

SWOCC

Selectie 3

september 2017

Inhoud

1. Portfolio management: Waarom merken uit een portfolio worden geschrapt
Journal of Marketing Management
2. Samenwerking universiteiten bedrijfsleven: Hoe je dit tot een succes maakt
Industrial Marketing Management
3. De positieve invloed van negatieve word of mouth
Journal of the Academy of Marketing Science
4. Effectieve merk communicatie op social media: B2B versus B2C
Industrial Marketing Management
5. Hoe communiceer je versheid anders dan door het product zelf?
Psychology & Marketing

Woord van de redactie

In deze derde Selectie van 2017 zijn vijf artikelen uit wetenschappelijke tijdschriften op het gebied van merken en marketingcommunicatie samengevat. Ze geven inspiratie over merk en management en merk en communicatie.

Merk & Management

Om een krachtig merkportfolio op te bouwen kiezen organisaties er soms voor om bepaalde merken te verwijderen. Het artikel *'Portfolio management: Waarom merken uit een portfolio worden geschrapt'* zet de factoren op een rij die leiden tot het verwijderen van merken uit een portfolio. Steeds meer bedrijven zoeken naar samenwerking met een universiteit. In het artikel *'Samenwerking universiteiten bedrijfsleven: Hoe je dit tot een succes maakt'* wordt aan de hand van twee managementstijlen: de *transactionele* en *relationele* stijl, uiteengezet hoe het bedrijfsleven de samenwerking met een universiteit tot een succes kan maken.

Merk & Communicatie

Online mond tot mond reclame (word of mouth, WOM) beïnvloedt hoe consumenten producten evalueren en aankoopbeslissingen nemen. Er wordt daarom vaak gedacht dat negatieve WOM een negatief effect heeft op het consumentengedrag. Het artikel *'De positieve invloed van negatieve word of mouth'* laat zien hoe negatieve WOM bij consumenten die zich betrokken voelen bij een merk, een positief effect kan hebben. Online berichten zijn ook van belang in de zakelijke B2B markt. In de B2B markt wordt het inzetten van social media voor marketing doeleinden steeds gebruikelijker. Echter, veel vinden het moeilijk om te bepalen welke berichten ze moeten plaatsen. Het artikel *'Effectieve merk communicatie op social media: B2B versus B2C'* geeft tips voor het creëren van populaire social media posts voor B2B markt. **Tot slot.** Merkcommunicatie kan ook plaatsvinden op een andere manier dan via berichten. Zo communiceren intrinsieke en waarneembare eigenschappen van voedsel productinformatie als versheid. In het artikel *'Hoe communiceer je versheid anders dan door het product zelf'* wordt aangetoond hoe versheid niet alleen door het product zelf, maar ook door beweging visueel kan worden gecommuniceerd.

1 | Portfolio management: Waarom merken uit een portfolio worden geschrapt

Samenvatting

Veel organisaties overwegen om nieuwe merken te introduceren, bijvoorbeeld om nieuwe producten of gespecialiseerde business units onder de aandacht te brengen. Echter, in sommige gevallen kiezen organisaties er ook voor om bepaalde merken te schrappen. Dit komt doordat vaak niet alle merken bijdragen aan de kracht en (financiële) prestaties van een portfolio. Maar in welke gevallen wordt ervoor gekozen om merken te verwijderen?

In dit onderzoek is gebruikgemaakt van verkennende interviews met 15 brand professionals uit acht verschillende landen (waaronder USA, Canada en Nederland) en industrieën (van FMCG tot de auto-industrie), aangevuld met case studies van 22 merk verwijderingen. Alleen organisaties met een 'house of brands' strategie namen deel aan de studie, zoals bijvoorbeeld Unilever, P&G en Chrysler.

