

# Global Branding

## Succesfactoren voor een wereldmerk

*NIMA Study Course - Day 3*



**Naam:** Linda van der Zwan SMP

**Organisatie:** At Course Marketing

**Functie:** Interim Marketing Professional

**Datum Study Course:** 23 oktober 2015

### Waar moet een merk aan voldoen om (ook) de rest van de wereld te kunnen veroveren?

Om niet alleen local, maar ook global succesvol te kunnen zijn is het belangrijk te weten welke merkelementen in de beoogde expansiegebieden relevant en acceptabel zijn. Een sterk merk heeft in de basis voldoende onderscheidend vermogen, weet zijn doelgroep te boeien en hen als klant te behouden. Een grondige analyse van het huidige merk(en)beleid helpt bij het bepalen welk 'Brand Model' het meest geschikt is voor een internationale ambitie. Daarnaast biedt een goed gedefinieerde 'Brand Strategy, Identity & Culture' houvast bij de internationalisering van een merk.



Foto: bestglobalbrands.com

### Study Course 'Global Branding'

23 oktober 2015

Paul Hitchens, MCIM Chartered Marketer bij Chartered Institute of Marketing (CIM)

Cookham, Engeland

De bevrogen Paul Hitchens geeft tijdens deze inspirerende sessie regelmatig voorbeelden van culturele matches en mismatches. De dag start met het proeven van Marmite, een typisch Brits broodbeleg. Het is duidelijk dat de smaak van de Nederlandse groep beperkt aansluit bij dit productfenomeen dat in alle Engelstalige landen een uitstekende reputatie heeft.

Om met recht een wereldmerk genoemd te mogen worden dient minstens 30% van de omzet gegenereerd te worden buiten de eigen regio. Ook een significante aanwezigheid in Azië, Europa, Noord-Amerika en opkomende economieën is nodig om binnen de groep van 'best global brands' te worden opgenomen. Zie [www.bestglobalbrands.com/2015/methodology](http://www.bestglobalbrands.com/2015/methodology). Apple heeft inmiddels de eerste plaats van Coca Cola overgenomen. 'The Company', met een bewonderenswaardige merkhistorie, moet op het moment hard werken aan de relevantie van de portfolio in de huidige tijd.

Hitchens geeft aan dat een merk is opgebouwd uit verschillende tijdsdimensies oftewel: **'The perception of brands is based on their past (reputation), present (experience) and future (expectation)'**. De verschillende lagen van een merk moeten bestaan uit rationele en emotionele factoren: **'Brands are about hearth and soul'** (Tom Peters). Daarbij is het vertrouwen dat een merk krijgt van zijn publiek afhankelijk van de authenticiteit en relevantie voor de beoogde doelgroep. Transparantie is in deze tijd van cruciaal belang, evenals een sterk en inspirerend leiderschap. Als voorbeeld van het ontbreken van deze laatste zaken is Volkswagen naar voren gekomen. **'Brands are all about trust'** (Walter Landor).

## **Global brand health check: Evalueer je huidige Brand Strategy, Identity en Culture**

### **Global Brand Strategy**

Een Global Brand Strategy wordt gebruikt om richting te geven aan de essentiële onderdelen ('Brand Criteria') van het merk: Een (her-) oriëntatie van je merkbeleid zou de volgende onderdelen moeten inhouden:

- **Purpose.** Een goed begin is de vraag: Wat streven we eigenlijk na? Is het echt een verlengde van wie we zijn en waarin we geloven? Het integreren van een 'hoger' doel, zoals bijdragen aan een verbetering van ons leefmilieu, ecologisch of sociaal, kan leiden tot meer betrokkenheid bij zowel klanten als stakeholders.
- **Vision.** Het bepalen van een ambitie op de langere termijn (5-10 jaar) dient realistisch te zijn maar ook ambitieus. Hierin moeten duidelijk de voordelen voor alle betrokken naar voren komen, de visie moet helder zijn en gericht op het doel. Belangrijk is dat deze visie wordt uitgedragen door het management.
- **Values.** Het geweten van het bedrijf. Waar staan we met z'n allen voor? Een duurzaam asset als tenminste alle lagen **'practice what they preach'**.
- **Mission statement.** In feite een samenvatting van de meest relevante merkcriteria, met de nadruk op het merkdomein, de ambitie en de waarden. Houd het kort, meetbaar en laat ruimte over voor bijstelling door de tijd.
- **Proposition.** De USP van het merk en het unieke onderscheid ten opzichte van de concurrentie. Hoe relevant is dit voor je afnemer? Is het echt? Is het duurzaam te handhaven?
- **Positioning.** De plaats van het merk binnen de prijs/kwaliteit verhoudingen die gelden voor het merkdomein. Goed om te kijken naar mogelijke witte vlekken.
- **Personality.** Een sterke merkpersoonlijkheid kan voor een hechtere relatie met de klant zorgen. Bijvoorbeeld in het geval van een charismatisch oprichter (Richard Branson van Virgin) of met behulp van de 'Archetypen' van Carl Gustav Jung. De wijze waarop het verhaal verteld wordt ('7 Basic Plots' bijv. komedie, tragedie etc.) is afhankelijk van de aard van het merk. De grootste verhalenvertellers laten het einde open...
- **Audience.** Afnemers, stakeholders: Waar bestaan zij uit? Hoe zijn ze georganiseerd? Weten we hoe en door wie ze worden beïnvloed? Groepeer en prioriteer.

