en dat merkartikel blijkt aan te slaan bij consumenten, dan heeft de concurrentie vaak niet de tijd om dit te beantwoorden met een geheel nieuw merk. Het opbouwen van een nieuw merk kost immers veel tijd, maar ook veel geld. De optie die

dan rest, is – wil men geen marktaandeel verliezen – om een soortgelijk artikel op relatief korte termijn onder een bestaande merknaam op de markt te brengen. Zo leidde in Nederland de introductie van het merk Dove ('1/4 hydraterende crème') door Unilever tot de introductie van soortgelijke hydraterende zeepartikelen onder de reeds bestaande merknamen Oil of Olaz (van Procter & Gamble), Palmolive (van Colgate-Palmolive) en Fa (van Henkel Cosmetic).

Dat 'brand extensions' geen ontwikkeling in de marge van de markt zijn, toonde Tauber in 1988 al aan door te rapporteren dat circa 66% van de succesvolle nieuwe merkartikelen 'line' en 'brand extensions' zijn. Een recent voorbeeld van succesvolle 'brand extensions' is terug te vinden bij Mars BV, dat met de merken Balisto, Bounty, Mars, Milky Way, M&M's, Snickers en Twix stevig verankerd is in de chocolademarkt. Met de merken Bounty, Mars, Milky Way, Snickers en Twix drong Mars BV begin van de jaren negentig de ijsmarkt binnen met de zogenaamde 'ice cream snacks' (de bestaande merknamen in de chocolademarkt werden dus gebruikt voor artikelen in een geheel andere produktklasse, namelijk de ijsmarkt). Recent is Mars BV vanuit deze niche verder in de ijsmarkt gepenetreerd, door het ijsmerk Opal Fruits te introduceren. Ook 'brand extensions' kunnen – net als het ontwikkelen van een merken-portfolio – plaatsvinden omwille van risicospreiding, het verkrijgen van een strategisch sterkere positie en het bereiken van schaalvoordelen. Alhoewel in paragraaf 3.1.1 werd gesteld dat merken een entreebarrière kunnen vormen voor potentiële toetreders van de desbetreffende markt, kan men in het geval van 'brand extensions' ook concluderen dat merken een middel kunnen zijn om andere markten te betreden (merken als een 'means to entry').

'Brand extensions' roepen al snel de vraag op hoe ver men kan gaan. Waarom is het b.v. wel mogelijk om onder de merknaam Oil of Olaz zeepproducten te introduceren, maar waarom bleek het niet mogelijk om onder de merknaam Levi's herenkostuums te introduceren? En is het b.v. mogelijk om een champagne te introduceren onder de merknaam Heineken of een fiets onder de merknaam Rolls Royce? Gevoelsmatig kan men als consument vaak wel aangeven of een 'brand extension' wel of niet levensvatbaar is; diverse wetenschappers hebben geprobeerd de kritieke succesfactoren van 'brand extensions' te expliciteren (zie Aaker en Keller, 1990; Boush en Loken, 1991; Sunde en Brodie, 1993). Tot dusverre kan men de conclusies als volgt samenvatten. Een 'brand extension' is succesvol: (1) indien de intrinsieke en extrinsieke eigen-

