

SWOCC

# Selectie 3

---

december 2018

# Inhoud

1. Inzicht in het besluitvormingsproces bij online aankopen  
*Journal of Business Research*
2. Cross-over effect tussen mobiele apparaten biedt kansen voor conversie  
*Journal of Marketing*
3. Hoe reageren jongeren op gepersonaliseerde social media advertenties?  
*Journal of Marketing Communications*
4. La Vie en Rose: Hoe richt je je als marketeer tot de LHBT markt?  
*Journal of Marketing Management*
5. Succesvol managen van je merk: Het belang van interne branding  
*Journal of Brand Management*
6. Zo maak je medewerkers ambassadeur van je merk  
*Journal of Brand Management*
7. Een sterke merkidentiteit in de strijd tegen 'copycats'  
*European Journal of Marketing*

# 3

## Woord van de redactie

Dit is alweer de laatste Selectie kwartaaluitgave van dit jaar. Dit keer presenteren we 7 samenvattingen van wetenschappelijke studies. Ze geven inspiratie voor in te zetten communicatiestrategieën en -middelen.

### *Merk en Mens*

De online informatie overload maakt een aankoop vandaag de dag tot een ingewikkeld en tijdsintensief proces. 'Inzicht in het besluitvormingsproces bij online aankopen' onderzoekt verschillende archetype in gedrag en legt zo de patronen in het consumentengedrag bloot. Op weg naar hun online aankoop schakelen consumenten geregeld tussen mobiele en vaste apparaten. 'Cross-over effect tussen mobiele apparaten biedt kansen voor conversie' legt uit hoe je de conversieratio kan verhogen.

### *Merk & Reclame*

Een manier om consumenten aan te zetten tot online aankopen is via gepersonaliseerde advertenties. Jongeren lijken ontvankelijker voor dit soort advertenties dan volwassenen. 'Hoe reageren jongeren op gepersonaliseerde advertenties?' onderzoekt deze aanname. Steeds meer merken maken gebruik van expliciete reclamecampagnes met in de hoofdrol leden van de LHBT gemeenschap. 'La Vie en Rose: Hoe richt je je als marketeer tot de LHBT markt?' onderzoekt in hoeverre het terecht is de LHBT gemeenschap als een eenduidige subcultuur aan te spreken.

### *Merk en Organisatie*

Om succesvol te zijn als merk, zijn betrokken medewerkers een voorwaarde. In 'Succesvol managen van je merk: Het belang van interne branding' staat de relatie tussen het interne merkbeleid en drie merkmanagement factoren centraal. Betrokken medewerkers leiden er bijvoorbeeld toe dat anderen het merk vertrouwen, er tevreden mee zijn en loyaal zijn naar een merk. 'Zo maak je medewerkers ambassadeur van je merk' bespreekt het principe van brand citizenship behavior – hoe je medewerkers aanzet tot merk-gerelateerd gedrag. Medewerkers kunnen, als ze betrokken zijn, ook bijdragen aan het versterken van je merkidentiteit. 'Een sterke merkidentiteit in de strijd tegen 'copycats' legt uit hoe je kan concurreren met kwalitatief hoogwaardige copycat merken om de leidende marktpositie van het originele merk te behouden.

# 1 | Inzicht in het besluitvormingsproces bij online aankopen

## Samenvatting

De online informatie overload maakt een aankoop vandaag de dag tot een ingewikkeld en tijdsintensief proces. Om zich te redden in deze brij aan informatie neemt de consument een zekere 'besluitvormingsstrategie' aan. Door te onderzoeken hoe dit besluitvormingsproces zich ontvouwt en waardoor individuele verschillen gedreven worden, kunnen patronen in consumentengedrag bloot worden gelegd.

In deze studie is daarom, aan de hand van twee onderzoeken, gekeken naar verschillend archetypisch gedrag. In het eerste onderzoek kregen de deelnemers de opdracht een bepaalde online aankoop te doen – het selecteren van een bankrekening of het kopen van een telefoon. Hierbij werd hun surfgedrag op video vastgelegd en dienden de deelnemers bij elke stap in het aankoopproces hardop te denken. Dit leverde een veelzijdigheid aan data op. Na analyse kon deze data worden gebruikt om de diverse activiteiten en fases in het online aankoopproces vast te leggen. Vervolgens is er in een tweede onderzoek gekeken naar de impact van individuele kenmerken – besluitvormingsstijl en productkennis – op de tevredenheid met het proces.

Op basis van de besluitvormingsstijl en de productkennis kan er onderscheid worden gemaakt tussen vier archetypen:

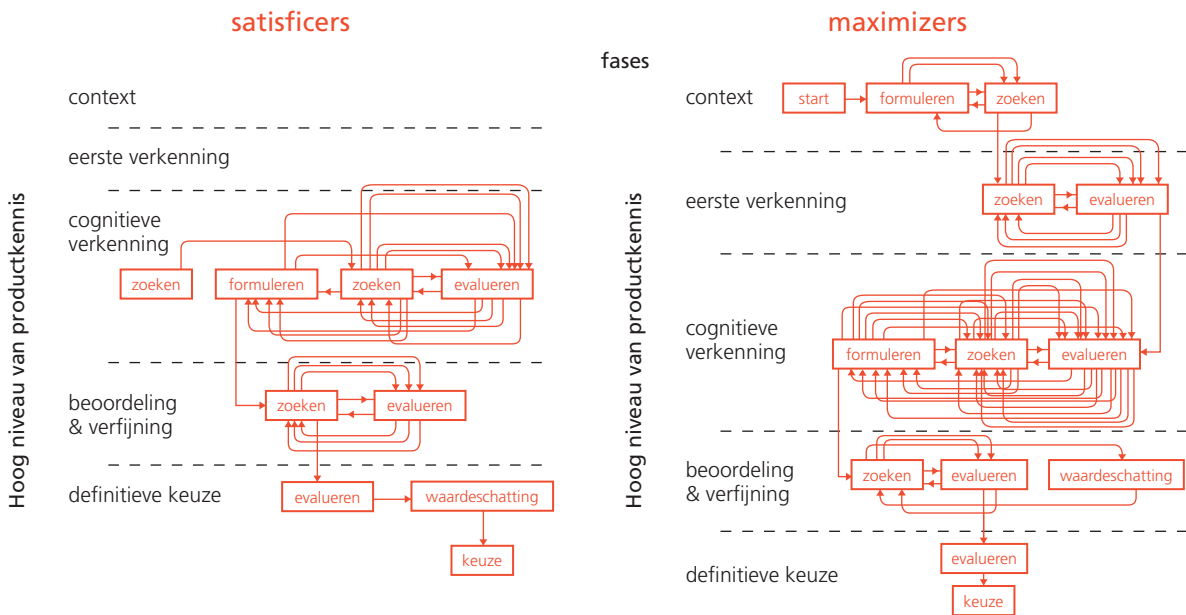
### Besluitvormingsstijl

1. *Satisficers*: zijn vooral gefocust op het vereenvoudigen van het proces en het verminderen van de inspanning. Het liefst maken zij zo snel mogelijk een keuze uit zo min mogelijk opties. Zij gebruiken meer simpele interne processen voor hun keuze en hebben een korter beslissingsproces.
2. *Maximizers*: hebben de neiging om de best mogelijke oplossing te vinden en willen graag zoveel mogelijk informatie evalueren voordat ze een keuze maken. Zij proberen te zorgen voor een optimale keuze van alternatieve opties en gebruiken meer complexe interne processen in hun besluitvorming. Als gevolg hiervan duurt hun beslissingsproces langer.

### Productkennis

3. *Veel kennis*: consumenten met meer productkennis kunnen informatie sneller opnemen en kunnen de informatie evalueren met minder inspanning. Hierdoor wordt het besluitvormingsproces gemakkelijker en duurt het minder lang.
4. *Weinig kennis*: consumenten met minder productkennis dienen eerst informatie in te winnen en dit te begrijpen voordat zij een keuze kunnen maken. Dit is meer tijdsintensief en maakt het besluitvormingsproces lastiger.

De studie toont aan dat de besluitvormingsstijl en productkennis van de consument invloed hebben op de tevredenheid over de keuze en het proces. De tevredenheid met de keuze wordt daarbij gevormd door de besluitvormingsstijl: *maximizers* evalueren een groter aantal alternatieven en krijgen daardoor meer vertrouwen in hun eigen keuze. Hierdoor zal de tevredenheid met de keuze toenemen. De tevredenheid over het proces wordt juist geleid door productkennis: *weinig kennis* leidt tot een langere beslissingsduur, waardoor tevredenheid over het proces afneemt.



### Het besluitvormingsproces voor verschillende archetypen

## Praktische implicaties

- ▶ Bij de verkoop van producten is het belangrijk om relevante en begrijpelijke informatie te vermelden. Zo kun je de belangrijkste info in korte bullets bovenaan de webpagina vermelden, gevolgd door meer uitgebreide informatie en uitleg onderaan de pagina. Dit helpt zowel de *satisficers* – die graag snel beslissen – als de *maximizers* – die veel informatie willen – als de mensen met veel/weinig productkennis.
- ▶ Daarnaast is het belangrijk een overzichtelijke website te hebben waar informatie gemakkelijk gevonden kan worden. Een goede zoekfunctie en eventueel een chatfunctie zijn cruciaal.
- ▶ Online platforms moeten *satisficers* stimuleren om meer betrokken te zijn bij het aankoopproces en een groter aantal opties te overwegen. Hierdoor neemt de tevredenheid met de keuze toe.
- ▶ Via geautomatiseerde tools die het keuzeproces vergemakkelijken – zoals het tonen van vergelijkbare producten of het weergeven van alle relevante productinformatie – kun je *satisficers* meer betrekken.

## Volledige literatuurverwijzing

Karimi, S., Holland, C. P., & Papamichail, K. N. (2018). The impact of consumer archetypes on online purchase decision-making processes and outcomes: A behavioural process perspective. *Journal of Business Research*, 91, 71-82.

Link: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.038>

## 2 | Cross-over effect tussen mobiele apparaten biedt kansen voor conversie

### Samenvatting

De toegenomen penetratie van mobiele apparaten beïnvloedt het online koopgedrag van klanten. Zo lijkt het erop dat klanten op weg naar hun aankoop geregeld schakelen tussen mobiele en vaste apparaten. Een relevante vraag in een tijdperk waarin het online kanaal als verkoopkanaal inmiddels groter is dan het fysieke kanaal en het aantal mobiele apparaten nog steeds stijgt, is dan ook: bestaat er een verband tussen het schakelen tussen mobiele apparaten en conversie?