### **Global Brand Identity**

Het bepalen van een identiteit is essentieel voor het op de markt brengen van een merk. De herkenbaarheid in de vorm van een naam, tekens of symbolen maakt een merk uniek en biedt authenticiteit. Naast de naam en het logo zullen alle aanvullende elementen (slogan, mascotte, kleur, typografie, tone of voice) weloverwogen gekozen moeten worden, in overeenstemming met de gekozen propositie en positionering.

### **Global Brand Culture**

Een andere differentiatiemogelijkheid is cultuur. Succesvolle wereldmerken hebben een duidelijk verhaal over de oprichting en werken volgens een bepaalde ethiek. Andere elementen die kunnen bijdragen aan cultuur, zijn de wijze van communiceren (taalgebruik), de werkwijze van het personeel en de performance van de leider, bepaalde tradities, gebouwen of andere immateriële zaken zoals muziek of dans.

## Land van herkomst: Het 'Halo Effect'

De oorsprong van een merk kan al een bepaalde betekenis meegeven. Zwitserland staat bekend om zijn horloges, Italië om zijn mode. Deze vooringenomenheden over bepaalde aspecten kunnen invloed hebben op het merk en de verwachtingen ervan.

## Global Brand Architecture

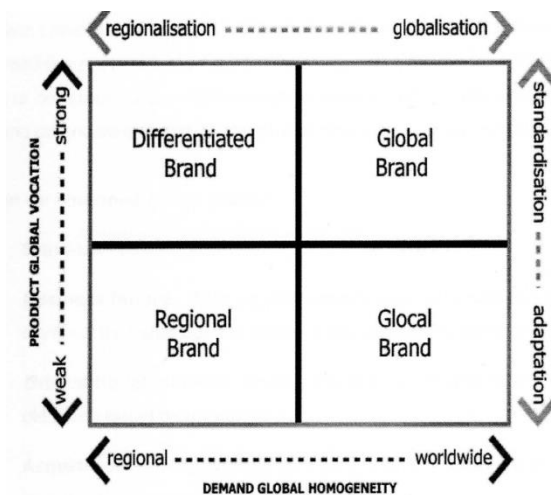
Door het aanbrengen van hiërarchie binnen het merkenportfolio ontstaat de mogelijkheid van zowel synergie als differentiatie. De verschillende brandmodellen zijn:

- **Single Brand:** alle activiteiten onder dezelfde naam (Monolithic, Branded house). In relatie tot het merk betekent dit dat alle merkonderdelen gelijk zijn. Dit biedt synergievoordelen maar bij calamiteiten straalt dit uit naar alle onderdelen. Bijv. FedEx, General Electric.
- **Sub-Brands Model:** In dit geval behoudt het onderdeel de merknaam, aangevuld met de naam van de specifieke activiteit. Bijv. Apple iPod, Apple iPhone. De merkidentiteit is nagenoeg gelijk aan die van het bedrijf zelf.
- **Endorsed Brand Model:** Het product of de dienst heeft een eigen merknaam, met de naam van de moedermaatschappij duidelijk als afzender. Dit heeft beperkte synergie-effecten, maar biedt de mogelijkheid om vergaand te differentiëren per merk. Bijvoorbeeld Nestlé Rolo, KitKat, Bros.
- **Branded Model:** Het product of de dienst heeft een eigen merknaam (House of Brands), met een eigen identiteit en positionering. Bijv. Swatch - Swatch, Tissot, Longines. De moedermaatschappij werkt aan de achterkant, alhoewel ook hierover transparantie is gewenst.

