

# Strategisch brand design



Noordhoff



**Roel Stavorinus**

1<sup>e</sup> druk



# Strategisch Brand Design

Ontwerpen vanuit  
marketingperspectief

**Roel Stavorinus**

---

Eerste druk

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Creative agency (Groningen-Amsterdam)

Omslagillustratie: freepik.com

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen of via het contactformulier op [www.mijnnoordhoff.nl](http://www.mijnnoordhoff.nl).

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlelen.*



0 / 23

© 2023 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

*This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.*

ISBN(ebook)978-90-01-27783-3

ISBN 978-90-01-27782-6

NUR 802

# Woord vooraf

Marketeers en ontwerpers zijn nauw met elkaar verbonden. Tenminste, dat zou zo moeten zijn, maar de realiteit is vaak net iets anders. Marketeers ontwikkelen merken en zetten die in de markt. Ze werken dan vaak samen met ontwerpers. Maar veel van die ontwerpers begrijpen niet echt wat een merk nodig heeft. Ze zijn niet opgeleid met die kennis. Ze weten dondersgoed hoe je een visuele identiteit vormgeeft, maar dat die identiteit ook een substantiële bijdrage kan leveren aan de doelstellingen van het merk, dat realiseren zij zich vaak niet.

Dit boek helpt ontwerpers, maar ook marketeers, met het ontwikkelen van ontwerpen voor merken.

Het leert je die begrippen uit de marketing die je absoluut moet kennen. En het helpt je op weg, met het zetten van de juiste stappen in het proces. Zodat je begrijpt waar het merk over gaat en hoe design een rol speelt bij het creëren van onderscheidend vermogen in de markt. Zodat je op basis daarvan, samen met je opdrachtgever, een merkstrategie kunt ontwikkelen.

Dit boek leert je niet hoe je een visuele merkidentiteit moet ontwerpen. Maar het laat je wel zien waar design voor merken, boven op de merkstrategie die je ontwikkeld hebt, aan moet voldoen.

Het is mijn missie om marketeers en ontwerpers beter te leren samenwerken. Merken worden er veel beter van en het samenwerken wordt er leuker van. Het boek biedt je houvast en verder is het een kwestie van doen!

Veel succes!

Ulvenhout, oktober 2022  
Roel Stavorinus  
roel@johnvenn.agency  
[www.linkedin.com/in/roelstavorinus/](http://www.linkedin.com/in/roelstavorinus/)  
[www.johnvenn.agency](http://www.johnvenn.agency)



# Inhoud

**Leeswijzer** 10

**Inleiding** 12

## **DEEL 1**

**Basiskennis – Wat je moet weten om te ontwerpen voor merken** 15

### **1 Strategie** 17

1.1 Wat is strategie? 20

1.2 Merkstrategie 20

1.3 Het waar en het hoe 20

1.4 Merkstrategie en strategisch brand design 21

1.5 Wat is strategie voor jou? 21

### **2 Organisatie en merk** 25

2.1 Van organisatie naar klant en weer terug 27

2.2 Wat is een bedrijf? 28

2.3 Wat is een stichting of een vereniging? 28

2.4 Wat is een product en wat is een dienst? 28

2.5 Business-to-business en business-to-consumer 29

2.6 Wat is een merk? 30

### **3 Identiteit en persoonlijkheid** 35

3.1 Het organisatie-identiteitsmodel als startpunt 37

3.2 Wat is persoonlijkheid? 38

3.3 Identiteit en imago 38

3.4 Huidige en gewenste identiteit en imago 39

3.5 Het organisatie-identiteitsmodel anno nu 39

3.6 Het verschil tussen organisatie- en merkidentiteit 40

3.7 Aspecten van organisatie-identiteit 41

### **4 Wat is een merk?** 45

4.1 Wat is een merk? 48

4.2 Verschillende definities 48

4.3 Twee perspectieven 49

4.4 Verschillende soorten merken 49

4.5 Merkverwarring 50

4.6 Waarom is het onderscheid tussen organisatie en merk belangrijk? 51

### **5 Merkwaarde** 53

5.1 Merkwaarde en merkwaarde 54

5.2 Merkbekendheid 56

- 5.3 Merkassociaties 56
- 5.4 Merkloyaliteit 58
- 5.5 Gepercipieerde kwaliteit 59
- 5.6 Overige voordelen 60
- 5.7 Doelstellingen van het merk 60
  
- 6 Positionering 63**
- 6.1 Wat is positionering? 66
- 6.2 Context en omgeving 67
- 6.3 Een of meer positioneringen 68
- 6.4 Twee perspectieven 68
- 6.5 Het verschil tussen positionering en merk 69
  
