

Dit is het eerste deel van een tweeluik over extensiestrategieën. In dit artikel gaan we in op de doelstellingen van de line, brand en concept extension-strategie. In het tweede deel ligt de focus op de kritische succesfactoren van deze drie strategieën, en met name op de invloed van psychosociale factoren op het succes van een concept extension.

Diversificatie is voor veel merken een belangrijke groeistrategie. Marketeers stoppen veel energie in line en brand extensions. Soms worden merken zelfs zo breed, dat je van concept extension moet spreken. Denk bijvoorbeeld aan sigaretten, after shave en kleurpotloden onder het merk Harley Davidson, dat van oorsprong een motorfietsfabrikant is. Wanneer hanteren marketeers welke strategie, en wat zijn kritische succesfactoren?



FOTO: HARLEY DAVIDSON

# Kleurpotloden van een motorfietsfabrikant

Concept extension als groeistrategie

RIK RIEZEBOS EN ARIANNE VISSER-HENDRIKS

Bij een extensiestrategie wordt een bestaande merknaam toegepast op een nieuw product. Als het nieuwe product tot dezelfde productklasse behoort als het oorspronkelijke merkartikel, spreken we over een *line extension* (bijvoorbeeld de Mars Amandel candybar). Van een *brand extension* is sprake als het nieuwe product bij een andere productklasse hoort (de Mars ice-cream snack).

Het is de vraag of de tweedeling voldoet. Er zijn immers merken die zich veel breder vertakt hebben dan het genoemde voorbeeld van Mars. Onder de naam Caterpillar zijn schoenen geïntroduceerd (*walking machines*), en onder Harley-Davidson aftershave, sigaretten, bier en kleurpotloden. Waar Mars zich nog

begeeft in de productsoort voedsel, overstijgen andere merken diverse productsoorten. Het ligt voor de hand dat in dat laatste geval andere kritische succesfactoren een rol spelen dan bij de line en brand extensions van Mars. Daarom onderscheiden wij nog een derde categorie: *concept extension*.

## Onderscheid

Bij de toepassing van een extensiestrategie hebben verschillende producten van een aanbieder dezelfde naam. Zo wordt het merk Nivea (van Beiersdorf) gebruikt voor huidcrème, haarlak en aftershave. Het merkartikel waarvoor de merknaam van oorsprong wordt gebruikt, noemen we het *parent product*. Het

**Trefwoorden**  
line extension  
brand extension  
concept extension

nieuwe product waarvoor dezelfde merknaam wordt gebruikt, heet het *extended product*. Aangezien consumenten het oorspronkelijke product niet altijd als het meest representatieve voor het merk ervaren, onderscheiden we ook nog het *flagship product*: het product dat consumenten als meest stereotiep voor het merk ervaren. Zo begon IBM als een bedrijf

Tabel 1. Stereotype voorbeelden van conceptmerken.

Variabele	Merken
Masculien:	Ajax, Caterpillar, Harley-Davidson, Marlboro, Playboy, Route 66
Feminien:	Coebergh, Douwe Egberts, Story, Weight Watchers
Leeftijd:	Barbie, Disney, Flinstones, Oilily, Smurfen
Conservatief:	Burberry's, Jaguar
Rebels:	Harley-Davidson, Smart, Swatch, Virgin
Sociaal:	Amstel, Douwe Egberts
Individueel:	Gauloises, Grolsch, Lätta

dat weegschalen maakte, maar staat het vandaag de dag vooral bekend om zijn personal computers. In dit artikel gebruiken we in plaats van *flagship product* de term *parent product*. Afhankelijk van de mate waarin het *parent* en het *extended product* van elkaar verschillen, spreken we over een *line*, *brand* of *concept extension*. De kanttekening die men bij dit onderscheid kan maken, is de vraag hoe je een productklasse afbakt: op grond van de voor het product gebruikte productietechnologieën of op grond van gebruikssituaties? De productietechnologie voor het maken van ijs is anders dan die voor een *candybar*, maar de gebruiksmomenten kunnen voor beide producten hetzelfde zijn. Ondanks deze definitiekwestie lijkt het plausibel een onderscheid te maken tussen *line*, *brand* en *concept extension*. Niet alleen omdat de doelstellingen van deze strategieën verschillen, maar ook omdat mogelijk andere kritische factoren het succes van elk der strategieën bepalen.

