

Grow the Core

D/2013/45/416 | ISBN 978 94 014 1309 1 | NUR 802

VERTALING Tine Poesen

VORMGEVING COVER DE WITLOFCOMPAGNIE

VORMGEVING BINNENWERK LetterLust | Stefaan Verboven

Oorspronkelijk verschenen als *Grow the Core* bij John Wiley & Sons (2013).

© David Taylor & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2013.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv

Alle rechten voorbehouden.

*Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden
en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie,
microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

Uitgeverij LannooCampus

Erasme Ruelensvest 179 bus 101 | 3001 Leuven | België

www.lannoocampus.be



grow
the
core

Laat je merk
groeien
vanuit de kern

DAVID TAYLOR

 | LANNOO
CAMPUS

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Bedankt | 8 |
| Inleiding | 9 |
| | |
| Deel 1 Waarom grow the core? | 12 |
| | |
| Hoofdstuk 1 Definitie van de kern | 13 |
| Hoofdpunten | 13 |
| Wat is de kern? | 13 |
| De kern verankeren | 16 |
| Wat moet je onthouden? | 18 |
| <i>Checklist 1.</i> Definitie van de kern | 18 |
| Overdracht | 19 |
| | |
| Hoofdstuk 2 Merkstretch, verwaarlozen van de kern | 20 |
| Hoofdpunten | 20 |
| Zo moet het ... merkstretch werkt soms wel – Apple | 20 |
| Zo moet het niet ... merk egotrippen – Virgin | 22 |
| Sneeuw witje en de zeventien dwergen | 28 |
| Verwaarlozen van de kern – Bausch & Lomb | 32 |
| Wat moet je onthouden? | 33 |
| <i>Checklist 2.</i> Verwaarlozen van de kern | 33 |
| Overdracht | 33 |
| | |
| Hoofdstuk 3 Het pleidooi voor de kern | 34 |
| Hoofdpunten | 34 |
| Twee manieren om miljonair te worden – Heinz soup | 34 |
| Het pleidooi voor de kern | 36 |
| Een nieuwe denkrichting in marketing – Scooty | 36 |
| De uitdagingen van kerngroei | 39 |
| Wat moet je onthouden? | 41 |
| <i>Checklist 3.</i> Het pleidooi voor de kern | 41 |
| Overdracht | 41 |

| | | |
|--------|--|----|
| Deel 2 | Grow the core-principes | 42 |
| | Hoofdstuk 4 De drijfwielen voor kerngroei | 43 |
| | Hoofdpunten | 43 |
| | Drijf wiel 1 voor kerngroei: penetratie | 43 |
| | Penetratie opdrijven door onderscheiding | 47 |
| | Consistente oprissing – James Bond | 50 |
| | Penetratie opdrijven met distributie | 58 |
| | Drijf wiel 2 voor kerngroei: premiumisatie | 59 |
| | De work-outs van Grow the Core | 59 |
| | Het beste merk ter wereld – Nespresso? | 61 |
| | Wat moet je onthouden? | 65 |
| | <i>Checklist 4.</i> Drijfwielen van kerngroei | 65 |
| | Overdracht | 65 |
| | Hoofdstuk 5 Vernieuwen of heruitvinden? | 66 |
| | Hoofdpunten | 66 |
| | Kernvernieuwing – Walkers | 68 |
| | Herpositionering van de kern – Lucozade | 70 |
| | De kern herdefiniëren – Bertolli | 73 |
| | Vind de kern opnieuw uit – Kodak en TomTom | 74 |
| | Wat moet je onthouden? | 79 |
| | <i>Checklist 5.</i> Vernieuwen of heruitvinden? | 79 |
| | Overdracht | 79 |
| Deel 3 | Grow the core work-outs | 80 |
| | Hoofdstuk 6 Work-out 1: Bak je merk in je product | 81 |
| | Hoofdpunten | 82 |
| | Bak je merk in – Geek Squad | 82 |
| | Gebruik het product voor kerngroei 1: Versterk een productwaarheid – Morrisons en Castle Lite | 84 |

