



Merk-, reputatie- en designmanagement

van Babylonische spraakverwarring

naar een geïntegreerde visie

dr. Rik Riezebos

Merk-, reputatie- en designmanagement

van Babylonische spraakverwarring

naar een geïntegreerde visie

dr. Rik Riezebos

Copyright © 2005 Rik Riezebos

Alle rechten voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opname of op enige andere manier, zonder vooraf schriftelijke toestemming van de uitgever: Hogeschool INHOLLAND.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b en 17 Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijke vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 882, 1180 AW Amstelveen. Voor het overnemen van één of enkele gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezing, readers of andere compilatiewerken 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, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission of the publisher.

ISBN 90-77812-04-0

Rede, uitgesproken bij de aanvaarding
van het ambt als lector

Brand, Reputation and Designmanagement

aan Hogeschool INHOLLAND

te Rotterdam op 1 april 2005

door

dr. Rik Riezebos

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Het CBRD	7
De noodzaak van een paradigma shift	13
Van Babylonische spraakverwarring naar effectieve kruisbestuiving	19
Literatuur	30
Curriculum vitae	33

Mijnheer de Voorzitter, zeer gewaardeerde toehoorders,

In het voorjaar van 2002 benaderden de toenmalige directeur van de School of Communication & Media – de heer Maarten Knoester, thans secretaris van het College van Bestuur van Hogeschool INHOLLAND – en de voorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool INHOLLAND – de heer Jos Elbers – mij met de vraag of ik bereid was de functie van lector te aanvaarden bij deze hogeschool. Kenniskringen en lectoren waren destijds een volstrekt nieuw fenomeen. Na uitleg over de taak van kenniskringen en de rol van lectoren daarin besloot ik per 1 juli 2002 de functie van lector te aanvaarden. Als ik me niet vergis was ik destijds de tweede lector bij INHOLLAND. Zoals u wellicht al is opgevallen ben ik niet een van de eerste lectoren die zijn rede houdt. Ik hoop u in mijn rede duidelijk te kunnen maken dat het uitspreken van deze rede in een vroeger stadium een bijna onmogelijke opgave zou zijn geweest. Mijn rede bestaat uit twee gedeelten. In het eerste deel van mijn rede wil ik stilstaan bij het, naar mijn mening, unieke karakter van de kenniskring die ik hier vertegenwoordig. In het tweede deel van mijn rede sta ik stil bij een aantal vakinhoudelijke aspecten van de probleemgebieden waar onze kenniskring onderzoek naar doet. Graag wil ik nu eerst uitleg geven over het karakter van de kenniskring die ik hier vanmiddag vertegenwoordig.

Het CBRD

Het fenomeen 'kenniskringen' is dusdanig nieuw dat een academicus het als een studie-object an sich zou kunnen beschouwen. De kenniskring waarbij ik als lector ben aangesteld, heet voluit 'Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management'. Aangezien dat een zeer lange naam is, hebben we al in een vroeg stadium besloten de naam af te korten tot CBRD. In de periode 1 juli 2002 tot en met eind december 2002 bestond de kenniskring alleen uit ondergetekende. In die periode heb ik mij mogen bezinnen op de visie en de missie van 'mijn' kenniskring. Voor mij was al snel duidelijk dat kenniskringen in een bepaalde leemte in de markt zouden kunnen – en moeten – voorzien. Uit eigen ervaring weet ik dat universiteiten zich steeds minder op toegepast onderzoek richten, en steeds meer op zuiver wetenschappelijk onderzoek. Het interessante aan toegepast onderzoek is dat hier zowel de praktijk als de theorie centraal in staan. In tegenstelling tot wat velen denken, is toegepast onderzoek geen 'theorieeloos' gebeuren. Een theorie – of een abstract kader – kan ons op een fundamenteel andere wijze naar de praktijk leren te kijken en ons daarin ook verbanden laten ontdekken die zonder die theorie niet zouden zijn waar te nemen. Meest treffend is hier een uitspraak van Kent Gregory: 'Without an adequate theory, reality is irrelevant'. Het aardige van de praktijk is daarentegen, dat het een onuitputtelijke bron voor theorievorming en theorie-toetsing is. In mijn eigen specialisatie – merkenbeleid – heb ik ervaren dat nieuwe onderzoeksvragen vooral door de beroepspraktijk worden gedictieerd. Zo hebben onderwerpen als 'internal branding' en 'city branding' in de afgelopen jaren een geheel nieuwe dimensie aan het vakgebied merkenbeleid toegevoegd. Voor al degenen die inhoudelijk in een vakgebied zijn geïnteresseerd, is toegepast onderzoek naar mijn mening het leukste dat er is. Kenniskringen dienen zich te specialiseren in dit type onderzoek. Niet alleen omdat universiteiten het steeds meer links laten liggen, maar ook omdat toegepast onderzoek een zeer grote meerwaarde kan hebben voor studenten en bedrijven. Een ander aspect dat mij al vrij snel duidelijk werd bij de aanvaarding van de functie als lector, is dat kenniskringen een hogeschool van binnenuit kunnen versterken. Onderwijsvernieuwing moet niet alleen door middel van nieuwe structuren plaatsvinden (denk aan de recent ingevoerde bachelor – master structuur), maar ook door inhoudelijke ontwikkelingen. Inhoudelijke onderwijsvernieuwing is alleen te realiseren als docenten openstaan voor nieuwe kennis en inzichten. Een kenniskring is uitermate geschikt om bij te dragen aan een inhoudelijke verdieping van het onderwijs aan hogescholen. Indien we de kruisbestuiving tussen onderzoek en onderwijs aan

hogescholen willen faciliteren, dan dienen docenten een essentieel onderdeel van een kenniskring te zijn. Daarnaast kunnen externe deskundigen een belangrijke rol in een kenniskring spelen; vooral om de voeding vanuit de beroepspraktijk te waarborgen.

Een geheel andere factor die van invloed is geweest op de huidige vorm en samenstelling van het CBRD, is de geschiedenis van Hogeschool INHOLLAND Rotterdam, voorheen bekend als Ichthus Hogeschool. Het College van Bestuur heeft destijds voor zeven kennispeerpunten gekozen, waarvan communicatie en designmanagement er een was. De Ichthus Hogeschool had al vóór het ontstaan van het CBRD een landelijke reputatie opgebouwd in onderwijs op het gebied van communicatie- en designmanagement. Zo bestaat de opleiding Communicatie van de Ichthus Hogeschool sinds 1995. De ontstaansgeschiedenis van deze opleiding gaat zelfs nog verder terug. Reeds in 1989 bestond de vrije studierichting Vormgeving & Communicatie die studenten opleidde op het raakvlak van communicatie en creatie. Sinds 1995 is de opleiding Communicatie uitgegroeid tot een studierichting waar in het jaar 2002 maar liefst 2.300 studenten stonden ingeschreven met een instroom van bijna 900 per jaar. Een van de onderscheidende aandachtsgebieden van de opleiding Communicatie was visuele communicatie hetgeen we nu nog terugzien in de post-initiële afstudeervariant Designmanagement en die in 2002 gestarte opleiding tot Master of Design Management. De oplettende toehoorder heeft inmiddels begrepen dat er twee vakgebieden van belang werden geacht voor de door mij op te zetten kenniskring: communicatie en design. Aangezien mijn eigen affiniteit en die van diverse docenten in de School of Communication & Media bij merkenbeleid liggen, werden er uiteindelijk drie probleemgebieden voor de kenniskring vastgesteld: communicatie, design en merkenbeleid. Daar het object van studie bij communicatie gewoonlijk de reputatie van een organisatie is, werd de term 'communicatie' vervangen door het begrip 'reputatie'. Dus: een centrum voor toegepast onderzoek op het gebied van 'brand management' (lees: merkenbeleid), 'reputation management' (lees: communicatiebeleid) en 'design management' (lees: presentatiebeleid). Kortweg: CBRD – Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design Management.

Het vaststellen van het inhoudelijke onderzoeksgebied van het CBRD vond plaats nadat er in januari 2003 negen zogenoemde 'research fellows' waren aangesteld. Deze leden van de kenniskring zijn gespecialiseerd in een van voornoemde onderzoeksgebieden. Op grond van voorgaande uiteenzetting zal het u niet verbazen dat ik veel waarde hechtte aan het aantrekken van docenten uit de School of Communication & Media.

