

Warm aanbevolen



Strategische plaatsbepaling en doelstellingen van endorsement

We spreken van een endorsement-strategie als op een merkartikel twee merknamen vermeld zijn, waarbij één van de twee als goedkeuring of aanbevelingsgarantie voor de ander fungeert. De zogenaamde *endorser* moet dan wel voor consumenten een zekere betekenis hebben en duidelijk bij de naam van het merkartikel vermeld staan. Hieronder wordt de kern van deze strategie behandeld, evenals de knelpunten en kritische succesfactoren ervan.



Quality Street verpakking met endorsement van Nestlé



De ochtenddrank Wake Up! werd in 1996 geïntroduceerd met product brand Brinta als endorser. Honig werd hier slechts als legal sender gebruikt

RIK RIEZEBOS

Van oudsher zijn we geneigd om bij de endorsement-strategie te denken aan een *corporate endorsement*. Bij een corporate endorsement wordt de naam van een onderneming of werkmaatschappij als endorser gebruikt. Voorbeelden te over:

- Heineken Brouwerijen dat als endorser wordt gebruikt voor de biermerken Lingen's Blond en Kylian;
- Ola als endorser voor ijsmerken als Carte d'Or, Festini, Magnum, Soledó en Viennetta; het merk Nestlé;
- Aegon als endorser voor Spaarbeleg;

- PTT Post voor EMS.

Naast de corporate endorsement is ook de minder bekende *product-brand* endorsement te onderscheiden. Bij een product-brand endorsement fungeert de naam van een bestaand merkartikel (product brand) als endorser voor een nieuw merkartikel:

- Always voor Alldays;
 - Liga voor Brunchy, Evergreen en Switch;
 - Histor voor Clinet, Endura en Monodek.
- Om van een product-brand endorsement te kunnen spreken, moet aan twee voorwaarden zijn voldaan: de naam van de endorser mag

geen corporate naam zijn, en beide producten dienen afkomstig te zijn van dezelfde werkmaatschappij. Deze criteria kunnen getoetst worden aan de hand van informatie over de afzender. Bij Alldays is Always gebruikt als endorser; het gaat hier om een product-brand endorsement omdat Procter & Gamble slechts als *legal sender* wordt gebruikt. Bij de hiervoor genoemde voorbeelden van Liga en Histor gaan deze regels ook op;

'Endorsement kan zinvol zijn bij een nieuw product en een klein reclamebudget'

legal senders zijn hier respectievelijk General Biscuits en Sigma Coatings. Er zijn ook andere merkenstrategieën waarbij twee merknamen op één merkartikel voorkomen, maar die niet als een endorsement-strategie zijn te classificeren. Denk aan *ingredient branding*, waarbij één van de merken een gemerkt ingrediënt representeert, zoals bij Intel, Lycra en NutraSweet. Ook *co-branding* is geen endorsement-strategie. Bij bijvoorbeeld Häagen-Dasz ijs met Baileys en de Philips-Alessi productlijn zijn beide merken afkomstig van verschillende werkmaatschappijen/ondernemingen.

Strategische overwegingen

Bij de introductie van een product heeft een manager in principe de keuze uit een aantal strategieën:

- hij kan het product introduceren onder de naam van een door hem reeds gevoerd merk (een extension-strategie);
- hij kan het product introduceren met de naam van een reeds bestaand merk als aanbevelingsgarantie (de endorsement-strategie);
- hij kan het introduceren als geheel nieuw merk.

Afhankelijk van de vraag of een onderneming in het verleden heeft geïnvesteerd in de corporate naam of in product brands, benoemen we deze drie keuze-opties met een andere naam. In *figuur 1* zijn de drie strategieën samengevat. Boven de lijn zijn de keuze-opties benoemd voor bedrijven die in het verleden in hun corporate naam hebben geïnvesteerd, en onder de lijn voor bedrijven die voornamelijk in product brands hebben geïnvesteerd.

Een onderneming die in het verleden in

de corporate naam heeft geïnvesteerd, kan er voor kiezen om onder die naam nieuwe producten te introduceren. In een dergelijke *multi-product* strategie krijgt een nieuw product geen eigen merknaam, maar alleen de naam van de onderneming (denk aan de merknaamstrategieën van Philips en Yamaha). Bij een *corporate endorsement* krijgt een nieuw product een eigen merknaam, waarbij de corporate naam als aanbevelingsgarantie wordt toegevoegd. Philips kan dus in principe ook nieuwe merken introduceren, waarbij de naam Philips als endorser wordt gebruikt. In plaats van een endorsement-strategie kan een onderneming ook kiezen nieuwe producten te introduceren onder een nieuwe merknaam zonder endorser (een zogenaamd '*stand-alone*' merkartikel). In dergelijke gevallen heeft het nieuwe merk voor de consument geen zichtbare relatie met de onderneming. Bij elke merkenstrategie is ook een specifieke merknaamstrategie aan te geven (zie *figuur 1*). Bij een monolitische merknaamstrategie wordt één merknaam voor verschillende producten gebruikt. Bij een dualistische merknaamstrategie worden twee merknamen voor één merkartikel gebruikt (zoals in de endorsement-strategie) en bij een multilitische merknaamstrategie heeft elk merkartikel zijn eigen naam (Riezebos, 1996, pag. 138-139).