| | |
|---|-----|
| Gebruik het product voor kerngroei 2: Meer van wat je wilt – McDonald's | 88 |
| Gebruik het product voor kerngroei 3: Minder van wat je niet wilt – Walkers | 90 |
| Wat moet je onthouden? | 91 |
| <i>Checklist 6.</i> Vernieuwen of opnieuw uitvinden? | 91 |
| Overdracht | 91 |
| Hoofdstuk 7 Ontwerp een onderscheidende identiteit | 92 |
| Hoofdpunten | 93 |
| Identiteitscrisis | 93 |
| I uit 1000 | 94 |
| Een evenwicht tussen opfrissing en consistentie – Tropicana | 95 |
| Je identiteit updaten – Nivea | 97 |
| Creëer je eigen identiteit – Charlie Bigham's | 98 |
| Een voordeel oproepen – Waitrose Essentials | 99 |
| Herpositionering – Green & Black's | 101 |
| Waarde toevoegen – Molton Brown | 101 |
| Packvertising – innocent | 102 |
| Familiebanden – Nescafé en Red Bull | 103 |
| Merkeigenschappen versterken – Felix | 105 |
| Focusgroepen voor vijf minuten | 107 |
| Wat moet je onthouden? | 108 |
| <i>Checklist 7.</i> Creëer je eigen identiteit | 109 |
| Overdracht | 109 |
| Hoofdstuk 8 Work-out 3: Doorbrekende communicatie | 110 |
| Hoofdpunten | 111 |
| Communicatiedoorbraak | 111 |
| Consistente opfrissing | 114 |
| Denk als een tv-producer | 117 |
| Creëer een campagne – Sainsbury's | 119 |
| Opfrissen wat je beroemd heeft gemaakt – Hovis | 120 |
| Hoe zit het met sociale media? | 124 |
| Inhoud regeert | 129 |
| Wat moet je onthouden? | 138 |
| <i>Checklist 8.</i> Doorbrekend communiceren | 139 |
| Overdracht | 139 |

| | |
|--|-----|
| Hoofdstuk 9 Work-out 4: Merkactivering, verder dan aanbiedingen | I40 |
| Hoofdpunten | I41 |
| Grab and go – Big Knit van innocent | I42 |
| Creëer een activeringseigenschap – ‘Be the Coach’ van Carling | I43 |
| De eigenschap versterken – Nike | I48 |
| Wat moet je onthouden? | I50 |
| <i>Checklist 9.</i> Ga verder dan promotie naar activiteit | I50 |
| Overdracht | I51 |
| | |
| Hoofdstuk 10 Work-outs 5 en 6: Je distributie opdrijven | I52 |
| Hoofdpunten | I53 |
| Work-out 5: Bestaande kanalen | I53 |
| Work-out 6: Nieuwe kanalen | I56 |
| Wat moet je onthouden? | I60 |
| <i>Checklist 10.</i> Distributie opdrijven | I61 |
| Overdracht | I61 |
| | |
| Hoofdstuk 11 Work-outs 7 en 8: Kernextensie | I62 |
| Hoofdpunten | I63 |
| Twee vliegen in één klap | I63 |
| Work-out 7: Verpakkingsextensie – WD-40 | I66 |
| Work-out 8: Productextensie – Ryvita | I68 |
| Wat moet je onthouden? | I71 |
| <i>Checklist 11.</i> Werkplan voor kernextensie | I71 |
| Overdracht | I71 |
| | |
| Deel 4 Grow the Core plan van aanpak | I72 |
| | |
| Hoofdstuk 12 Grow the Core – Aan het werk | I73 |
| Hoofdpunten | I74 |
| Fase 1: Inzicht | I76 |
| Fase 2: ideeën | I81 |
| Fase 3: onderzoek | I82 |
| Fase 4: Actie | I84 |
| Wat moet je onthouden? | I86 |
| <i>Checklist 12.</i> Grow the Core-werkplan | I88 |
| Overdracht | I88 |

Bedankt

Eerst en vooral wil ik de merkleiders bedanken met wie ik het geluk heb gehad samen te werken voor een *Grow the Core*-project. Een speciale vermelding voor de marketingmanagers die me uitnodigden om hen samen met hun team te coachen bij hun merkportfolio's: Ian Penhale van SAB Miller, Phil Chapman van Kerry Foods, Carol Welch van Jordans Ryvita, Maria Grigorova van Mars, Steve Brass en Bill Noble van WD-40.