Op basis van de data kunnen er vier factoren onderscheiden worden die leiden tot het verwijderen van merken uit een portfolio. Deze vier factoren kunnen elkaar ook beïnvloeden:

1. Financiële factoren: Sales, kosten, winst en marktaandeel zijn belangrijke financiële aspecten. Wanneer een merk het slecht doet betreft financiële- en merkprestaties, is het moeilijk om te rechtvaardigen waarom er in dit merk geïnvesteerd zou moeten worden.
2. Behoeften en wensen van consumenten: Wanneer een merk niet in staat is om te voldoen aan de veranderende behoeften van consumenten, dan zal de markt inzakken en zal er overwogen moeten worden om het merk te schrappen.
3. De merkportfoliostrategie van de organisatie: Het kan zijn dat een merk niet overeenkomt met de merkportfoliostrategie van het bedrijf. Dit kan verschillen op drie aspecten:
 - De omvang: Het aantal merken in een portfolio en het aantal segmenten waarin deze merken opereren. Is dit wel rendabel?
 - De intra-portfolio competitie: De mate waarin merken binnen een portfolio op elkaar lijken en dezelfde doelgroep bedienen. Hierdoor kan er concurrentie ontstaan tussen merken binnen één portfolio.
 - Waargenomen prijs/kwaliteit positionering: De perceptie van de kwaliteit en prijs van merken in een portfolio. Wanneer het imago van één merk schade oploopt, kan dit het gehele portfolio beïnvloeden. Het versimpelen van het merkportfolio leidt niet alleen tot meer efficiëntie in het management en optimale toewijzing van middelen, maar neemt ook verwarring weg bij consumenten waardoor zij het merk beter zullen begrijpen.

4. De strategische richting en doelen van de organisatie: Wanneer strategische veranderingen plaatsvinden in een bedrijf, kan de rol en het belang van sommige merken veranderen doordat zij niet in lijn zijn met deze nieuwe strategieën en doelen. Hierdoor zullen zij weinig bijdragen aan het portfolio en zal het merk verwijderd worden.

Praktische implicaties

- ▶ Om de kracht van een portfolio te beoordelen, kunnen organisaties de volgende vier factoren evalueren: de financiën, de veranderende behoeften van consumenten, de merkportfolio-strategie en de strategische richting van de organisatie.
- ▶ Deze factoren kunnen belangrijke componenten vormen voor het onderzoeken en onderbouwen van de besluitvorming om een merk te verwijderen.

Volledige vermelding artikel

Shah, P. (2017). Why do firms delete brands? Insights from a qualitative study. *Journal of Marketing Management*, 33(5-6), 446-463.

Link: <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2017.1319405>

2| Samenwerking universiteiten bedrijfsleven: Hoe je dit tot een succes maakt

Samenvatting

De laatste jaren lijkt er een sterke toename te zijn van 'academic outreach' initiatieven in het bedrijfsleven. Samenwerking universiteiten bedrijfsleven is slim. Meerdere wetenschappelijke studies tonen aan dat het bedrijven toegang geeft tot wetenschappelijk onderzoek en kennis en innovatieve slagkracht geeft. Deze samenwerkingen, ook wel: 'University Business Cooperation' (UBC), krijgen op verschillende manier vorm. Zo worden er gastcolleges en bijeenkomsten georganiseerd, maar er vindt ook een uitwisseling van personeel en advies plaats.