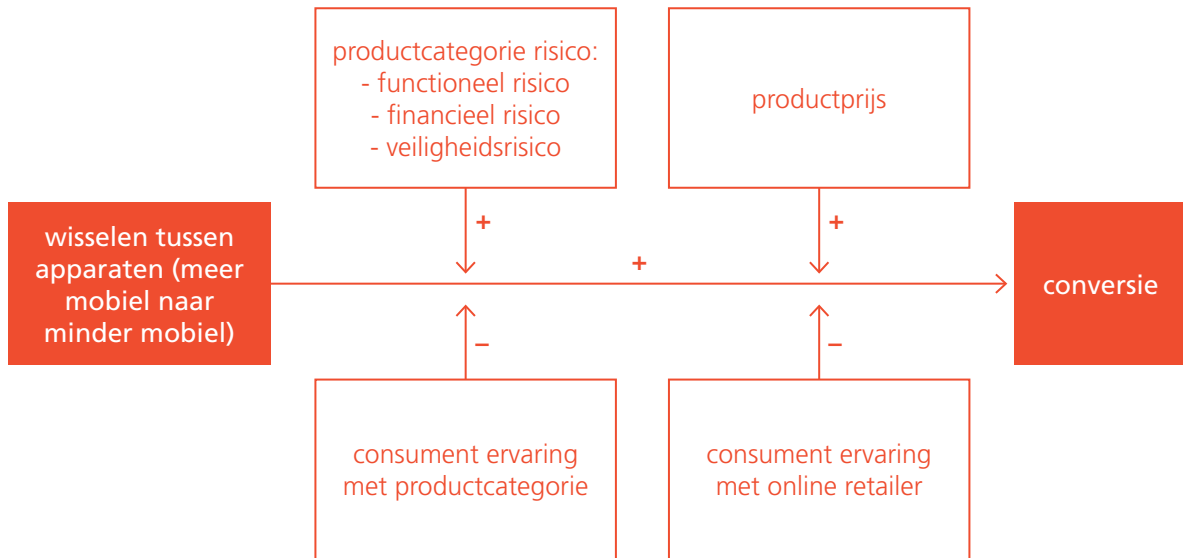
Deze studie wijst uit dat als consumenten tijdens het aankoopproces overstappen van een 'meer mobiel apparaat' – zoals een mobiele telefoon – naar een 'minder mobiel apparaat' – zoals een laptop of desktop – de conversieratio<sup>1</sup> hoger is. Dit effect is nog sterker als het de aanschaf van een product behelst in een productcategorie die door consumenten als risicovol wordt gezien. Hierbij kan het gaan om een functioneel-, een financieel- of een veiligheidsrisico. Het verschil in conversieratio is echter minder groot bij consumenten die ervaring hebben met de betreffende online retailer en de productcategorie. Zij ervaren de aanschaf als minder risicovol.

Ook blijkt de prijs van een product een rol te spelen. Als het de aanschaf van een duurder product betreft, is de conversieratio hoger als men in het aankoopproces van een meer – een mobiel – naar minder – een laptop – mobiel apparaat overstapt. Hoewel geslacht geen invloed heeft op het verband tussen wisselen van mobiele apparaten en conversieratio, heeft leeftijd dat wel. Dit is gerelateerd aan de mobiele gebruikservaring en het gevoel van risico: ouderen zijn minder ervaren met het gebruik van mobiele apparaten dan jongere consumenten.

Een kanttekening is dat in de praktijk het gebruik van meerdere mobiele apparaten tijdens het aankoopproces niet heel gebruikelijk blijkt te zijn. Dit kan verklaren waarom bedrijven bij de evaluatie van hun online inzet alleen kijken naar het gebruik van één mobiel apparaat (meestal het laatst gebruikte apparaat) en niet naar het cross-over effect tussen diverse apparaten. Hierdoor krijgen de minder mobiele apparaten (de laptop en desktop) ten onrechte hogere conversieratio's toegekend. De meer mobiele apparaten (de mobiele telefoon) krijgen daarentegen veel te lage conversiecijfers toegekend en worden hiermee onderschat in het aankoopproces. Het gevolg hiervan is dat mediaplanning vaak geen rekening houdt met het verband tussen het wisselen van mobiele apparaten en de conversieratio.

---

<sup>1</sup> *Conversieratio: het percentage van de websitebezoekers dat overgaat tot conversie (zoals het overgaan tot aankoop).*



Hoe het wisselen van een meer naar een minder mobiel apparaat de conversie bepaalt

## Praktische implicaties

- ▶ Als marketeer moet je niet enkel focussen op het mobiele apparaat dat de conversie heeft opgeleverd, ook de weg er naartoe is interessant. Bij de verdeling van mediabudgetten moet je rekening houden met de bijdrage van meer mobiele apparaten aan de conversieratio.
- ▶ Daarnaast is het raadzaam meer aandacht te besteden aan het tracken van online data. Het is van wezenlijk belang om goed te weten wat de bijdrage van ieder mobiel apparaat is in het aankoopproces en waar de conversiepunten liggen.
- ▶ Je kunt consumenten een betere service bieden, en daarmee de conversie verhogen, door de verschillende online kanalen naadloos op elkaar te laten aansluiten. Denk aan een cross-over winkelmandje waarbij men producten op het ene apparaat kan selecteren en vervolgens op het andere apparaat kan afrekenen.