schappen van het nieuwe merkartikel geen afbreuk doen aan de waargenomen kwaliteit van het oorspronkelijke merkartikel, en (2) indien het nieuwe merkartikel qua immateriële merkassociaties overeenkomt met het oorspronkelijke merkartikel. Auto's en vliegtuigmotoren van Rolls Royce zouden dus naast elkaar kunnen bestaan omdat beide artikelen een hoge waargenomen kwaliteit oproepen. Levi Tailored Classics (herenkostuums) bleek niet succesvol, omdat de immateriële merkassociaties van Levi's (onder andere 'denim, duurzaam en informeel') niet stroken met een produkt als herenkostuums (zie Aaker, 1991, blz. 207; Arnold, 1992, blz. 46). Bij 'brand extensions' is het zaak om een extensie te vinden waarbij het nieuwe artikel niet alleen profiteert van de bekendheid en de associaties van het oorspronkelijke artikel, maar ook het beleefde merkimago van het oorspronkelijke artikel zou moeten versterken. Mogelijke nadelen bij 'brand extensions' zijn dat het oorspronkelijke merkartikel afbreuk doet aan het nieuwe merkartikel of zelfs dat het nieuwe merkartikel afbreuk doet aan het oorspronkelijke merkartikel. Aaker (1990) benoemt deze positieve en de twee negatieve consequenties van 'brand extensions' respectievelijk als 'the good, the bad and the ugly'. Ofschoon 'brand extensions' voordelen kunnen opleveren en veelvuldig worden toegepast, zijn er ook auteurs die vraagtekens plaatsen bij deze ontwikkeling in het management van merken (zie b.v. Weillbacher, 1993).

Tot dusverre zijn in deze paragraaf de twee belangrijkste veranderingen in het management van merken in de afgelopen decennia beschreven. In paragraaf 4, tenslotte, wordt een blik op de toekomst gericht. Vanuit een soort 'extrapolatie' van recente ontwikkelingen wordt getracht aan te geven welke veranderingen er te verwachten zijn inzake het management van merken. Men dient zich te realiseren dat de conclusies in die paragraaf een interpretatie van de auteur zijn.

4. Het merk in de toekomst

Het is geen makkelijke opgave om uitspraken te doen over hoe het merkenlandschap er over tien à twintig jaar zal uitzien. Toch lijkt het alsof een aantal ontwikkelingen uit het verleden zich zullen voortzetten en in niet geringe mate de toekomst zullen bepalen. Aanknopingspunten voor de toekomst worden gegeven door Loden (1992). Deze auteur beschrijft in zijn boek *Megabrands: how to build them, how to beat them* de

opkomst van de haast overal ter wereld op de markt gebrachte megamerken (denk aan Marlboro, Coca-Cola, Bacardi, IBM e.d.). Volgens Loden is er in de jaren zeventig en tachtig langzamerhand een kloof ontstaan tussen de kleinere en de grotere merken. Deze kloof zou steeds groter geworden zijn. De grote merken konden veel investeren in Research & Development (R&D), waardoor de artikelen continu geïnnoveerd konden worden. Tevens werd de kloof steeds groter omdat de grote merken konden profiteren van diverse schaalvoordelen (niet alleen bij produktie, maar ook bij verpakking en media-inkopen voor reclame); verdergaande standaardisatie van de grote merken tussen landen versterkte deze effecten. Door de explosieve toename van mogelijkheden om te adverteren (zowel binnen media als in het aantal media), konden de kleinere merken vaak niet de investeringen opbrengen die nodig waren om hun merknaamsbekendheid vast te houden, met als gevolg dat de marktaandeelen voor die merken terugliepen. Ook de voor de fabrikanten steeds meer eisende handel werkte veelal niet in het voordeel van de kleinere merken. Zo zijn entreebedragen om op het schap te komen (zogenaamde 'slotting allowances') en aan de handel uit te keren vergoedingen bij het mislukken van produktvernieuwingen (zogenaamde 'failure fees') door fabrikanten van kleinere merken moeilijk op te brengen.² Kortom: de kleinere merken moesten het afleggen tegen de steeds groter wordende (mega-)merken. Aan de ene kant lijkt deze ontwikkeling zich nog verder door te zetten (dat wil zeggen, een soort mondiale concentratie in het aanbod van merken), maar aan de andere kant blijkt ook dat er soms 'barsten' in het bouwwerk van de megamerken optreden. Drie van dergelijke bedreigingen voor mega-merken worden hieronder besproken: de geringe onderscheidendheid van deze mega-merken, de bedreiging van goedkopere merken en de negatieve publiciteit waarmee sommige merken geconfronteerd worden.