Nadeel was dat niet elke docent gefascineerd was door de werkzaamheden die je als 'research fellow' in een kenniskring zou moeten verrichten. Onderzoek en publiceren vergen niet alleen andere vaardigheden dan doceren, maar ook de aard van deze activiteiten is fundamenteel anders dan 'voor een groep staan'. Onderzoek en publiceren doe je niet op een namiddag, maar pas na lange tijd en met veel doorzettingsvermogen kom je tot iets wat het daglicht kan verdragen. Ik ben in de gelukkige omstandigheid geweest dat ik een groep sympathieke en bijzonder enthousiaste 'research fellows' wist samen te stellen die – ondanks dat ze op allerlei punten sterk van elkaar verschillen – tot hoogwaardige prestaties in staat zijn gebleken. Ofschoon sommige 'research fellows' enige tijd nodig hadden om tot (concepten van) publicaties te komen, blijkt na twee jaar dat het overgrote deel van de 'research fellows' buitengewoon veel plezier beleeft aan het verrichten van onderzoek en het publiceren van onderzoeksbevindingen in artikelen en boeken. Ik maak nu graag van de gelegenheid gebruik dit bijzondere team in alfabetische volgorde aan u voor te stellen:

- Jaap van der Grinten is docent van de School of Communication & Media en heeft eind vorig jaar zijn eerste boek voltooid, getiteld 'Mind the Gap; stappenplan identiteit en imago'.
- Willy Geurts is als docent van Hogeschool INHOLLAND te Diemen betrokken aan onze kenniskring.
- Kees van het Hof, docent van de School of Communication & Media van INHOLLAND te Rotterdam. Kees van het Hof bereidt momenteel samen met Kees van Wijk het boek 'Communicatie en mediaplanning; competentiegericht boek voor communicatiestudenten' voor.
- Gert Kootstra, extern lid gespecialiseerd op het gebied van designmanagement en auteur van het boek 'Design effectiviteit'.
- Helma Weijnand-Schut, docent van de School of Communication & Media van INHOLLAND te Rotterdam. Helma bereidt momenteel haar eerste boek voor: 'Design: materie en medium; een creatieve aanpak voor ondernemers'.
- Kees van Wijk, docent van de School of Communication & Media van Hogeschool INHOLLAND, en sinds 1 januari 2004 associate lector van de kenniskring. Vermeldenswaardig is dat Kees ruime publicatie-ervaring heeft. Meest bekend is zijn boek 'De media-explosie; trends en issues in massacommunicatie'.
- Jos van der Zwaal, extern lid gespecialiseerd op het gebied van design en designmanagement. Jos is auteur van het boek 'Design voor opdrachtgevers'.

Recent heeft de kenniskring binnen de INHOLLAND-website zijn eigen plek gekregen die ook direct toegankelijk is via www.cbrd.nl. Alvorens ik de overstap maak naar het tweede gedeelte van mijn rede, wil ik graag nog refereren aan een visitatie uitgevoerd door een landelijke commissie vanuit SKO – HBO-raad. Op 20 januari jl. is de CBRD-kenniskring door deze commissie bezocht. Uit de conceptrapportage blijkt dat de visitatiecommissie uitermate positief is over de opzet van de kenniskring en de door haar behaalde resultaten in termen van publicaties.

Ik ga nu in het tweede deel van mijn rede in op een aantal vakinhoudelijke aspecten van de probleemgebieden waar onze kenniskring onderzoek naar doet. Toch zal de grens tussen het eerste en tweede gedeelte geen scherp te trekken lijn zijn, simpelweg omdat ik dit tweede gedeelte wederom moet aanvangen met het ontstaan en het tot bloei komen van onze kenniskring. In het eerste gedeelte van mijn rede lichtte ik reeds toe dat de drie probleemgebieden van de kenniskring – merkenbeleid, reputatiemanagement en designmanagement – deels historisch bepaald zijn en deels zijn ingegeven door de onderzoeksinteresses van de ‘research fellows’. Ik had u vandaag kunnen voorhouden dat aan de keuze voor deze drie probleemgebieden een weloverwogen en goed doordacht besluit ten grondslag lag, maar dan zou ik de ontstaansgeschiedenis van de kenniskring onrecht aandoen. Ofschoon bij het ontstaan van de kenniskring de ‘research fellows’ soms nog het idee hadden dat we met drie verschillende soorten bloedgroepen rond de tafel zaten, bleek in de loop der tijd dat we eigenlijk allemaal bezig waren een vakgebied in te vullen dat terug te leiden is tot een aantal gemeenschappelijke basisconcepten. Met andere woorden: gaandeweg werd ons duidelijk dat de drie probleemgebieden zeer veel raakvlakken hebben en dat bepaalde concepten en modellen over en weer tot nieuwe inspiratie en inzichten in het eigen probleemgebied kunnen leiden. Aan het begin van mijn rede gaf ik al aan dat het voor mij moeilijk zou zijn geweest mijn rede in een eerder stadium te houden. Dit heeft te maken met het feit dat binnen de kenniskring nu pas duidelijk begint te worden dat we in zekere mate geschiedenis aan het schrijven zijn. De drie probleemgebieden worden gekenmerkt door drie verschillende achtergronden: het vakgebied merkenbeleid wordt van oudsher gedictieerd door marketeers, communicatie- en reputatiemanagement door mensen werkzaam op het gebied van interne communicatie en public relations (ofwel ‘corporate communication’) en designmanagement door mensen met een achtergrond in de designwereld of bij industrieel ontwerpen. Wanneer deze drie ‘bloedgroepen’ elkaar ontmoeten, ontstaat er vaak een Babylonische spraakverwarring. Waar er bijvoorbeeld in merkenbeleid wordt gesproken over merk-

identiteit, spreekt men bij communicatie- en reputatiemanagement over 'corporate identity' en bij designmanagement over visuele identiteit. Ofschoon er nuanceverschillen tussen de genoemde begrippen zijn, worden deze begrippen in de praktijk klakkeloos door elkaar heen gebruikt en wordt er in essentie vaak hetzelfde mee bedoeld. De leden van de kenniskring komen geregeld samen waarbij we feedback geven op presentaties van onderzoeksopzetten, onderzoeksmethodieken en resultaten van onderzoek van twee of drie 'fellows'. Opmerkelijk was dat in deze bijeenkomsten de drie bloedgroepen langzamerhand elkaars taal leerden te spreken. Tevens werd duidelijk dat bepaalde methodieken en modellen die werden gebruikt in één probleemgebied, nieuwe inzichten en nieuwe onderzoeksvragen konden oproepen in een ander probleemgebied. Op dit moment zijn de 'research fellows' van de kenniskring zich er van bewust dat we door deze onderlinge interactie een nieuwe en verfrissende blik op ons vakgebied kunnen geven die er toe kan leiden dat de virtuele muren tussen de drie probleemgebieden definitief worden afgebroken. Aangezien merken, reputaties en vormgevingselementen door de ontvanger niet als separate entiteiten worden verwerkt, is het noodzakelijk dat vanuit het vakgebied deze perspectieven op geïntegreerde wijze worden onderzocht.

Het samenkomen van de vakgebieden merk-, reputatie- en designmanagement leidde er toe dat wij recent pas in staat waren de visie en missie van de kenniskring te formuleren.

Op de website van de kenniskring wordt de visie van het CBRD als volgt omschreven:

Het lectoraat CBRD doet toegepast onderzoek naar de strategische en praktische rol van merk-, reputatie- en designmanagement. Ofschoon deze disciplines zijn ontstaan in verschillende vakgebieden, draagt de interactie tussen deze disciplines significant bij aan een vergroting van de goodwill van een onderneming c.q. de meerwaarde van merkproducten (waren en diensten). Hoewel er tussen merk-, reputatie- en designmanagement verschillen bestaan voor wat betreft de gebruikte concepten, modellen en technieken, is er ook sprake van een duidelijk gezamenlijk fundament: alle disciplines stellen de 'identiteit' van de organisatie centraal en zijn gericht op het vergroten van de immateriële waarde van een onderneming, een merk of een product. Het CBRD hecht er waarde aan kennis uit deze drie disciplines bij elkaar te brengen om zo tot nieuwe inzichten te komen. Naast het ontwikkelen van nieuwe conceptuele kaders op de gebieden merk-, reputatie- en designmanagement, heeft CBRD als doel deze kennis inzichtelijk en hanteerbaar te maken voor organisaties en bedrijven.