## Volledige literatuurverwijzing

De Haan, E., Kannan, P.K., Verhoef, P.C., & Wiesel, T. (2018). Device Switching in Online Purchasing: Examining the Strategic Contingencies. *Journal of Marketing*, 82, 1-19.

Link: <http://dx.doi.org/10.1509/jm.17.0113>

## 3 | Hoe reageren jongeren op gepersonaliseerde social media advertenties?

### Samenvatting

Meer dan acht op de tien jongeren heeft een social media account. Op social media draait het vooral om zelfpresentatie. Ze delen hiervoor veel persoonlijke informatie, niet alleen met hun social media vrienden, maar ook met derden, zoals merken. Marketeers gebruiken deze informatie om hun doelgroep effectief te targeten en voor gepersonaliseerde advertenties. Aangezien kennis over beïnvloeding en beïnvloedingsstrategieën – oftewel *persuasion knowledge* – zich gedurende een mensenleven ontwikkelt, is de verwachting dat jongeren ontvankelijker zijn voor gepersonaliseerde advertenties dan volwassenen.

In deze studie is daarom onder jongeren onderzocht hoe zij reageren op een gepersonaliseerde advertentie op Facebook. Hierbij is gekeken of een hogere mate van personalisering leidt tot sterkere beïnvloeding, en of dit effect wordt afgezwakt door zorgen omtrent privacy.

Er is een experiment uitgevoerd onder 40 jongeren tussen de 14-18 jaar. De jongeren werden uitgenodigd lid te worden van een Facebook groep. Zo hadden de onderzoekers toegang tot de persoonlijke data van de jongeren. De jongeren kregen willekeurig één van de drie gepersonaliseerde advertenties te zien, die voor dit experiment zijn ontwikkeld.

Een Coca Cola Plus advertentie werd op drie niveaus gepersonaliseerd. Deze niveaus zijn gebaseerd op een pretest onder bijna 100 jongeren. Voor 14 categorieën van persoonlijke gegevens, die je via Facebook kan delen, hebben de jongeren aangegeven of ze het merk Coca Cola toe zouden staan die specifieke data te gebruiken voor advertentiedoeleinden. De resultaten tonen aan dat jongeren het negatiefst staan over het gebruik van contactgegevens (bijvoorbeeld e-mailadres, telefoonnummer of thuisadres), en het positiefst tegenover het gebruik van geslacht, voornaam, geboortedatum, interesses en schoolinformatie. Ze stonden matig negatief tegenover het gebruik van foto's (geplaatst op Facebook) en status en vriendschap updates.

De bovengenoemde resultaten uit de pretest zijn gebruikt voor het creëren van drie niveaus van personalisering. De laag gepersonaliseerde advertentie gebruikte slechts één categorie van persoonlijke data – de voornaam. De medium gepersonaliseerde advertentie gebruikte vijf categorieën – voornaam, geslacht, geboortedatum, interesses en de profielfoto. De hoog gepersonaliseerde advertentie gebruikte negen categorieën – voornaam, geslacht, geboortedatum, interesses, achternaam, adres, e-mailadres, een albumfoto en de status-update.

Het effect van de advertentie was het grootst voor de hoog gepersonaliseerde advertentie. De attitude ten aanzien van deze advertentie was positiever, jongeren waren meer geneigd deze advertentie te delen en de merkengagement was groter. De effecten staan in onderstaande figuur.



Privacyzorgen hadden geen invloed op het effect van personalisering. Deze uitkomst bevestigt de *'privacy paradox'* – jongeren geven aan dat ze het delen van sommige persoonlijke data voor advertentiedoeleinden onacceptabel vinden, maar als deze persoonlijke data toch worden gebruikt, lijken de voordelen van het delen van privacygevoelige informatie de nadelen te overstemmen. Een persoonlijke relevante advertentie is overtuigend, ongeacht de privacygevoelens van jongeren.

De resultaten hebben belangrijke implicaties voor adverteerders en organisaties die jongeren kunnen leren over reclame. De resultaten laten immers zien dat jongeren een kwetsbare groep zijn voor gepersonaliseerde advertenties. Hun kennis over privacy beschermt hen hier niet tegen. Adverteerders zouden daarom voorzichtig om moeten gaan met deze groep consumenten en reclamewijsheid zou moeten worden bijgebracht via bijvoorbeeld onderwijsinstellingen.

