

Het ontwikkelen en onderhouden van merken
vereist strategische visie en vereist forse investeringen.

Een succesvolle merkenstrategie vergt naast rationele besluitvorming
een hoge mate van inspiratie; zonder passie geen merk.



Riezebos



Merkenmanagement

Merkenmanagement

Voor Joyce, Ruby en Mark

My most valuable assets



Merkenmanagement

*Theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren
en beschermen van merken en merkenportfolio's*

dr. Rik Riezebos

Tweede druk

Wolters-Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Total Identity, Amsterdam

Omslagbeeld: Photodisc

Wolters-Noordhoff bv voert voor het hoger onderwijs de imprints Wolters-Noordhoff, Stenfert Kroese, Martinus Nijhoff en Vespucci.

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan: Wolters-Noordhoff bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB Groningen, e-mail: info@wolters.nl

Ofschoon iedere poging is ondernomen om de volgens de auteurswet rechthebbenden van het in dit boek opgenomen illustratiemateriaal te traceren, is dit in enkele gevallen niet mogelijk gebleken. In het onderhavige geval verzoekt de uitgever rechthebbende met hem contact op te nemen.

6 7 8 9 10 / 14 13 12 11 10

© 2002 Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, The Netherlands.

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

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Voor het overnemen van een of enkele gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers of andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 90 018 48330

ISBN 90 207 3208 0

Woord vooraf

In de tweede helft van de jaren tachtig ontstond er in de marketing een verhoogde belangstelling voor merken en merkenmanagement. Deze toename in aandacht kon worden toegeschreven aan het feit dat bekende, en door consumenten positief gewaardeerde merken, voor ondernemingen zeer waardevolle bezittingen bleken te zijn. Dit boek heeft niet alleen als doel inzicht te geven in wat een succesvol merk kan betekenen voor een onderneming, maar ook hoe men vanuit bedrijfskundig perspectief merken en merkenportfolio's kan ontwikkelen, beheren en beschermen. De beoogde doelgroepen van dit boek zijn brand- en productmanagers die dagelijks met vraagstukken rond merken geconfronteerd worden, en studenten aan hogescholen en universiteiten die vanuit de marketing en/of de communicatiediscipline meer inzicht wensen te hebben in de kritieke succesfactoren van een merkstrategie. Bij het schrijven van dit boek is ervan uitgegaan dat de lezer enige basiskennis van marketing heeft.

De in dit boek besproken onderwerpen zijn beschreven vanuit een zogenoemde 'bottum-up' benadering. Dit wil zeggen dat die onderwerpen geselecteerd zijn die aansluiten op vraagstukken die in de praktijk leven. Voor elk onderwerp wordt de diepgang gezocht door de vraagstukken in een conceptueel kader te plaatsen. Als gevolg van deze benadering wordt een complex fenomeen als het merk analyseerbaar en kan men overeenkomsten tussen merkgerelateerde processen blootleggen die op het eerste gezicht vaak weinig met elkaar te maken lijken te hebben. De structuur van dit boek volgt de lijn van het ontwikkelen, beheren en beschermen van een merk. In hoofdstuk 10 en 11 ligt de nadruk op het ontwikkelen, beheren en beschermen van meerdere merken in meerdere markten.

Zoals gezegd, sluit de in dit boek beschreven materie aan op in de praktijk voorkomende vraagstukken rond merken. Deze benadering heeft tot gevolg dat soms onderwerpen worden besproken die men in andere gelijksoortige literatuur niet aantreft (zoals de rol van design bij merkontwikkeling, juridische merkbescherming, negatieve publiciteit rond merken en financiële merkwaardering), terwijl andere onderwerpen niet ter sprake komen (zoals productontwikkeling) of slechts in hoofdlijnen worden besproken (zoals de rol van reclame). Deze benadering heeft ertoe geleid dat twee hoofdstukken van dit boek door anderen zijn geschreven. Hoofdstuk 7 (de rol van design bij merkontwikkeling) is geschreven door Gert Kootstra, managing consultant van Census Designmanagement te Den Haag. Hoofdstuk 9 (juridische bescherming van merken) is geschreven door mr. Bas Kist, mededirecteur van Shield Mark, een merkenbureau te Amsterdam.

Dit boek is totstandgekomen door een sterke betrokkenheid van de auteurs met het merk als fenomeen. Inhoudelijk gezien is dit boek niet alleen gebaseerd op reeds in de literatuur beschreven kennis, maar ook

op ervaringen en bevindingen met diverse in de praktijk voorkomende vraagstukken waarin merken een hoofdrol spelen. Daarnaast is veel kennis opgedaan door onderzoeken uitgevoerd door studenten van de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit. Dank is dan ook verschuldigd aan de studenten die met veel enthousiasme een (afstudeer-) opdracht hebben volbracht waarin de merkenproblematiek centraal stond. Dank is ook verschuldigd aan de vele marketingprofessionals waarmee ik in discussie mocht treden over diverse aan merken gerelateerde problemen. Deze editie verschilt van de eerste editie uit 1996 in die zin dat de huidige editie is geactualiseerd met betrekking tot nieuw verschenen literatuur en nieuwe ontwikkelingen.

Rotterdam, december 2001
dr. Rik Riezebos

Inhoudsopgave

Inleiding 9

- 1** **Geschiedenis van het merk 11**
 - 1.1 Het merk vóór 1870 12
 - 1.2 Ontwikkeling van het fabrikantenmerk 15
 - 1.3 Ontwikkeling van het distribuantenmerk 18
 - 1.4 Bewustwording van de waarde van merken 20
 - 1.5 Recente ontwikkelingen 26

- 2** **De keuze voor een merkenstrategie 31**
 - 2.1 Toepasbaarheid van een merkenstrategie 32
 - 2.2 Mogelijke voordelen van een merkenstrategie 38

- 3** **Analyse van het merkartikel 49**
 - 3.1 Vier bouwstenen van het merkartikel 50
 - 3.2 Hiërarchie van attributen 55
 - 3.3 Relatief belang van intrinsieke en extrinsieke attributen 61

- 4** **Betekenis geven aan het merk 73**
 - 4.1 Betekenis van een merk 74
 - 4.2 Merkimago's 86
 - 4.3 Merkmeerwaarde 92

- 5** **Twee routes van merkontwikkeling 105**
 - 5.1 Criteria voor de keuze van een route van merkontwikkeling 106
 - 5.2 Twee verschillende rollen van merknaam en verpakking 111
 - 5.3 Instrumenten van merkontwikkeling voor de low-budgetroute 116
 - 5.4 Fasen in de high-budgetroute van merkontwikkeling 129

- 6** **De merknaam als centrale spil 135**
 - 6.1 Drie merknaamstrategieën 136
 - 6.2 Afwegingen bij de keuze van een merknaam 139
 - 6.3 Classificatie van merknamen 142
 - 6.4 Merknaamontwikkelingstraject 146
 - 6.5 Merknaamsveranderingen 154

- 7** **Rol van design bij merkontwikkeling 161**
 - 7.1 Design als instrument 162
 - 7.2 Classificatie en effecten van design 167
 - 7.3 Merkattributen waarin design een rol speelt 172
 - 7.4 Vorm en kleur 178
 - 7.5 Designontwikkelingstraject 182
 - 7.6 Redenen voor designwijziging 183

- 8** **Involed van reclame op merkontwikkeling 189**
 - 8.1 Reclame als instrument in de marketingcommunicatiemix 190
 - 8.2 Twee executievormen van reclame 193

- 8.3 Werking van reclame 196
- 8.4 Operationele aspecten van reclame 200
- 8.5 Merken op internet 203

- 9 Juridische bescherming van merken 211**
 - 9.1 Het begrip merk 212
 - 9.2 Merkregistratie 217
 - 9.3 Merkinbreuk 224
 - 9.4 Onderscheidend vermogen en het verlopen van rechten 228

- 10 Van merkartikel naar merkenportfolio 231**
 - 10.1 Exploitatie van één merk 232
 - 10.2 Voordelen van het exploiteren van meerdere merken 241
 - 10.3 Opbouw van een merkenportfolio 245
 - 10.4 Opbouw en rationalisatie van een merkenportfolio 251
 - 10.5 Internationale aspecten van een merkenstrategie 254

- 11 Kapitalisatie op een succesvol merk 263**
 - 11.1 Extensiestrategie 264
 - 11.2 Endorsementstrategie 282
 - 11.3 Extensie- versus endorsementstrategie 289

- 12 Kritieke succesfactoren bij merkbeschadiging 293**
 - 12.1 Merkbeschadiging: Incident of crisis 294
 - 12.2 Invloed van markt-, product- en merkgerelateerde factoren 300
 - 12.3 Invloed van organisatie- en reactiegerelateerde factoren 305
 - 12.4 Mogelijke gevolgen van crises 311

- 13 Waarde van een merk voor de onderneming 321**
 - 13.1 Brand equity 322
 - 13.2 Componenten van brand equity 324
 - 13.3 Financiële merkwaardering 329

Noten 347

Bijlage 1: Prijsstrategieën en bijbehorende vormen van prijsbeleid en prijsmethoden 353

Bijlage 2: De Rokeach Value Survey (RVS) 355

Bijlage 3: Criteria voor diverse merkenstrategieën 356

Bijlage 4: Internationale classificatie van waren en diensten ten behoeve van de inschrijving van merken 357

Bijlage 5: Overzicht van incidenten met merken 362

Bijlage 6: Richtlijnen voor een recall-advertentie 373

Literatuur 375

Auteursindex 391

Merk- en bedrijfsnaamindex 395

Trefwoordenregister 405

Over de auteurs 411

Inleiding

De structuur van dit boek volgt zo veel mogelijk het besluitvorming-proces van de brand- of productmanager. In principe kan men de dertien hoofdstukken van dit boek indelen in zes categorieën. Zie het hierna afgebeelde schema. In de eerste twee hoofdstukken geven we achtergrondinformatie over merken en formuleren we afwegingen voor het al dan niet aangaan van een merkenstrategie. In hoofdstuk 1 gaan we in op de geschiedenis van het merk, waarbij onder andere aandacht wordt besteed aan de bewustwording van de waarde van merken. In hoofdstuk 2 staan we stil bij de vragen of het voor een onderneming zinvol is een merkenstrategie te voeren en zo ja, wat de mogelijke voordelen van zo'n strategie voor de onderneming kunnen zijn.