Op grond van hetgeen ik tot nu toe heb uiteengezet over de achtergrond en de kenmerken van onze kenniskring, zal het voor u geen verrassing zijn dat wij de *missie* van het CBRD als volgt hebben ingevuld:

Het lectoraat CBRD doet toegepast onderzoek naar de strategische en praktische rol van merk-, reputatie- en designmanagement. De drie hoofddoelstellingen van het lectoraat zijn:

1. Het naar een hoger niveau tillen van toepassingsgerichte kennis op het gebied van merk-, reputatie- en designmanagement en hun integratie.
2. Een bijdrage te leveren aan het verhogen van de kwaliteit van professionele educatie (bachelor- en masteropleidingen).
3. Het bedrijfsleven – in het bijzonder het MKB – te ondersteunen de opgedane kennis en inzichten in hun bedrijfsvoering te implementeren.

Na het uiteenzetten van deze missie, lijkt het me goed nu definitief over te stappen naar het meer vakinhoudelijke gedeelte van mijn rede.

De noodzaak van een paradigma shift

In diverse publicaties en voordrachten heb ik vaak verwezen naar een fenomeen dat een enorme impact heeft gehad op zowel merk-, reputatie- als designmanagement: de zogenoemde *advertising clutter*¹. In de tweede helft van de vorige eeuw was de dominante gedachte in de drie genoemde probleemgebieden dat advertising het middel bij uitstek was om merken te bouwen, reputaties in te vullen en design betekenis te geven.

In de negentiger jaren was er echter sprake van wat Kees van Wijk heeft benoemd als de 'media-explosie'²: een toename van het aantal rtv-zenders, een toename van de hoeveelheid reclame die per uur op de consument wordt 'afgeschoten' en een toename van andere media dan radio en televisie die een beroep op ons commercieel incasseringsvermogen doen. Adverteerders konden in deze media-explosie kiezen uit twee opties: meedoen of afhaken. Meedoen betekende nog meer in je merk investeren om toch maar vooral de zappende consument te bereiken. Meedoen betekende ook dat het communicatiebudget voor een merk drastisch verhoogd moest worden. In vroegere publicaties heb ik deze keuzemogelijkheden beschreven als een sociaal dilemma³. Veel adverteerders realiseren zich niet dat, als zij allen meer gaan in advertising investeren, zij de 'opnamecapaciteit' van consumenten voor commerciële boodschappen aantasten. De toename in advertising leidde er toe dat consumenten zich steeds minder voor commerciële boodschappen gingen openstellen, waardoor adverteerders nog meer van hetzelfde gingen doen: reclame maken.

Een van de gevolgen van de media-explosie was dat marketeers de consument niet meer zo goed en niet meer zo vaak wisten te bereiken als voorheen. Dit heeft een bijzonder vervelend effect tot gevolg gehad. Voordat ik dit gevolg noem, moet ik eerst een principe duidelijk maken dat ten grondslag ligt aan dit gevolg. Dat principe luidt als volgt: onderzoek heeft aangetoond dat bij gelijksoortige merkproducten consumenten geneigd zijn aan een frequent geadverteerd merk een hogere kwaliteit toe te schrijven dan aan een minder frequent geadverteerd merk⁴. Iets directer uitgedrukt: consumenten denken dat een bekend merk kwalitatief beter is dan een onbekend merk. In onze consumptie-maatschappij is bekendheid een direct afgeleide van de mate waarin een consument is blootgesteld aan reclame voor het merk in kwestie. Als consumenten minder aan reclame

¹ Zie bijvoorbeeld: Riezebos (1996 p.20) en Riezebos (2002b, p.17; 253; 266).

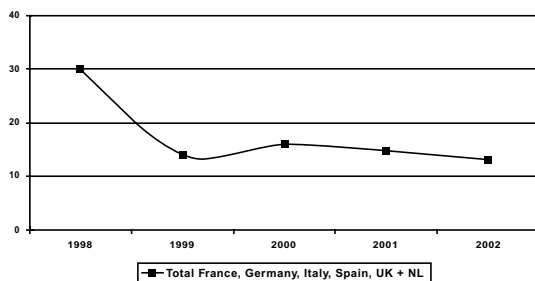
² Van Wijk (2003).

³ Riezebos en Pruyn (1995); Pruyn en Riezebos (2001).

⁴ Zie Riezebos (2002b, p.96).

voor een bepaald A-merk worden blootgesteld, zal ook het verschil in kwaliteitsperceptie van dit merk ten opzichte van B- en C-merken afnemen. Recent Europees onderzoek toont inderdaad aan dat het verschil in kwaliteitsperceptie tussen A-merken enerzijds en B- en C-merken anderzijds, afneemt (zie figuur 1). Een bijkomend, nadelig gevolg hiervan is dat consumenten niet langer bereid zijn meer voor bekende merken te betalen. Om een lang verhaal kort te maken: de ‘advertising clutter’ – ofwel de media-explosie – die in Nederland in de negentiger jaren plaatsvond, heeft er uiteindelijk toe geleid dat: (1) adverteerders consumenten moeilijker weten te bereiken, (2) de kwaliteitsperceptie van frequent geadverteerde merken negatief is beïnvloed en (3) consumenten in mindere mate bereid zijn meer voor een bekend merk te betalen.

Well known manufacturers produce better products than less know ones (%)



Figuur 1: Verschuivingen in kwaliteitsperceptie van bekende ten opzichte van minder bekende fabrikanten.

De ‘advertising clutter’ heeft voor het vakgebied vergaande gevolgen gehad. Eind jaren negentig leidde dat bijvoorbeeld tot het credo ‘less is more’. In sneltreinvaart besloten ondernemingen het aantal merken in hun portfolio drastisch te reduceren en hun communicatie-inspanningen te richten op een beperkt aantal merken die grote groepen amorfe consumenten moesten aanspreken. De segmentatiegedachte waarop merken-beleid voorheen was gebaseerd, werd naar het land der fabelen verwezen. Bij de grote, mondiaal opererende ondernemingen ging het er steeds meer om, met een beperkt aantal intensief ondersteunde merken, ongedefinieerde consumenten te bereiken. Of zoals een manager ooit tegen mij zei: ‘schieten met hagel’. Destijds heb ik al eens gewaarschuwd dat de financiële investeringsgedachte die ten grondslag behoort te liggen

aan merkenbeleid het gevaar met zich mee kan brengen dat de concurrentiële rol van een merk onderbelicht raakt⁵. Merkenbeleid heeft niet alleen als doelstelling om meer geld uit de markt te halen, maar ook om een zekere loyaliteit bij consumenten te creëren. Met andere woorden: naast een financiële doelstelling, kent merkenbeleid ook een strategische doelstelling: een plek veroveren in het distributiekanaal en – niet onbelangrijk – het afschrikken van concurrerende merken. In het beleid dat volgde als een reactie op de media-explosie werd vaak vergeten dat merken ook een strategische rol voor een onderneming vervullen. In de recessie van de afgelopen jaren werd voor sommige ondernemingen duidelijk dat het eenzijdig focussen op zogenoemde ‘high-budget brands’ de concurrentiële positie (en als gevolg daarvan ook de financiële positie) van die ondernemingen heeft aangetast.

Als gevolg van de media-explosie deed zich nog een andere interessante ontwikkeling voor. Eerder noemde ik al dat, door de afname van het aantal reclamecontactmomenten, de gepercipieerde meerwaarde van A-merken is afgenomen. Marketeers zijn als gevolg hiervan allereerst op zoek gegaan naar alternatieve communicatie-instrumenten om merken te activeren en later meer naar alternatieve merktechnieken om hun merken in de hoofden van consumenten te activeren. Een van de meest in het oog springende alternatieve communicatie-instrumenten was beleveniscommunicatie⁶. Beleveniscommunicatie kan men definiëren als door merken geïnitieerde of geregisseerde gebeurtenissen, waarin de consument als actor optreedt, met als voornaamste doel waarde-uitwisseling tussen een merk en een gebeurtenis te bewerkstelligen. Beleveniscommunicatie leerde ons dat ook andere vormen van marketingcommunicatie konden bijdragen aan wat voorheen voornamelijk voor reclame was weggelegd: ‘brand activation’. Beleveniscommunicatie was, afgezien van direct marketing, een van de eerste manieren om de negatieve gevolgen van de ‘advertising clutter’ te omzeilen. Naast beleveniscommunicatie zijn er ook andere communicatie-instrumenten ontwikkeld; van wildplakken tot in-program sponsoring. Tot dusverre kunnen we constateren dat de hoeveelheid reclame niet alleen op tv (en radio) is toegenomen, maar dat consumenten vandaag de dag op de meest onverwachte plaatsen met commerciële uitingen worden geconfronteerd. Deze reclamewepenedloop heeft er echter toe geleid dat de consument nog minder openstond voor commerciële boodschappen. Gaandeweg zijn marketeers er achter gekomen dat er ook merkstrategieën zijn onderzocht, die een merk blijken te kunnen activeren. Zo zijn exten-

⁵ Riezebos (2000).