Bedankt aan mijn voormalige baas en marketingmentor Mark Sherrington, om eerdere, kortere versies van *Grow the Core* als e-book te publiceren op zijn digitale uitgeversplatform, Shoulders of Giants.

Bedankt aan professor Byron Sharp voor zijn baanbrekende boek *How Brands Grow*. Dit boek was een inspiratiebron, het heeft me vooral de ogen geopend over het belang van onderscheid en penetratie.

Een bijzondere dankjewel aan mijn geniale zakenpartner en vriend David Nichols, die me opnieuw feedback van onschatbare waarde gaf voor het verscherpen en focus- sen van de voornaamste ideeën.

Bedankt aan de andere *brandgym* partners, Anne Charbonneau in Amsterdam, Diego Kerner en Silvina Moronta in Buenos Aires en Prasad Narasimhan in Bangalore voor hun input en ideeën.

Ten slotte bedankt aan de mensen die de eerste zes boeken uit de *brandgym*-reeks lazen en de tijd namen me te schrijven en vertellen hoe leuk en nuttig ze die vonden. Jullie positieve feedback gaf me moed als het schrijffproces van dit boek even moeizaam was.

Inleiding

Een sterke kern is essentieel voor succes. Dat geldt net zo goed voor merken, als het geldt voor je fysieke conditie. In je plaatselijke sportschool probeert een steeds grotere groep mensen zijn ‘kernsterkte’ te verbeteren door de buik- en rugspieren te trainen om het lichaam stabiel en in balans te houden.

Een sterke kern is op dezelfde manier belangrijk om een business gezond en in topvorm te houden. De meest succesvolle merken zijn inderdaad gebouwd op een sterke kernbusiness waarmee ze een leidende positie innemen. Timberland verkoopt misschien een breed aanbod van kleding en accessoires, maar de originele schoen van Timberland is nog steeds cruciaal voor de business en voor het merkimago. Dat gaat ook op voor het witte stuk zeep van Dove en de originele mayonaise van Hellmann’s. Kerngroei heeft veel voordelen. Door meer te verkopen van wat je al goed doet, groei je zonder bijkomende moeilijkheden. Je versterkt wat sterk is, zowel wat betreft de merkwwaarden als de schaalvoordelen.

Maar ondanks de voordelen van kerngroei, slaagt slechts een minderheid van het aantal bedrijven erin dit tot een goed einde te brengen. Onderzoek wijst uit dat veel bedrijven hun kernbusiness verwaarlozen en zo mogelijkheden voor winstgevende groei mislopen (1). In plaats daarvan vertrouwen ze te veel op merkstretch met nieuwe producten of services. Net als het favoriete oudste kind krijgt merkstretch alle liefde en aandacht. Nu, merkstretch kan groei inderdaad opdrijven, zoals ik aantoonde in mijn vorige boek, *Brand Stretch: Why 1 in 2 extensions fail and how to beat the odds*. Maar bedrijven onderschatten hoe moeilijk het is naar een nieuwe categorie te stretchen en het op te nemen tegen een gevestigde merkleider in zijn kernmarkt. Daarom ligt het kerkhof van merkstretch vol met mislukte lanceringen, zoals de maatpakken van Levi’s, parfum van Bic en yoghurt van Cosmopolitan. Erger nog zijn de nieuwe lanceringen die overleven en ‘merkdwergen’ worden; kleine producten of services die weinig extra inkomsten opleveren, maar het ingewikkelder maken voor de kleinhandelaar, de consument en het bedrijf zelf.