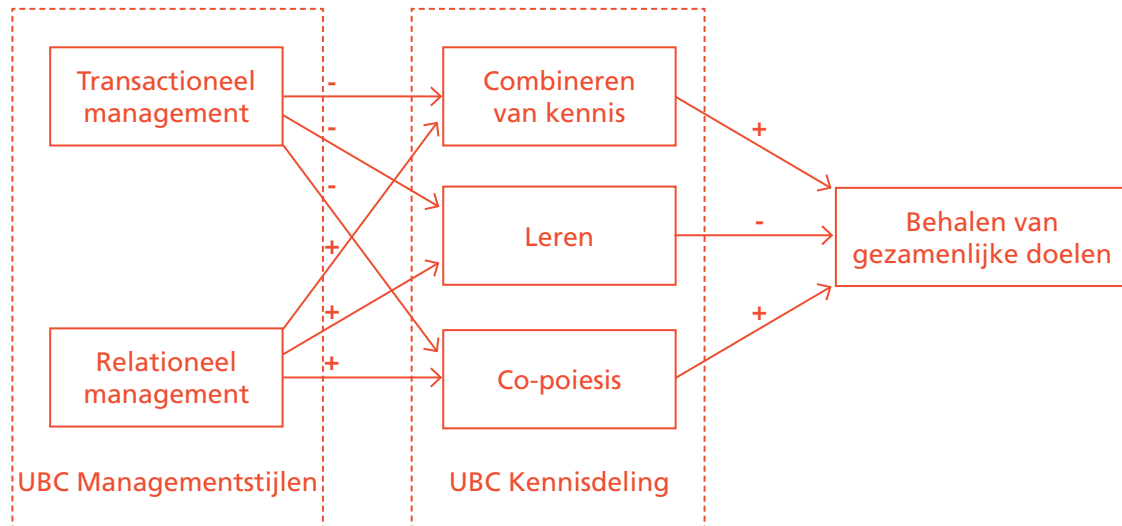
Deze studie onderzoekt hoe je als bedrijf een succesvolle UBC-samenwerking kan managen. Wanneer je samenwerkt met een universiteit heb je te maken met universitaire docenten en onderzoekers, die als individuele besluitvormers optreden. Je werkt als bedrijf meestal samen met één onderzoeker of hoogleraar in plaats van met een team of afdeling. Daarom is het belangrijk voor een bedrijf om te weten hoe de onderzoeker reageert op managementstijlen en oog te hebben voor de verschillende belangen. Een voorbeeld is dat een onderzoeker de resultaten van de samenwerking graag met een breed (wetenschappelijk) publiek deelt, terwijl de organisatie graag exclusiviteit claimt.

De condities van een vruchtbare UBC-samenwerking zijn onderzocht middels een enquête onder 415 Duitse universitaire docenten. Allereerst onderzochten de auteurs twee managementstijlen die vorm en structuur geven aan UBC-samenwerkingen: de *transactionele* en *relationele* stijl. De transactionele managementstijl gaat over formele maatregelen die beperkingen en monitoring met zich mee brengen. Ze zorgen ervoor dat de samenwerking standhoudt, maar kunnen tegelijkertijd ook het vertrouwen tussen de partijen beschadigen door wantrouwen. De relationele managementstijl daarentegen, gaat over de interactie tussen de partijen. Het doel is het vormen van persoonlijke relaties, vertrouwen en sociale identificatie. Deze stijl kenmerkt zich door herhaalde persoonlijke interacties, zoals maandelijkse meetings.

Daarnaast werd onderzocht welke vormen van kennisdeling bijdragen aan het succes van een UBC-samenwerking. Verschillende vormen van kennisdeling dragen bij aan dit succes. Allereerst is er de mogelijkheid van het combineren van kennis. Een voorbeeld is dat een wetenschappelijk model concreet wordt toegepast op een business case. In dit geval kunnen beide partijen zich focussen op hun eigen competenties. De tweede mogelijkheid is dat je van elkaar leert. Dit leerproces kan leiden tot nieuwe kennis. Tot slot is er de mogelijkheid tot co-poiesis waarin gezamenlijke kennis en vaardigheden worden ingezet om tot nieuwe kennis te komen.

Uit de resultaten blijkt een positief effect van de relationele managementstijl en een negatief effect van de transactionele managementstijl op de samenwerking tussen universiteiten en het bedrijfsleven.

Zowel het combineren van kennis als co-poiesis hebben een positieve invloed op het behalen van de gemeenschappelijke doelen. Echter, leren blijkt een negatief effect te hebben. Waarschijnlijk omdat hier geen sprake is van wederzijdse inspanningen. De inspanningen liggen bij één partij om de ander iets te leren.