	Trend lijn	Laag gepersonaliseerd	Medium gepersonaliseerd	Hoog gepersonaliseerd
Advertentie attitude		4.48 <sup>b,c</sup>	4.82 <sup>a</sup>	4.97 <sup>a</sup>
Merkengagement		3.84 <sup>c</sup>	3.99	4.21 <sup>a</sup>
Doorstuur intentie		3.73 <sup>c</sup>	3.98 <sup>c</sup>	4.33 <sup>a,b</sup>

#### Trend lijnen effecten personalisering op jongeren op social media

<sup>a</sup> significant verschillend van laag gepersonaliseerd

<sup>b</sup> significant verschillend van medium gepersonaliseerd

<sup>c</sup> significant verschillend van hoog gepersonaliseerd

De variabelen zijn gemeten op een 7-punts schaal

## Praktische implicaties

- ▶ Niet alle persoonlijke informatie wordt als even persoonlijk of privacygevoelig ervaren, en vinden consumenten even acceptabel om te delen voor advertentiedoeleinden. Onderzoek daarom onder je eigen doelgroep welke persoonlijke informatie men acceptabel vindt om te delen voor marketingdoeleinden.
- ▶ Er worden veel persoonlijke data verzameld en verwerkt voor marketingdoeleinden, maar niet alle data zijn even geschikt voor personalisering. Welke persoonlijke informatie gebruikt kan worden, hangt dus niet alleen af van wat mogelijk is op basis van de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), maar hangt ook af van de percepties van de consument.
- ▶ Vooral jongeren zijn een kwetsbare groep voor gepersonaliseerde communicatie, de voordelen van deze reclamestrategie overstemmen de privacygevoeligheid van persoonlijke data.

## Volledige literatuurverwijzing

Walrave, M., Poels, K., Antheunis, M.L., Van den Broeck, E., & Van Noort, G. (2018). Like or dislike? Adolescents' responses to personalized social network site advertising. *Journal of Marketing Communications*, 24(6), 599 – 616.

Link: <https://doi.org/10.1080/13527266.2016.1182938>

## 4| La Vie en Rose: Hoe richt je je als marketeer tot de LHBT markt?

### Samenvatting

De LHBT (lesbische vrouwen, homoseksuele mannen, biseksuele- en transgenderpersonen) gemeenschap is een sociale, politieke en economische factor van betekenis. Uit onderzoek blijkt dat 60% van homo- en biseksuele mensen eerder geneigd is om een product aan te schaffen wanneer zij een bedrijf als homovriendelijk ervaren. Daarnaast is 50% eerder geneigd om een product aan te schaffen wanneer er homoseksuele representatie in de advertenties zichtbaar is. Steeds meer merken, waaronder Ikea, Calvin Klein, McDonald's, NS, Apple en Netflix, maken gebruik van expliciete reclamecampagnes met in de hoofdrol leden van de LHBT gemeenschap.

De vraag is echter, hoe spreek je de LHBT gemeenschap op een effectieve manier aan? Want marketeers portretteren de LHBT gemeenschap vaak als een eenduidige subcultuur en behandelen ze daarmee als één marktsegment. Maar in hoeverre is dat terecht? Het is immers nog maar de vraag of een communicatiestrategie gericht op de gehele (of een deel van) de LHBT gemeenschap daadwerkelijk al haar leden aanspreekt.

Eerder onderzoek naar effectiviteit van homoseksuele representatie in advertenties heeft gemengde resultaten opgeleverd. Een knelpunt is dat er wezenlijk verschillen bestaan tussen de portrettering van homoseksuele mannen en vrouwen. Er bestaan bijvoorbeeld veel negatieve stereotypes over lesbische vrouwen, waaronder dat zij niet van winkelen houden, geen aandacht aan hun uiterlijk besteden, en een lager besteedbaar inkomen hebben dan homoseksuele mannen. Anderzijds bestaan er over homoseksuele mannen juist positieve stereotypes, namelijk hun imago als 'bon vivants' die van winkelen houden en een hoger besteedbaar inkomen hebben. Wat ertoe leidt dat adverteerders vaker gebruik maken van (stereotype) homoseksuele mannen in hun uitingen. Maar de vraag is of de gehele LHBT gemeenschap zich hierin herkent.

Dit onderzoek kijkt naar de reacties van lesbische vrouwen die zich wel – de 'in-groep' – of juist niet – de 'uit-groep' – identificeren met de totale LHBT gemeenschap. Er is getest hoe de vrouwen reageren op verschillende LHBT-doelgroep gerelateerde advertenties met expliciete, uitbundige uitingen van homoseksuele mannen of lesbische vrouwen, en impliciete neutrale uitingen. Hierbij zijn advertenties met expliciete uitingen doelgericht afgestemd op de beoogde homoseksuele doelgroep. De advertenties met impliciete uitingen bevatte beeldvorming en 'cues' die alleen herkenbaar zijn voor zogeheten insiders van de LHBT gemeenschap.

Het blijkt dat lesbische vrouwen behorende tot de in-groep anders op advertenties reageren dan lesbische vrouwen behorende tot de uit-groep. De reacties op impliciete, neutrale uitingen zijn vergelijkbaar. Echter, de in-groep beoordeelt advertenties die doelgericht afgestemd zijn op lesbische vrouwen minder goed dan de uit-groep. De uit-groep heeft een voorkeur voor zowel

advertenties doelgericht afgestemd op lesbische vrouwen als op homoseksuele mannen, en hebben geen echte voorkeur voor advertenties met impliciete, neutrale uitingen. Beschouw je de in- en uit-groep toch als één geheel, dan verschuift het resultaat verrassenderwijs naar – aflopend van meest tot minst positief beoordeeld – advertenties (1) expliciet afgestemd op homoseksuele mannen, (2) expliciet afgestemd op lesbische vrouwen, en (3) advertenties met neutrale, impliciete uitingen.