## Global Standardisation or Local Adaption:

In dit verband kan zowel het product als het merk in de mate van adaptie variëren. Hierdoor ontstaan vier kwadranten:

1. Global: Product en merk overal identiek (bv. Gillette)
2. Glocal : Merk identiek - product aangepast (bv. McDonalds)
3. Regional: Zowel het merk als het product is aangepast aan de regio.
4. Differentiated: Het product is overal identiek, maar het merk aangepast



Nabil Ghantous - Brand Internationalisation strategy beyond the standardization/adaption dichotomy.

## Global Brand Meaning: De juiste vertaling

### Global Brand Identity

Een wereldwijde aanpak vergt een zorgvuldige bepaling van de merkelementen die gezamenlijk de 'Brand Identity' vormen. Onderscheidend, herkenbaar en wenselijk in relatie tot de beoogde afzetmarkt.

1. **De naam** is daarbij misschien wel het belangrijkste onderdeel. Deze blijft in het gunstigste geval door de tijd gehandhaafd, terwijl andere elementen mogelijk evalueren. Redenen om wél een nieuwe naam te kiezen zijn: Startups, grote negatieve voorvallen, het willen aanboren van nieuwe markten of acquisitie. Belangrijk bij de keuze van een naam is de uitspraak, gewenste interpretaties ook in andere talen, de leesbaarheid en herkenbaarheid.
2. **De slogan.** Een korte weergave van de belofte, onderscheidend en in meerdere talen te gebruiken. Bijvoorbeeld Apple - Think different en Nike - Just do it.
3. **Logo.** Belangrijk dat deze in *alle* media goed naar voren komt. Beslissingen over klassiek of juist heel modern hangen af van de kernwaarden van het merk. Over het algemeen geldt 'less is more'.
4. **Mascotte-personages** kunnen het merk een gezicht geven, met een duidelijke lading van het merk dat ook internationaal wordt begrepen. Mogelijk kunnen deze promotioneel worden ingezet bij beïnvloeders van kopers (bv. Michelinmannetje bij kinderen)
5. **Kleur.** Omdat kleur in verschillende landen en culturen andere gevoelens kunnen oproepen, dient dit vooraf goed te worden overwogen. Kleuren worden eerder herkend dan een merknaam, en hebben invloed op de emotie die het merk oproept.
6. **Typografie.** Herkenbaarheid van de merknaam is hier onlosmakelijk mee verbonden. De keuze voor de vorm is afhankelijk van de insteek van het merk: Jong, serieus, avontuurlijk etc. Internationaal gezien is Coca Cola hiervan een schoolvoorbeeld.
7. **Esthetiek.** Waardering voor en herkenning van het merk in relatie tot de uitstraling. De Apple producten maar ook de winkels zijn herkenbaar door een sterk design. Dit merkelement biedt daardoor een moeilijk te evenaren concurrentieel voordeel.

### Global Brand Culture

Naast de zichtbare merkelementen kan de cultuur van het merk een diepere betekenis geven. Ook hierin zijn een aantal elementen te onderscheiden.

- **Historie.** Een aantal grote merken bestaan al jaren en dragen de naam van hun oprichter of achtergrond. Zo was 'Mercedes' de dochter van Benz, en Quaker verwijst naar de gemeenschap die nog steeds een aparte plaats in de Amerikaanse samenleving inneemt.
- **Ethos,** oftewel 'Corporate Social Responsibility' neemt een steeds belangrijker plaats in. Het is een minimale voorwaarde gezien de transparantie door de huidige digitale techniek, en mogelijk een extra nadruk vanwege de gewenste perceptie van je merk. Voorwaarde is dat je beleid op dit terrein authentiek en eerlijk is.
- **Taal.** De woord- en taalkeuze zijn minstens zo belangrijk als de naam en het logo. De woordenschat en dictie van het merk bieden een belangrijke kans in de bijdrage van zowel persoonlijkheid als herkenbaarheid van het merk.
- **Mensen.** Waarom willen mensen graag voor een merk werken? Hoe wordt er door de werknemers over het bedrijf gesproken? Bij voorkeur worden de merkwaarden ook intern toegepast waardoor zij fungeren als '**Brand Ambassadors**'.
- **Leiderschap.** Een fundamentele voorwaarde voor het succes van een onderneming is een sterke, dan wel authentieke leider. Hij of zij heeft de rol van '**Brand Champion**', met een impactvolle uitwerking op klanten en stakeholders. Voorbeeld: Steve Jobs, Richard Branson, Coco Chanel.
- **Tradities.** Inspelen op bestaande of nieuw te creëren evenementen biedt een merk de mogelijkheid om een positieve associatie of betere herkenbaarheid te creëren. Het wereldwijde voorbeeld daarvoor is Coca Cola met Kerstmis. Naast de fameuze verlichte trucks hebben zij zelfs een bestaand cultuuraspect weten te veranderen. Oorspronkelijk was het pak van 'Santa-Claus' namelijk groen. Een sportief voorbeeld is de 'Haka' van de 'All Blacks', het rugbyteam van Nieuw Zeeland.