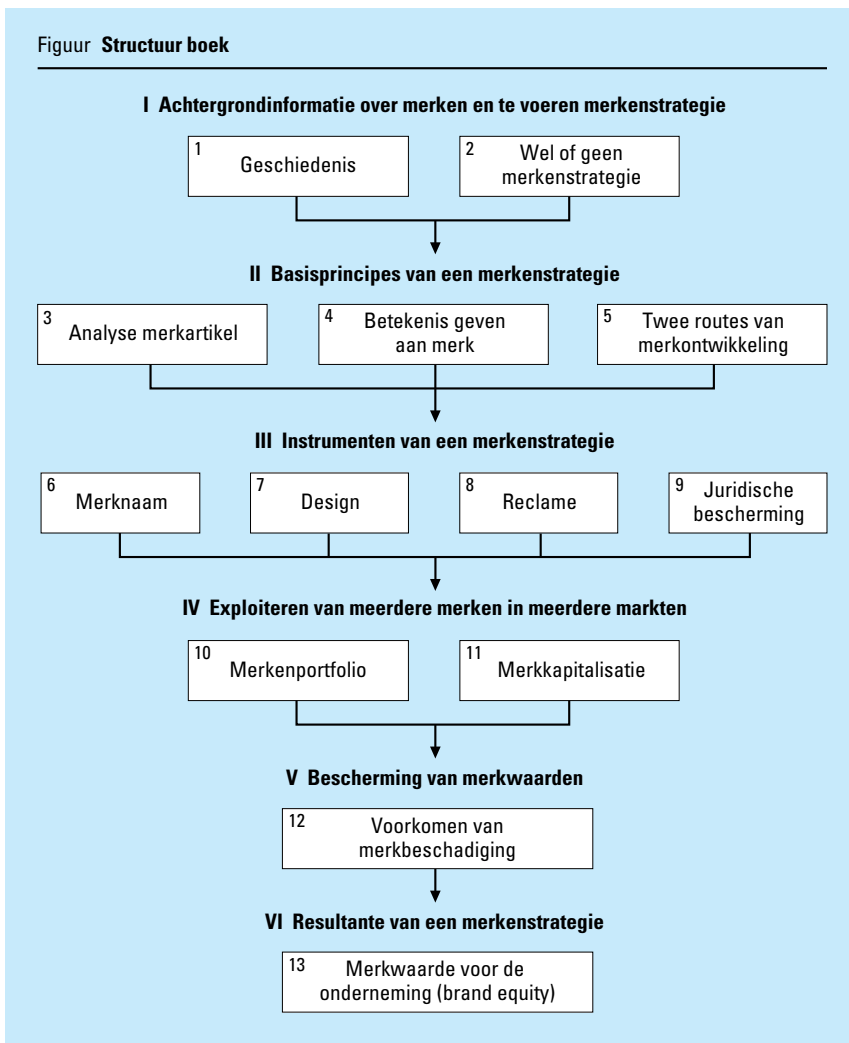
Vervolgens besteden we aandacht aan de basisprincipes van een merkenstrategie (hoofdstuk 3 tot en met 5). In hoofdstuk 3 en 4 ligt de nadruk op theoretische concepten; voor een goed begrip van in latere hoofdstukken beschreven strategische concepten is paragraaf 4.3 van essentieel belang (met name het model over imagotransfer). In het kader van de basisprincipes van een merkenstrategie benoemen we in hoofdstuk 3 de diverse componenten van een merkartikel. In hoofdstuk 4 beschrijven we diverse concepten die van belang zijn voor het betekenisvol maken van merken voor consumenten. In hoofdstuk 5 zetten we twee 'routes' van merkontwikkeling uiteen; naast de traditionele route waarin reclame een belangrijke rol speelt, beschrijven we in dat hoofdstuk ook een route waarin reclame geen of slechts een ondergeschikte rol speelt.

In de hoofdstukken 6 tot en met 9 beschrijven we vier essentiële instrumenten van een merkenstrategie. Achtereenvolgens zijn dit: merknaam, design, reclame en juridische bescherming van een merk. Na het beschrijven van deze vier instrumenten behandelen we in twee hoofdstukken het exploiteren van meerdere merken in meerdere markten. In hoofdstuk 10 beschrijven we redenen voor het exploiteren van meerdere merken en beantwoorden we de vraag hoe men dergelijke merkenportfolio's kan ontwikkelen, beheren en rationaliseren. Tevens staan we in dit hoofdstuk stil bij het exploiteren van een merk op buitenlandse markten. In hoofdstuk 11 besteden we aandacht aan het exploiteren van een merk in voor dat merk nieuwe productklassen (de brand en concept extensiestrategie versus de endorsementstrategie).

In hoofdstuk 12 gaan we in op het beschermen van een merk tegen negatieve publiciteit (ofwel het voorkomen en reageren op merkbeschadiging). In hoofdstuk 13 staan we ten slotte stil bij een onderwerp dat is te typeren als een resultante van een merkenstrategie. In dat hoofdstuk bespreken we de strategische en de financiële waarde die een merk kan hebben voor een onderneming. Daarnaast beschrijven we in dat hoofdstuk diverse in de praktijk gebruikte methoden van financiële merkwaaardering.

De meeste merknamen die in dit boek genoemd worden, zijn geregistreerde merknamen. Een index van merknamen is opgenomen achterin het boek. De in dit boek genoemde merknamen zijn gebruikt ter illustratie; op grond van deze voorbeelden kan men geen conclusies trekken voor de prestaties of de kwaliteit van een merk in algemene zin.

Figuur **Structuur boek**



Geschiedenis van het merk

1



- 1.1 **Het merk vóór 1870**
- 1.2 **Ontwikkeling van het fabrikantenmerk**
- 1.3 **Ontwikkeling van het distribuantenmerk**
- 1.4 **Bewustwording van de waarde van merken**
- 1.5 **Recente ontwikkelingen**

De doelstellingen van dit hoofdstuk zijn:

- het bewust worden van de oorsprong van merken zoals wij die vandaag de dag kennen;
- het begrijpen van de dynamiek in de distributiekolom van de laatste tweehonderd jaar en de gevolgen van deze ontwikkelingen voor merken en merkenmanagement;
- te leren dat er een verschil is tussen een product en een merk, en bewustwording van het feit dat merken van grote waarde voor bedrijven kunnen zijn;
- het bewust worden en herkennen van recente ontwikkelingen bij merken.

In dit hoofdstuk gaan we in op de geschiedenis van het merk. Na 1870 (het einde van de Industriële Revolutie) is de basis gelegd voor het 'merkenlandschap' zoals wij dat vandaag de dag kennen. In paragraaf 1.1 beschrijven we een aantal ontwikkelingen op merkengebied van vóór 1870. In paragraaf 1.2 en 1.3 behandelen we respectievelijk de ontwikkeling van het fabrikantenmerk en die van het distribuantenmerk van ná 1870. In paragraaf 1.4 besteden we aandacht aan het groeiend besef dat succesvolle merken een niet te onderschatten waarde voor ondernemingen hebben. In deze paragraaf beschrijven we ook enkele opvallende wapenfeiten die het besef van de waarde van merken illustreren. We sluiten dit hoofdstuk af met een beschrijving van recente ontwikkelingen ten aanzien van merken (paragraaf 1.5).

■ ■ ■ 1.1 Het merk vóór 1870

De wortels van het merk zoals we die nu kennen, stammen uit de Griekse en Romeinse tijd. In die tijd waren er uithangborden, in steen uitgehouwen routebeschrijvingen naar 'winkels' en werden er (merk-) tekens op zilver aangebracht. De uithangborden van winkels gaven vaak niet meer weer dan afbeeldingen van het product dat men verkocht. Gezien het hoge analfabetisme in die tijd, waren dergelijke afbeeldingen de enige manier om effectief met de consument te communiceren (Murphy, 1990). In steen uitgehouwen routebeschrijvingen waren enigszins vergelijkbaar met uithangborden. Afbeeldingen en symbolen moesten de Griekse en Romeinse consument duidelijk maken hoe ze bij een bepaalde winkel konden komen. De op zilver aangebrachte tekens hadden slechts een identificatiefunctie; de verkoopstimulerende waarde van deze tekens was zeer gering.