Hierdoor loopt het merk het risico dat de waarden van het kernmerk verwateren, want het merk moet verscheidene voordelen communiceren. Het zorgt ook voor fragmentering van de merkverkoop, die worden verspreid over een groter aantal kleinere producten, wat vaak leidt tot minder winst. Het kan ook een gevaarlijke aftakeling van de kernbusiness uitlokken, omdat middelen worden weggeleid om de ‘nieuwe speeltjes’ te ondersteunen. Marketingbudget wordt weggenomen van de kern, maar de neiging om de sterkste werknemer van het team en de seniormanager weg te halen bij de kernbusiness is even nefast.

Kerngroei versterkt daarentegen wat sterk is, zowel wat betreft je merk als je business, en dat zonder het ingewikkelder te maken. Maar als kerngroei zo krachtig is, waarom wordt het dan zo weinig toegepast? Een mogelijke reden is dat het gewoon minder sexy kan lijken dan de ontwikkeling van een nieuw product. Innovatie met hoofdletter I haalt de voorpagina's, bedrijven voelen zich verplicht nieuwe producten en services uit te vinden om met hun merk nieuwe wegen in te slaan. In het verleden leverden nieuwe lanceringen vaak een grotere beloning op en snellere carrièremogelijkheden voor de betrokkenen.

Een andere reden waarom kerngroei vaak vergeten wordt, is omdat het eigenlijk moeilijk is, het vereist evenveel, misschien zelfs meer, creativiteit als het ontwerpen en lanceren van nieuwe producten. De meeste marketingmensen weten dankzij hun opleiding hoe ze een nieuw product moeten ontwikkelen, testen en lanceren. En als je hulp nodig hebt, zijn er 45.000 boeken over innovatie te vinden op Amazon, met daarnaast ontelbaar veel conferenties en seminaries waaraan je kunt deelnemen. Er is daarentegen weinig of geen praktische raad te vinden over hoe je meer kunt verkopen van wat je al maakt. Dat wordt duidelijk uit de vragende blikken die ik krijg als ik een doorsnee team vraag om tien manieren van kerngroei te bedenken zonder nieuwe producten of services. Daarom schreef ik dit boek.

Het eerste deel van *Grow the Core* beantwoordt de vraag: Waarom de kern laten groeien? In het eerste hoofdstuk neem ik de belangrijke taak op mij een definitie van de kern te vinden, die bedrijven vaak niet duidelijk kunnen bepalen. Je zult zien hoe je de kern kunt definiëren door de 'bron van autoriteit' van je merk te zoeken, vaak het product dat je beroemd heeft gemaakt, en je 'bron van winst'. Merkstretch, verwaarlozen van de kern onderzoekt de risico's die er zijn als je te veel op merkstretch vertrouwt voor groei, omwille van de hoge kans op mislukking en het risico dat middelen zullen worden weggeleid van de kern om merkstretch te ondersteunen. Deel I eindigt met het pleidooi voor de kern, en onderzoekt de voordelen van deze weg naar groei, hoe het versterkt wat je beroemd heeft gemaakt en schaalvoordelen creëert.

In deel II introduceer ik de grondbeginselen van kerngroei. Eerst zal ik de drie drijfwielen voorstellen die je kunnen helpen je kernbusiness te laten groeien. Het eerste drijf wiel is het gebruik van onderscheidende marketing om 'consistente opfrissing' te creëren. Consistentie krijg je door onderscheidende merkeigenschappen te creëren en te versterken, die werken als een overkoepelende kracht. Opfrissing krijg je door golven van marketingactiviteit die 'nieuw nieuws' brengen, inclusief communicatie, product en activering. Het tweede drijf wiel is een verhoging van de distributie om de

kern op meerdere plaatsen beschikbaar te maken, door zowel bestaande als nieuwe kanalen te gebruiken. Belangrijk is dat deze twee eerste vormen van kerngroei je helpen meer te verkopen: *sell more stuff*, afgekort 'sms'. Ze vereisen geen bijkomende producten of services, maar doen de inkomsten stijgen met wat je al hebt. Het derde en laatste drijfwielt voor groei is kernextensie, met nieuwe verpakkingsformaten en producten. Ik sluit deel II af met een onderzoek naar het verschil tussen vernieuwing en heruitvinding. Hierdoor zul je het juiste evenwicht tussen opfrissing en consistentie leren vinden voor jouw merk, gebaseerd op de gezondheid van je merk en de categorie waarin het opereert. Aan het ene uiterste is er de nood om een gezond merk te vernieuwen; aan het andere uiterste is er de grootste uitdaging van allemaal: de kern opnieuw uitvinden als reactie op dramatische en mogelijk dodelijke veranderingen in de markt als geheel.