Keuzecriteria

De keuze voor een merkenstrategie kan gemaakt worden aan de hand van drie strategische criteria. Het eerste criterium heeft betrekking op het *communicatiebudget* dat een onderneming wil of kan uit-

een multilitische strategie permitteren. Om hetzelfde omzetresultaat te bereiken vergt een endorsement-strategie dus een hoger communicatiebudget dan een multi-product c.q. line-extension strategie, maar een lager budget dan de introductie van een stand-alone merkartikel c.q. flanker brand.

Om uitspraken te doen over het tweede criterium, *de kans op succes*, gaan we er vanuit dat een onderneming voor de introductie van een nieuw product een bepaald communicatiebudget te besteden heeft. Bij een even hoog budget is de kans op succes links op het continuüm hoger dan rechts op het continuüm. Bij het gebruik van een reeds bekende merknaam kunnen immers bepaalde fasen in het communicatieproces overgeslagen worden (denk aan *familiarizing*).

Een derde criterium ter overweging heeft te maken met *negatieve imago-effecten*. Immers, het grote nadeel van een multi-product c.q. line-extension strategie is de niet geringe kans op negatieve *image spillover*. Dit betekent dat als één van de producten van een onderneming veel negatieve publiciteit krijgt, dit gemakkelijk effect kan sorteren op de andere producten die onder dezelfde naam geëxploiteerd worden. Het voordeel van de endorsement-strategie is dat de kans op negatieve image spillover kleiner is dan bij een monolitische strategie. Dit kan verklaard worden door het feit dat de producten een eigen merknaam hebben en slechts indirect met elkaar verbonden zijn in het geheugen van de consument. Bij een multilitische strategie is de kans op negatieve image spillover tussen producten van dezelfde onderneming zelfs



Figuur 1: Drie mogelijk te volgen merkenstrategieën die een onderneming kan hanteren bij de introductie van een product.

| Opties corporate brand | Multi-product strategie | Corporate Endorsement | Stand-alone merkartikel |
|--------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------------|
| Opties product brand | Line-extension | Product-brand endorsement | Flanker brand |
| Merknaamstrategie | monolitisch | dualistisch | multilitisch |
| Evaluatiecriteria | | | |
| -communicatiebudget | laag | middelmatig | hoog |
| -kans op succes | hoog | middelmatig | laag |
| -kans op image spillover | hoog | middelmatig | laag |

trekken ter ondersteuning van een nieuw product. Bij een laag budget heeft een monolitische strategie de voorkeur en bij een hoog budget kan men zich

te verwaarlozen, omdat er voor consumenten geen zichtbare relatie tussen de merken van de onderneming bestaat (Sullivan 1990).

De endorsement-strategie is met name zinvol als een merkeigenaar een nieuw product introduceert en het marketing-communicatiebudget niet hoog genoeg is voor een volwaardige reclamecampagne. Door gebruik te maken van een voor consumenten reeds betekenisvolle endorser, kan een nieuw merk op relatief goedkope wijze een *boost* voorwaarts krijgen. Door het nieuwe merk te 'endorsen', maakt men consumenten niet alleen gemakkelijker bewust van het bestaan van het nieuwe merk, maar kan de endorser ook een kwaliteitsimpuls afgeven, een premiumprijs rechtvaardigen en de aankoopdrempel voor het nieuwe merk verlagen (Visser, 1995). Aangezien de kans op negatieve image spillover bij een endorsement-strategie lager is dan bij een extension-strategie, belichaamt de endorsement-strategie in feite *the best of both worlds*. Enerzijds krijgt het nieuwe merk een impuls van de endorser en anderzijds is de kans relatief klein dat bij negatieve publiciteit van één product 'de vlam overslaat' naar andere producten met dezelfde endorser.

Knelpunten bij endorsement

Hiervoor gingen we er min of meer van uit dat de endorsement-strategie gebruikt kan worden om een nieuw merk op weg te helpen. Product-brand endorsements worden in de praktijk alleen maar toegepast vanuit het perspectief van merkontwikkeling. Corporate endorsements worden daarentegen ook vanuit een ander motief toegepast. Sommige ondernemingen hantieren die strategie per definitie, ongeacht de vraag of endorsement waarde voor de consument of handel toevoegt. Denk aan het Zwitserse bedrijf Nestlé met de aangekochte merken van het Engelse Rowntree, zoals KitKat, Quality Street en Rolo. Dit voorbeeld maakt duidelijk dat de corporate endorsement, naast merkontwikkeling, ook wordt toegepast vanuit het perspectief van identificatie van de afzender.