**Line extension**

De doelstellingen van een *line extension*-strategie zijn drieledig: *marktberiek offensief*, *marktberiek defensief* en *marktrestimulation*. Bij de doelstelling *marktberiek offensief* gaat het om het op pro-actieve wijze vergroten van het *marktberiek*. Onderzoek in de Amerikaanse sigarettenmarkt toont aan dat een vroeg in de productlevenscyclus geïntroduceerde *line extension* de marktexpansie van het *parent product* vergroot<sup>1</sup>. Door andere variëteiten op één product aan te bieden, kan men variatiezoekende consumenten aan het merk binden en zo de afzet binnen een bestaande afnemersgroep verhogen. Het dilemma waar een manager zich voor geplaatst ziet bij de introductie van een *line extension* is de vraag of de extensie een additionele omzet genereert of juist een *kannibaliserend effect* heeft op de reeds gevoerde producten. Indien een merkeigenaar een *line extension* introduceert als antwoord op een nieuw concurrerend merk, is in feite de doelstelling *marktberiek defensief*. De Europese introductie van Dove (Unilever) met als propositie 'een kwart hydraterende creme' leidde tot *line extensions* bij diverse andere merken: Fa Soap & Cream (Henkel) en Palmolive Wash & Creme (Colgate-Palmolive). Henkel en Colgate-Palmolive hadden als antwoord op Dove ook een nieuw merk kunnen

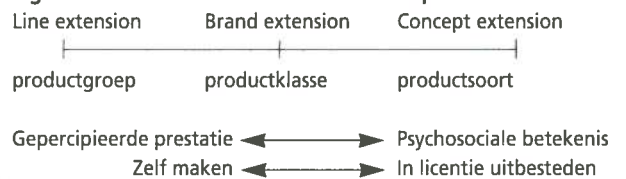
introduceren, maar brachten mede vanuit financieel perspectief hydraterende zepen op de markt onder bestaande merknamen.

Op grond van praktijkvoorbeelden kunnen we constateren dat de *line extension*-strategie ook wordt gebruikt voor *marktrestimulation*. De gedachte hierachter is dat bij een neergaande markt - bijvoorbeeld omdat de productlevenscyclus het stadium van neergang heeft bereikt - *line extensions* consumenten kunnen prikkelen tot het kopen van deze nieuwe productvariëteiten. Het is echter de vraag of problemen die terug zijn te voeren op productniveau kunnen worden opgelost op merkniveau.

**Brand extension**

De doelstelling van een *brand extension*-strategie is met name *risicospreiding*, zowel in financieel als in strategisch opzicht. Een afgeleid doel hiervan is *marktberiek* in een andere productklasse. Sullivan<sup>2</sup> ziet de *brand extension*-strategie als een middel om een in termen van consumentenvoorkeur 'vastgeroeste' markt open te breken. Ter illustratie kan Sanex worden genoemd, in ons land in 1990 door Kortman Intradal geïntroduceerd. Eerst *douchegel*, later ook *zeep* en *shampoo*. In 1995 volgde de introductie van *tandpasta*. Aangezien tegen die tijd al een range Sanex-producten werd gevoerd, was het merk al bij een grote schare consumenten bekend en vertrouwd. In het communicatieproces rond de *tandpasta* kon de fase van *familiarizing* worden overgeslagen en kon Kortman Intradal zich meteen richten op het aanzetten tot *trial*. Onderzoekcijfers<sup>3</sup> laten zien dat met een *brand extension*

Figuur 1: Line versus brand versus concept extension.



men op korte termijn gemiddeld ruim 8% hogere verkopen kan behalen dan met een introductie onder een nieuwe merknaam. Wel neemt het surplus van een *brand extension* boven een nieuw merk op de lange termijn af van 8 tot 1,8%. Blijkbaar valt een grote groep consumenten na het uitproberen van een nieuw *extended product* weer terug op het merk dat men voorheen gebruikte.