In deel III bekijk ik de zes *Grow the Core* work-outs uitvoerig. De eerste vier work-outs concentreren zich op onderscheidende marketing, gebaseerd op je product, identiteit, communicatie en activering. Vervolgens kijk ik hoe je de distributie kunt gebruiken in huidige en nieuwe kanalen. Daarna bekijk ik hoe je de kern kunt uitbreiden met producten die waarden toevoegen en met nieuwe formaten.

In deel IV geef ik een werkplan voor kerngroei. Deze praktische gids zal je helpen de grondbeginselen en work-outs toe te passen op je eigen merk. Je zult ontdekken hoe je inzicht kunt krijgen in je merk, business en consument en hoe je dit kunt gebruiken als brandstof om ideeën te ontwikkelen voor kerngroei. De onderzoeksfase onthult de beste manieren om deze ideeën tot leven te brengen en ze te onderzoeken met consumenten. In de actiefase zul je ten slotte een nieuwe aanpak ontdekken om prioriteiten te stellen, die komt uit de wereld van risicodragend kapitaal.

Net als de vorige zes boeken in de *brandgym*-reeks beoogt *Grow the Core* een praktisch instrument te zijn voor *business building*. Het zou geen vaste plek mogen krijgen in je boekenkast of op je bedtafeltje, maar voortdurend op je bureau moeten liggen. Hou het dicht bij je. De nadruk ligt op tips, tools en trucs die getest werden in echte projecten van mijn adviesbureau, *the brandgym*. Elk belangrijk punt wordt met minstens één merkvoorbeeld verduidelijkt en tot leven gebracht. Surf naar brandgymblog.com voor meer details over de casestudy's, en voorbeelden van televisiereclame, verpakkingen en digitale activering.

DEEL I

Waarom
Grow the Core?



Hoofdstuk 1

Definitie van de kern

Hoofdpunten

Aan de basis van een sterk merk ligt meestal een sterk kernproduct of een sterke kernservice. Die sterke kern speelt een cruciale rol: ze is op zichzelf een winstgevende bron van groei, maar ook de fundering waarop initiatieven in de toekomst verder kunnen bouwen. Een belangrijke eerste stap is te bepalen wat de kern is, door zowel de bron van winst als de bron van autoriteit van het merk te bepalen.

Wat is de kern?

De meeste succesvolle merken begonnen ooit met het verkopen van één product. Dove was ooit een gewoon stuk zeep. Apple verkocht computers. Virgin was een platenmaatschappij. Sommige merken bleven alleen dat ene product verkopen, waardoor de definitie van de kern gemakkelijker is. Het merk Coca-Cola verkoopt bijvoorbeeld nog steeds alleen maar cola. Het bedrijf gebruikt andere merken voor verschillende producten: innocent voor smoothies, Powerade voor sportdranken, Sprite voor limonade enzovoort.