De relatie tussen managementstijlen, de verschillende manieren van kennisdeling en het bereiken van gezamenlijke doelen

Praktische implicaties

- In tegenstelling tot een transactionele managementstijl heeft een relationele managementstijl een positief effect op het vergaren en delen van kennis. Investeer dus in de relatie met een universiteit of onderzoeker, door bijvoorbeeld een duurzame samenwerkingen met hen aan te gaan, regelmatig (persoonlijke) meetings te organiseren en SWOCC-bijeenkomsten bij te wonen.
- Geef de onderzoeker autonomie: leg niet van tevoren al vast wat het vereiste resultaat (*deliverables*) moet zijn. Laat hem of haar bijvoorbeeld de methodes, procedures en conceptdefinities kiezen. Dit wekt vertrouwen en komt de samenwerking ten goede.
- Er moet een kritische uitwisseling van kennis zijn, want anders kan er geen vruchtbare samenwerking tot stand komen. Dus, er is nog meer reden om elkaar te ontmoeten, bijvoorbeeld bij SWOCC, en met elkaar in gesprek te gaan tijdens lopende SWOCC-onderzoeken.

Volledige vermelding artikel

Clauss, T., & Kesting, T. (2017). How businesses should govern knowledge-intensive collaborations with universities: An empirical investigation of university professors. *Industrial Marketing Management*, 62, 185-198.

Link: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116301730>

3| De positieve invloed van negatieve word of mouth

Samenvatting

Online mond tot mond reclame (word of mouth, WOM) is van grote invloed op aankoopgedrag, zo blijkt uit wetenschappelijk onderzoek. Het beïnvloedt namelijk hoe consumenten producten evalueren en aankoopbeslissingen nemen. Vaak wordt daarom gedacht dat negatieve WOM een negatieve invloed heeft op de evaluatie en het gedrag van consumenten. Op basis van drie onderzoeken, wordt er in dit artikel het tegenovergestelde vastgesteld.

Onder consumenten die zich persoonlijk erg betrokken voelen bij een merk, blijkt negatieve WOM juist te leiden tot een positief effect. Dit is een consequentie van de 'Self Brand Connection', de mate waarin iemand zich verbonden voelt met het merk. Dit gevoel van verbondenheid kan bij sommige individuen erg sterk zijn doordat een merk kan helpen bij het vormen, specificeren of versterken van hun identiteit. Hierdoor voelt een aanval op een merk aan als een persoonlijke aanval. Wanneer men dus een persoonlijke band voelt met een merk en zich ermee identificeert, zal men als reactie het merk willen verdedigen tegen negatieve informatie. Consumenten doen dit op drie manieren: het herhalen of versterken van positieve argumenten, het gebruiken van tegenargumenten en tenslotte het toeschrijven van de negatieve WOM aan de afzender. Dit verdedigingsproces versterkt de intenties omtrent het merk en kan uiteindelijk dus tot meer positieve gevoelens tegenover het merk leiden.

Aan de hand van drie studies is aangetoond dat mensen negatieve WOM defensief verwerken als de Self Branded Connection hoog is. Het onderzoek werd uitgevoerd in drie productcategorieën die verschillen in de mate waarin het product bijdraagt aan iemands identiteit:

- Kleding: Deze categorie is het meest relevant voor het vormen of versterken van iemands identiteit.
- Smartphone: Deze categorie is ook erg belangrijk voor iemands identiteit.
- Hotelovernachtingen: Deze categorie is minder relevant voor de identiteit, maar het is wel een categorie waar online reviews vaak worden geraadpleegd.

Praktische implicaties

- ▶ Overweeg om de Self Brand Connection van je merk te meten onder je online fanbase en mee te nemen in de monitoring tools. Dit kan je merk sterker maken tegenover negatieve mond tot mond reclame.
- ▶ Bestudeer de Self Branded Connection specifiek voor jouw situatie, aangezien het verschilt per categorie.
- ▶ Self Branded Connection kan gezien worden als een belangrijke voorspeller van de kracht van een merk; ontwikkel daarom strategieën om de Self Branded Connection te versterken.

Volledige vermelding artikel

Wilson, A. E., Giebelhausen, M. D., & Brady, M. K. (2017). Negative word of mouth can be a positive for consumers connected to the brand. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 534-547.