- 7 Merkgroei 71**
- 7.1 Hoe merken groeien 72
- 7.2 Wat is een categorie? 73
- 7.3 Overige onderdelen van het model 73
- 7.4 De relatie met design 74
  
- 8 Overeenkomsten en verschillen 77**
- 8.1 Onderscheidend vermogen 78
- 8.2 Onderscheid en overeenkomst 80
- 8.3 Thinking fast and thinking slow 82
  
- 9 Onderscheidende merkkenmerken 85**
- 9.1 Onderscheidende merkkenmerken 86
- 9.2 Onderzoek 87
- 9.3 Spel van de lange adem 87
- 9.4 Onderscheidende merkkenmerken op een rij 89
  
- 10 Vormen van identiteit 103**
- 10.1 Huisstijl en visuele identiteit 105
- 10.2 Basisidentiteit en uitgebreide identiteit 105
- 10.3 Designstelsel 106
- 10.4 Verbale identiteit 106
- 10.5 Auditieve identiteit 107
- 10.6 Overige vormen van identiteit 108
  
- 11 Een sterk merk 111**
- 11.1 Een sterk merk 112
- 11.2 Strategisch fundament 113
- 11.3 Onderscheidende merkkenmerken 115
- 11.4 Bekendheid 115
- 11.5 Communicatie 116
- 11.6 Beschikbaarheid 117
- 11.7 Innovatie 117
- 11.8 Leiderschap 118
- 11.9 Verantwoording 118
  
- 12 Merk en design 123**
- 12.1 Merk en design 125
- 12.2 De verbinding tussen merk en design in dit boek 126
- 12.3 Een wezenlijk proces 130



## DEEL 2

### Onderzoek en analyse – Wat je moet doen voordat je gaat ontwerpen voor merken 133

- 13 Strategisch brand design 135**
  - 13.1 Wat is strategisch brand design? 136
  - 13.2 Strategische vraagstukken 136
  - 13.3 Ambitie, belang, concrete doelstellingen en onderbouwing 137
  - 13.4 Marketing- en designvolwassenheid 138
  - 13.5 Partner, geen leverancier 141
  
- 14 De rol van de ontwerper 143**
  - 14.1 Samenwerking als partners 144
  - 14.2 Elke vraag begint met een antwoord voor jezelf 144
  - 14.3 Hoe komt het project bij je terecht? 145
  - 14.4 Hoe start de samenwerking? 146
  
- 15 Brand management 149**
  - 15.1 De geboorte van brand management 151
  - 15.2 Het McElroy-memo 152
  - 15.3 Onderzoek, strategie en uitvoering 152
  - 15.4 De aard van het project 153
  - 15.5 De aard en de kwaliteit van onderzoek 154
  - 15.6 Stappen zetten 155
  
- 16 Het Strategisch Brand Design Canvas 157**
  - 16.1 Het Strategisch Brand Design Canvas 158
  - 16.2 Drie belangrijke deelonderwerpen 159
  
- 17 Stap 1 De vraag en de briefing 163**
  - 17.1 De vraag 164
  - 17.2 Kennismakingsgesprekken 164
  - 17.3 De briefing 166
  - 17.4 Een quickscan 167
  - 17.5 Project- en procesinrichting 168
  
- 18 Stap 2 Interne analyse 171**
  - 18.1 Onderzoek doen 172
  - 18.2 Interne analyse 173
  - 18.3 Doelstellingen en strategie 174
  - 18.4 Missie en visie 176
  - 18.5 Competenties en vaardigheden 179
  - 18.6 Organisatie-identiteit 180
  - 18.7 Cultuur 181
  - 18.8 Wat wil je weten aan het einde van de interne analyse? 183
  
- 19 Stap 3 Externe analyse 185**
  - 19.1 Merk(identiteit) 186
  - 19.2 Het speelveld van het merk 188
  - 19.3 Markt en doelgroep 188
  - 19.4 Concurrentie 190
  - 19.5 Omgeving 192
  - 19.6 Continu proces 193

- 19.7 Bekendheid, zichtbaarheid en aanwezigheid 193
- 19.8 Wat wil je weten aan het einde van de externe analyse? 194

## **20 Stap 4 De organisatie en het merk 197**

- 20.1 De organisatie in relatie tot het merk 199
- 20.2 Persoonlijkheid 199
- 20.3 Kernwaarden 201
- 20.4 Merkwaarden 203
- 20.5 Klantwaarden 206
- 20.6 Cultuur en persoonlijkheid 207
- 20.7 Na het onderzoek 208