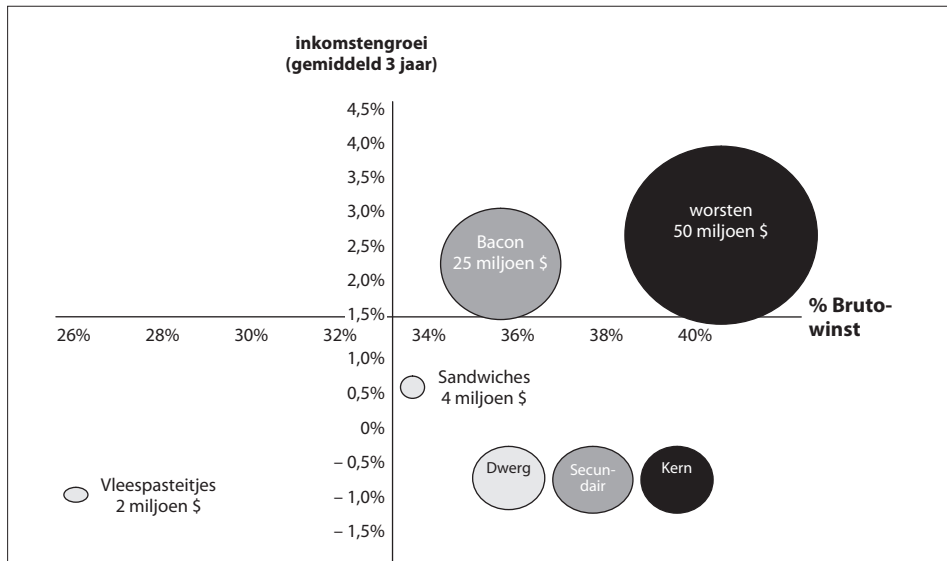
Maar andere merken verkopen vandaag veel verschillende producten. Dat zien we bij de eerder aangehaalde voorbeelden: Dove verkoopt een hele reeks schoonheidsproducten, zoals shampoo, deodorant en douchegel. Apple verkoopt iPods, iPhones en iPads en is een toonaangevende winkelketen. En Virgin is waarschijnlijk het meest gestretchte merk ter wereld. Dit toenemend aantal merkextensies maakt het steeds moeilijker om de kern te definiëren. In mijn werk met cliënten ontmoet ik vaak teams die de vraag ‘Wat is de kern?’ veel moeilijker vinden dan je zou verwachten. Maar als je niet weet wat de kern is, kun je haar natuurlijk onmogelijk laten groeien!

Er zijn twee hamvragen die je kunt gebruiken om de kern van je merk te definiëren: Wat is je belangrijkste bron van inkomsten? En: wat is je bron van autoriteit?

Volg het geld

Het kernproduct (of de kernservice) is op het meest fundamentele niveau het grote – meestal het grootste – deel van de business. Als je de kern wilt definiëren, kun je dus best bij het favoriete motto van *brandgym* beginnen: ‘volg het geld’. Het merk Hellmann’s is bijvoorbeeld naar veel nieuwe markten gestretcht, zoals dipsausjes en andere sauzen, maar de oorspronkelijke mayonaise is nog steeds de grootste bron van inkomsten. Al heeft Dove veel verschillende producten, de verkoop van zeep is nog steeds een belangrijk deel van de totaalverkoop. Kernproducten zijn bovendien vaak winstgevender. Na jarenlange ervaring heeft het bedrijf de verkoop van het kernproduct helemaal onder de knie, en dankzij de grootte van de business zijn er vaak belangrijke schaalvoordelen. Bovendien heeft het kernproduct wellicht minder marketingondersteuning nodig, want het is bekend en vertrouwd in het kerngebied. In de nieuwe gebieden waarnaar het merk stretcht, geniet het daarentegen minder naambekendheid.

Maak een portfolioschema zoals in figuur 1.1 om het geld te kunnen volgen en je kernbusiness te bepalen. Deze eenvoudige visualisatie benadrukt hoe belangrijk de kern is. Het wordt nog interessanter als je het marketingaandeel toevoegt, want dat wordt vaak toegespitst op de nieuwe, kleinere producten, terwijl de kern wordt genegeerd. Heb je zo’n analyse voor jouw merk? Indien niet, doe dan deze oefening om je te helpen je kernbusiness te definiëren.