Veelal hoort men vanuit de praktijk geluiden dat de afgelopen decennia de merktrouw van consumenten zou zijn afgenomen. Zo bestaat in de parfumindustrie het idee dat een vrouw twintig à dertig jaar geleden slechts één merk parfum op haar kaptafel had staan, terwijl men er nu gemiddeld vier verschillende merken zou kunnen aantreffen. Het is echter de vraag of de merktrouw inderdaad is afgenomen; het is ook goed mogelijk dat managers vroeger een simplistischer beeld hadden van de markt en/of dat vandaag de dag de meettechnieken om

2 In de Verenigde Staten worden 'slotting allowances' en 'failure fees' veelvuldig toegepast. In de meeste Europese landen staan deze ontwikkelingen nog in de kinderschoenen.

merk(on)trouw vast te stellen betrouwbaarder en valider zijn geworden. Weilbacher (1993, blz. 17) doet zelfs de uitspraak dat 'there is a good deal of solid evidence that brand loyalty has never characterized consumer behavior at any time in the past thirty years'. De conclusie die wel getrokken kan worden, is dat consumenten vandaag de dag niet merktrouw, maar merkentrouw zijn (zie ook Ehrenberg, 1988). Dit betekent dat een consument kiest uit een voor hem/haar acceptabele set van merken; binnen die set vindt zogenaamd 'variety seeking behaviour' plaats. Die acceptabele set van merken lijkt echter wel steeds groter te worden. Zo blijkt in veel markten dat de daar aangeboden merkartikelen steeds meer op elkaar zijn gaan lijken en dat er veelal geen substantiële (fysieke) verschillen tussen merkartikelen meer waar te nemen zijn. Met andere woorden: de (fysieke) onderscheidendheid van veel merken is gering en in veel gevallen kan men alleen nog op immaterieel niveau differentiëren. Zo treft men in oude advertenties voor sigaretten nog verkoopargumenten aan voor smaak ('full flavour'); in hedendaagse advertenties voor sigaretten voert echter het op immateriële associaties gebaseerde imago de boventoon (denk aan Camel en Marlboro). Een van de gevolgen van deze toename in (fysieke) gelijkheid tussen merken ('brand parity') is dat consumenten steeds meer tussen merken wisselen dan voorheen. Ook het op grote schaal beschikbaar komen van technologieën heeft ertoe geleid dat er steeds minder 'slechte' produkten worden aangeboden.

In paragraaf 1 is uiteengezet dat men, wil men de merktrouw van de consument verhogen, zich eigenlijk moet richten op het creëren van een onderscheidende en aantrekkelijke merk-meerwaarde voor het merk in kwestie. In realiteit blijkt dat echter geen sinecure, mede doordat de fysieke gelijkheid tussen merken vaak groot is. Veelal uit noodzaak proberen fabrikanten en detaillisten door allerlei loyaliteitsprogramma's consumenten aan zich te binden (b.v. spaarsystemen, zoals het in 1994 in Nederland voor detaillisten geïntroduceerde elektronische spaarsysteem van Air Miles). Het is de vraag of de mega-merken het tekort aan onderscheidendheid op lange termijn met dergelijke acties kunnen compenseren.

Een andere bedreiging voor de mega-merken wordt gevormd door de prijskloof tussen dergelijke merken en de goedkopere merken. Tekenend was in dit geval vrijdag 2 april 1993, de dag die de marketing-geschiedenis inging als 'Marlboro Friday'. Vóór die bewuste dag bedroeg de prijs van een pakje Marlboro-sigaretten in Amerika circa 2,15 USD, zo'n