## **21 Stap 5 Merkstrategie 211**

- 21.1 Merkstrategie 214
- 21.2 Merkdienststellingen 214
- 21.3 Merkpersoonlijkheid 216
- 21.4 Merkidentieit 217
- 21.5 Merkbelofte 218
- 21.6 Merkpositionering 219
- 21.7 Diverse beschrijvingen 220
- 21.8 Een leitmotiv 221

## **DEEL 3**

### **Ontwerpen – Ontwerpen voor merken 225**

## **22 Merkarchitectuur 227**

- 22.1 Merkportfolio en merkarchitectuur 230
- 22.2 Uitgangspunten bij het bepalen van de merkarchitectuur 231
- 22.3 Merkportfoliowaai 232
- 22.4 Differentiatie 233

## **23 Visuele merkidentieit 239**

- 23.1 Waar moet de visuele merkidentieit aan voldoen? 242
- 23.2 Onderscheidende kenmerken behouden 243
- 23.3 Eisen aan onderscheidende merkkenmerken 244
- 23.4 Regels en vrijheid 246
- 23.5 Differentiatie binnen de merkstijl 250
- 23.6 De levende merkstijl 252
- 23.7 Toepasbaarheid offline en online 252
- 23.8 Toegankelijkheid 253
- 23.9 Diversiteit en inclusie 255
- 23.10 Nieuwe ontwikkelingen 255
- 23.11 Een pleidooi voor eenvoud 257

## **24 Interne communicatie 261**

- 24.1 Toepassen van de visuele merkidentieit 264
- 24.2 Organisatiemerken 264
- 24.3 Aandacht voor verandering 265
- 24.4 Omarming van het organisatiemerk 265
- 24.5 Het organisatiemerk in de praktijk 266
- 24.6 Goed voorbeeld doet goed volgen 267
- 24.7 Regie van het merk 267

**Begrippen** 268

**Literatuur** 270

**Illustratieverantwoording** 274

**Register** 276

**Dankwoord** 280

**Over de auteur** 281

# Leeswijzer

Dit boek is geschreven voor studenten in het hoger onderwijs die zich bezig willen houden met merken en het ontwerpen voor merken. Voor studenten die ontwerper willen worden, maar ook voor studenten op het gebied van communicatie en marketing is het boek interessant. Het bestaat uit drie delen. In het eerste deel vind je de minimale kennis op het gebied van marketing die je nodig hebt om aan merken te werken. In het tweede deel lees je wat je moet doen voordat je start met het ontwerpen aan merken. Elk ontwerptraject wordt voorafgegaan door een grondige onderzoeksfase. In het derde deel lees je waar de strategie en het ontwerp voor merken aan moeten voldoen. Online vind je nog een vierde deel. In dat deel staan de methodieken, tools en modellen die je kunt gebruiken in de onderzoeks- en strategiefase.

Alle hoofdstukken in het eerste deel zijn inleidingen in de begrippen die belangrijk zijn als je voor merken wilt ontwerpen. Ik hoop dat ze je inspireren om verder te lezen op elk van die onderwerpen. Elk hoofdstuk bevat een of meer suggesties voor literatuur die je kunt lezen. Maar ook al doe je dat niet, dan heb je met dit boek in ieder geval die basiskennis in handen die je nodig hebt om betere ontwerpen te maken. Betere ontwerpen betekent in dit geval: ontwerpen die passen bij het merk, die het merk helpen om relevant te zijn voor klanten en die het merk helpen om onderscheidend te zijn van concurrenten.

Voor de leesbaarheid van het boek heb ik de volgende keuzes gemaakt:

Tegenwoordig worden de begrippen merk, organisatie en bedrijf door elkaar heen gebruikt, of erger nog: alles wordt over een kam geschoren en simpelweg een merk genoemd. Terwijl die begrippen zeker geen synoniemen zijn van elkaar. Ik vertel je er meer over in hoofdstuk 3. Voor de leesbaarheid van dit boek gebruik ik alleen de begrippen merk en organisatie.

Als ik het in dit boek heb over producten, dan heb ik het over producten én diensten, tenzij ik daar op een bepaalde plek iets anders over beweert.

Het is voor dit boek niet van belang om een onderscheid te maken tussen merken die zakendoen met merken (business-to-business) en merken die zakendoen met consumenten (business-to-consumer). Dat onderscheid maak ik dan ook niet. Merken worden gestuurd door mensen en die merken proberen een positie in te nemen in het brein van mensen. Mensen en mensen dus, met het merk daartussenin.

Ik maak in het boek ook geen onderscheid tussen publieke organisaties, commerciële organisaties of productmerken. De principes in dit boek kun je in elk van die gevallen toepassen. De inhoud die je in elk van die gevallen tegenkomt is anders, de uitdagingen die je tegenkomt zijn niet per se dezelfde en misschien dat je net een andere terminologie gebruikt, maar de essentie voor het ontwerpen aan merken verandert er niet door.