In de Middeleeuwen (476-1492) is waarschijnlijk het Engelse woord voor merk ('brand') ontstaan. Volgens de etymologie zou het woord 'brand' een verbastering zijn van het oude Noorse woord 'brandr' hetgeen verwijst naar het brandmerken van vee. Dit was een manier om onderscheid in eigendom aan te brengen. De Vikingen zouden het woord 'brandr' in Engeland hebben verspreid, waar het in de loop der tijd in het taalgebruik werd opgenomen.

In de Middeleeuwen gebruikte men drie soorten tekens op producten die vergelijkbaar zijn met onze merktekens: meestertekens, gildentekens en stadstekens. De meestertekens komen het meest overeen met merknamen; deze tekens gaven aan wie de maker van het product was, maar waren net als de zilvertekens uit de Griekse en de Romeinse tijd niet meer dan een identificatiemiddel. De verkoopstimulerende functie van deze tekens was met andere woorden minimaal; de meestertekens waren niet alleen klein, maar werden gewoonlijk ook op de onderkant van het product aangebracht (zoals nu nog gebruikelijk is bij bijvoorbeeld borden en vazen).

In de Middeleeuwen waren sommige producten ook nog voorzien van gildentekens. De gilde controleerde het werk van de ambachtsman in een bepaalde bedrijfstak (zilversmid, bakker) en garandeerde daarmee een bepaald kwaliteitsniveau. Men zou kunnen zeggen dat gildentekens vergelijkbaar zijn met hedendaagse keurmerken.

Behalve het meester- en gildenteken werd er soms ook nog een stadsteken op het product aangebracht. Een stadsteken maakte de herkomst van het product duidelijk en is vergelijkbaar met het hedendaagse label 'Made in ...'.

Net na de Middeleeuwen ontstonden de eerste merken zoals wij die vandaag de dag nog kennen. Een van de oudste Nederlandse merken is De Vergulde Hand; volgens de informatie op de verpakking is dit merk in 1554 ontstaan. Na de Middeleeuwen kwamen er langzamerhand steeds meer merken op de markt, die vergelijkbaar zijn met merken zoals wij ze tegenwoordig kennen.

Na de Middeleeuwen werden er in Nederland een aantal merken geïntroduceerd die nu nog steeds verkrijgbaar zijn: Bols (1575), De Kuyper (1659), Oranjeboom Bier (1671), Dommelsch Bier (1744) en Douwe Egberts (1753). In tabel 1.1 is een lijst opgenomen van bekende merken

De Vergulde Hand (Medica BV) is een van Nederlands oudste merken.



en hun jaar van marktintroductie. Het is opvallend dat met name in het dranksegment zeer oude merken voorkomen. Waarschijnlijk is dit toe te schrijven aan het feit dat deze producten niet aan bederf onderhevig zijn (vanwege de alcohol) en dus op grotere schaal afgezet konden worden dan andere (bederfelijke) eet- en drinkbare producten. Veel van deze merkartikelen zijn ontstaan als producten die op ambachtelijke wijze werden geproduceerd voor aanvankelijk kleine afnemersgroepen.

Het aanbod van merkartikelen was tot ver na de Middeleeuwen niet erg groot. In het pre-industriële tijdperk (1760–1830) was de landbouw nog steeds de voornaamste bron van werk en inkomsten en de meeste 'consumenten' verbouwden zelf hun voedselproducten. Na 1830 is er een duidelijke kentering waarneembaar. Tijdens de Industriële Revolutie (1830–1870) kwamen veel merken tot ontwikkeling. Drie factoren hebben bijgedragen aan de opkomst en groei van merkartikelen:

- 1 De toenemende bevolkingsdichtheid en toenemende urbanisatie deden de vraag naar voorverpakte artikelen toenemen.
- 2 De massaproductie en de verbeterde infrastructuur (zoals de spoorwegen) zorgden ervoor dat voorheen lokaal te verkrijgen artikelen op grotere schaal beschikbaar kwamen (Strasser, 1989, hoofdstuk 1).
- 3 Een toename van winkels en kruideniers zorgden ervoor dat de verkrijgbaarheid van merkartikelen toenam.

Tijdens, maar ook nog na de Industriële Revolutie, was de marktsituatie voor merkartikelen nog niet vergelijkbaar met de hedendaagse situatie. De meeste fabrikanten maakten aanvankelijk nog merkloze producten,

Tabel 1.1 Voorbeelden van het jaar van marktintroductie van bekende merken¹

1554	De Vergulde Hand	1893	Odol	1941	Hasselblad
1575	Bols	1894	Bata	1941	M&M's
1628	Breda Pilsener	1894	Venz	1945	Tupperware
1628	Drie Hoefijzers	1895	Zwaluw	1946	Caballero (sigaretten)
1659	De Kuyper	1898	Pepsi-Cola	1947	Matchbox
1671	Oranjeboom	1899	Aspirine	1947	Miss Dior
1706	Twining	1899	Miele	1950	Royco
1719	Bavaria	1899	Talens	1951	Tenson
1733	Van Vollenhoven's Stout	1901	Nutricia	1953	Playboy
1734	Van Bommel schoenen	1903	Harley-Davidson	1954	Burger King
1744	Dommelsch	1904	Batavus	1954	Fa
1745	Drambuie	1904	Vim	1955	Fanta
1753	Douwe Egberts	1905	Gillette	1955	Gladstone
1782	Van Nelle	1907	Dunhill	1955	Popla
1790	Sandeman	1907	Persil	1955	Sony
1792	Sikkens	1910	Rolex	1958	BiC
1798	Schweppes	1911	Nivea	1958	Smiths
1809	Ballantine's Scotch Whisky	1913	Camel	1959	Barbie
1813	La Paz	1915	Fokker	1961	Sprite
1825	Gulpener Bier	1916	Boeing	1962	Croma
1841	C&A	1916	Del Monte	1963	Brio
1849	Cointreau	1917	Javaanse Jongens	1963	King Corn (tot 1978)
1850	Levi's	1919	BP	1963	Prenatal
1856	Burberrys	1919	Friesche Vlag	1964	Wolmerk
1857	Ridder Bier	1919	KLM	1965	Benetton
1863	Droste	1920	Adidas	1966	Bona
1864	Heineken	1920	Liga	1969	Era (in 1986: Linera)
1868	Tabasco	1921	Milky Way	1972	Diorella
1869	Heinz	1921	Spa	1972	Nike
1870	Alfa Bier	1923	Blue Band	1974	Wokkels
1870	Budels Bier	1924	Marlboro	1976	The Body Shop
1870	Lindeboom	1925	Vara	1978	Anaïs Anaïs
1872	Grand Marnier	1926	Hema	1979	Dioressence
1872	Knorr	1926	Volvo	1981	Cacharel pour l'Homme
1873	Agfa	1928	Brylcreem	1982	Morgen (tot 1984)
1873	Arcener	1928	Lux	1982	Swatch
1875	Sunlight	1929	Akai	1983	Aegon
1879	Hengelo Bier	1929	Durex	1984	Sheba
1880	Utermöhlen	1929	Seven-Up (7up)	1985	Poison
1881	Simson	1930	Tana	1987	Axe
1883	Côte d'Or	1930	Fisher-Price	1987	Extran
1884	Leukoplast	1932	Mars	1987	Lätta
1885	Kanis & Gunnink	1933	Chief Whip	1988	Eternity (Calvin Klein)
1886	Coca-Cola	1933	Philip Morris	1989	Magnum
1886	Devos Lemmens	1933	Tarvo	1991	Dune
1886	Leeuw Bier	1935	Mazda	1991	Pickwick Impressions
1886	Maggi	1935	Monopoly	1991	Twenty Four (24)
1886	Verkade	1936	Page	1992	Jive
1887	Albert Heijn	1937	McDonald's	1992	Nescafé Cappuccino
1887	Kodak	1937	Pickwick	1992	Van Nelle Fifty Fifty
1890	Amstel Bier	1937	Ray-Ban	1994	Soledo
1891	Philips	1938	Nescafe	1995	Organics
1892	Gazelle	1939	KiteKat		

¹ Veel van de genoemde jaartallen zijn gebaseerd op informatie vermeld op de verpakking van het betreffende artikel. Het jaar van marktintroductie kan afwijken van het jaar waarin de registratie van de merknaam plaatsvond.

waarvoor weinig of geen reclame werd gemaakt (King en Bullmore, 1974; Chernatony en McDonald, 1992). De macht in de distributiekolom lag in die tijd bij de groothandel. De groothandel stuurde de fabrikanten aan en bepaalde voor een groot deel het assortiment van de kruidenier. Tot het einde van de negentiende eeuw stonden fabrikanten en groothandel vaak fel tegenover elkaar. Aan het einde van de negentiende eeuw verschoof de macht in de distributiekolom langzaam in de richting van de fabrikant, waardoor het fabrikantenmerk tot bloei kwam.

■ ■ ■ 1.2 Ontwikkeling van het fabrikantenmerk

In de tweede helft van de negentiende eeuw waren de aanleg van spoorlijnen en vaarwegen belangrijke impulsen voor de ontwikkeling van het fabrikantenmerk. De verbeterde infrastructuur maakte het mogelijk producten goedkoop en efficiënt naar vergelegen gebieden te transporteren, waardoor fabrikanten hun producten op grotere schaal konden verspreiden. De consument kreeg nu de keuze uit meerdere alternatieven: lokaal geproduceerde producten en producten die via de spoorwegen en via het water werden aangevoerd. De toename in het aanbod van goederen maakte het noodzakelijk om fabrikantenproducten een merknaam te geven, zodat de producten van een fabrikant konden worden onderscheiden van die van andere fabrikanten (Murphy, 1990). Door schaalvoordelen in productie en een groter afzetgebied kregen fabrikanten, naast een technologische voorsprong, ook een steeds grotere financiële voorsprong op de handel.