70% meer dan de gemiddelde prijs van de discount-merken. Marlboro had vóór die bewuste datum in 1993 aanzienlijk marktaandeel verloren (van 30 naar 22%), hetgeen de goedkopere merken ten goede kwam. Om die erosie van het marktaandeel een halt toe te roepen, besloot Philip Morris op 2 april 1993 de prijs van een pakje Marlboro te verlagen met 20% (het marktaandeel van Marlboro steeg daarna weer tot 30%) (*Investors Chronicle*, 1993). Deze prijsverlaging leidde ertoe dat zowel marketers als financieel analisten zich kritischer gingen opstellen ten aanzien van de verworvenheden en zekerheden van mega-merken. Bij het voorbeeld van Marlboro is wel een kritische kanttekening te maken: Sellers (1993) stelt b.v. dat, indien het prijsverschil tussen een A-merk en een huismerk meer dan 30% bedraagt, het A-merk drastisch marktaandeel zal verliezen. De 70% hogere prijs van Marlboro kon in dat geval niet anders dan tot problemen leiden. Het is echter niet ondenkbaar dat in de toekomst, in andere markten, andere merken ook een dergelijke stap terug moeten doen. Zo heeft recent de Canadese Cott Corporation al voor veel beroering gezorgd door de introductie van de relatief goedkope Sainsbury Cola in Engeland en door de productie van Cola voor Richard Branson onder zijn merknaam Virgin.

Een laatste ontwikkeling die getypeerd kan worden als een bedreiging voor de gevestigde positie van de mega-merken, is de mogelijke negatieve publiciteit rond merken en merkartikelen. Klassiekers in deze reeks zijn Planta-margarine van Unilever die huidblaasjes zou veroorzaken (1961), Exota dat ten onder ging aan negatieve publiciteit over exploderende flessen met koolzuurhoudende limonade (1971), het dodelijke nitriet in diepvriesmaaltijden van Iglo (1980), Perrier dat in 1990 werd geconfronteerd met de beschuldiging dat het benzeengehalte in het bronwater te hoog zou zijn en de besmetting van Olvarit-babyvoeding van Nutricia met het schoonmaakmiddel halamid (1993). Mede als gevolg van een aantasting in het consumentenvertrouwen ziet men vaak dat de strategische positie van dergelijke merken is verzwakt na een incident (voor Olvarit, zie b.v. Deswarte, 1994). Ook dit soort incidenten van merkbeschadiging maakt ons er weer eens van bewust dat mega-merken niet altijd het eeuwige leven hoeven te hebben. Door dit soort cases zal de nadruk bij het management van merken wellicht steeds meer verschuiven van het creëren van merk-meerwaarde naar het beschermen van merk-meerwaarde.

Deze drie bedreigingen voor mega-merken maken duidelijk dat het huidige bouwwerk van mega-merken in de toekomst alleen kan voort-

bestaan als producenten adequaat reageren op steeds veranderende omstandigheden. Intensieve onderzoeksprogramma's op het gebied van merkenbeleid – geïnitieerd door het bedrijfsleven en door universiteiten – kunnen het management van merken een yerdere impuls tot professionalisering geven.