Link: <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0515-z>

4| Effectieve merk communicatie op social media: B2B versus B2C

Samenvatting

Het gebruik van social media in de zakelijke (B2B) markt groeit. Echter, het lijkt erop of bedrijven moeite hebben met het bepalen van welke berichten ze moeten posten over het merk. Zo worden voor de B2B marketing strategie regelmatig succesvolle social media strategieën van de commerciële (B2C) marketing overgenomen. Maar is dit wel de ideale oplossing?

In dit onderzoek worden tips gegeven voor het creëren van populaire merkposts op social media kanalen als Facebook. De populariteit van deze posts – gemeten in het aantal likes – kan van invloed zijn op onder meer de verkoop, de merkbekendheid, de prestatie van het merk, de merkloyaliteit en de ROI van social media, en is bepalend voor de concurrentiepositie.

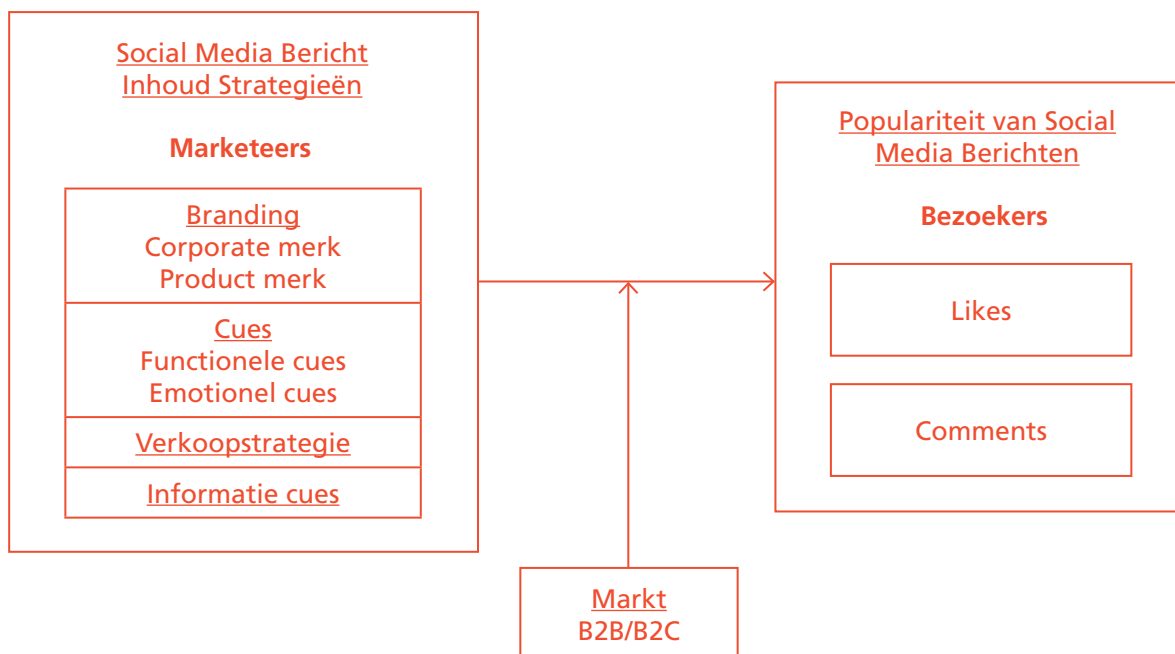
Voor Fortune 500 bedrijven wordt onderzocht welke factoren de populariteit van de merk(content) op Facebook bepalen. De focus is het verschil in strategieën voor de B2B markt en de B2C markt. De volgende kenmerken van social media posts worden onderzocht: branding (corporate versus product merk), de aanwezigheid van functionele cues (specificaties van product service of merk) en emotionele cues (content die probeert te raken in positieve of negatieve zin), de verkoopstrategieën (directe calls to action) en de aanwezigheid van cues voor aanvullende informatie (bijvoorbeeld hashtags en links).