In de twintigste eeuw verschoof de macht binnen de distributiekolom steeds meer richting fabrikant, hetgeen er onder andere in resulteerde dat producenten zelf gingen bepalen wat ze produceerden. Opmerkelijk genoeg stimuleerden de kruideniers het fabrikantenmerk. Kruideniers bleken vaak met ingrediënten, gewichten en prijzen te knoeien en de meeste kruideniers waren relatief duur. Mede als gevolg hiervan ontstond er een toenemende vraag naar voorverpakte artikelen, die een zekere constante kwaliteit en prijs garandeerden (de wat 'oudere' definities van een merk benadrukken waarschijnlijk daarom vaak een constante kwaliteit tegen een constante prijs).

Een andere stimulans om merkartikelen te produceren, was de evolutie die fabrikanten zelf doormaakten. Lag in de Industriële Revolutie nog de nadruk op het zo goed mogelijk laten verlopen van het productieproces, na deze periode kwam de nadruk meer te liggen op het product zelf en de verkoop van dit product¹. Een van de 'instrumenten' die bij fabrikanten in zwang raakte, was het gebruik van octrooien (of patenten). Door middel van octrooien konden fabrikanten het alleenrecht op bepaalde procédés of bepaalde ingrediënten claimen, waardoor het optimale rendement uit investeringen gehaald kon worden. De verschuiving in aandacht bij fabrikanten van productie naar product en verkoop resulteerde in het algemeen in kwalitatief betere producten. Fabrikantenmerken werden uniek gemerkte producten met een relatief hoge en constante kwaliteit en een constant gewicht (dit in tegenstelling tot de producten van veel kruideniers). Door de grootschalige productie lag de kostprijs van fabrikantenproducten lager dan die van kruideniersproducten.

Om de macht van de groothandel te omzeilen, gingen fabrikanten aan het begin van de twintigste eeuw gebruikmaken van reclame en vertegenwoordigers. In de reclame lag de nadruk op het product. Door productvoordelen te communiceren, probeerde men consumenten ertoe aan te zetten het merkartikel te kopen. Het benadrukken van dergelijke 'unique selling propositions' (USP's) is een reclamestrategie geweest die tot ver in de jaren zestig de boventoon voerde. Het inzetten van vertegenwoordigers was een directe poging om de macht van de groothandel te omzeilen. Deze vertegenwoordigers deden rechtstreeks zaken met de detailhandel, waardoor de groothandel langzamerhand veranderde van sturende naar volgende partij (Chernatony en McDonald, 1992).

Ook schreven fabrikanten in die tijd de door kruideniers/detaillisten te hanteren consumentenprijs voor. Dit systeem van verticale prijsbinding (VPB) werd in Engeland en Duitsland zelfs in de wet geregeld. In Nederland is verticale prijsbinding sinds 1967 verboden, behalve voor boeken.

Uit het voorgaande kunnen we concluderen dat na de eerste helft van de twintigste eeuw fabrikanten een grote technologische en financiële voorsprong op zowel de groot- als de detailhandel hadden. De macht in de distributiekolom lag in die tijd dus bij de fabrikant.

In de tweede helft van de twintigste eeuw drong bij grote ondernemingen het besef door dat het exploiteren van slechts één merk in een productklasse veelal niet voldoende is om de concurrentie het hoofd te kunnen bieden. Veel ondernemingen zagen de noodzaak in om meerdere merken in dezelfde productklasse te exploiteren. Dit resulteerde niet alleen in de ontwikkeling van zogenoemde 'merkenportfolio's', maar leidde er ook toe – om kannibalisatie-effecten tussen merken te voorkomen – dat de merken in zo'n portfolio onderling op elkaar afgestemd werden (door op verschillende wensen en behoeften van consumenten in te spelen; een *uitgebalanceerde* merkenportfolio). Ondernemingen die al meerdere merken in één markt naast elkaar exploiteerden, zagen zich genoodzaakt na te denken over de onderlinge afstemming tussen die merken. Dit had niet zelden tot gevolg dat men 'category managers' aanstelde die de verantwoording kregen voor meerdere merken. Op zich hadden ondernemingen ook kunnen kiezen voor een multiproductstrategie onder dezelfde merknaam. Afgezien van Aziatische bedrijven (zoals Yamaha) en enkele Westerse bedrijven (zoals Philips) werd het idee van een multiproductstrategie vaak niet verkozen, omdat men dan kwetsbaarder zou zijn als een merk geconfronteerd zou worden met negatieve publiciteit (negatief ervaren aspecten van het ene artikel zouden dan gemakkelijk kunnen overslaan naar andere artikelen).

Een ander besef dat in de tweede helft van de twintigste eeuw door-drong bij grote ondernemingen was dat men met buitenlandse ondernemingen het best kan concurreren op hun eigen thuismarkt. Export werd tot dan toe voornamelijk gezien als het financieel uitbaten van merken op grotere schaal. In de jaren zeventig werd het echter, mede door de succesvolle pan-Europese roll-out van Amerikaanse merken, steeds duidelijker dat het financiële criterium waarop de exportgedachte stelde, niet langer een toereikend criterium was voor de concurren-

tiestrijd met uit het buitenland afkomstige merken. Het motief om eigen merken in het buitenland te exploiteren, is na de jaren zeventig steeds meer strategisch van aard geworden. Dit betekende dat het er bij export niet alleen meer om ging de markt voor het eigen merkartikel te verruimen, maar dat men de (potentiële) concurrentie van uit het buitenland afkomstige merken bij de wortel moest aanpakken om de positie op de thuismarkt voor de lange termijn veilig te stellen. In plaats van export komt dan ook steeds meer de term *global branding* in zwang, of, voor op Europees niveau, *eurobranding*. Samenvattend kan men stellen dat de exportgedachte voornamelijk was gebaseerd op financiële criteria en dat volgens de global- of eurobranding-gedachte strategische criteria net zo belangrijk, zo niet belangrijker zijn. In hoofdstuk 10 bekijken we de internationale aspecten van een merkenstrategie meer van dichtbij.

Bij fabrikantenmerken vindt er na 1970 nog een aantal andere ingrijpende veranderingen plaats. Een van de belangrijkste veranderingen is de toenemende kloof tussen de kleine en grote fabrikantenmerken. John Loden (1992) beschrijft in zijn boek *Megabrand: how to build them, how to beat them* de opkomst van zogenoemde megamerken. Megamerken – of ‘Super Brands’ – kennen een mondiale marketingstrategie, hetgeen impliceert dat deze merken haast overal ter wereld verkrijgbaar zijn en dat er in elk land waar ze verkrijgbaar zijn, reclame voor wordt gemaakt. Voorbeelden van megamerken zijn Bacardi, Coca-Cola, Gillette, IBM en Marlboro. In reclame ligt voor deze merken het accent veelal op de emotionele lading van het merk. Volgens Loden is er in de jaren zeventig en tachtig langzamerhand een kloof ontstaan tussen de kleinere, en grotere merken en die kloof zou steeds groter geworden zijn. De grote merken konden veel investeren in Research & Development (R&D), waardoor de artikelen continu geïnnoveerd konden worden. De kleine merken konden deze investeringen meestal niet opbrengen, waardoor het differentieel voordeel van de grote merken groter en groter werd.

Een andere factor die de kloof vergrootte, was dat de grote merken konden profiteren van diverse schaalvoordelen die niet te behalen waren met kleinere merken (schaalvoordelen kunnen niet alleen optreden in productie, maar ook in verpakking en media-inkopen voor reclame). Dergelijke schaalvoordelen werden versterkt door de steeds verdergaande standaardisatie van grote merken tussen landen.

Een hele andere oorzaak voor de kloof tussen kleine en grote merken had te maken met de groei van de media. Niet alleen zijn er na 1970 steeds meer media op de markt gekomen (denk bijvoorbeeld aan de toename, in de VS eerder dan in Europa, van het aantal tv-stations), ook is de reclameruimte binnen die media vaak drastisch gestegen (de zogenoemde ‘advertising clutter’). Deze explosieve toename van mogelijkheden om te adverteren betekende dat er meer geld voor een merk uitgegeven moest worden om de merknaamsbekendheid op peil te houden. Ook hier konden de kleine merken vaak niet de investeringen opbrengen die benodigd waren om hun marktaandeel te kunnen behouden. Opnieuw waren de grote merken hier in het voordeel.

Naast de uitgaven benodigd voor R&D en reclame, zorgde ook de steeds meer eisende handel ervoor dat kleine merken niet konden opboksen tegen grote merken. Zo zijn entreebedragen om op het schap te

komen (*schapvergoedingen* of 'slotting allowances') en aan de handel uit te keren vergoedingen bij het mislukken van productintroducties (*flop-vergoedingen* of 'failure fees') door fabrikanten van kleinere merken moeilijk op te brengen².