⁶ Zie bijvoorbeeld Schmitt (1999).

sies – het introduceren van nieuwe producten onder bestaande merknamen – een probaat middel gebleken om de aandacht van de consument te trekken en daarmee vernieuwingsimpulsen voor een merk af te geven. Denk bijvoorbeeld aan het merk Nivea dat in ruim 10 jaar tijd door Beiersdorf met succes is opgerekt naar een zeer breed en sterk merk⁷. Ook heeft onderzoek duidelijk gemaakt dat een merkbeeld vaak sneller en probater door middel van extensies veranderd kan worden, dan door reclame. Voor extensies is daarmee een nieuwe rol weggelegd; extensies kunnen worden geïntroduceerd om met een nieuw product te voldoen aan een bepaalde vraag in de markt, maar extensies kunnen ook (tijdelijk) worden ingezet om een enigszins ‘vastgeroest’ merkbeeld te veranderen. Dit laatstgenoemde doel is zeer relevant bij co-branding. Bij co-branding wordt een nieuw product voorzien van twee bestaande merknamen (klassiek in deze zijn de Philips – Alessi producten). Ter illustratie is in tabel 1 een lijst met voorbeelden van ‘co-branded products’ opgenomen. Naar co-branding wordt ook wel verwezen als een ‘samengestelde extensie’. Alessi fungeerde bijvoorbeeld voor Philips als een soort geleende autoriteit, waardoor het merkbeeld van Philips in de categorie klein huishoudelijke apparaten in positieve zin veranderde. Co-branding kan met andere woorden, net als de extensiestrategie – een merkbeeld snel en adequaat veranderen en dus ook activeren.

Tabel 1: Niet-limitatief overzicht van co-branded producten en diensten.

Merkalliantie	Product
ABN AMRO – Ajax	Bankrekening
Bolletje – Nijntje	Babybiscuit
Cadbury – Barbie	Chocolade-eieren met surprise
Citroën – Radio 538	Citroën Saxo
Colgate – Barbie	Tandpasta
Ford – Harley-Davidson	Pickup truck
Häagen-Dazs – Baileys	IJs met Baileys-smaak
Heinz – Barbie	Pasta in tomatensaus met Barbie-vormpjes
Heinz – Teletubbie	Pasta in tomatensaus
Jeep – Wrangler	Auto
Kellogg’s – The Powerpuff Girls	Cereal
Krups – Heineken	BeerTender

⁷ Zie Turkenburg (2004).

Merkalliantie	Product
Leolux – Philips	Audiomeubelen
Levis – Philips	Wearable electronics & smart textiles
McDonald's – M&M's	McFlurry
Mona – Bob de Bouwer	Toetjes voor kinderen
Mona – Teletubbies	Toetjes voor kinderen
Motorola – Harley-Davidson	GSM-toestellen
Nike – Philips	Wearable audio
Penotti – Flintstones	Chocoladepasta
Philips – Alessi	Koffiezetapparaat, citruspers, toaster, waterkoker, blender
Philips – Douwe Egberts	Senseo koffiezetapparaat
Philips – Nivea	Philishave Cool Skin
Polaroid – Barbie	Fotocamera
Prodent – Sponge Bob / Teletubbies / Pokémon	Tandpasta
Renault – Décathlon	Renault Kangoo Décathlon
Renault – Kenzo	Renault Twingo Kenzo
Renault – MTV	Renault Clio MTV
Roosvicee – Sponge Bob	Fruitdrink
Siemens – Porsche	Blender, koffiezetapparaat, waterkoker, broodrooster, haardroger en weegschaal
Sony – Ericsson	GSM-toestellen
Swatch – Kuifje	Swatch Tintin horloge
Timex – Barbie	Horloge
Visa – ANWB	Creditcard
Zwitsal – Disney	Kinderverzorgingsproducten

Naast extensies en 'co-branded products' zijn er nog diverse strategieën te benoemen om merken te activeren. Een relatief nieuwe loot aan de stam van 'brand activation' is 'brand PR'. Bij brand PR ligt het accent op het genereren van 'free publicity' waarin praktisch bewijs van de relevantie van de merkwaarden de boventoon voert.

Noemenswaardig bij deze strategie is dat communicatie en merkenbeleid elkaar hier gevonden lijken te hebben. Een andere strategie die heeft bewezen bij te dragen aan het activeren van merken is design. Door design tactisch in te zetten kan de attentiewaarde

van een merk sterk worden verhoogd. Goede voorbeelden zijn bij Heineken terug te vinden: dit merk heeft (tijdelijk) diverse innovatieve verpakkingsvarianten gehanteerd, zoals het 'James Bond blikje' en het aluminium flesje. Voor wat betreft design moet ik opmerken dat het ook een verbindende functie behoort te vervullen bij de genoemde alternatieve instrumenten van 'brand activation'. Middels eigen onderzoek heb ik bijvoorbeeld aangetoond dat visuele gelijkenis (zogenoemde 'family resemblance') de acceptatiekans van nieuwe producten bij een extensiestrategie kan vergroten. In gewone taal betekent dit, dat als onder een bestaand merk een nieuw product wordt geïntroduceerd het extreem belangrijk is dat consumenten aan de 'look & feel' van het product kunnen afleiden dat het bij het merk in kwestie hoort. U kunt zich indenken dat design bij beleveniscommunicatie, 'co-branded products' en brand PR een even zo belangrijke rol kan vervullen als bij extensies.

De reden dat ik u langs een aantal van deze 'alternatieve instrumenten' van 'brand activation' voer, is dat deze analyse aantoont dat – in ieder geval vanuit het perspectief van merkenbeleid – traditionele denkwijzen hebben afgedaan. In veel marketingboeken ontbreekt het echter aan teksten over de hiervoor genoemde instrumenten. Reclame is niet langer het instrument bij uitstek om merken te activeren. Beleviscommunicatie, extensies, co-branding, brand PR en design zijn instrumenten die zeer goed in staat zijn gebleken bij te dragen aan de dynamiek van een merk en soms sneller een merkbeeld in een gewenste richting kunnen bijsturen dan reclame. Waar vroeger reclame als instrument van communicatiemanagement het alleenrecht leek te hebben op het verhogen van merkdynamiek, is dus inmiddels duidelijk dat ook binnen merkmanagement zelf instrumenten zijn benoemd die een merk kunnen activeren (extensies, co-branding). Maar ook vanuit designmanagement kunnen instrumenten worden aangereikt voor het verhogen van de merkdynamiek. Ik verwacht dat de drie 'bloedgroepen' in het CBRD – vanuit deze op de praktijk gebaseerde constatering – tot een nieuwe geïntegreerde visie op het vakgebied kunnen komen. In de praktijk bemerk ik echter dat menig marketeer veel van de genoemde instrumenten nog niet op zijn/ haar netvlies heeft; ik denk dat er wat dat betreft nog een paradigma shift in ons denken moet optreden. Wat dit betreft is er ook voor opleidingsinstituten als INHOLLAND een schone taak weggelegd om de nieuwe, maar ook de wat oudere marketeer op een andere wijze naar zijn vakgebied te laten kijken. Tevens kan het CBRD door middel van onderzoek en trainingen bijdragen aan deze andere kijk op het vakgebied. In het laatste deel van mijn rede wil ik graag stilstaan bij de integratie van merk-, reputatie- en designmanagement.

Van Babylonische spraakverwarring naar effectieve kruisbestuiving

Eerder gaf ik aan dat als je een merkenbouwer, een reputatiespecialist en een design-manager bij elkaar zet, er een Babylonische spraakverwarring kan ontstaan. Ik wil twee voorbeelden noemen waarbij er naar mijn mening al een effectieve kruisbestuiving tussen 'research fellows' van het CBRD is ontstaan. Als eerste wil ik een voorbeeld noemen van een concept dat een brug heeft weten te slaan tussen merkenbeleid en design-management.