De resultaten laten allereerst een opmerkelijk verschil zien in hoe Facebook posts populair worden gemaakt: In de B2B markt worden posts meer geliked, terwijl in B2C posts meer comments krijgen. In de B2B markt neemt de populariteit van posts toe wanneer het corporate merk wordt genoemd, de post functionele en emotionele cues bevat en het de mogelijkheid biedt voor aanvullende informatie. Het noemen van het corporate merk is dus van belang. Door zo'n post te liken kunnen klanten hun identiteit en verbondenheid met het merk laten zien.

Een onverwachte bevinding is dat emotionele cues van groter belang zijn in B2B dan in B2C markten. Ook B2B klanten laten zich beïnvloeden door content die niet strikt informatief is, maar ook een emotionele lading heeft. Directe calls to action zijn duidelijk effectiever in de B2C dan in de B2B markt. De B2B klant is minder vatbaar voor de meer agressieve verkooptechnieken op social media en liken dit soort berichten minder vaak.

Al met al kan worden geconcludeerd dat een succesvolle B2B marketing strategie voor social media verschilt van een B2C marketing strategie. Het is belangrijk om inzicht te hebben in de interesses van je B2B doelgroep.

Conceptueel Raamwerk



De invloed van de inhoud van social media berichten op de populariteit van de berichten

Praktische implicaties

- ▶ Gebruik geen agressieve verkooptechnieken in B2B berichten op social media. Deze commerciële aanpak schrikt de B2B klant af.
- ▶ In plaats daarvan loont het om de volgende elementen aan de merk communicatie toe te voegen:
 - Corporate merk: de B2B klant verbindt zich graag aan gerenommeerde merken en deelt daarom eerder inhoud waarin het corporate merk is genoemd.
 - Functionele en emotionele cues: functionele berichten worden gewaardeerd door potentiële B2B klanten die op zoek zijn naar informatie over aanbod en aankoop. Emotioneel geladen berichten spreken bestaande klanten aan.
 - Informatie: B2B klanten gebruiken social media als bron van informatie over merken en aanbiedingen en waarderen daarom het bijvoegen van, bijvoorbeeld, productbeschrijvingen en gebruiksaanwijzingen (via links, hashtags in tweets, etc.).
- ▶ Het aantal likes is een betere indicator van populariteit in een B2B markt, dan het aantal comments.

Volledige vermelding artikel

Swani, K., Milne, G. R., Brown, B. P., Assaf, A. G., & Donthu, N. (2017). What messages to post? Evaluating the popularity of social media communications in business versus consumer markets. *Industrial Marketing Management*, 62, 77-87.

Link: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850116301626>

5| Hoe communiceer je versheid anders dan door het product zelf?

Samenvatting

We proeven maar voor een deel met onze smaakpapillen. Al in de eerste eeuw na Christus werd door Apicius, de Romeinse fijnproefer, geconstateerd dat visuele informatie belangrijk is in het bepalen van smaak: “De eerste smaak is altijd met de ogen”.

We proeven wat we zien en wat we zien bepaalt ook hoe we voedsel beoordelen alvorens we het hebben geproefd. Intrinsieke en waarneembare eigenschappen van voedsel communiceren dus productinformatie. Het geeft bijvoorbeeld informatie over de versheid: de mate waarin het voedselproduct bij haar originele staat is, qua afstand, tijd en verwerking. Vers voedsel heeft een heldere kleur, een stevige structuur en een goede geur. Minder vers voedsel wordt vaak bruin, begint te stinken, is gekneusd en krijgt een zachte, zompige structuur. Visuele informatie bepaalt dus versheid, en dit bepaalt vervolgens de perceptie van de kwaliteit, smaak en aantrekkelijkheid en of we het product kiezen. Voedselproducenten en package designers proberen daarom voedsel er altijd zo vers mogelijk uit te laten zien.