De laatste factor die genoemd kan worden als het gaat om de opkomst van megamerken, is de toekomstbeleving van de consument en de beschikbaarheid van tijd door de consument. Alvin Toffler zette al in zijn boek *Future shock* (1970) het idee uiteen dat consumenten een zekere psychologische geremdheid ontwikkelen tegen veranderingen. Deze geremdheid tegen veranderingen zou onder meer tot een voordeelpositie leiden voor gerenommeerde en gevestigde merken die gekenmerkt worden door een groot en redelijk stabiel marktaandeel. Voor wat betreft de beschikbaarheid van tijd kan men stellen dat veel consumenten geen tijd hebben om zich te verdiepen in nieuwe producten ('the time crunch') en daardoor vasthouden aan reeds bestaande, bekende en vertrouwde merken. Kortom: de kleinere merken moesten en moeten het nog steeds afleggen tegen de steeds groter wordende (mega-) merken.

Deze ontwikkelingen hebben er in Europa toe geleid dat markten, waar voorheen ruim twintig aanbieders bestonden, ingekrompen zijn tot markten met vier à zeven relatief grote aanbieders. Met het verdwijnen van de fabrikanten verdwenen vaak ook de merken die ze exploiteerden. Deze zogenaemde 'shake out' van merken lijkt zich op de meest uiteenlopende markten te hebben voorgedaan. Sommigen zijn van mening dat deze concentratietendens zich in de toekomst nog verder zal voortzetten.

■ ■ ■ 1.3 Ontwikkeling van het distribuantenmerk

In paragraaf 1.1 constateerden we dat aan het eind van de negentiende eeuw de macht in de distributiekolom bij de groothandel lag. Het assortiment van kruideniers werd voornamelijk bepaald door de groothandel. Van de groothandel kochten zij bulkproducten in (zoals kruiden en specerijen), die de kruideniers zelf in een gemerkte verpakking verkochten. Naast deze producten verkochten de kruideniers ook zelfgemaakte producten. Zij maakten zelf jam, rookten vlees, brandden koffie en melangeerden thee. Deze zelfgemaakte producten werden in een door de kruideniers gemerkte verpakking verkocht. In feite ligt hier de oorsprong van het kruideniersmerk, dat we nu gewoonlijk benoemen als het *distribuantenmerk* ('distributor owned brand'; DOB) of het *huismerk*. Bij een distribuantenmerk is een handelsorganisatie de merkeigenaar en wordt de productie verzorgd door een in principe zelfstandige fabrikant.

Aan het eind van de negentiende eeuw, en aan het begin van de twintigste eeuw, gingen de eerste winkels van nu nog bekende kruideniers open. In Engeland opende de eerste winkel van Marks & Spencer in 1875 zijn deuren; in 1928 introduceerde deze retailer zijn vermaarde distribuantenmerk St. Michael. De eerste winkel van Albert Heijn werd in 1887 te Oostzaan geopend (een winkel met een oppervlakte van slechts 12 m²) en in 1921 ging in het Groningse Veelerveen de eerste winkel van Jan de Boer open (tegenwoordig onderdeel van Super De Boer).

Al in het begin van de twintigste eeuw was er bij veel detaillisten sprake van schaalvergroting. Zo telde het grootwinkelbedrijf Albert Heijn in 1917 al 54 winkels, een centraal magazijn, een koffiebranderij en een banket- en suikerbakkerij. In 1950 was dit aantal opgelopen tot 252 winkels. In 1952 ging de eerste zelfbedieningswinkel van Albert Heijn open. Na 1950 concentreerde de detailhandel zich gestaag en door acquisities en fusies ontstonden winkelketens die zich steeds actiever, maar ook agressiever in de markt gingen opstellen. Albert Heijn kocht in 1972 alle 137 winkels van Simon de Wit op. Eind 1994 waren er in Nederland 632 Albert Heijn-winkels, waarvan 165 winkels volgens de franchiseformule opereerden.

Na 1950 vond er opnieuw een verschuiving in de machtsstructuur van de distributiekolom plaats. In die periode verschoof de macht langzamerhand van de fabrikant naar de handel. Nu was het echter niet de groothandel die de bal toespeeld kreeg, maar de detailhandel. De hiervoor geschetste concentratietendens gaf de detailhandel een sterke onderhandelingspositie en maakte het zelfs mogelijk om overal ter wereld technologieën en producten in te kopen. Dit had tot gevolg dat fabrikanten niet alleen hun financiële, maar ook hun technologische voorsprong aan het verliezen waren. De distribuantenmerken waren echter tot ver in de jaren tachtig nauwelijks een bedreiging voor de gerenommeerde fabrikantenmerken; lange tijd bleven distribuantenmerken eigenlijk niet meer dan een goedkoop alternatief voor een fabrikantenmerk. In deze situatie hadden distribuantenmerken vaak een uiterlijk dat opvallend veel op dat van fabrikantenmerken leek (we noemen dergelijke distribuantenmerken toepasselijk ook wel 'copy cats') en de kwaliteitsperceptie van distribuantenmerken was gewoonlijk beduidend lager dan die van bekende fabrikantenmerken.

De distribuantenmerken wisten langzamerhand een redelijk deel van de markt te veroveren; in Nederland ligt dit momenteel gemiddeld op 18% van alle artikelen in het levensmiddelenkanaal; in Frankrijk is dit circa 19%, in Amerika 29% en in Engeland 37%. Het huidige succes van distribuantenmerken is te verklaren uit het feit dat de detaillist consumenten op een aantal manieren op de verkooppole kunnen beïnvloeden:

- Distribuantenmerken krijgen gewoonlijk een relatief goede positie in het schap (op ooghoogte in plaats van op vloerhoogte);
- Distribuantenmerken krijgen relatief veel 'facings' in het winkelschap (Peckham, 1983, p. 49);
- Door op de verkooppole eenheidsprijzen te vermelden, wordt het voor de consument relatief makkelijk om prijzen met elkaar te vergelijken (Russo, 1977; Gabor, 1980, p. 152–153). Het prijsvoordeel van distribuantenmerken wordt daardoor duidelijk gecommuniceerd.

Een andere factor die het relatieve succes van detaillisten kan verklaren, is het feit dat detaillisten sneller, maar vaak ook beter geïnformeerd zijn over verkoopresultaten (Shocker e.a., 1994). Ondanks het toenemend succes van distribuantenmerken blijft het fabrikantenmerk belangrijk voor de detaillist. Succesvolle fabrikantenmerken worden niet alleen gebruikt om consumenten naar de winkel te lokken; het fabrikantenmerk is ook een belangrijk referentiepunt voor distribuantenmerken en het assortiment aan fabrikantenmerken is sterk bepalend voor het imago van de detaillist. De verticale prijsbinding maakte het

voor de detaillist moeilijk om consumenten met lage prijzen naar zijn winkel te lokken. In de jaren zestig verdween in de meeste landen het systeem van verticale prijsbinding (met uitzondering van boeken) en in plaats daarvan kwam de adviesprijs, een richtprijs waar de meeste detaillisten veelal iets onder blijven.

Distribuantenmerken krijgen in de tweede helft van de twintigste eeuw een tweede impuls als detaillisten meer geavanceerde marketingtechnieken gaan toepassen. Naast het beïnvloeden van de consument in de winkel (denk aan de schappositie), zorgen detaillisten in de jaren negentig ervoor dat distribuantenmerken er steeds meer als 'echte' merkartikelen uitzien. Niet alleen krijgen de verpakkingen van distribuantenmerken steeds meer een eigen gezicht, maar ook de prijzen van sommige artikelen worden verhoogd om de kwaliteitsperceptie van de consument te beïnvloeden. Uit vertrouwen in haar eigen merk verving Albert Heijn zelfs een aantal van haar 'fancy labels' door de merknaam Albert Heijn (zoals Brouwers Bier dat in het jaar 2000 werd omgedoopt tot Albert Heijn pilsener). Net als bij producenten slagen sommige detailhandelsorganisaties erin om binnen één productklasse een merkenportfolio van distribuantenmerken op te zetten³. In de jaren negentig worden distribuantenmerken een steeds grotere bedreiging voor de gerenommeerde fabrikantenmerken (Liesse, 1993).

Albert Heijn verving in 2000 haar huismerk Brouwers Bier door Albert Heijn pilsener.



■ ■ ■ 1.4 Bewustwording van de waarde van merken

Een van de belangrijkste ontwikkelingen op merkengebied na 1980 is het besef van managers dat gevestigde merken een bepaalde waarde voor de onderneming kunnen vertegenwoordigen. Aanvankelijk leefde dit idee alleen onder financieel analisten die sterke merken als een garantie voor toekomstig inkomen van de onderneming zagen. In de

tweede helft van de jaren tachtig raakte het idee dat merken een voor de onderneming niet te onderschatten waarde hebben ook in zwang in marketingkringen. Het idee dat een succesvol merk een van de meest waardevolle, zo niet de waardevolste bezitting van een onderneming is, wordt (in Amerika) betiteld met de term 'brand equity'. Vanuit het perspectief dat merken niet alleen een niet te onderschatten financiële, maar ook een strategische waarde voor de onderneming kunnen vertegenwoordigen, wordt hierna een aantal 'wapenfeiten' besproken.

Een van de eerste wapenfeiten die genoemd kan worden, is de introductie in 1985 van New Coke en Coca-Cola Classic (zie box 1.1). Wat de herintroductie van de klassieke Coca-Cola duidelijk maakte, is dat – ondanks het feit dat consumenten in blinde tests een hogere waardering gaven aan de nieuwe, zoetere cola – het merk Coca-Cola zoveel emotionele lading had, dat consumenten niet accepteerden dat het merkartikel werd veranderd. Dit incident maakt duidelijk dat de merkbeleving door consumenten sterk kan afwijken van de productbeleving en dat zelfs een van de sterkste merken ter wereld uiteindelijk afhankelijk is van de acceptatie van de consument. In essentie maakt deze case duidelijk dat een merk voor consumenten een zekere waarde kan hebben die niet uit het fysieke product zelf is af te leiden.