Organisaties hebben allerlei belanghebbenden: klanten, medewerkers, partners, investeerders en ga zo maar door. Ik gebruik in dit boek het woord doelgroep. Daarmee bedoel ik de specifieke groep mensen waar het merk zich bewust op richt.

Waar ik 'hij' schrijf bedoel ik 'hij, zij en die'.

Marketing en *brand management* zijn vakgebieden die bol staan van de Engelse begrippen. Ik heb geprobeerd om zo veel mogelijk Nederlandse termen aan te houden. Ik licht er drie belangrijke uit. Een belangrijk begrip is het begrip *Distinctive Brand Assets*. Dat zijn in dit boek '*onderscheidende merkenmerken*'. *Category Entry Points* zijn de '*ingangen tot het merk*'. En *Points of parity and points of difference* heb ik vertaald in '*punten van overeenkomst en punten van verschil*'.

Ten slotte. Ik wil graag dat je de marketing- en merkbegrippen die horen bij het ontwerpen aan merken beter leert begrijpen. Op zo'n manier dat je ze zelf kunt hanteren in de gesprekken met collega-ontwerpers en marketeers. Om je te stimuleren je eigen definities en beschrijvingen te vinden, vind je op de website bij dit boek bij ieder hoofdstuk een aantal opdrachten. Gebruik ze om je eigen visie en je eigen stem te vinden!

Strategisch brand design is een leuk vakgebied. Het leukste.

Geniet ervan!

# Inleiding

Elke marketeer en elke ontwerper werkt met design. En elke organisatie en elk merk heeft een visuele identiteit. Voor de een is het slechts vorm, voor de ander een strategisch instrument. Maar ondanks de logische verbinding tussen marketing en design is de inzet van design voor organisaties nog steeds niet vanzelfsprekend.

En dat is raar, want merk en design kunnen niet zonder elkaar. Zonder design is er geen huisstijl, geen productontwerp, geen verpakking en geen communicatiecampagne. Zonder designers is er geen interactieontwerp voor digitale platforms, zijn er geen formats voor social templates en geen infographics die je door lastige materie heen gidsen. Het ontwerp van al die toepassingen speelt een wezenlijke rol in de verbinding tussen de doelgroep, een merk, een product en de organisatie achter dat product.

Het merk is, net als design, ook een verbinder. Het verbindt het aanbod van de marketeer met de behoeften van een klant. Als het goed is herkent de klant, via het merk en al zijn onderscheidende kenmerken, het product als een relevant antwoord op zijn (latente) vraag.

Merk en design zijn dus belangrijk bij het verkopen van producten en diensten. Als je dat leest, dan zou je kunnen denken dat de marketeer en de ontwerper elkaar goed weten te vinden en dat zij nauw met elkaar samenwerken. Maar het tegendeel is waar, het gat tussen beiden is groot. Ze leven in verschillende werelden, ze bezoeken andere evenementen en ze luisteren naar andere podcasts. Ze vertegenwoordigen elk een van de twee hersenhelften, ratio en emotie, ze hebben andere motivaties en doelstellingen en ze hebben andere uitkomsten waar ze op sturen. De marketeer heeft te maken met omzetdoelstellingen en met marktaandeel. De ontwerper heeft een emotionele band met hetgeen hij ontwerpt en concentreert zich op vormgeving en esthetiek. Dat is natuurlijk allemaal wat overdreven gesteld, maar zo ver van de werkelijkheid af is het niet.

Als de ontwerper en de marketeer beter met elkaar samenwerken, dan gaat er een wereld voor hen open. Merk en design samen, vormen een krachtig instrument. Een instrument dat, in de juiste handen, een enorme bijdrage levert aan het behalen van organisatiedoelstellingen.

Voor ontwerpers geldt nog iets anders. Ambitieuze ontwerpers die een partner willen zijn voor hun opdrachtgever, moeten de taal leren spreken en ze moeten leren ontwerpen vanuit de doelstellingen van hun klant. De praktijk is, helaas, dat ontwerpen nog te vaak een intuïtief proces is. Terwijl ontwerpen voor merken een onderbouwd proces moet zijn. Vanuit

onderzoek en analyse, vanuit inzichten en strategie. Daar wordt het proces eenvoudiger en ook beter van.