**Concept extension**

Bij een *concept extension* wordt een bestaande merknaam gebruikt voor een product dat tot een andere productsoort hoort dan het *parent product*. De naam van deze vorm is ontleend aan de merk-als-concept-benadering<sup>4</sup>. Deze kan worden toegepast op bestaande merken, maar ook bij het ontwikkelen van nieuwe. Het bedenken van nieuwe concepten alvorens deze te vertalen naar nieuwe producten wordt door Rijkenberg aangeduid als *concepting*, en door hem beschreven als 'het gehele proces van vinden, vaststellen en uitdragen van een gedachtegoed'. Bij *concepting* vormt de relatie met de consument als het ware het merk; de term doelgroep kan dan ook beter worden vervangen door 'volggroep'. In tegenstelling tot bij *concepting*, is er bij de *concept extension* strategie altijd sprake van een reeds bestaand product (het *parent product*) dat, door het merk op te vatten als *concept*, wordt gebruikt voor een nieuw product (het *extended*

product). Relevante vragen zijn: voor welke andere producten kan de belevingswereld van het parent product een toegevoegde waarde hebben en welke producten kunnen de belevingswereld van het merk versterken? Dit laatste betekent dat door de introductie van extended products een merkconcept instandgehouden en zelfs versterkt kan worden. Voorbeelden zijn de sigarettenmerken Camel en Marlboro (extended products: kleding), maar ook een merk als Route 66 dat, door de naam voor steeds meer producten in licentie te geven, de beleving van het merk verder inkleurt (zoals aftershave, likeur, sigaretten en sigaren).

Van belang is te realiseren dat een merk meerwaarde kan ontleen aan drie factoren: gepercipieerde prestatie, psychosociale betekenis en merknaambekendheid. Gepercipieerde prestatie is een verzamelterm voor alles wat te maken heeft met waargenomen kwaliteit en de mate waarin consumenten denken dat een merk onderscheidende attributen heeft, dus de mate waarin consumenten denken dat een merk het beste in zijn productklasse is. Een merk heeft een hoge psychosociale betekenis indien consumenten zich ermee kunnen onderscheiden en er een zekere identiteit aan kunnen ontleen. Merknaambekendheid is min of meer een randvoorwaarde om meerwaarde aan een merk te kunnen toeschrijven.

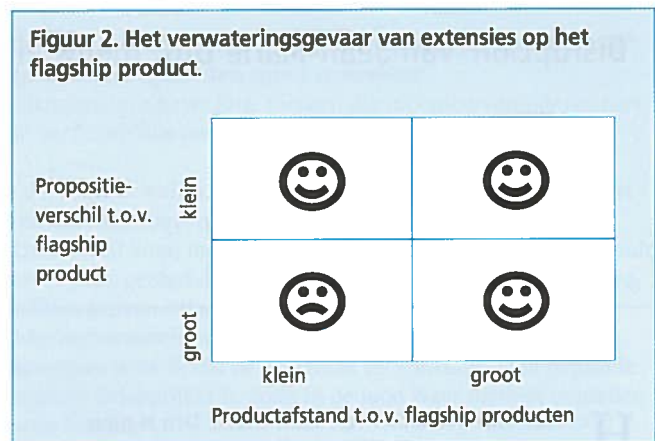
In tabel 1 staan enkele conceptmerken. Opvallend is dat elk van de genoemde merken een hoge mate van psychosociale betekenis heeft. Concreet betekent dit dat ze in sterke mate scoren op variabelen op grond waarvan mensen zich kunnen onderscheiden. Harley-Davidson is een merk dat hoog scoort op de variabelen 'masculiniteit' en 'rebels'. Merken die een hoge mate van psychosociale betekenis hebben, worden soms ook als cult-object aangemerkt. Bij Harley-Davidson manifesteert zich dit in het bestaan van een aan het merk gelieerde volggroep: de Harley Owners Group (HOG). Veel van de in tabel 1 genoemde merken brengen concept extensions op de markt. Daarmee rijst het vermoeden dat een van de belangrijke kritische succesfactoren van een concept extension de mate van psychosociale betekenis van een merk is. In deel twee van dit artikel wordt dit vermoeden getoetst. Indien psychosociale betekenis een belangrijke succesfactor voor concept extension is, dan zou het logischerwijs kunnen zijn dat de tegenhanger - gepercipieerde prestatie - meer van belang is voor het succes van een line extension. Figuur 1 wat de veronderstelde verschillen tussen line, brand en concept extension samen.