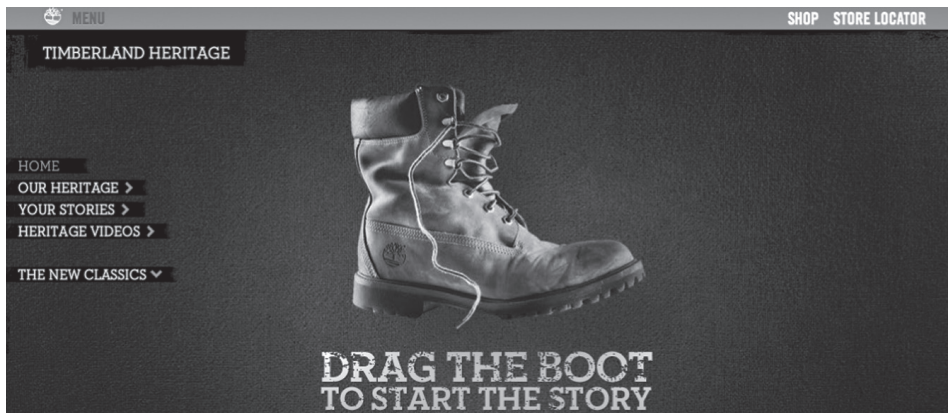


Figuur 1.1 'Volg het geld' voor een voedselbedrijf. Bron: auteur.

Wat heeft je beroemd gemaakt?

Het kernproduct is ook een bron van autoriteit. De belangrijkste eigenschappen, de voordelen en associaties van het merk zitten vervat in de kern. Vaak is dit het originele product waarmee het merk ooit begon. Johnson & Johnson heeft nu bijvoorbeeld een ruim aanbod aan producten, maar de meeste Amerikaanse consumenten associëren het merk nog steeds met babyshampoo. Timberland verkoopt vandaag een heel gamma aan kleding en accessoires, maar het symbool van het merk is nog steeds de hoge schoen, het ‘heldenproduct’ van de lijn (figuur 1.2) en de basis van het hele bedrijf. Dat zie je ook in de bedrijfsfilosofie:

Historisch gezien kan de evolutie van Timberland samengevat worden met de woorden ‘Boot, Brand, Belief’ (hoge schoen, merk, vertrouwen). Nathan Swartz, de oprichter, vertegenwoordigde ‘Boot’. Hij ontwierp de iconische waterdichte, leren hoge schoen. Zijn zoon, Sidney Swartz, bouwde het Brand Timberland verder uit. Hij breidde het bedrijf internationaal uit en voegde nieuwe producten toe aan de lijn, zoals kleding en schoenen voor vrouwen en kinderen, en accessoires als rugzakken en horloges.



Figuur 1.2 Voorbeeld van een ‘helden’ kernproduct. Weergegeven met toestemming van Timberland LCC.

Smirnoff Ice is misschien het snelst groeiende deel van het merk Smirnoff, maar het bedrijf investeert nog steeds stevig in de kern: wodka. Smirnoff Red Vodka geeft gewicht en geloofwaardigheid aan de extensie, zoals dat wel vaker gebeurt bij een vernieuwing en het ouderlijke merk. Dit is een belangrijk verschil met nieuwe gemixte drankmerken, zoals Reef, die niet verder kunnen bouwen op een alcoholtraditie. Het team van Dove ging zelfs zo ver dat ze controles uitvoerden om te verzekeren dat

nieuwe extensies alleen maar werden gelanceerd als twee ‘verkeerslichten’ op groen stonden, gebaseerd op onderzoek naar de merkwaarde:

- 1 een sterke business van zeep was gebouwd;
- 2 het merk had een bevredigende score op bijkomende classificatie voor zachtheid en bevochtiging.

Wat is de bron van autoriteit voor jouw merk? Welke voordelen levert het op? En wat doe je om het te beschermen?

Jouw kern

Nadat je je merk en bedrijf hebt geëvalueerd, de bron van autoriteit en de bron van inkomsten meegerekend, heb je nu hopelijk je kern kunnen identificeren. Pas op dat je je niet laat meeslepen in intellectuele debatten over dit onderwerp. Ik heb al veel teams in een filosofische discussie verwikkeld gezien over wat de kern precies is. Heel simpel gezegd betekent kerngroei je concentreren op meer items verkopen van wat je al verkoopt, als alternatief voor het groeien door nieuwe producten en services te lanceren. Afgekort noemen we dit ‘sms’ (*Sell More Stuff*).