Hiervoor verhaalde ik in deze rede over de gevolgen van de media-explosie. Binnen het vakgebied merkenbeleid heb ik halverwege de negentiger jaren gepleit om vanuit het marketingcommunicatieperspectief een onderscheid te maken tussen zogenoemde high- en 'low-budget brands'⁸. Tot die tijd lag in het vakgebied het accent voornamelijk op het bouwen van merken via traditionele rtv-campagnes, de zogenoemde 'high-budget route'. Eerder gaf ik u ook al aan dat in de negentiger jaren de budgetten, benodigd voor het bouwen en onderhouden van merken, sterk zijn toegenomen. Merken die gebruik maakten van rtv-campagnes moesten eind negentiger jaren beschikken over reclamebudgetten die vele malen hoger waren dan in de tachtiger jaren. In de negentiger jaren waren er echter ook al de eerste tekenen van merken die zonder hoge budgetten het strijdgewoel wisten te overleven. Hoewel dat bij veel merken gebeurde door zichzelf in een niche van de markt te positioneren, waren er ook merken die met lage communicatiebudgetten grote groepen consumenten wisten aan te spreken. Een van de succesfactoren van deze 'low-budget brands' is dat ze hun naam- en vormgeving anders inzetten dan 'high-budget brands'. Voordat ik toelicht hoe deze notie zich vertaalt naar designmanagement, moet ik eerst de verschillende rollen van naam- en vormgeving tussen de 'low-' en de 'high-budget' route toelichten. Het zal u inmiddels duidelijk zijn dat bij 'high-budget brands' het merkbeeld wordt ingevuld door reclame; naam- en vormgeving spelen bij dit soort merken een *passieve* rol. Dit wil zeggen dat naam- en vormgeving nauwelijks een autonome invloed hebben op het merkimago; naam- en vormgeving reflecteren hier de

⁸ Hier moet opgemerkt worden dat het onderscheid tussen 'low-' en 'high-budget brands' louter en alleen betrekking heeft op het aan een merk te spenderen marketingcommunicatiebudget. Voor een 'low-budget brand' kunnen de productontwikkelingskosten bijvoorbeeld relatief hoog zijn. Men kan zelfs stellen dat bij 'low-budget brands' de uitgaven aan productontwikkeling, merknaamcreatie en vormgeving in het algemeen substantieel hoger zullen zijn dan bij 'high-budget brands'.

door reclame aangedragen associaties. Shakespeare verwoordde dit al met de frase *What's in a name? That which we call a rose, by any other name would smell as sweet.* Bij 'low-budget brands' is er daarentegen nauwelijks sprake van reclame; naam- en vormgeving zijn hier bij uitstek geschikt om het merkbeeld in te vullen. Bij 'low-budget brands' is er dus sprake van een *actieve* rol van naam- en vormgeving. De naam moet hier duidelijk maken welke associaties we aan een merk willen koppelen; vormgeving kan dit door middel van herkenbare symboliek bekrachtigen. Het onderscheid tussen 'low-' en 'high-budget brands' en de verschillende rol van naam- en vormgeving tussen beide, is door Gert Kootstra vertaald naar het domein van designmanagement. Op grond van beide type merken ziet hij verschillende rollen voor design weggelegd:

- Bij 'high-budget brands' kan design bijdragen aan identificatie en aan gepercipieerde differentiatie. In geval van *identificatie* maakt design duidelijk wie de afzender is. Zo verraden producten die zijn voorzien van een donkerblauwe kleur en witte hoekige letters dat we met het merk Nivea te maken hebben. Oranje en roze letters waar minimaal de letters IN in voorkomen, vertellen ons dat het om INHOLLAND gaat. Bij *differentiatie* maakt design het verschil ten opzichte van de concurrentie duidelijk. Ofwel: design draagt dan bij aan wat we *merkeigenheid* noemen. Hoewel ik denk dat het logo van Nationale-Nederlanden aan een revitalisering toe is, onderscheidt de 'N' het merk zeer duidelijk van andere verzekeraars. Design zal bij 'high-budget brands' echter niet of nauwelijks kunnen opboksen tegen het effect dat 'advertising' op het merkbeeld heeft.
- Bij 'low-budget brands' dient het merkbeeld ingevuld te worden door instrumenten anders dan reclame. Design kan hier materiële merkbetekenissen overdragen, alsmede immateriële merkwaarden. Een voorbeeld van een merk dat in haar vormgeving materiële merkbetekenissen overdroeg was Shell Pura (hoewel ik moet opmerken dat het hier om een 'high-budget brand' ging). De gebruikte merktekens – waaronder de blauwe kleur en de 'visual' van een oceaangolf – waren een adequate en daardoor misschien ook wel een beetje een misleidende expressie van merkbetekenissen als puurheid, schoonheid en kracht. Voorbeelden van merken die in hun vormgeving materiële merkwaarden overdragen, zijn Bolletje Landoogst en Australian Homemade. Het aardige van het onderscheid tussen 'low-' en 'high-budget brands' en de gevolgen die dit heeft voor de rol van design, is dat een notie die is ontstaan in het vakgebied merkbeleid, aanleiding is geweest om de rol van design te nuanceren afhankelijk van de mate waarin reclame wordt ingezet. Dit voorbeeld zal u duidelijk maken dat er veel te verwachten is van een kruisbestuiving tussen de drie disciplines binnen het CBRD.

Om een tweede voorbeeld van 'kruisbestuiving' te illustreren, grijp ik terug op de eerder genoemde 'alternatieve' instrumenten van 'brand activation'. Deze instrumenten hebben betrekking op wat men zou kunnen benoemen als de 'buitenkant van het merk'. Waar we de binnenkant van een merk kunnen omschrijven als de identiteit – de ziel – van het merk, heeft de buitenkant betrekking op allerlei verschijningsvormen die het merk zichtbaar maken in een wereld waar concurrentie de boventoon voert. Naast de geschetste ontwikkelingen aan de buitenkant van het merk, zijn er ook (toekomstige) ontwikkelingen te noemen voor wat betreft de 'binnenkant van het merk'. In de jaren negentig heeft het begrip *identiteit* langzamerhand het begrip *imago* naar de achtergrond verdrongen. Binnen merkenbeleid is Kapferer degene geweest die marketeers hierop attent heeft gemaakt⁹. Binnen strategisch management zijn het vooral Hamel en Prahalad die het denken vanuit eigen kracht hebben benadrukt¹⁰. Voor 'corporate branding' had dit tot gevolg dat het accent verschoof van de buiten- naar de binnenkant van het merk; het begrip *internal branding* deed daarmee in 2000/ 2001 zijn intrede. 'Internal branding' is als volgt te definiëren¹¹:

'Internal branding' is een in een organisatie gepland proces waarbij men in het verlengde van de 'corporate identity' de houding en het gedrag van medewerkers probeert aan te sturen. 'Internal branding' heeft als doel het verbeteren van de werkcultuur hetgeen er toe moet bijdragen dat medewerkers de merkbelofte beter in de gewenste klantervaring kunnen omzetten.

Het interne perspectief is naar mijn mening de aanjager van de integratie van merk-, reputatie- en designmanagement. De interne kant van de organisatie is al langer een aandachtsgebied van reputatie- en designmanagement. Een van de belangrijke deelgebieden van reputatiemanagement is immers interne communicatie. Bij designmanagement staat de interne kant van de organisatie centraal als het gaat om de culturele dimensie van de organisatie en als design bij vernieuwingsprocessen wordt gebruikt om mensen bij elkaar brengen¹². Voor wat betreft de *culturele dimensie* kan design ons iets vertellen over de hoedanigheid van de organisatie; hier wordt ook wel naar verwezen als de 'corporate identity'. Bijvoorbeeld: een sales gedreven organisatie zal anders 'uit de verf komen' dan een organisatie die probeert via 'reputation building' een plaats in de markt te veroveren. De interne kant van de organisatie stond tot voor enkele jaren geleden *niet* op de agenda van brand managers.

⁹ Kapferer (1992); Kapferer (2004).

¹⁰ Hamel en Prahalad (1994).

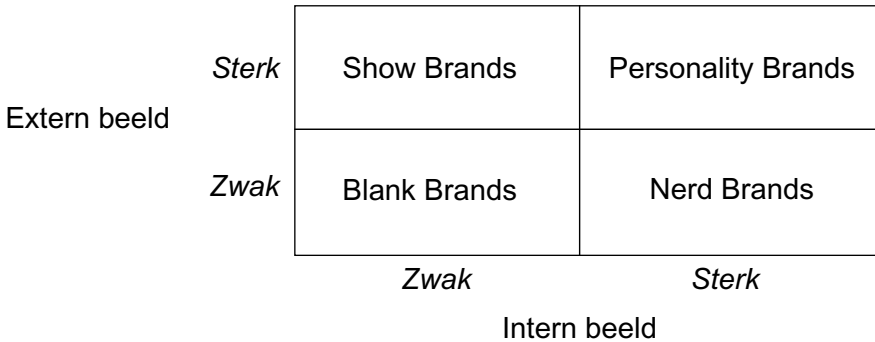
¹¹ Riezebos (2002a).