### **Hoe doen ontwerpers en organisaties het nu?**

Als je naar het werk van ontwerpers kijkt, en dan vooral naar hoe zij dat zelf presenteren, dan zie je vaak een groot verschil tussen het idee in mock-ups en de uitvoering daarvan in de praktijk. En als je kijkt naar nationale en internationale designprijzen en wat de jury's daarvan waarderen, dan is het vooral de esthetische kwaliteit daarvan. En als je ten slotte opnieuw naar een merk kijkt nadat een visuele merkidentiteit een jaar in gebruik is, dan zie je dat zo'n stijl vaak niet meer gebruikt wordt zoals ooit bedoeld.

Alle drie die constatering komen voort uit hetzelfde fenomeen en dat is dat ontwerpers en hun opdrachtgevers wél kijken naar de esthetische kwaliteit van een merkstijl, maar onvoldoende naar de praktijk: hoe wordt de stijl straks gebruikt als die ontwikkeld is, door wie wordt de stijl straks gebruikt en onder welke randvoorwaarden? Met andere woorden: welke (communicatie)middelen zet de organisatie in (waar de stijl in wordt toegepast), welke medewerkers (rollen) zijn daar verantwoordelijk voor, waar zijn zij toe in staat (competenties), hoe zijn zij georganiseerd en welke budgetten hebben zij beschikbaar?

Maar er gaat nog wel meer mis, op allerlei fronten:

- Er is een nieuwe bestuurder of een nieuwe marketeer aangetreden en die vindt dat er een nieuw logo nodig is.
- Er is een ontwerper die dat ook vindt, en wiens handen jeuken om daarmee aan de slag te gaan.
- De organisatie gelooft heilig in contentmarketing, maar vergeet in alle uitingen een haakje te maken naar het merk.
- Er wordt van alles ontworpen, maar als het dan klaar is blijkt de organisatie er eigenlijk niet mee te kunnen werken. Zij weet niet hoe, heeft er geen budget voor of simpelweg niet de capaciteit.
- De visuele identiteit krijgt alle aandacht aan het begin - wint zelfs prijzen - maar wordt vervolgens niet goed ingevoerd en beheerd, waardoor er na een paar maanden niets meer van over is.
- Organisaties, afdelingen en medewerkers bedenken voor elk nieuw initiatief een nieuw merk, maar vergeten dat het laden daarvan en het beheer van het merk tijd en geld kosten.

De essentie van strategisch brand design is dat je ontwerpt voor het merk en hoe dat merk zich laat zien. Ontwerpactiviteiten voor het merk hebben als doel, om via dat merk, bij te dragen aan het behalen van ondernemingsdoelstellingen. Ontwerpers ontwerpen nog veel te veel in het moment en te weinig voor de toekomst van het merk, rekening houdend met de ambities, capaciteiten en competenties van de organisaties waarvoor ze werken.



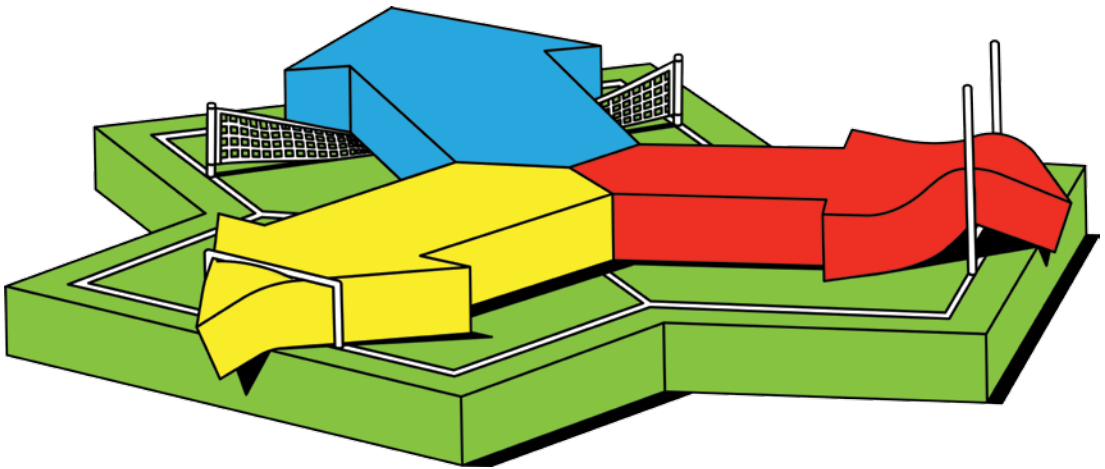


# DEEL 1

## Basiskennis – Wat je moet weten om te ontwerpen voor merken

In deel 1 worden de volgende hoofdstukken behandeld:

- 1 Strategie 17
- 2 Organisatie en merk 25
- 3 Identiteit en persoonlijkheid 35
- 4 Wat is een merk? 45
- 5 Merkwaarde 53
- 6 Positionering 63
- 7 Merkgroei 71
- 8 Overeenkomsten en verschillen 77
- 9 Onderscheidende merkenmerken 85
- 10 Vormen van identiteit 103
- 11 Een sterk merk 111
- 12 Merk en design 123



Strategie: waar ga je spelen en hoe ga je daar onderscheidend winnen?