Box 1.1 De introductie van New Coke en Coca-Cola Classic

Coca-Cola (1886) en Pepsi-Cola (1898) zijn twee, van oorsprong Amerikaanse, cola-merken die sinds de Tweede Wereldoorlog met elkaar verwickeld zijn in een zogenaamde 'cola-war'. Pepsi-Cola wist met de Pepsi-proef veel consumenten ervan te overtuigen dat de smaak van Pepsi-Cola zeer zeker niet onderdeed voor die van Coca-Cola. Mede door de toenemende populariteit van de iets zoeter smakende Pepsi-Cola daalde na 1960 langzamerhand het marktaandeel van Coca-Cola. In 1984 daalde het marktaandeel van Coca-Cola in termen van omzet van 22,5 naar 21,8%. Procentueel gezien lijkt dit een geringe terugval, maar absoluut gezien betekende de daling van 0,7% een omzetzdaling van maar liefst bijna \$50 mln! Als gevolg van deze neerwaartse trend besloot The Coca-Cola Company voor de Amerikaanse markt een zoetere cola te introduceren onder de naam 'New Coke'. Uitgebreide blinde producttests onder 190 000 (!) Canadese en Amerikaanse consumenten in de leeftijdscategorie van 13 tot 59 jaar, toonden aan dat 61% van de proefpersonen New Coke lekkerder vond dan de traditionele Coca-Cola. Op 23 april 1985 werd New Coke geïntroduceerd op de Amerikaanse markt en verdween de oude Coca-Cola uit de schappen. Kort na de bekendmaking van de productverandering, ontstond er een ware run op de oude Coca-Cola en waren de consumentenprotesten niet van de lucht. Deze protesten leidden onder andere tot de oprichting van de 'Old



Coke Drinkers of America', die al snel uitgroeide tot een vereniging met 60 000 leden. De leider van deze vereniging, Gay Mullins, spande processen aan tegen The Coca-Cola Company uit Atlanta (Georgia). Niet alleen legde de 'Old Coke Drinkers of America' The Coca-Cola Company fraude ten laste vanwege het feit dat het een nieuw product in een oude verpakking op de markt bracht, maar ook wilde de vereniging van Mullins The Coca-Cola Company ertoe dwingen de geheime ingrediëntenformule van Coca-Cola bekend te maken (deze formule werd beschouwd als bezit van het gehele land). Enkele uitspraken die gedaan werden tijdens deze consumentenprotesten waren:

'Coca-Cola has denied us one of the fundamental rights guaranteed by the American constitution: freedom of choice.'

'Changing Coca-Cola would be like painting the White House green.'

'What ignoramus decided to change the formula of Coke.?!?! The new formula is gross, disgusting, unexciting, and WORSE THAN PEPSI!!!'

Als gevolg van deze protesten ging The Coca-Cola Company uiteindelijk door de knieën en herintroduceerde op 10 juli 1985 de oude cola onder de naam Coca-Cola Classic. Eind 1985 lag het omzetaandeel van Coca-Cola in Amerika weer boven de 25%. The Coca-Cola Company heeft in Amerika enige tijd zowel Coca-Cola Classic als New Coke geëxploiteerd; in Europa (en andere werelddelen) is New Coke echter nooit geïntroduceerd. Bij Pepsi-Cola sprak men ten tijde dat The Coca-Cola Company zowel New Coke als Coca-Cola Classic op de markt bracht, schertsend

niet over *Coke is it*, maar over *Coke are it*. Deze New Coke-case maakt duidelijk dat er blijkbaar voor consumenten een verschil bestaat tussen een merkartikel en een product. Alhoewel ruim de helft van de onder-vraagde consumenten bij de smaaktests aangaf een voorkeur te hebben voor New Coke (de zoetere cola), bleek men toch niet te accepteren dat er werd gesleuteld aan een van Amerika's prominentste merken.

Bronnen: Palazini, 1989 (p. 56 e.v.); Pendergrast, 1993 (p. 354 e.v.); Hartley, 1995 (p. 129-195)

Een tweede wapenfeit dat veel explicieter de waarde van merken benadrukte, was in 1988 een acquisitie in de chocolademarkt. Op de Europese chocolademarkt waren in die tijd drie grote ondernemingen actief: Jacobs Suchard (merken: Milka, Lila Pause en Toblerone)⁴, Mars (Balisto, Bounty, Mars, Milky Way, M&M's, Snickers en Twix) en Nestlé (Crunch, Aero/Bros, Galak, Lion, Nestlé Noir en Nuts). Nestlé en Jacobs Suchard begaven zich in 1988 op het overnamepad, waarbij Jacobs Suchard in Nestlé zijn meerdere moest erkennen. In dat jaar kocht Nestlé het Engelse bedrijf Rowntree op (merken: After Eight, Carnaby, KitKat, Rolo, Smarties en Quality Street). Jacobs Suchard viste bij deze deal achter het net. Nestlé betaalde bij deze overname een bedrag van £2,6 mld. voor een bedrijf met een boekwaarde van slechts £300 mln. (Buchan en Brown, 1989, p. 86; Murphy, 1990 p. 152)! Dit surplus was voor menig marketer het bewijs dat merken niet alleen van groot strategisch belang kunnen zijn voor ondernemingen (men koopt als het ware immers marktaandeel), maar ook van groot financieel belang. Een ander voorbeeld is United Biscuits, dat in 1990 f290 mln. betaalde voor Verkade, een bedrag dat 24 keer zo hoog was als de winst per aandeel. Het financiële belang van merken werd nog eens bekrachtigd toen in 1988 de Engelse bedrijven Rank Hovis McDougall (in Engeland bekend met onder andere de merken Hovis en Dr Kipling cakes) en Grand Metropolitan (onder andere Smirnoff) de merken op hun balansen activeerden voor respectievelijk £678 mln. en £500 mln. (Phillips, 1988; Brymer en Schiro, 1989 p. 126; Buchan en Brown, 1989, p. 85; Murphy, 1990, p. 157). Kortom: de praktijk onderbouwde het idee dat merken een financiële waarde vertegenwoordigen.

In 1993 vond een tweetal gebeurtenissen plaats, die het 'brand equity'-idee sterk nuanceerden. De tweede april van dat jaar is de geschiedenis ingegaan als 'Marlboro Friday' (zie box 1.2). De prijsverlaging die Philip Morris die dag afkondigde voor Marlboro-sigaretten, leidde ertoe dat zowel marketers als financieel analisten zich kritischer gingen opstellen ten aanzien van de verworvenheden en zekerheden van megamerken. De door Philip Morris afgekondigde prijsverlaging voor Marlboro was niet slechts een simpele herziening van de marketingmix variabele prijs, maar gaf ook aan dat de positie van een gerenommeerd merk als Marlboro niet onaantastbaar was.

Een andere gebeurtenis die twijfel zaaide over de waarde van het merk, was in 1993 de afkondiging door Procter & Gamble dat in Amerika een

'Every Day Low Prices' (EDLP)-strategie gevolgd zou gaan worden. Bij de EDLP-strategie komt het erop neer dat kortingsacties voor merkartikelen worden afgeschaft en dat de verkoopprijs van het desbetreffende merkartikel permanent wordt verlaagd: met name de aan het merk trouwe consumenten worden met deze prijsstrategie beloond. Als gevolg van de EDLP-strategie werd bijvoorbeeld de consumentenprijs voor wasmiddelen in Amerika verlaagd met 15% (Feldwick en Bonnal 1994; Hoch e.a., 1994). Financieel analisten zagen in de EDLP-strategie een bewijs dat de relatief hoge marge op succesvolle merkartikelen een niet-onaantastbare verworvenheid is.

Box 1.2 Marlboro Friday

Vóór 2 april 1993 was de prijs van een pakje Marlboro-sigaretten in Amerika circa \$2,15. De prijs voor Marlboro lag hiermee circa 70% hoger dan de gemiddelde prijs van de goedkopere merken (het goedkoopste merk kostte \$0,69). Marlboro had voor die bewuste datum in 1993 aanzienlijk marktaandeel verloren (van 30 tot 22%), hetgeen met name de goedkopere merken ten goede was gekomen. Het marktaandeel van goedkope merken was begin 1993 ongeveer 40%. Om deze erosie van het marktaandeel een halt toe te roepen, besloot Philip Morris op 2 april 1993 de prijs

van een pakje Marlboro sigaretten te verlagen met \$0,40 (een prijsverlaging van ongeveer 20%). Als gevolg hiervan daalde op die vrijdag de beurskoers van Philip Morris met 20% hetgeen een verlies van \$13,4 miljard in marktwaarde betekende. De prijsverlaging van Marlboro leidde uiteindelijk tot een inkomensverlies voor Philip Morris van \$2 miljard. Enkele maanden na de prijsverlaging steeg het marktaandeel van Marlboro weer tot 30%.

Bronnen: Investors Chronicle (1993); Feldwick en Bonnal (1994); Crainer (1995 p. 77–80); Guiltinan en Gundlach (1996).