Deze studie heeft onderzocht hoe versheid visueel kan worden gecommuniceerd, niet middels het product zelf, maar door het product in beweging af te beelden. Beweging als indicatie van leven kan ook een goede voorspeller voor versheid zijn. Gezonde, fitte dieren laten bijvoorbeeld een meer energieke beweging zien dan dieren die ziek of stervende zijn. In het geval van plantaardig voedsel zijn bijvoorbeeld kruiden, groenten of fruit vers in het voorstadium van de oogst, wanneer ze aan levende bomen of planten zitten die in de wind bewegen. Water is vers wanneer het stroomt. Wanneer het stilstaat bevat het meer bacteriën en is het gevoelig voor besmetting door giftige chemicaliën. De studie toetst de hypothese dat consumenten de associatie tussen beweging en versheid, ook toepassen wanneer beweging niet relevant is.

De associatie tussen beweging en de beoordeling van versheid en hoe dit zich vertaalt naar de verwachting van smaak, is in een viertal studies aangetoond. Voedsel dat in beweging werd afgebeeld, bijvoorbeeld ontbijtgranen die in een kom vallen, werd telkens als verser en daardoor smaakvoller beoordeeld. Mensen beoordeelden jus d’orange afgebeeld terwijl het werd ingeschonken in een glas positiever dan jus d’orange die reeds in het glas was geschonken. Ze vonden dat de jus d’orange die werd afgebeeld terwijl het werd ingeschonken onder betere condities was bewaard, minder bruin was, verser en nieuwer was en dat er minder tijd was verstreken tussen het persen van de sap en het inschenken.

Deze bevindingen zijn cruciaal omdat versheid een belangrijke rol speelt in de aantrekkelijkheid van voedsel. Het laat zien dat versheid ook gecommuniceerd kan worden door visuele cues anders dan alleen via de intrinsieke eigenschappen van het product zelf. Tot slot toont het aan

dat de waarneming van beweging belangrijke consequenties heeft voor de daaropvolgende consumentenervaring, tevredenheid, herhaalde aankoop en word of mouth.

Praktische implicaties

- ▶ Marketeers kunnen deze kennis, dat bewegende beelden de perceptie van versheid en de verwachte smaak verbeteren, toepassen bij het aanbevelen van producten.
- ▶ Door producten in beweging weer te geven, in plaats van statisch af te beelden, kunnen marketeers de perceptie van versheid, de verwachte smaak en de aantrekkelijkheid van het product verbeteren.
- ▶ Beweging kan ook ingezet worden als tool om mensen aan te zetten tot gezonde keuzes. De aantrekkelijkheid van minder populair, gezond voedsel, zoals fruit of salades, kan worden gepromoot door het in beweging weer te geven.

Volledige vermelding artikel

Gvili, Y., Tal, A., Amar, M., & Wansink, B. (2017). Moving up in taste: Enhanced projected taste and freshness of moving food products. *Psychology & Marketing*, 34, 671-683.

Link: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/mar.21014/epdf>

Redactie: Bart Soels, Guda van Noort, Onno Maathuis, Mary Hoogerbrugge, Nicole Verhoeven

Eindredactie: Guda van Noort

Ontwerp: Esther Scheide

© 2017: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie, SWOCC, Amsterdam.

Behoudens uitzonderingen door wet gesteld mag niets van deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of welke wijze dan ook zonder voorafgaand schriftelijke toestemming van de uitgever of rechthebbende op het auteursrecht.

Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie (SWOCC) doet fundamenteel wetenschappelijk onderzoek op het gebied van merken en communicatie. Deze kennis maakt SWOCC toegankelijk voor de praktijk, bijvoorbeeld door het uitbrengen van publicaties en het organiseren van bijeenkomsten. De stichting is in 1995 opgericht op initiatief van Giep Franzen en is gelieerd aan de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam. SWOCC wordt financieel mogelijk gemaakt door haar begunstigers maar opereert zelfstandig en onafhankelijk. SWOCC telt ruim 200 begunstigers, waaronder adviesbureaus (van pr en reclame tot design en marktonderzoek), adverteerders, non-profit organisaties en zzp'ers.

www.swocc.nl

SWOCC