# 1

# Strategie

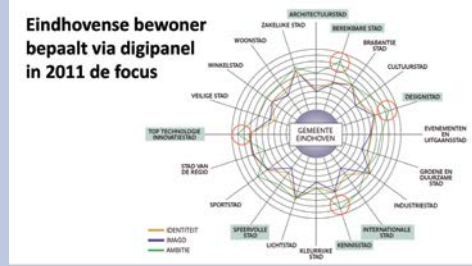
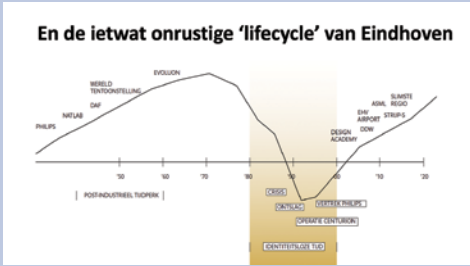
- 1.1 Wat is strategie?**
- 1.2 Merkstrategie?**
- 1.3 Het waar en het hoe**
- 1.4 Merkstrategie en strategisch brand design**
- 1.5 Wat is strategie voor jou?**

Strategie is een bijzonder woord. Iedereen gebruikt het en vrijwel iedereen hanteert een andere definitie. Het helpt ook niet dat je het woord strategie op zo veel niveaus kunt toepassen: organisatiestrategie, marketingstrategie, merkstrategie, online strategie. Allemaal strategie. Het is belangrijk dat je weet wat strategie is en dat jij een definitie hebt die jij kunt hanteren.

Leerdoelen van dit hoofdstuk:

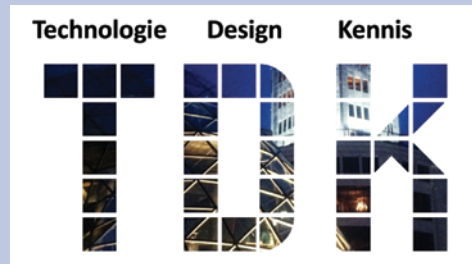
- Je weet wat strategie is.
- Je weet dat er verschillende niveaus zijn waarop je strategie kunt toepassen.
- Je kent het verschil tussen strategie en merkstrategie.

# De strategie van Eindhoven



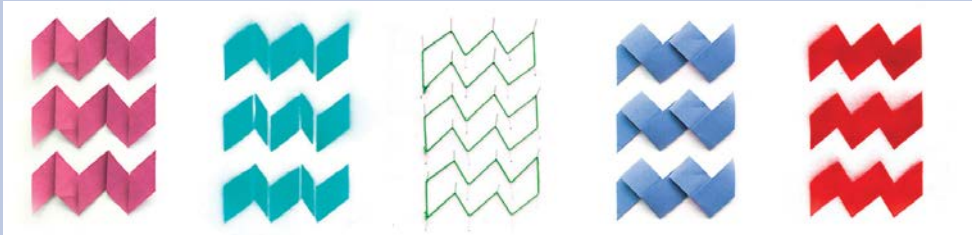
De allerbeste citymarketingcase van Nederland is zonder enige twijfel die van Eindhoven. Er gaat tegenwoordig geen week voorbij of de lichtstad is internationaal in het nieuws, waarmee het keer op keer bewijst wat citymarketing voor een regio kan doen. Dat begon al in 2009. Eindhoven was in die tijd 'identiteitsloos'. Het had een periode van sterke groei achter de rug met prachtbedrijven als Daf en Philips, maar daar ging het toen slecht mee. Het was de tijd van de economische crisis. Eindhoven zinde op een antwoord dat het tij kon keren en formuleerde een stevige ambitie. Het stelde zich tot doel om in 2020 de leidende regio in Europa te zijn als het gaat om creatieve innovatie.

De stad greep niet direct naar een oplossing met kortetermijneffect, maar deed uitgebreid onderzoek. Het vroeg inwoners om hún ambities uit te spreken en de uitslag daarvan was verrassend. Naast voorspelbare wensen als goede winkelvoorzieningen, veiligheid en een goed klimaat voor wonen, werken, sport en cultuur, waren er een aantal opvallende ambities die eruit sprongen. De inwoners zagen in Eindhoven een stad die zich verder kon ontwikkelen op terreinen als kennis, technologie en design. Terreinen waarvan men vond dat men daar van oudsher al sterk in was. In een unaniem raadsbesluit werd de keuze voor die focusgebieden bekrachtigd.