### Verwatering merkbeeld

Een mogelijk probleem bij concept extension is verwatering van het merkbeeld (*brand dilution*). Intuïtief lijkt het afbreukrisico dat Harley-Davidson (HD) aftershave, bier, kleurpotloden en sigaretten kunnen hebben op HD-motoren groot. Immers, deze producten hebben niets van doen met motoren. Onderzoek<sup>6</sup> toont echter aan dat producten die weinig van doen hebben met het flagship product van een merk het minst bedreigend zijn wat betreft verwatering van de merkassociaties van het flagship product. In dit onderzoek worden twee dimensies gemanipuleerd: de productafstand en het propositieverschil (verschil in productbeleving en positionering) tussen parent en extended product. Gebleken is nu dat er bij grote propositieverschillen *geen* verwateringsgevaar is voor het flagship product, *mits* ook de productafstand groot is. HD aftershave zal daarom nauwelijks afbreuk doen aan het merkbeeld van HD motoren. Waarschijnlijk zijn consumenten intelligent genoeg om te constateren dat de kwaliteit van after shave niets van doen heeft met de vraag of je goede

motoren kan maken. Daarentegen is verwatering wel mogelijk als sprake is van een groot propositieverschil en *kleine* productafstand. Bijvoorbeeld bij HD scooters en HD motoren. Figuur 2 geeft een samenvatting van de onderzoeksresultaten.

Bij een concept extension is het productieproces benodigd voor het extended product sterk afwijkend van dat van het parent product. Daarom wordt dat meestal in licentie geproduceerd. Een mogelijk nadeel hiervan is dat een merkeigenaar de controle over zijn merk kan verliezen. Licentiecontracten dienen naast financiële en juridische bepalingen ook rekening te houden met allerlei marketingfactoren, waardoor een consistent uit te dragen merkbeeld wordt gewaarborgd. De meeste in licentie geproduceerde pro-



ducten hebben een expressief karakter (kleding, zonnebrillen en dergelijke). Een inventaris van in Amerika verkochte gelicenceerde producten maakt duidelijk dat meer dan 50% van deze producten voorkomt in de productklassen kleding, spellen en speelgoed, 'hebbedingetjes', kledingaccessoires en voedsel/dranken<sup>7</sup>.

In het tweede artikel staan we stil bij de vraag wat het belang van de factor psychosociale betekenis is voor het doen slagen van een concept extension.

TvM

**Dr. Rik Riezebos** is directeur strategie bij Communicatieadviesbureau ARA te Rotterdam en part-time docent marketingcommunicatie en merkenbeleid aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

**Drs. Arianne Visser-Hendriks** is eind 1998 afgestudeerd aan de faculteit Bedrijfskunde van de Erasmus Universiteit op het onderwerp concept extension.

Een literatuurlijst bij dit artikel is per fax opvraagbaar bij de redactie: 0570-614795.

### Kort

We kunnen drie extensiestrategieën onderscheiden: line, brand en concept extension. Dit artikel geeft een definitie van deze drie strategieën en zet de doelstellingen op een rij. De auteurs staan wat langer stil bij concept extension (een bestaande merknaam wordt gebruikt voor een product dat tot een andere productsoort behoort dan het parent product) omdat bij deze strategie andere kritische succesfactoren een rol spelen dan bij line en brand extension.