Het is niet ondenkbaar dat in de toekomst, in andere markten, andere merken ook een stap terug moeten doen voor wat betreft de gevraagde meerprijs. Zo heeft de Canadese Cott Corporation in 1994 voor veel beoering gezorgd door cola-extract te leveren voor het Engelse distribuantenmerk Sainsbury's Classic Cola en voor het merk Virgin Cola. Het in april 1994 in Engeland geïntroduceerde distribuantenmerk Sainsbury's Classic Cola wist binnen een maand tijd een verkoopaandeel te bereiken van 70% van de colaverkopen bij het winkelbedrijf Sainsbury. Het verkoopaandeel van Coca-Cola liep in dit winkelbedrijf terug van 44 naar 9%. Virgin Cola werd eind 1994 op de Engelse markt geïntroduceerd⁵ en wist binnen een jaar maar net iets meer dan de helft van de geprognosticeerde afzet te behalen (ruim 500 mln. blikjes in plaats van 1 mld. blikjes). In de loop van 1995 daalde de omzet van Virgin Cola in de Engelse colamarkt van 10 tot bijna 7,5% (Foodpress, 1995).

Andere incidenten die aantoonde dat de waarde van een merk niet onaantastbaar is, zijn de cases waarin merken werden getroffen door negatieve publiciteit. In Nederland zijn er de klassiekers Planta (1960), waarbij de fabrikant werd geconfronteerd met berichtgevingen dat dit merk margarine huiduitslag zou veroorzaken, de flessen van Exota-limonadegazeuse die spontaan zouden exploderen (1971), Iglo-diepvriesmaaltijden die in 1980 besmet bleken te zijn met het dodelijke natriet, Heineken die in 1993 werd geconfronteerd met het feit dat er glassplinters in flesjes voor de export werden aangetroffen, Olvarit-babyvoeding van Nutricia waarin in 1993 het schoonmaakmiddel halamid werd aangetroffen, Brinta van Honig die in 1994 besmet bleek te zijn met salmonella en het wasmiddel Omo Power dat in 1994 in op-

spraak kwam omdat een ingrediënt van dit wasmiddel extra slijtage van kleding zou veroorzaken (Riezebos en Waarts, 1994). In hoofdstuk 12 besteden we meer aandacht aan deze vormen van merkbeschadiging. Incidenten met merken maken ook duidelijk dat de waarde van een merk niet onaantastbaar en eeuwigdurend is en dat de waarde van een merk door goed merkenmanagement beheerd moet worden.

Tot slot van deze paragraaf brengen we nog een aantal punten naar voren die een praktisch bewijs vormen van de financiële waarde van merken. Als eerste noemen we de hiervoor beschreven voorbeelden van acquisities, waarbij prijzen werden betaald die vele malen hoger zijn dan de boekwaarde van de overgenomen bedrijven. Met andere woorden, de merken die deze opgekochte bedrijven in hun portfolio hielden, waren van dusdanig belang dat de opkopende partij daar veel geld voor overhad. Een ander praktisch bewijs dat merken een zekere geldwaarde vertegenwoordigen is te herleiden uit het feit dat vandaag de dag veelvuldig bestaande merknamen worden gebruikt om nieuwe producten te introduceren. Deze zogenoemde extensiestrategie werd vóór 1985 nauwelijks toegepast, omdat men vreesde dat, in het geval van negatieve publiciteit, de hele range van producten beschadigd zou kunnen worden. Door de steeds grotere concurrentiedruk na 1985 bleek dat men vaak niet meer de tijd had om een concurrentiële aanval met de introductie van een nieuw merk te beantwoorden. Bestaande merknamen – die vaak al een zeker vertrouwen bij consumenten weten op te roepen – worden dan ook steeds vaker gebruikt om snel en adequaat te reageren op aanvallen van de concurrentie (Liesse, 1993). Overigens is er bij extensies vaak sprake van productie in licentie; met name bij parfums, maar ook bij zonnebrillen worden bekende merknamen in licentie gebruikt. Klassiek is inmiddels het voorbeeld van Sunkist, dat in 1988 voor \$10,3 mln. aan royalty's ontving uit licenties van Ben Myerson (voor Sunkist Fruit Gems), Lipton (voor Sunkist-fruit snacks en -juicedrinks), Cadbury Schweppes (voor Sunkist Orange Soda) en van Ciba-Geigy (voor Sunkist Vitamin C) (Aaker, 1991, p. 8).

Een derde punt dat bewijs levert dat merken een financiële waarde vertegenwoordigen, is dat dezelfde producten met verschillende merknamen tot verschillende voorkeuren bij consumenten leiden en daarmee verschillende verkoopresultaten te zien geven. In feite zijn er hier twee situaties te onderscheiden. In de eerste situatie kunnen de producten materieel gezien verschillend zijn, maar zonder een merknaam of etiket (zoals in een 'blinde test') zien consumenten nauwelijks of geen verschillen tussen de producten. In dit soort situaties blijken consumenten vaak wel een uitgesproken voorkeur voor een product te hebben indien ze weten om welk merk het gaat. In hoofdstuk 3 (box 3.3) bespreken we resultaten van experimenten waaruit blijkt dat consumenten van voorkeur veranderen afhankelijk van de vraag of de merknaam waarneembaar is.

In de tweede situatie zijn de producten daadwerkelijk hetzelfde en worden ze door de merkeigenaar voorzien van verschillende merknamen. Ook hier blijkt dat consumenten hun beoordeling over het product sterk laten beïnvloeden door de merknaam. Identieke producten met verschillende merknamen kunnen ook hier tot verschillende verkoopresultaten leiden.

In de autobranche zijn verscheidene voorbeelden bekend van auto's die bijna hetzelfde zijn, maar verschillende merknamen hebben. Sullivan (1998) verwijst naar deze auto's als 'twin automobiles'. Zij rapporteert een onderzoek naar het effect van merknamen bij dit soort auto's; zij deed dit door de tweedehandsprijzen van dergelijke auto's met elkaar te vergelijken. Sullivan concludeert onder andere dat de kwaliteitspercepties die samenhangen met de merkbeelden die mensen er op na houden, van invloed zijn op wat men bereid is te betalen voor een auto. Voorbeelden van tweelingauto's zijn Ford Fiesta en Mazda 121, Mercury Tracer en Mazda 323 en de vierling Peugeot 806, Citroën Evasion, Fiat Ulysse en Lancia Zeta. Een illustratie van de bevindingen van Sullivan is terug te vinden in de Nummi-case, welke is beschreven in het artikel van *The Economist* 'What's in a name?'.

'What's in a name?

The joint venture between Toyota and General Motors in Fremont, northern California, formed in 1983 and known as New United Motor Manufacturing Inc (NUMMI), taught the world car industry its most significant lesson of the 1980s: that western car companies could emulate Japanese 'lean production' techniques. But NUMMI is now teaching the industry another, more paradoxical, lesson: that differences in manufacturing costs and methods are no longer what really matter. Since all car factories are now fairly lean, the competitive edge has moved to such matters as supply-chain management, design and marketing. Unfortunately for American and European firms, the evidence from a new study is that Japan still has a lead in these areas. John Lindquist, a motor-industry specialist at Boston Consulting Group, uses the example of the two almost identical cars made by NUMMI since 1989 – the Toyota Corolla and GM's Geo Prizm – to illustrate this.

The Toyota-badged car sold in 1989 at just over \$9,000, or 10% more than its twin. The Corolla then depreciated more slowly than the Geo Prizm, so that its second-hand value was almost 18% higher than that of the American model after five years. How can the value of these two almost identical models from the same production line diverge so much? The first, obvious answer is that the strength of Toyota's brand allowed it to charge more in the first place; buyers thought a Toyota would be superior to a GM car in the same class, and so happily paid more.

Thereafter, according to Mr Lindquist, the service provided by the Toyota dealer network sustained and amplified the Japanese car's initial edge.

The effect of brand strength on profit is dramatic. In 1990–94 both cars cost the same to produce – \$10,300. Toyota sales of its version averaged 200,000, priced to dealers at \$11,100 each. GM sold only 80,000, at \$10,700. The result: Toyota made \$128m more than GM in operating profits from NUMMI, while its dealers made \$107m more than those of GM from the plant's products.

The difference in second-hand values should worry America's car makers. In America, 25% of cars are acquired by customers on a lease rather than by purchase; Ford expects that figure soon to rise to 50%. Since such cars return to the manufacturers, their residual value will have an increasing effect on profits. An industry that has spent ten years focusing on its manufacturing and supply chain is now having to shift its gaze to distribution to final customers.'

(Bron: *The Economist*, p. 59, 6 januari 1996)

Een vierde punt dat bewijs levert dat merken een geldwaarde vertegenwoordigen, is de grote schaal waarop merken worden vervalst ('counterfeiting'). In geval van counterfeiting wordt een bekende merknaam gebruikt door een illegaal opererende onderneming die niet de eigenaar

van het merk is. Counterfeiting houdt een financieel verlies in voor de rechtmatige eigenaar van het merk. Wereldwijd zou de handel in namaakproducten een omvang hebben van \$120 tot \$180 mld. (circa 3 tot 5% van de wereldhandel). Niet alleen zou deze handel zich begeven op het terrein van parfums, kleding, schoenen, horloges en alcoholische dranken, maar de namaakindustrie zou zelfs valse onderdelen voor vliegtuigen, kerncentrales en medicijnen op de markt brengen.