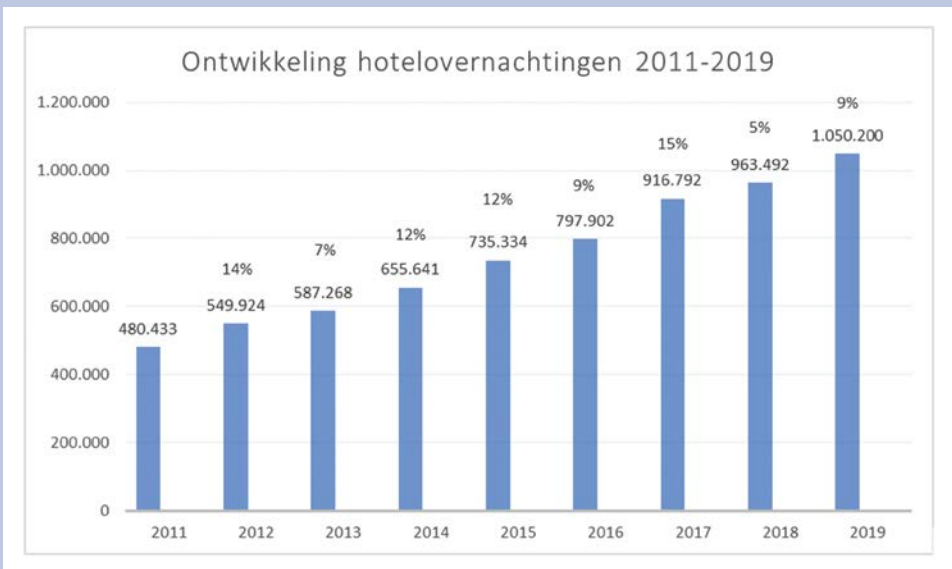
Men definieerde vier kernklanten: bright talent, tech starter, city explorer en natuurlijk de eigen inwoner. Onder het mom 'talent trekt bedrijven aan, bedrijven trekken

geld aan' koos Eindhoven als positionering 'hotspot voor bright talent'. Het kon niet anders dan dat dat zou leiden tot economische welvaart én welzijn voor de hele regio.



Fast forward naar 2019. Het consequente vasthouden aan de strategie legt de stad geen windeieren. Op alle fronten zijn de resultaten indrukwekkend. We lichten er een resultaat uit, namelijk dat van de hotelovernachtingen. In de periode 2011 tot en met eind 2019 is het aantal jaarlijkse hotelovernachtingen in Eindhoven met 119% ge-

groeid: van circa 480.000 in 2011 naar ruim 1 miljoen overnachtingen in 2019. Dat zijn klinkende resultaten van een sterke strategie en een consequente uitvoering daarvan: het zegt veel over de aantrekkelijkheid van de stad en de activiteiten die er plaatsvinden.



Bron: Eindhoven365 / Gemeente Eindhoven

## 1.1 Wat is strategie?

Volgens Van Dale kan strategie drie dingen betekenen:

- 1 de wetenschap of de kennis van het oorlog voeren
- 2 bekwaamheid om met behulp van ter beschikking staande middelen een gesteld doel te bereiken
- 3 plan van handelen

**Doel** Een van de belangrijke elementen bij strategie is het feit dat je een doel wilt bereiken. Je moet eerst weten waar je naartoe wil, voordat je daarvoor een plan kunt maken. In dat plan beschrijf je vervolgens hoe je bij dat doel komt.

**Plan** Strategie bestaat dus in hoofdzaak uit twee componenten: doel en plan.

Het beeld van oorlog voeren in die eerste definitie van Van Dale is interessant en een goede manier om te onthouden waar het bij strategie om gaat: je hebt een vijand van wie je wilt winnen. Dat is het doel. Hoe ga je dat doen? Dat is het plan.

Roger Martin, auteur van een standaardwerk over strategie en adviseur van grote internationale merken, is als je het mij vraagt dé expert als het gaat om strategie en hij formuleert het zo: 'Zie strategie als het snijpunt van twee kritische vragen: waar wil je spelen? En hoe ga je daar winnen? En het allerbelangrijkste van strategie is dat je keuzes maakt. Je móet kiezen wat je wél doet en wat je niet doet. Dat lijkt logisch en eenvoudig, maar het tegendeel is waar. Keuzes maken is moeilijk.'