De kern verankeren

In de meeste gevallen is er binnen het bereik van het kernproduct een ‘ankerversie’: de simpelste en puurste versie van het merk. Deze ankerversies worden vaak ‘Classic’ of ‘Original’ genoemd. Voor Special K, de ontbijtgranen van Kellogg’s, is de gewone smaak de ankerversie. Het brede aanbod van smaakuitbreidingen, zoals Rode Bessen, Perzik & Abrikoos en Aardbei & Chocolate, gebruikt deze originele versie als basis. Zo kunnen ze specifieke eigenschappen en voordelen benadrukken, in plaats van het hele productconcept te communiceren. Als consument zouden we dus zeggen: ‘O, het is Special K met een beetje extra smaak.’

Het anker van het merk Budweiser is het product Budweiser. Het wordt niet Bud Original of Bud Classic genoemd. Gewoon Bud. Deze originele versie bestaat al sinds 1879 en de identiteit is sindsdien consistent gebleven. Het merk blinkt nog steeds uit in communicatie over de productkwaliteit en verkoopt de voordelen van verfrissend bier. Satellietextensies of ‘planeten’, zoals Bud Light, kunnen rond deze ‘zon’ draaien, in het licht van dit authentieke beeld.

De ankerversie gaat vaak achteruit als er nieuwe variaties worden gelanceerd, maar de ‘original’ of ‘classic’ versies blijven een belangrijke bron van geloofwaardigheid waarop de uitbreidingen kunnen vertrouwen (tabel 1.1). Ankerversies zijn vaak de ‘sterproducten’ als een merk een merkboodschap wil uitzenden, in plaats van een specifieke productboodschap. Het traditionele rood en wit van de Classic Coca-Cola en het iconische glazen ‘contourflesje’ worden getoond in de reclamespotjes en de sponsoring van het merk bij grote sportevenementen, zoals de voetbal World Cup. Dit is de strategie van Cola, ondanks het feit dat Cola Light in veel markten eigenlijk beter verkoopt dan Classic Cola (figuur 1.3).

Sommige merken hebben helemaal geen ankerversie. Dat is zo wanneer merken worden opgebouwd rond het idee van variatie en keuze. Een voorbeeld is de shampoo van Clairol Herbal Essence: er bestaan verschillende versies voor verschillende haartypes. Van dit merk bestaat er daarom geen duidelijk gedefinieerde ankerversie.



Figuur 1.3 Ankerproduct en kernextensies voor Cola.

Tabel 1.1 Ankerversies

| Meestermerk | Kernproduct | Ankerversie | Andere versies |
|-------------|---------------|---------------|---|
| Bacardi | rum | Carta Blanca | limoen, Bacardi 8 (oud) |
| Special K | ontbijtgranen | gewoon | aardbei & chocolade, rode bessen |
| Marlboro | sigaretten | rood | light, medium, ultra light |
| Smirnoff | wodka | rood | zwart |
| Dove | zeep | original blue | voor gevoelige huid, verfrissende tonic |

Wat moet je onthouden?

- 1 De meeste sterke merken hebben een sterk kernproduct als basis.
- 2 De kern kan gedefinieerd worden aan de hand van de bron van inkomsten en de bron van autoriteit.
- 3 De ankerversie is de simpelste, puurste incarnatie van het kernproduct, waarrond alle andere kernextensies kunnen worden geplaatst.

Checklist 1 Definitie van de kern

| | Ja | Nee |
|---|--------------------------|--------------------------|
| Heb je je kern gedefinieerd op basis van de bron van autoriteit en de bron van inkomsten? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Staan het team en het management op één lijn om die kern als basis te gebruiken om meer proberen te verkopen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Weet je wat binnen het bereik van de kern de ankerversie (zon) is waarrond je de extensies (planeten) in de toekomst kunt plaatsen? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Overdracht

Je hebt nu geleerd hoe je de kern van je merk kunt definiëren aan de hand van de bron van autoriteit en de bron van inkomsten en je hebt geleerd dat de anker-versie een belangrijke rol speelt. In het volgende hoofdstuk zul je de risico's ontdekken die er zijn als je de kern uit het oog verliest en te veel vertrouwt op merkstretch om te kunnen groeien.