Bibliografie

- AAKER, D.A. (1990), 'Brand extensions: the good, the bad, and the ugly', *Sloan Management Review*, jg. 31, nr. 4, blz. 47-56.
- AAKER, D.A. (1991), *Managing brand equity: capitalizing on the value of a brand name*, New York, The Free Press/Maxwell Macmillan International.
- AAKER, D.A. en KELLER, K.L. (1990), 'Consumer evaluations of brand extensions', *Journal of Marketing*, jg. 54, nr. 1, blz. 27-41.
- ARNOLD, D. (1992), *The handbook of brand management*, Londen, The Economist Books Ltd./Century Business.
- BACKMAN, J. (1967), *Advertising and competition*, New York, New York University Press.
- BARWISE, P. (1993), 'Brand equity: snark or boojum?', *International Journal of Research in Marketing*, jg. 10, nr. 1, blz. 93-104.
- BOUSH, D.M. en LOKEN, B. (1991), 'A process-tracing study of brand extension evaluation', *Journal of Marketing Research*, jg. 28, nr. 1, blz. 16-28.
- DESWARTE, G. (1994), 'Liga Blédina vs. Olvarit: de strijd op de babyvoedingsmarkt', *NieuwsTribune*, 21 juli, blz. 12-13.
- EHRENBERG, A.S.C. (1988), *Repeat-buying: facts, theory and applications*, Londen, Charles Griffin & Company Limited.
- FARRIS, P.W. en ALBION, M.S. (1980), 'The impact of advertising on the price of consumer products', *Journal of Marketing*, jg. 44, nr. 3, blz. 17-35.
- FLOOR, K. en VAN RAAIJ, W.F. (1994), *Marketing-communicatiestrategie*, Houten, Stenfert Kroese.
- GARDNER, B.B. en LEVY, S.J. (1955), 'The product and the brand', *Harvard Business Review*, jg. 33, nr. 2, blz. 33-39.
- HOYER, W.D. en BROWN, S.P. (1990), 'Effects of brand awareness on choice for a common, repeat-purchase product', *Journal of Consumer Research*, jg. 17, nr. 2, blz. 141-148.
- Investors Chronicle (1993), 'Can the big brands survive?', *Investors Chronicle*, 9 oktober.
- JACOBY, J. en CHESTNUT, R.W. (1978), *Brand loyalty measurement and management*, New York, John Wiley & Sons.
- JONES, J.P. (1989), *Does it pay to advertise?: cases illustrating successful advertising*, Lexington, Massachusetts, Lexington Books.
- KAMAKURA, W.A. en RUSSELL, G.J. (1993), 'Measuring brand value with scanner data', *International Journal of Research in Marketing*, jg. 10, nr. 1, blz. 9-22.