De controverse tussen identificatie van de afzender en merkontwikkeling is ook binnen ondernemingen waar te nemen. Zo kan het voorkomen dat van twee merkartikelen met dezelfde endorser, het ene merkartikel een beduidend lagere, en het andere merkartikel een beduidend **hogere merkmeerwaarde** heeft dan de endorser. In het eerstgenoemde geval zal het accent meer op merkontwikkeling liggen en in het laatstgenoemde geval meer op identificatie. De vraag is of je met dit soort **waardeverschillen** rekening moet houden bij het ontwerpen van verpakkingen. Het ligt namelijk voor de hand de endorser

prominent op de verpakking te vermelden, indien deze veel waarde aan het merkartikel toevoegt, zoals bij merkontwikkeling het geval is. Daarentegen kan, indien sprake is van identificatie, de endorser waarschijnlijk beter een minder prominente rol op de verpakking innemen.

Een ander knelpunt bij corporate endorsements heeft te maken met **internationale standaardiseringsverschillen** tussen corporate en product brands. Zo kan het voorkomen dat het merkartikel internationaal wel gestandaardiseerd is, maar het corporate brand niet. Viennetta wordt bijvoorbeeld in Nederland verkocht met de endorsement van Ola en in de Verenigde Staten met de endorsement van Breyers. Dichter bij huis (Frankrijk) wordt Magnum zelfs verkocht met de endorsement van Motta, een endorser die in Nederland van Nestlé is. Ook het merk Evergreen kent verschillende endorser; in Nederland is dit Liga en in België Heudebert.

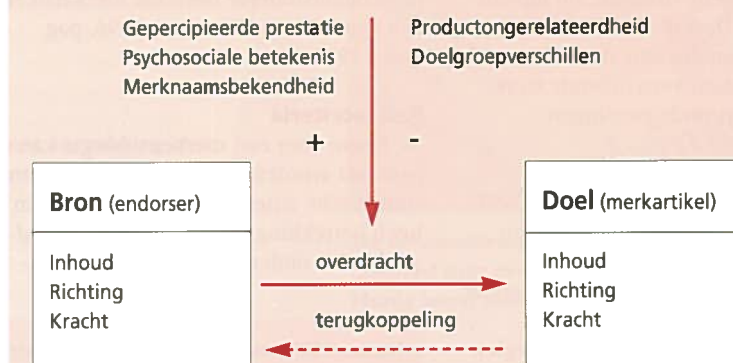
Kritieke succesfactoren

Bij het uitzetten van de kritieke succesfactoren van de endorsement-strategie

hebben een bepaalde inhoud, die door consumenten als positief dan wel negatief ervaren kunnen worden. De remmende werking van productongerechtigdheid en doelgroepverschillen kan voor een groot deel echter teniet worden gedaan door een aantal faciliterende factoren. Endorser die hoog scoren op **gepercipieerde prestatie, psychosociale betekenis en/of een hoge merknaamsbekendheid** zullen in het algemeen in sterkere mate kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van een merkartikel, dan een endorser die laag op deze factoren scoort. Een verzamelterm voor de drie faciliterende factoren is 'merkmeerwaarde'.

Ten slotte dienen we er op bedacht te zijn dat het merkartikel ook van invloed kan zijn op het imago van de endorser. Deze terugkoppeling zal bij een extension-strategie sterker zijn dan bij een endorsement-strategie, omdat doel en bron bij een extension-strategie exact dezelfde merknaam hebben. Bij corporate brands is het ook mogelijk dat men een voor consumenten betekenisloze corporate naam laadt door de naam te koppelen aan reeds betekenisvolle merk-

Figuur 2: Het model voor imagotransfer toegepast op endorsement-strategie



beperken we ons tot merkontwikkeling. Het model voor imagotransfer (zie figuur 2) vat de kritieke succesfactoren van de endorsement-strategie samen. Volgens dit model tracht men de associaties die consumenten bij een bron hebben (in dit geval de endorser), te koppelen aan een doel (het merkartikel). De minimale voorwaarde voor het overdragen van associaties is dat bron en doel iets gemeenschappelijks hebben; in dit geval is dit de expliciete vermelding van de naam van de endorser bij de naam van het merkartikel, bijvoorbeeld: 'EMS van PTT Post'. Volgens het model kunnen de associaties die consumenten bij een endorser hebben, overgedragen worden op een merkartikel. Merkassociaties

artikelen. Deze *bottom-up* benadering is bijvoorbeeld door Fortis toegepast met Amev, VSB en de Belgische bedrijven AG 1824 en ASLK.

TvM

Dr. Rik Riezebos is werkzaam bij de vakgroep marketing management van de faculteit Bedrijfskunde aan de EUR.