¹² Kootstra (2005).

Maar zoals gezegd: in rap tempo heeft bij haast ieder bedrijf 'internal branding' zijn intrede gedaan, al is het lang niet altijd onder die naam. Aan de hand van een model wil ik illustreren hoe het interne perspectief het belang benadrukt om een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen voor merk-, reputatie- en designmanagement. Ik zal hieronder naar dit model verwijzen als de Brand-Reputation Grid, kortweg BRG¹³.

In het vakgebied reputatiemanagement zijn diverse modellen ontwikkeld die inzicht proberen te verschaffen in de wijze waarop de reputatie van een onderneming tot stand komt. In deze modellen wordt reputatie als de afhankelijke variabele benoemd en diverse communicatie-instrumenten als onafhankelijke variabelen. In dergelijke modellen wordt expliciet rekening gehouden met het feit dat de reputatie van een onderneming kan verschillen tussen verschillende groepen 'stake holders'. In het BRG-model wordt een onderscheid gemaakt tussen de reputatie van een onderneming bij de eigen medewerkers (i.e. het interne beeld) en de klanten (i.e. het externe beeld). In het BRG-model worden voor de onderscheiden dimensies twee waarden benoemd: 'zwak' en 'sterk'. Het interne, maar ook het externe beeld, kan dus zwak of sterk zijn. Indien het interne beeld van een organisatie zwak is, zijn medewerkers van mening dat de organisatie hen niet datgene biedt van wat zij van een organisatie zouden mogen verwachten (NB: dit heeft niet specifiek betrekking op de arbeidsvoorwaarden, maar meer op de rol die een organisatie vervult in het betekenis geven aan zinvol werk en persoonlijke status en voldoening). Indien het interne beeld sterk is, komt dit tot uitdrukking in externe trots en in het feit dat medewerkers zich identificeren met de waarden en normen van de organisatie. In eerste instantie zou men geneigd zijn te denken dat het interne beeld van een organisatie in grote lijnen correspondeert met het externe beeld. In de praktijk blijkt echter dat het interne beeld lang niet altijd overeenkomt met het externe beeld; sommige organisaties hebben bijvoorbeeld een sterk extern beeld, terwijl de eigen medewerkers een minder rooskleurig beeld van de organisatie hebben. Ook komt het voor dat het interne beeld van een organisatie vele malen sterker is dan het externe beeld. In figuur 2 zijn de vier combinaties samengevat die ontstaan na kruising van het interne en het externe beeld.

¹³ Riezebos (2002a).



Figuur 2: Brand-Reputation Grid (BRG).

In de Brand-Reputation Grid worden vier typen *corporate brands* onderscheiden. In het kwadrant rechtsboven treft men organisaties aan die zowel een sterk intern als een sterk extern merkbeeld hebben. We gaan er hier gemakshalve vanuit dat dit kwadrant de ideaalpositie vertegenwoordigt voor ondernemingen die een beleid voeren dat er op is gericht om hun merk maximaal te benutten. Bij organisaties die tot dit kwadrant gerekend kunnen worden, versterken het interne en het externe beeld elkaar. In termen van merkpersoonlijkheid is dit type merken te benoemen als een *Personality Brand*. In het kwadrant linksboven bevinden zich organisaties met een sterk extern beeld, maar met een zwak intern beeld. De binnenkant sluit met andere woorden niet aan op de buitenkant, waardoor datgene wat de organisatie extern 'beloofd' niet altijd door de interne kant waargemaakt kan worden. In termen van merkpersoonlijkheid benoemen we zo'n merk als een *Show Brand*. In het kwadrant rechtsonder blijft het externe merkbeeld bij het interne merkbeeld achter. Dergelijke organisaties hebben vaak een sterke product-oriëntatie en een geringe klantoriëntatie. Bedrijven in dit kwadrant verkopen zichzelf gewoonlijk met een 'understatement'. In termen van merkpersoonlijkheid spreken we hier van een *Nerd Brand*; bedrijven die een kwalitatief goed product leveren, maar dit bij de buitenwacht onvoldoende voor het voetlicht weten te brengen. In het kwadrant linksonder is zowel het interne als het externe beeld van een organisatie onderontwikkeld. Bij zowel klanten als medewerkers wordt dit type organisatie beleefd als procesgericht, waarbij marktwerking nauwelijks van invloed is op het interne reilen en zeilen van de organisatie. In termen van merkpersoonlijkheid spreken we hier van een *Blank Brand*.

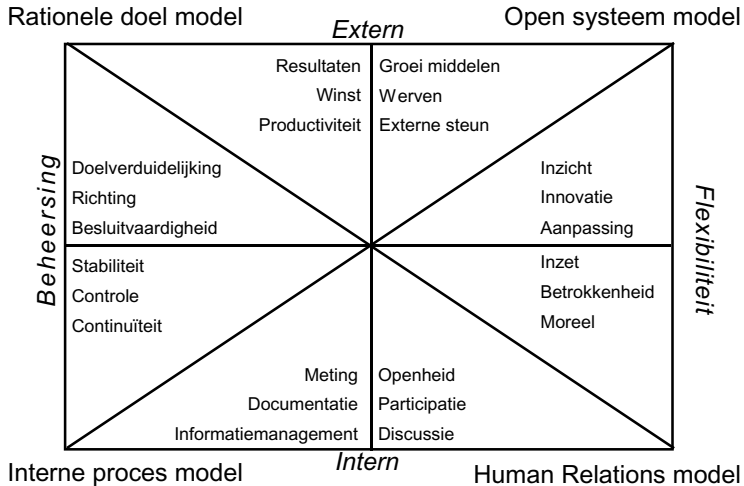
Er zijn drie kanttekeningen te plaatsen bij de dimensies van de BRG. Allereerst: beide dimensies zijn weergegeven met een dichotomie (zwak versus sterk), terwijl ze in werkelijkheid een continue schaal vormen. Bij het werken met matrices mogen we niet uit het oog verliezen dat de werkelijkheid niet in vier cellen 'is te vangen'. Toch kunnen we met een matrix de praktijk abstraheren naar een conceptueel model waardoor we mogelijk een beter begrip van de werkelijkheid kunnen krijgen. Daarnaast moeten we opmerken dat, indien we op grond van meettechnieken een organisatie in de matrix weten te positioneren, dit altijd een tijdsopname is. Organisaties kunnen in de loop der jaren een andere positie in de matrix innemen. Ten slotte moeten we er op bedacht zijn dat een organisatie tegelijkertijd verschillende posities in de matrix kan innemen. De Nederlandse energiebedrijven die zijn voortgekomen uit de voorheen gemeentelijke energiebedrijven (GEB's) worden bijvoorbeeld gekenmerkt door een zekere mate van schizofrenie. De 'werkvloer' van dit soort organisaties is vaak nog redelijk intern gericht, terwijl de marketingafdelingen vaak veel meer een 'show' karakter in zich dragen.

Een van de eerste zaken die u wellicht opvalt bij de BRG is dat deze samenhangt met een aantal andere dimensies. In de marketingliteratuur wordt er bijvoorbeeld een onderscheid gemaakt tussen product- en marktgeoriënteerde bedrijven¹⁴. Productgeoriënteerde bedrijven leggen sterk de nadruk op de kwaliteit van het door hen geleverde product; dergelijke bedrijven worden ook wel benoemd als 'inside out' organisaties. Bij een 'inside out' oriëntatie ligt het accent op het ontwikkelen van onderscheidende producten en daarbij horende kerncompetenties. In extreme mate verwachten dergelijke organisaties dat de markt zich naar het aanbod schikt. De 'inside out' oriëntatie wordt vooral aangetroffen bij de zogenoemde Nerd Brands. Marktgeoriënteerde bedrijven hangen het adagium aan 'It is better to have a market than a mill'. Dit soort bedrijven besteden gewoonlijk veel tijd aan marktverkenningen, hetgeen tot uitdrukking komt in marktonderzoek en het maken van vergelijkingen met de concurrentie ('bench marking'). Marktgeoriënteerde bedrijven hebben een zogenoemde 'outside in' oriëntatie; dit type bedrijven weet in het algemeen hun product- en dienstenaanbod goed aan de markt aan te passen¹⁵. De BRG toont in feite het verband aan tussen merkenbeleid en reputatiemanagement enerzijds en strategisch management anderzijds (dit laatste komt tot uitdrukking in de samenhang met product- versus marktgeoriënteerde bedrijven). Alvorens ik de relatie met designmanage-

¹⁴ Zie bijvoorbeeld Kohli en Jaworski (1990), Slater en Narver (1995) en Grewal en Tansuhaj (2001).