- KANETKAR, V., WEINBERG, C.B. en WEISS, D.L. (1988), 'Price sensitivity and television advertising exposures: some empirical findings', *Marketing Science*, jg. 11, nr. 4, blz. 359-371.
- KARAKAYA, F. en STAHL, M.J. (1989), 'Barriers to entry and market entry decisions in consumer and industrial goods markets', *Journal of Marketing*, jg. 53, nr. 2, blz. 80-91.
- KELLER, K.L. (1993), 'Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity', *Journal of Marketing*, jg. 57, nr. 1, 1-22.
- KIM, D.H. en LEHMANN, D.R. (1990), *The role of brand equity in modeling the impact of advertising and promotion on sales*, working paper, Buffalo, State University of New York, School of Management, Department of Marketing.
- KING, S. (1973), *Developing new brands*, Londen, Pitman Publishing.
- KRISHNAMURTHI, L. en RAJ, S.P. (1985), 'The effects of advertising on consumer price sensitivity', *Journal of Marketing Research*, jg. 22, nr. 2, blz. 119-129.
- LAMBIN, J.J. (1976), *Advertising, competition and market conduct in oligopoly over time: an econometric investigation in Western European countries*, Amsterdam/Oxford, North-Holland Publishing Company.
- LASTOVICKA, J.L. en BONFIELD, E.H. (1982), 'Do consumers have brand attitudes?', *Journal of Economic Psychology*, jg. 2, blz. 57-75.
- LEVITT, T. (1983), 'The globalization of markets', *Harvard Business Review*, jg. 61, mei-juni, blz. 92-102.
- LIESSE, J. (1993), 'Private label nightmare', *Advertising Age*, 64, 1 mei.
- LODEN, D.J. (1992), *Megabrands: how to build them, how to beat them*, Homewood, Illinois, Business One Irwin.
- MAHAJAN, V., RAO, V.R. en SRIVASTAVA, R.K. (1989), *Development, testing and validation of a model for the measurement of brand equity under conditions of acquisition and divestment*, working paper.
- MURPHY, J.M. (1990), *Brand strategy*, Cambridge, V.K., Director Books.
- MURPHY, J.M. (1992), 'What is branding?', in: MURPHY, J.M., ed., *Branding: a key marketing tool*, Londen, Macmillan Academic and Professional LTD.
- NEDUNGADI, P. (1990), 'Recall and consumer consideration sets: influencing choice without altering brand evaluations', *Journal of Consumer Research*, jg. 17, nr. 3, blz. 263-276.
- NELSON, P. (1970), 'Information and consumer behavior', *Journal of Political Economy*, jg. 78, nr. 2, blz. 311-329.
- NELSON, P. (1974), 'Advertising as information', *Journal of Political Economy*, jg. 82, nr. 4, blz. 729-754.
- OGILVY, D. (1963), *Confessions of an advertising man*, New York, Atheneum, Macmillan Publishing Company.
- PECKHAM, J. (1983), 'Brand marketing in low-growth grocery categories and in an expanding private label economy', in: syllabus studiedag 'Het merkartikel onder druk, wat doen we eraan?', Amsterdam, FHV/BBDO, blz. 43-81.
- POIESZ, Th.B.C. (1989), 'The image concept: its place in consumer psychology', *Journal of Economic Psychology*, jg. 10, blz. 457-472.
- RIEZEBOS, H.J. (1994a), *Brand-added value: theory and empirical research about the value of brands to consumers*, dissertatie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam School of Management, Delft, Eburon Publishers.
- RIEZEBOS, H.J. (1994b), 'Merkwaarde vanuit een concurrentieperspectief', *Tijdschrift voor Marketing*, jg. 28, nr. 9, blz. 26-31.
- RIEZEBOS, H.J. (1994c), 'Merkwaarde: brand-added value als basis voor brand equity', *Tijdschrift voor Marketing*, jg. 28, nr. 10, blz. 54-56; blz. 58-59.
- RIEZEBOS, H.J. en WAAKTS, E. (1994), 'Power play: de slag om de wasmiddelenmarkt', Groningen, Wolters-Noordhoff.
- RIEZEBOS, H.J. (1995a), 'De consument als basis voor financiële merkwaardering', *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, jg. 69, nr. 1/2, blz. 50-60.
- RIEZEBOS, H.J. (1995b), *Unravelling brand value: a conceptual model on consumer- and producer-based brand value*, Management Report Series nr. 213, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam School of Management.
- SELLERS, P. (1993), 'Survival of the cheapest', *Business Today*, 21 juli.
- SHOCKER, A.D. en WEITZ, B. (1988), 'A perspective on brand equity principles and issues', in: *Defining, measuring, and managing brand equity: conference summary* (rapport nr. 88-104), Cambridge, Massachusetts, Marketing Science Institute.
- SIMON, C.J. en SULLIVAN, M.W. (1993), 'The measurement and determinants of brand equity: a financial approach', *Marketing Science*, jg. 12, nr. 1, blz. 28-52.
- SUNDE, L. en BRODIE, R.J. (1993), 'Consumer evaluations of brand extensions: further empirical results', *International Journal of Research in Marketing*, jg. 10, nr. 1, blz. 47-53.
- TAUBER, E.M. (1988), 'Brand leverage: strategy for growth in a cost-controlled world', *Journal of Advertising Research*, jg. 28, nr. 4, blz. 26-30.
- TELLIS, G.J. (1988), 'The price elasticity of selective demand: a meta-analysis of econometric models of sales', *Journal of Marketing Research*, jg. 15, nr. 4, blz. 331-341.
- WELBACHER, W.M. (1993), *Brand marketing: building winning brand strategies that deliver value and customer satisfaction*, Lincolnwood, Illinois, NTC Business Books.

Abstract

Theoretical and Empirical Developments in the Field of Brand Management

This article reviews the state-of-the-art on both conceptual and practical developments in the field of brand management. In section 2 of this article several constructs are discussed that refer to brands. It is argued that the core constructs of brand management are 'brand-added value' and 'brand equity'. These constructs are compared with 'older' constructs like brand image, added value and brand loyalty. In section 3 of this article, strategic, financial and managerial benefits of a brand strategy are discussed. On the basis of these benefits, recent developments in the management of brands are described (like the development of brand portfolios). Finally, in section 4, the emergence of mega brands is contrasted with three factors that may form a threat to mega brands (namely, the increase in brand parity, the threat of discount brands and the cases of negative publicity that some mega brands are confronted with).