- **Zintuigen.** Wat blijft er van de perceptie van het merk over als je je ogen dichtdoet? Naast het zien zijn geluid, gevoel, reuk, smaak- en intuïtie-mogelijkheden om het merk te onderscheiden. Hier wordt nog relatief weinig wordt geïnvesteerd. ('Brand intimacy'- Simon Harrop)
- **Fysieke zaken** zoals gebouwen geven het merk een bepaalde herkenbaarheid, en mogelijk ook status. Internationaal voorbeeld is het 'Chrysler Building'. In Nederland is het Unilevergebouw een modern voorbeeld.

### **Global Brand Tribes: Overbrug culturele verschillen**

Een merk wordt binnen een bepaalde lifestyle of cultuur opgenomen of geaccepteerd. Mogelijk creëert een merk zelfs zijn eigen cult of community waarbij early adopters in de rij staan bij de introductie van het nieuwste product (Apple) of een ander gemeenschappelijk gedrag vertonen.

### **Global Brand Community**

Grote merken investeren in het behouden en versterken van merk-georiënteerde communities. Naast optimaal gebruik van social media fansites kan zelf uitgegeven media of georganiseerde events een extra impuls geven. Voorbeelden: MTV awards, Harley Davidson-clubs, Disney World.

### **Strategieën voor het globaliseren van een merk**

Er zijn volgens Hitchens verschillende mogelijkheden om een merk naar wereldniveau te tillen.

- Upgrade naar een hoger kwaliteits- en prijsniveau
- Van BtoB naar BtoC (of vice versa?)
- Het volgen van Expats
- Acquisitie van merken
- Het overbruggen van culturele verschillen
- Het gebruikmaken van de voordelen van culturele aspecten
- Het gebruikmaken van natuurlijke bronnen als merkwaarde
- Overheidssteun

(Noot: zijn dit strategieën of aanleidingen dan wel mogelijke uitkomsten van de analyse die als basis kunnen gelden voor het bepalen van een marketing- of communicatiestrategie? )

## **IMPLEMENTATIE**

### **Global Digital Branding: Online, Social en Mobile Brand Communication**

'A brand is not what you say it is, it's what they say it is'

#### **Global Digital Branding**

Digitale media bieden eindeloze mogelijkheden voor een merk om te communiceren met zowel beeld als geluid, door het zelf creëren van buzz of deelnemen aan de conversatie óver het merk.

#### **Effectief bouwen aan digitale merkwaarden**

Digitale media zorgen ervoor dat je een merk als een echte persoonlijkheid kunt laten gedragen. Des te belangrijker om zorgvuldig om te gaan met de keuze en uitwerking van de middelen.

Belangrijke onderdelen daarbij zijn:

- Het vinden van de juiste toon - gebaseerd op ethiek en emotie.
- Authentieke waarden: het kan nodig zijn daarvoor een guideline op te stellen.
- Data-gebruik: zorg voor de juiste interpretatie van gegevens en/of customer journey.
- Zorg dat je wordt gevonden waar dat wordt verwacht.
- Transparantie: Zijn er in relatie tot de merkwaarden zaken te vinden die hiermee niet stroken?
- Profileer jezelf: zorg voor een relevante, unieke propositie.
- Differentieer door het invullen van een sterke merkpersoonlijkheid.
- Ecologie: Zijn je merkwaarden in overeenstemming met mogelijke omgevingsvariabelen?

## **Experience Branding: Delivering global brand touchpoints**

‘God is in the detail’ (Ludwig Mies van der Rohe)

### **Brand touchpoints:**

Key brand criteria, Values en Senses dienen overall consistent en consequent te worden doorgevoerd op alle mogelijke contactmomenten.

De Customer Loyalty Journey, de totale weg die een klant aflegt in relatie tot het merk, kan worden onderverdeeld in drie fasen:

- *Awareness* touchpoint: In hoeverre is de klant bewust van het bestaan van je merk, en hoe relevant ben je voor hem. Deze contactpunten bevinden zich in de diverse mediamiddelen.
- *Commitment* touchpoints: Tijdens deze aankoopfase zijn de details belangrijk: Komen de verwachtingen overeen met de brandvalues - Het product, de verpakking, de website, de houding van het personeel. Waar is het product verkrijgbaar?
- *Loyalty*: Na de aankoop zijn de service, bereikbaarheid, de gebruiksaanwijzingen etc. contactpunten die kansen bieden het merkbeeld bij de klant te versterken en loyaliteit te creëren.