¹⁵ Voor het verschil tussen 'outside in' en 'inside out' zie De Wit en Meyer (1999).

ment uiteen zal zetten, wil ik graag kort de relatie van de BRG met Human-Resources Management (HRM) toelichten. Een veelgebruikt model in HRM is het cultuurmodel van Cameron en Quinn¹⁶. In figuur 3 is hun model weergegeven waarbij ik zo vrij ben geweest hun matrix te spiegelen waardoor de door hun benoemde dimensies samenvallen met die van de BRG.



Figuur 3: Het (gespiegelde) cultuurmodel van Cameron en Quinn (1998).

Het cultuurmodel van Cameron & Quinn sluit goed aan op de verschillende typen 'corporate brands' zoals die in de BRG worden onderscheiden. Diverse kwalitatieve onderzoeken naar de BRG hebben duidelijk gemaakt dat er een verband is tussen hoe organisaties zich extern profileren en hoe zij intern georganiseerd zijn¹⁷. Blank en Nerd Brands zijn vooral intern georiënteerd; dit type organisatie heeft vaak moeite zich extern te profileren. Show en Personality Brands weten zich daarentegen extern zeer goed te profileren. Deze constatering komt overeen met één van de hoofddimensies van het cultuurmodel van Cameron en Quinn: de verticale dimensie is benoemd als interne versus externe oriëntatie. In het voornoemde kwalitatieve onderzoek kwam ook naar voren dat Show en Blank Brands intern de nadruk leggen op controle en beheersing. Qua aansturing uit zich dit in het feit dat dit type organisaties vrij hiërarchisch is. Bij Nerd en bij Personality Brands is er duidelijke sprake van minder aansturing.

¹⁶ Cameron en Quinn (1998).

¹⁷ Zie bijvoorbeeld Brockhoven (2003).

Binnen HRM worden hier termen als 'empowerment' en 'ondernemerschap' gehanteerd. Cameron en Quinn hebben dit als hun tweede dimensie benoemd: beheersing versus flexibiliteit. Kwantitatief onderzoek zal moeten duidelijk maken in welke mate de HRM-kwalificaties uit het model van Cameron en Quinn samenhangen met de kracht van de in- en externe beelden van de vier typen organisaties uit de BRG. Wat deze samenhang tussen de resultante van reputatiemanagement en merkenbeleid enerzijds en het model van Cameron en Quinn anderzijds duidelijk maakt, is dat, ofschoon verschillende disciplines hun eigen begrippenkaders en modellen hanteren, er vaak meer samenhang tussen disciplines is te ontdekken dan men op het eerste gezicht zou vermoeden.

Op basis van een uitvoerige literatuurstudie ben ik in staat geweest aan de hand van de BRG vier kernbegrippen van elke onderneming te benoemen¹⁸:

- Bij Blank Brands gaat het er om de processen zo goed mogelijk op orde te krijgen. Een voorbeeld van een Blank Brand zou een parkeerbedrijf kunnen zijn; voor dit type bedrijven is het in essentie de kunst om zo effectief en efficiënt mogelijk auto- en geldstromen te managen. Het accent ligt hier derhalve op de *proceskracht* van de onderneming.
- Nerd Brands zijn sterk productgeoriënteerd. Doel van dit soort bedrijven is – zoals bij zaadveredelingsbedrijven in de verssector –niet alleen het produceren van kwalitatief hoogwaardige producten, maar ook het uitvinden van nieuwe innovatieve producten. Bij Nerd Brands pur sang ligt het accent derhalve op de *innovatiekracht* van de onderneming.
- Eerder gaf ik al aan dat Show Brands sterk marktgeoriënteerd zijn, hetgeen zich uit in het feit dat ze hun oor veelvuldig te luisteren leggen bij hun klanten, maar ook hun concurrenten nauwlettend in de gaten houden. Show Brands zijn op basis van de door hun verkregen informatie zeer goed in staat zichzelf in de markt te onderscheiden en te profileren. Bij Show Brands ligt het accent derhalve op de *positioneringskracht* van de onderneming.
- Personality Brands zijn volgens Cameron en Quinn te typeren als een 'open systeem

¹⁸ Zie bijvoorbeeld: Peters en Waterman (1982), Porter (1985), Hamel en Prahalad (1994), Reichheld (1996), De Geus (1997), Collins en Porras (1997), Christensen (2000) en Collins (2001). Zie ook Coppenhagen (2002) die een onderscheid maakt in vorm-, beeld-, voedings- en samenwerkingskracht van organisaties.

model'. In essentie slagen deze organisaties er goed in niet alleen de doelstellingen maar ook de waarden en normen van de medewerkers te laten samenvallen met die van de organisatie. Personality Brands worden daardoor gekenmerkt door een krachtige en eenduidige interne cultuur (denk aan McKinsey, Procter & Gamble en Nike). Bij Personality Brands ligt het accent derhalve op de *identificatiekracht* van de onderneming.

Opgemerkt moet worden, dat een succesvolle onderneming in staat moet zijn al deze vier krachten te ontwikkelen. Maar wat vaak zien we echter dat bij de meeste organisaties één of zelfs meerdere krachten niet goed uit de verf komen.

Op dit punt moet ik de rode draad van mijn rede weer oppakken. De conclusie die we op basis van de BRG kunnen trekken is dat bedrijven in hetzelfde kwadrant naast overeenkomsten in de sterkte van de in- en externe beeldvorming, ook naar alle waarschijnlijkheid bepaalde organisatiekenmerken met elkaar gemeen hebben. Anderzijds verschillen bedrijven tussen verschillende kwadranten qua organisatiekenmerken van elkaar.

Er bestaat met andere woorden homogeniteit tussen bedrijven uit hetzelfde kwadrant en heterogeniteit tussen bedrijven uit verschillende kwadranten. Dit gezegd hebbende, kan een designer zich afvragen of hij aan de door een organisatie gebruikte vormgeving kan 'aflezen' met wat voor type organisatie hij van doen heeft. Voor mijn collega Jos van der Zwaal – een 'designman' in hart en nieren – was de BRG mede aanleiding om zich hier verder in te gaan verdiepen. Graag geef ik hierbij een voorzet van mogelijke verschillen in de rol van design tussen de vier genoemde typen 'corporate brands':

- Bij Blank Brands staat het functionele proces voorop; communicatie en design zijn hieraan ondergeschikt. Design zal hier niet actief worden ingezet om de relevante processen voor de gebruiker te faciliteren omdat er primair wordt gedacht vanuit het interne bedrijfsproces. Mogelijk is dit een verklaring waarom op de parkeermeters in deze stad de in te toetsen knoppen een volstrekt niet-logische volgorde hebben.
- Bij Nerd Brands staan de interne waarden en normen centraal en wordt de externe kracht van vormgeving niet onderkend. Het 'verkopen' van het product is ondergeschikt aan de inventie en de productie ervan. Design is vooral gericht op functionaliteit en minder op betekenisgeving, waardoor belangrijke kansen gemist worden. De vormgeving ziet er bij dit soort bedrijven vaak wel verzorgd uit, maar is niet in staat externe doelgroepen 'te verleiden'. Het budget voor design is overigens duidelijk aan deze visie aangepast.
- Bij Show Brands wordt design actief ingezet om het externe beeld in te kleuren.

Bij organisaties die op deze manier met hun vormgeving omgaan, 'springt' het logo je op externe communicatiemiddelen overal tegemoet. Vormgeving is hier expliciet afgestemd op de smaak van de voor de onderneming belangrijkste doelgroep. Design fungeert hier overigens als een vorm van 'window dressing'; de verwachting die door het design (en de communicatie van het merk) extern wordt opgeroepen, spoort gewoonlijk niet met klantervaringen. De interne rol van design is hier beperkt, simpelweg omdat de focus voornamelijk op externe 'stake holders' ligt.