## Praktische implicaties

- ▶ Wanneer je als marketeer leden uit de LHBT gemeenschap wil bereiken om koopgedrag te stimuleren, haal je meerwaarde uit het afstemmen van advertenties op specifieke subgroepen binnen de gemeenschap. De LHBT gemeenschap is niet uniform en leden zullen zich niet in dezelfde mate herkennen in homovriendelijke representatie.
- ▶ Kleine nuances binnen representatie kunnen grote verschillen maken in het ervaren van representatie, wat uiteindelijk gevolgen kan hebben voor productvoorkeur en merkkeuze.

## Volledige literatuurverwijzing

Descubes, I., McNamara, T., & Douglas, B. (2018): Lesbians' assessments of gay advertising in France: not necessarily a case of 'La Vie en Rose?'. *Journal of Marketing Management*, 34 (7/8), 639-663.

Link: <https://doi.org/10.1080/0267257X.2018.1474242>

## 5 | Succesvol managen van je merk: Het belang van interne branding

### Samenvatting

Interne branding is een belangrijke schakel voor merkprestaties. Om succesvol te zijn als merk, zijn betrokken medewerkers een voorwaarde. Zij moeten immers de waarde van de organisatie vol enthousiasme bij de consument overbrengen. Medewerkers dienen als merkambassadeurs, interne stakeholders en als middel voor een duurzame concurrentiepositie. Maar hoe manage je jouw merk succesvol?

Het probleem is dat er een hoge doorstroom van marketeers bestaat, met name voor Chief Marketing Officers (CMO's) en merkmanagers. Hierdoor ontstaat een gebrek aan continuïteit in strategische merkplannen. Bovendien bestaat er een groeiende druk om op korte termijn resultaten te boeken, ten koste van de lange termijn merk activiteiten. Het succes van een strategisch merkmanagement is echter afhankelijk van de continuïteit van het top management en/of het vermogen van medewerkers om consistent te blijven met de onderliggende merkwaarden. Daarnaast kan een korte termijn focus de onderliggende merkwaarden aantasten, wat het merk mogelijk uitholt.

In deze studie staat daarom de relatie tussen het interne merkbeleid en de drie belangrijke merkmanagement factoren – merkoriëntatie, strategisch merkmanagement en merkprestaties – centraal. Dit is onderzocht middels een survey onder (assistent) merkmanagers, marketing managers en product- en servicemanagers van 218 organisaties.

Het onderzoek wijst uit dat, terwijl zowel merkoriëntatie als strategisch merkmanagement een positieve relatie hebben tot merkprestaties, het interne merkbeleid de merkprestatie kan vergroten. Merkoriëntatie en strategisch merkmanagement omvatten de mindset en investeringsbereidheid van organisaties ten aanzien van het bouwen van een merk. Het interne merkbeleid faciliteert de verankering van de merkplannen binnen de organisatie en onder haar medewerkers, waardoor de merkplannen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd. Hierdoor ervaren zowel medewerkers als consumenten een sterkere verbinding met de waarden en visie van het merk. Het versterken van de loyaliteit van medewerkers tot de organisatie kan vervolgens de doorstroom van medewerkers terugdringen.

Daarnaast blijkt uit de resultaten dat medewerkers binnen de organisatie een belangrijke bron zijn voor een duurzame concurrentiepositie. Dit bevestigt de noodzaak voor organisaties om een intern merkbeleid te ontwikkelen.

Eigenschappen	Marktoriëntatie	Strategisch merkmanagement	Interne branding
<b>Definitie</b>	De mate waarin organisaties merken en merkmanagement zien als belangrijk.	Een proces gericht op het medium- tot lange termijn behoud van merken.	Een proces gericht op internalisering van het belang van merken.
<b>Focus</b>	Een inside-out benadering, waarbij de ontwikkeling van de merkidentiteit van primair belang is.	Ontwikkelen van merkstrategieën en lange termijnplannen, evaluatie van het merkimage en merkwaarde, en toewijzing van middelen voor lange termijn management van een merk.	Versterken van de symbolische band tussen medewerkers en merken. Ontwikkelen van menselijk kapitaal door middel van training, seminars en communicatie voor merkmanagement.
<b>Doel</b>	Merken moeten gezien worden als strategische middelen, wat leidt tot het prioriteren van het merk ten opzichte van klanten en concurrenten.	Ontwikkelen en versterken van de merkidentiteit, structureren van het merkportfolio, coördineren van de marketing, en het organiseren van de merkmanagement infrastructuur.	Ervoor zorgen dat de merkoriëntatie en strategische merkmanagementdoelen worden gerealiseerd en efficiënte merkactiviteiten implementeren die leiden tot merkidentiteit.
<b>Rol binnen het strategisch merkmanagement</b>	Ontwikkelen en uitdragen van merkmanagementprocessen.	De continuïteit van het proces is afhankelijk van het leiderschapsteam.	Het 'uitvoeren' van de algemene merkmanagement functie.