In 1991 werd in Nederland door een aantal merkartikelfabrikanten de Stichting Namaakbestrijding opgericht. In 1994 richtten fabrikanten in Engeland de 'British Producers and Brand Owners Group' op, een instantie die ten strijde trekt tegen imitatiemerken. In 1995 werd de naam van de British Producers and Brand Owners Group – na het mislukken van een wettelijk verbod op copy cats – veranderd in British Brands Group (BBG). Een uitspraak van Michael Perry van Unilever gaf de problematiek van imitatiemerken op een ludieke wijze weer: 'Ik heb er geen bezwaar tegen aan dezelfde tafel te zitten als mijn concurrenten, maar ik sta niet toe dat ze van mijn bord eten'.

■ ■ ■ 1.5 Recente ontwikkelingen

In paragraaf 1.1 tot en met 1.3 beschreven we de machtsverschuivingen van groothandelaren en fabrikanten naar detailhandelaren die in de negentiende en twintigste eeuw in de distributiekolom plaatsvonden. Door het wijdverspreide gebruik van internet in het begin van de eenentwintigste eeuw, lijkt er een ontwikkeling plaats te vinden waarbij de macht in de distributiekolom zich naar consumenten verplaatst. Op het internet verenigen consumenten zich om koopkracht te vormen tegen fabrikanten (zoals Unitedconsumers.com) en oefenen zij hierbij druk uit op de hoogte van de reguliere marktprijs. Op het moment dat dit boek geschreven wordt, is de consumentenmacht door de opkomst van internet nog beperkt tot het vinden van de laagste prijs en tot het kunnen winkelen op het moment dat het de consument uitkomt. Op dit moment zijn er geen voorbeelden bekend waarin consumenten voor fabrikanten beslissen wat er geproduceerd moet worden. In de eerste tien jaar van de eenentwintigste eeuw zal verder duidelijk worden wat de impact van internet zal zijn op merken en branding. In hoofdstuk 8 besteden we aandacht aan de vraag hoe merken zichzelf op het internet manifesteren.

In de paragraaf 1.4 gaven we aan dat de concurrentiedruk na 1985 steeds groter is geworden. Mede als gevolg van de druk van snel veranderende markten, zowel op consumentenvlak, concurrentieel niveau als door de toenemende macht van de handel (Shocker e.a., 1994), maar ook als gevolg van de druk van investeerders, voert in veel bedrijfstakken het winstbejag op korte termijn de boventoon. Investeerders (zoals aandeelhouders) zijn vaak niet geïnteresseerd in uitgestelde beloningen, waardoor langetermijninvesteringen in merken niet de voorkeur hebben. In de jaren negentig heeft dit in veel bedrijven tot een reorganisatie van merkenportfolio's geleid, hetgeen betekende dat niet-winstgevende merken van de markt werden gehaald of aan andere bedrijven werden verkocht. Kortetermijnactiviteiten (zoals sales-promotionacties) vormen vaak wel een direct antwoord op de wensen van

de investeerders en de bedreigingen van buitenaf. Schertsend worden de volgens velen op kortetermijngerichte managers met een MBA-titel, 'murderers of brand assets' genoemd. Aaker (1991, p. 176) pleit ervoor om binnen ondernemingen zogenoemde 'brand-equity managers' aan te stellen, die speciale bevoegdheden zouden moeten krijgen teneinde de waarde van de eigen merken niet te laten eroderen. Dit idee van het aanstellen van 'brand-equity managers' geeft duidelijk aan dat succesvolle merken beschouwd moeten worden als een van de belangrijkste bezittingen van een onderneming.

Een andere recente ontwikkeling op het gebied van merken is de notie dat het idee over wat een merk is, aan het verschuiven is van een 'merk als product-plus' naar een 'merk als concept'. Van oudsher is een merk iets dat complementair is aan een product; fabrikanten produceerden een product en daaraan werd een naam gekoppeld die voor consumenten betekenisvol gemaakt moest worden (het merk als product-plus). Vandaag de dag zien we echter dat bedrijven ideeën (concepten) ontwikkelen die bepaalde groepen consumenten moeten aanspreken. Dit idee wordt vormgegeven en vertaald in een communicatiestrategie, waarna er pas producten en producenten bij gezocht worden (het merk wordt hier dus primair opgevat als een op zichzelf staand idee, waar in principe meerdere producten bij kunnen passen; het merk als concept). De merk-als-concept-benadering is het laatste decennium steeds belangrijker geworden; voorbeelden hiervan zijn Nike en de Body Shop. Moran en Riesenberger (1994, p. 66) vatten deze accentverschuiving samen door te stellen dat een ondernemingsstrategie volgens de oude opvatting 'product driven' is en dat dit volgens de nieuwe inzichten 'market driven' is.

De essentie van de merk-als-concept-benadering is dat men een sterk en aansprekend idee ontwikkelt dat niet zozeer geworteld is in productvoordelen, maar meer in een levensstijl die bij het merk hoort (Nike, Swatch enzovoort). Het resultaat van deze ontwikkeling is dat het merk zich heeft losgemaakt van de traditionele marktpartijen (producenten en distributeurs). Het klassieke onderscheid tussen fabrikanten- en distributeursmerken is ook vertroebeld doordat sommige fabrikantenmerken een exclusieve distributie kennen (dat wil zeggen binnen één retailorganisatie; denk aan Arcener pils bij Albert Heijn) en dat er aan de andere kant distributeursmerken ontstaan die de retailorganisatie overstijgen (bijvoorbeeld het Minel-merk van de European Marketing Distribution waarbij het internationale distributeursmerk O'Laceys is aangesloten). Men zou in plaats van fabrikanten- en distributeursmerken misschien beter de algemene term *merkeigenaar* kunnen gebruiken.

In dit boek hebben we ervoor gekozen om te starten vanuit de product-plus-benadering en niet vanuit de merk-als-concept-benadering. De voornaamste redenen zijn dat de beschrijving van een complex fenomeen als het merk daardoor niet beperkt blijft tot abstracties en dat de product-plus-benadering een betere mogelijkheid geeft om het spanningsveld tussen merk en product toe te lichten.

De merk-als-concept-benadering impliceert ook dat het accent in marketing verschuift van transactie naar relatiebeheer, waarbij het merk opgevat kan worden als de schakel tussen de merkeigenaar en de ge-

bruiker van het merk. De consequentie is dat distributie een voornamere kritieke factor wordt om het merk-als-concept te laten slagen. Productie kan bij deze benadering immers 'simpelweg' ingekocht worden, maar het daadwerkelijk daar zijn waar de consument naar het merkartikel verlangt, wordt steeds belangrijker. Bedrijven als Nestlé, Procter & Gamble en Unilever moeten volgens deze ontwikkeling elkaar dus niet langer als primaire concurrent zien, maar hebben op uitontwikkelde markten misschien wel het meest te duchten van (grote) retailorganisaties. Om op een adequate wijze te concurreren met retailorganisaties, zullen multinationals als Nestlé zich dus veel meer moeten gaan concentreren op distributie. Zo heeft Coca-Cola zich ten doel gesteld om op elk punt waar de consument naar cola zou kunnen verlangen, aanwezig te zijn.

Een andere recente ontwikkeling in het denken over merken heeft betrekking op *kerncompetenties*. Mede als gevolg van het werk van Hamel en Prahalad (1994) heeft het denken over de kerncompetenties van bedrijven sterk de aandacht gekregen. Ook bij merken kan men deze denkwijze toepassen; de vraag die men zich hier dient te stellen is wat het essentiële onderscheid van een merk is ten opzichte van andere merken en welke unieke waarde een merk voor de gebruiker heeft. Op basis van een explicatie van deze kerncompetenties kan men zich vervolgens afvragen welke producten en markten de beleving van de kerncompetenties van een merk kunnen versterken. Met andere woorden, het al dan niet toepassen van bepaalde extensies zou in sterke mate bepaald kunnen worden door zichzelf af te vragen of de nieuwe producten de reeds bestaande kerncompetentie van een merk ondersteunen dan wel bekrachtigen. Anderzijds kan het denken in kerncompetenties ertoe leiden dat niet op deze competenties aansluitende productmarktcombinaties worden afgestoten.

Vragen

- 1.1 Leg uit waarom fabrikanten tijdens de Industriële Revolutie hoofdzakelijk gefocuseerd waren op het productieproces en de kwaliteit van het product, en minder op de marketing van hun producten.
- 1.2 Beschrijf de ontwikkelingen in de massamedia van de afgelopen tien jaar (denk aan tv, radio, tijdschriften, kranten, buitenreclame etc.). Beschrijf ook de gevolgen voor de kloof tussen kleine en grote merken en noem enkele merknamen die in deze afgelopen tien jaar van de markt zijn verdwenen.
- 1.3 Noem de factoren die het succes van distribuantenmerken verklaren.
- 1.4 Maak duidelijk wat het verschil is tussen een 'copy cat' (nagebootst product) en een 'counterfeit' (vervalst) product.
- 1.5 Beschrijf voor een niet-functioneel gepositioneerd merk (zoals Bacardi) de kernassociaties. Bedenk vervolgens nieuwe producten die onder deze merknaam verkocht kunnen worden en probeer aan te geven wat de gevolgen voor deze nieuwe producten en het merk Bacardi zijn.
- 1.6 Leg de verschillen uit tussen het merk als product-plus en het merk als concept.