- Bij Personality Brands wordt design op een evenwichtiger wijze ingezet dan bij Show Brands. Personality Brands realiseren zich dat vormgeving niet mag verworden tot een cosmetische laag (zoals bij Show Brands vaak wel het geval is). De meeste Personality Brands slagen er in door middel van design uit te dragen wie ze werkelijk zijn, waar ze voor staan en wat hun ambitie is.

Ik realiseer me dat bovenstaande uitspraken zijn gebaseerd op een hoge mate van 'buikgevoel'. Toch illustreert dit voorbeeld goed hoe een model bruggen kan slaan tussen de drie in het CBRD centraal staande disciplines. Ik realiseer me dat ik u in mijn rede slechts nog maar heb kunnen laten 'ruiken' aan de potentie van een integratie van merk-, reputatie en designmanagement. Vanwege ons vernieuwende perspectief zullen we ook nog wel enige tijd nodig hebben om een verandering in denken bij bedrijven en opleidingsinstituten te kunnen veroorzaken. Zoals menig wetenschappelijk artikel eindigt, zou ik ook deze rede willen eindigen met de opmerking dat meer onderzoek gewenst is. Voor het CBRD betekent dit naar mijn mening dat wij worden geacht:

1. Een praktisch en hanteerbaar analyse-instrument te ontwikkelen waarmee bedrijven en organisaties hun sterke en zwakke punten in kaart kunnen brengen op het gebied van merk-, reputatie- en designmanagement.
2. Methodieken te ontwikkelen die bedrijven kunnen toepassen om hun zwakke punten op het gebied van merk-, reputatie- en designmanagement te reduceren.
3. Beheersinstrumenten te ontwikkelen waardoor bedrijven in staat worden gesteld hun merk-, reputatie- en designmanagement op geïntegreerde wijze vorm te geven.

Hiermee ben ik aan het eind van mijn betoog gekomen. Ik vond het belangrijk uitvoerig stil te staan bij het karakter van onze kenniskring. Niet alleen omdat kenniskringen een relatief nieuw fenomeen zijn, maar ook omdat wij denk ik een voorbeeld kunnen zijn voor veel andere kenniskringen. Daarnaast heb ik u aan de hand van de media-explosie en aan de hand van het identiteitsbegrip proberen duidelijk te maken hoe en waar er kruisbestuivingen zijn te verwachten tussen merk-, reputatie en designmanagement. Ten slotte

wil ik een aantal 'stake holders' van het CBRD bedanken. In 'order of appearance' zijn dit het College van Bestuur van Hogeschool INHOLLAND die in 2002 in mij het vertrouwen hebben uitgesproken om deze kenniskring op te zetten. Ook wil ik de School of Communication & Media bedanken voor de goede samenwerking in de afgelopen jaren. Directie en medewerkers van ASAR/ 'Institute of Advanced Studies and Applied Research' wil ik bedanken voor alle 'support' die wij van hen hebben gekregen rond het beheer van de kenniskring. 'Last but not least' richt ik mij tot 'mijn' 'research fellows'. Lange tijd hebben wij gedacht dat het fenomeen kenniskringen wellicht van tijdelijke aard zou zijn. Inmiddels is op politiek niveau besloten dat hogescholen structureel subsidie krijgen voor kennisontwikkeling door middel van lectoraten. Graag spreek ik met jullie de wens uit dat het CBRD een van de toonaangevende kenniskringen van INHOLLAND mag blijven!

Literatuur

Brockhoven, C. (2003), Sterk werk, sterk merk. *Interne Communicatie*, vol.2, no.6, p.10-13.

Cameron, K.S., Quinn, R.E. (1998), *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall.

Christensen, C.M. (2000), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harper Business Essentials, New York, N.Y.

Collins, J.C. (2001), *Good to great: why some companies make the leap... and others don't*. Random House, London, U.K.

Collins, J.C., Porras, J.I. (1997), *Built to last: successful habits of visionary companies*. Harper Business, New York, N.Y.

Copenhagen, R. (2002), *Creatieregie; visie & verbinding bij verandering*. Scriptum Management, Schiedam.

Geus, A. (1997), *The living company: growth, learning and longevity in business*. Nicholas Brealy Publishing, New York, N.Y.

Grewal, R., Tansuhaj, P. (2001), Building organizational capabilities for managing economic crises: the role of market orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing* (April), vol.65, no.2, p.67-80.

Grinten, J. van der (2004), *Mind the Gap; stappenplan identiteit en imago*. Boom, Amsterdam.

Hamel, G., Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the future*. Harvard Business School Press, Boston, Ma.

Hof, K. van het, Wijk, K. van (2005), *Communicatie en mediaplanning; competentiegericht boek voor communicatiestudenten*. Boek in voorbereiding.

Kapferer, J.N. (1992), *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. Kogan Page, London, U.K.

Kapferer, J.N. (2004), *The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term (3rd ed.)*. Kogan Page Ltd., London, UK.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990), *Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications*. *Journal of Marketing*, vol.54, no.2, p.1-18.

Kootstra, G.L. (2003), *Design-effectiviteit*. Uitgave Census Designmanagement, Den Haag.

Kootstra, G.L. (2005), *Management van design, in theorie en praktijk*. Boek in voorbereiding.

Peters, T., Waterman, R.H. (1982), *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. Harper Collins Publishers, New York, N.Y.

Porter, M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The Free Press, New York, N.Y.

Pruyn, A., Riezebos, R. (2001), *Effects of the awareness of social dilemmas on advertising budget-setting: a scenario study*. *Journal of Economic Psychology*, vol.22, p.43-60.

Reichheld, F. (1996), *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Harvard Business School Press, Boston, Ma.

Riezebos, R. (1996), *Merkenmanagement (theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio's)*. Wolters-Noordhoff, Groningen.

Riezebos, R. (2000), Unilever doet het halve werk; internationaal standaardiseren van merken wordt vermeden. *NieuwsTribune*, vol.17, no.18, p.24-25.

Riezebos, R. (2002a), Internal branding: medewerkers zijn het merk. *Tijdschrift voor Marketing*, vol.36, no.6, p.24-26.

Riezebos, R. (2002b), *Merkenmanagement (theorie en toepassing van het ontwikkelen, beheren en beschermen van merken en merkenportfolio's)*. Wolters-Noordhoff, Groningen/ Stenfert Kroese.

Riezebos, R., Pruyn, A.Th.H. (1995), De reclamewapenwedloop: een onontkoombare tragedie? *Tijdschrift voor Marketing*, 29, 10, 16-17; 20-21.

Schmitt, B.H. (1999), *Experiential marketing; how to get customers to sense, feel, think, act, relate to your company and brands*. The Free Press, New York, N.Y., 1999.

Slater, S.F., Narver, J.C. (1995), Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, vol.59, no.3, p.63-74.

Turkenburg, A. (2004), Expansie van blauwe blikjes. *Elsevier Thema*, 1 mei, p.50-52.

Weijnand-Schut, H. (2005), *Design: materie en medium; een creatieve aanpak voor ondernemers*. Boek in voorbereiding.

Wijk, K. van (2003), *De Media-Explosie; trends en issues in massacommunicatie*. Academic Service, Schoonhoven.

Wit, B. de, Meyer, R. (1999), *Strategy synthesis: resolving strategy paradoxes to create competitive advantage*. International Thomson Business Press, London, U.K.

Zwaal, J. van der (2000), *Design voor opdrachtgevers (2e druk)*. Uitgever BIS, Amsterdam.

Curriculum vitae

Dr. Rik Riezebos (1960) is sinds 1 juli 2002 aangesteld als lector van het Centre for Applied Research in Brand, Reputation and Design management (kortweg CBRD), een kenniskring verbonden aan Hogeschool INHOLLAND Rotterdam.

Riezebos heeft zich sinds 1987 toegelegd op het vakgebied merkenbeleid en is auteur van het Nederlandse standaardwerk Merkenmanagement (2002) dat tevens is verschenen in een Engelse en een Chinese editie. Naast onderzoek en publicaties adviseert hij bij Brand Capital bedrijven voor wat betreft het te voeren merkenbeleid. Van 1987 tot op heden is hij tevens verbonden aan de Erasmus Universiteit en van 1998 tot 2001 was hij directeur strategie van ARA communicatieadviesbureau.

Voor meer informatie over de **CBRD-Kenniskring** kunt u contact opnemen met Mirjam Louter, INHOLLAND Rotterdam via 010-4399248 of per e-mail: CBRD@inholland.nl.



Kunstwerk ontworpen door Liza van der Aar

Hogeschool

INHOLLAND