### Marktoriëntatie versus strategisch merkmanagement versus interne branding

## Praktische implicaties

- ▶ Het is als organisatie essentieel om een intern merkbeleid te ontwikkelen waarbij de merkwaarden onder medewerkers worden verankerd. Dit waarborgt de continuïteit en lange termijn focus, en draagt bij aan een duurzame concurrentiepositie.
- ▶ Het interne merkbeleid moet alle medewerkers van de organisatie betrekken. Organisations die een organisatie-breed merkbeleid ontwikkelen zien over het algemeen een verbetering in hun merkprestaties.
- ▶ Medewerkers worden als geloofwaardiger gezien dan leidinggevend. Een organisatie-breed intern merkbeleid vertaalt deze geloofwaardigheid naar het succes van een merk. Betrokken medewerkers zijn daarom noodzakelijk voor het succesvol uitdragen van de merkwaarde naar de consument.

## Volledige literatuurverwijzing

Iyer, P., Davari, A., & Paswan, A. (2018). Determinants of brand performance: the role of internal branding. *Journal of Brand Management*, 25(3), 202-216.

Link: <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0097-1>

## 6 | Zo maak je medewerkers ambassadeur van je merk

### Samenvatting

Het zijn de medewerkers van een organisatie die de merkbelofte waarmaken. Via medewerkers bereik je merkdoelstellingen. Hun gedrag leidt er bijvoorbeeld toe dat anderen het merk vertrouwen, er tevreden mee zijn en loyaal zijn naar het merk. Daarmee is intern merkmanagement van essentieel belang voor het succes van een merk.

Voorwaarde voor gewenst merk-gerelateerd gedrag – *brand citizenship behavior* – van medewerkers is dat ze zich enerzijds cognitief bewust zijn van het merk, en zich anderzijds affectief verbonden voelen met het merk. Intern merkmanagement gaat daarom over het implementeren van het merk op affectief, cognitief en gedragsniveau.

Een recente studie (Piehler, 2018) onder ongeveer 800 medewerkers van een bedrijf in de toerisme sector onderzocht de relatie tussen cognitie, affect en gedrag. *Brand citizenship behavior* – gedrag dat in lijn is met de merkidentiteit en merkbelofte – bestaat uit drie aspecten:

- *Compliance*: gedrag in lijn met regels en instructies.
- *Merk endorsement*: endorsement van het merk richting andere medewerkers en klanten.
- *Merkontwikkeling om de merkbeleving te bevorderen*, zoals: het aandragen van suggesties om de merkbeleving onder consumenten te bevorderen, trainingen volgen en expertise ontwikkelen.

Er zijn een aantal aspecten die meteen tot *brand citizenship behavior* leiden, namelijk: de kennis van medewerkers over het merk, het inzicht dat het merk van belang is voor het succes van de organisatie – en dat hun gedrag hiervoor ook bepalend is – inzicht in waar het merk voor staat en gevoel voor de identiteit van het merk. Tegelijk zorgt meer kennis ook voor een sterkere verbondenheid met het merk, en die verbondenheid versterkt het gedrag. Kennis zorgt dus direct én via verbondenheid met het merk voor gewenst merk-gerelateerd gedrag van medewerkers.

Zowel interne als externe communicatiestrategieën kunnen toewijding onder medewerkers creëren, bijdragen aan kennis en de emotionele verbondenheid versterken. Twee van deze strategieën zijn recentelijk op hun effectiviteit onderzocht.

Allereerst onderzochten Schmidt & Baumgarth (2018) de succesfactoren van een merkambassadeur programma. Zo'n programma is:

- doelgericht, gericht op kennis, affect en gedrag,
- gepland of geregisseerd, en
- onderdeel van een netwerk: programma's voor verschillende niveaus, afdelingen en locaties in de organisatie zijn aan elkaar gelinkt.



Een succesvol programma wordt op macro, meso en micro niveau doorgevoerd. Dit betekent dat niet alleen merkambassadeurs worden ingezet, bijvoorbeeld door het aansporen van het delen van merkberichten via social media, maar dat ook alle managementlagen zijn betrokken, inclusief het topmanagement. Alleen als het topmanagement zo'n programma ondersteunt, deze in lijn is met de merkoriëntatie en er sprake is van professioneel merkmanagement hebben dit soort programma's kans van slagen.

Echter, externe communicatieprogramma's – waarin het merk consistent wordt gecommuniceerd – zijn net zo goed van belang voor *brand citizenship behavior*. Hofer & Grohs (2018) toonden dit recentelijk aan voor sponsorship programma's. Drie percepties zijn hierin belangrijk. Allereerst, hoe positiever medewerkers tegenover sponsoring staan, hoe positiever ze de sponsoring van hun eigen organisatie evalueren en hoe sterker de merkidentificatie. Ten tweede, hoe positiever medewerkers staan tegenover hetgeen gesponsord wordt (bijvoorbeeld een sportteam), hoe positiever de houding tegenover sponsoring. Ten derde, hoe sterker de fit tussen het merk en het gesponsorde merk, hoe sterker de identificatie met het merk. Marketingcommunicatie heeft dus niet alleen een effect naar buiten toe, maar ook een effect op het interne publiek.