## **Global Brand Ambassadors: Medewerkers zijn maatgevend!**

‘Do they practice what the brand preaches?’

Medewerkers vormen voor de klant, maar ook voor alle andere stakeholders, een verpersoonlijking met het merk. Ieder contact zou bij voorkeur een versterking moeten betekenen van de merkbeleving. Als belangrijke ambassadeurs zouden alle medewerkers daarom exact op de hoogte moeten zijn van de merkwaarden! Hoe worden de leveranciers ontvangen? Of andere zakenrelaties? Is dit in overeenstemming met waar het merk voor staat?

In overtreffende trap is de CEO de belangrijkste vertegenwoordiger van het bedrijf. Geeft hij/zij het juiste voorbeeld en wordt er gehandeld in de geest van de merk?

## **Brand Protection: Intellectueel eigendom, Licenties of Franchising**

De waarde van het merk is een belangrijk onderdeel van de waarde van een organisatie. Naar gelang de juiste investering in het merk levert de merkbekendheid en het imago een positieve bijdrage aan de gehele operatie van de organisatie. Dit kan voor uiteenlopende zaken belangrijk zijn en daarom noodzakelijk als financiële (balans-)waarde te worden uitgedrukt. Naast de rechtvaardiging van de marketing- en communicatiebudgetten bijvoorbeeld in het geval van overnames of het afsluiten van verzekeringen.

### **ISO 10668**

Deze certificering leidt tot een validatie van het merk op basis van 3 factoren: Juridisch, in relatie tot de verwachte perceptie van het merk in de relevante afzetgebieden en financieel.

### **Brand Valuation Reports**

‘A brand is worth only what you are prepared to pay for it’ (Wally Ollins)

Er worden in dit verband een aantal consultancy bureaus genoemd die jaarlijks rapporten publiceren over de waarde van ‘Global Brands’, ieder met hun eigen methodologie.

### **Het beschermen van je merk**

Een juiste bescherming beperkt het aantal mogelijke concurrenten en imitators, en resulteert daardoor een hogere waarde van het merk.

Start dus met de bescherming van je merknaam! De mogelijkheid voor een registratie van een merknaam is van een aantal factoren afhankelijk. Een merkregistratiebureau kan dit inzicht bieden, maar je kunt zelf al starten met een check op het gebied van bedrijfsnamen, domeinnamen en social media.

### **Licencing**

Beschermde merken kunnen in licentie dan wel als in franchising worden aangeboden. Licencing komt bijvoorbeeld veel voor bij characters van filmproducties. Naast de inkomsten die het genereert zijn er ook exposurevoordelen te behalen. Hierbij dient uiteraard wel rekening te worden gehouden met de juiste match in relatie tot het merk!

Vormen van merkbescherming zijn o.a. Trade marks <sup>TM</sup>, Copyrights ©, Design rights, patenten en de registratie van intellectuele eigendommen.

### **Nawoord**

De sessie heeft een mooie leidraad opgeleverd van - vooral ook veel - elementen die relevant zijn bij de bouw van een merk van wereldformaat. De theorie staat er dan, maar de invulling blijkt in de praktijk nog niet mee te vallen. Eén dag is natuurlijk ook te weinig om inhoudelijk op *het waarom* van de keuzes in te gaan, als de theorie die Hitchens aanbiedt daar al in voorziet. De voorbeelden die tijdens de presentatie werden genoemd zoals Apple, Google en Coca Cola zijn misschien handig ter illustratie, maar omdat ze zo vaak worden gebruikt spreken ze niet altijd meer tot de verbeelding. De oefeningen die we hebben gedaan tijdens de sessie zoals het bepalen van het 'Archetypes' en 'Brand Values' van een merk, dwingen je er nog eens goed over na te denken en bieden wat meer diepgang, ook door de interactie met de collega-marketeers.

Qua identiteitsbepaling maak ik zelf graag gebruik van het prisma van J.N. Kapferer, dat, de naam zegt het al, het merk vanuit verschillende perspectieven weergeeft.

Overall zou 'Global Branding' naar mijn idee een onderdeel moeten vormen van een algehele business analyse en de marketing dan wel marketingcommunicatie-cyclus (strategie en implementatie) van een onderneming.