## Praktische implicaties

- ▶ Zet bij het verankeren van intern merkbeleid in op kennis. Kennis versterkt zowel het inzicht van medewerkers *in* als de verbondenheid *met* het merk. Beide leiden tot gewenst merk-gerelateerd gedrag betreffende het intern en extern uitdragen van de merkidentiteit en merkwaarde.
- ▶ Merkambassadeurs programma's zijn succesvol als alle lagen van de organisatie hierin betrokken worden. Erken dat voor de implementatie twee typen organisatiefilosofieën noodzakelijk zijn, die met elkaar kunnen botsen: de '*daily business*' organisatie – top-down – en de organisatie van het ambassadeurs programma - een netwerk of community waarin verschillende hiërarchische lagen gelijk zijn.
- ▶ Marketingcommunicatie kan een positief effect hebben op het interne publiek, de medewerkers. Betrek medewerkers daarom actief in deze communicatie, zoals via sponsorship programma's. Laat medewerkers deel uitmaken van activiteiten door ze tickets of merchandise te geven.

## Volledige literatuurverwijzing

Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: a closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217-234.

Link: <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0099-z>

Schmidt, H. J., & Baumgarth, C. (2018). Strengthening internal brand equity with brand ambassador programs: development and testing of a success factor model. *Journal of Brand Management*, 25(3), 250-265.

Link: <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0101-9>

Hofer, K. M., & Grohs, R. (2018). Sponsorship as an internal branding tool and its effects on employees' identification with the brand. *Journal of Brand Management*, 25(3), 266-275.

Link: <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0098-0>

## 7 | Een sterke merkidentiteit in de strijd tegen 'copycats'

### Samenvatting

In de markt van vandaag imiteren zogenaamde 'copycat' merken in toenemende mate naam, logo, verpakking en productkenmerken van originele merken. Daarmee profiteren zij moeiteloos van de merkwaarde van originele merken en verleiden ze consumenten tot het kiezen voor de copycat in plaats van het origineel. In deze concurrentiestrijd om de gunst van de consument, staat het belang van een sterke merkidentiteit centraal.

Copycat merken variëren van zwakke namaak tot sterke concurrenten met superieure producteigenschappen ten opzichte van het originele merk. De vraag die in deze studie centraal staat, is hoe te concurreren met kwalitatief hoogwaardige copycat merken om de leidende marktpositie van het originele merk te behouden.

Om de bovenstaande vraag te beantwoorden, is onderzocht hoe het inzetten van merkidentiteit 'cues' originele merken helpt om te concurreren met hoogwaardige copycats die superieure productkenmerken bieden, waaronder:

- Eigenschappen en/of kenmerken die voorafgaand aan een aankoop of consumptie bekeken of opgezocht kunnen worden.
- Ervaringskennis die kan worden ontdekt tijdens of na een aankoop of consumptie.
- Geloofwaardigheid van productattributen waarvan de kwaliteit niet of moeilijk is vast te stellen, ook niet na gebruik.

Aan de hand van vier experimenten – waarin elk van de bovenstaande kenmerken aan bod zijn gekomen – zijn de effecten van extrinsieke kenmerken van het merk (zoals verpakking, naam, prijs) vergeleken met de effecten van intrinsieke kenmerken van het product zelf op merkevaluatie en merkkeuze.

Wat blijkt? Zelfs als de intrinsieke kenmerken van copycats onderscheidend zijn, helpt het versterken van extrinsieke merkidentiteitskenmerken van originele merken bij het tegengaan van verlies van marktaandeel als gevolg van de superieure kwaliteit van copycats. Het strategisch inzetten en communiceren van meerdere, consistente merkidentiteitskenmerken verhoogt merkwaardering en merkvoorkeur voor het originele merk.

Daarnaast blijkt dat sociale context een belangrijke invloed uitoefent op consumentengedrag. Consumenten hechten waarde aan originele, vaak duurdere merken door ze te etaleren als statussymbool, al dus versterkt hoge merkwaarde het effect van merkidentiteitskenmerken op merkkeuze.

## Praktische implicaties

- ▶ (Blijven) investeren in een sterke merkidentiteit loont om de concurrentie met hoogwaardige copycat merken aan te gaan. Het inzetten en communiceren van meerdere, consistente merkidentiteitskenmerken kan de waardering van het originele merk in die mate beïnvloeden dat consumenten hieraan de voorkeur geven, zelfs als er een copycat merk met superieure kenmerken beschikbaar is.
- ▶ Consumenten die merken gebruiken als statussymbool kiezen eerder voor een duurder origineel merk dan een gelijkwaardige, maar lager geprijsde copycat wanneer ze deze gebruiken in sociale, openbare situaties. Het benadrukken van de waarde van het gebruik van het merk in de sociale context biedt daarmee een kans.

## Volledige literatuurverwijzing

Nguyen, H., & Gunasti, K. (2018). Original brands in competition against high quality copycats. *European Journal of Marketing*, 52 (7/8), 1574-1597.

Link: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2017-0536>

**Redactie:** Bart Soels, Mary Hoogerbrugge, Onno Maathuis, Maaïke Sprokkel, Sigrid de Jong, Guda van Noort

**Eindredactie:** Lynnemore van Ommen

**Ontwerp:** Esther Scheide

© 2018: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie, SWOCC, Amsterdam.

Behoudens uitzonderingen door wet gesteld mag niets van deze uitgave worden veelevoudigd 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 178 begunstigers, waaronder adviesbureaus (van pr en reclame tot design en marktonderzoek), adverteerders, non-profit organisaties en zzp'ers.

[www.swocc.nl](http://www.swocc.nl)

**SWOCC**