## 1.2 Merkstrategie

Strategie is niet per se gekoppeld aan een bepaald domein of een bepaald niveau. Je kunt voor alles een strategie bedenken. Voor het winnen van een voetbalwedstrijd, het veroveren van het hart van je geliefde of voor het betreden van een bepaalde markt. Dat is fijn, want daarmee kun je alles structuur en richting geven. Maar dat maakt het ook verwarrend. Zeker als je strategie niet op hetzelfde niveau plaatst als je teamleden of je opdrachtgever.

**(Bedrijfs-) doelstellingen**

**Focus**

In het kader van dit boek hebben we het over merkstrategie. Merkstrategie is de manier waarop een merk wordt ingezet om (bedrijfs)doelstellingen te halen. De merkstrategie van Coolblue bijvoorbeeld is gericht op klanttevredenheid. De pay-off van de online winkel is: 'Alles voor een glimlach'. En dat staat voor een absolute focus op het realiseren van tevreden klanten. Tevreden klanten zijn ambassadeurs voor het merk en dat leidt tot nieuwe aankopen van bestaande en nieuwe klanten. Natuurlijk valt er nog wel wat meer te vertellen over merkstrategie, maar dat doen we in hoofdstuk 21.

## 1.3 Het waar en het hoe

Roger Martin heeft het over 'waar' en 'hoe'. Waar ga je spelen en hoe ga je daar winnen.

**Markt  
Categorie  
Speelveld**

Het waar kan een geografisch gebied zijn, zoals een land of een verzameling landen zoals de Benelux. Het kan een bepaalde markt zijn, zoals de markt voor gezinsauto's. Het kan een categorie zijn, zoals de categorie 'kaas voor bij de borrel'. Als je weet welk speelveld je wilt betreden, dan is

het belangrijk dat je weet hoe dat veld eruitziet: wie zijn de spelers, wat zijn de condities en wat zijn de regels? Als je dat weet kun je een plan bedenken om te winnen. Maar daarover later meer.

## 1.4 Merkstrategie en strategisch brand design

Design speelt in ieder geval een belangrijke rol bij dat winnen. Elke merkeigenaar wil graag dat zijn merk waarde oplevert voor de eigen organisatie. Bij het creëren van die waarde spelen verschillende factoren een rol. In de kern gaat het om de specifieke keuze voor een bepaalde doelgroep, de categorie en het concurrentieveld waarin het merk zich begeeft en de positionering van het merk. Het design van het merk vormt de rode draad bij al die factoren. Je weet wat je wilt bereiken. Je hebt besloten waar je wilt spelen. Design helpt je om daar op een onderscheidende manier te winnen.

Waarde

Doelgroep  
Concurrentieveld

Positionering

## 1.5 Wat is strategie voor jou?

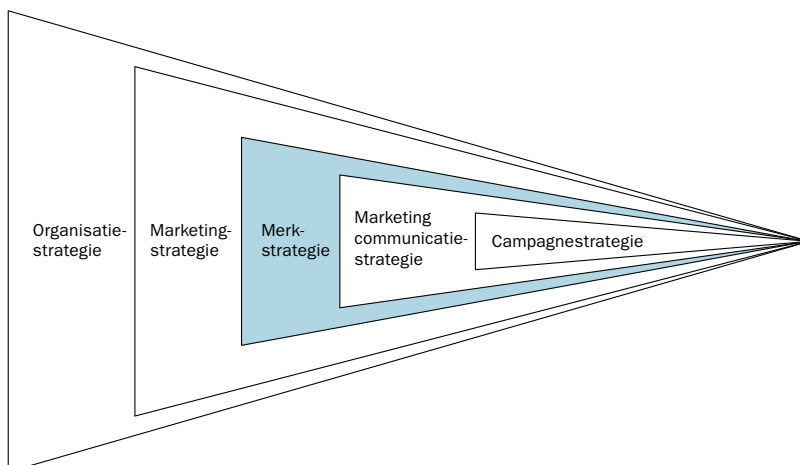
Strategie is een verwarrende term en je kunt lang discussiëren over wat het precies is. Maar dat is niet belangrijk. Welke definitie je ook hanteert, en in welk domein je die precies toepast, dat is helemaal aan jou. Wat wel belangrijk is? Dat jij zelf weet wat jij eronder verstaat en dat je daar ook over kunt praten met je opdrachtgever.

Daarnaast is het belangrijk om helder te zijn over het niveau waarop je strategie toepast (zie figuur 1.1). Organisatiestrategie bijvoorbeeld is veel breder dan merkstrategie. Namelijk, hoe gaan de mensen in een organisatie de geformuleerde doelen realiseren. En campagnestrategie is dan weer veel nauwer en kan een onderdeel zijn van je merkstrategie. Ook hier geldt: zorg dat je scherp hebt op welk niveau jij wilt werken en dat dat overeenstemt met het niveau dat je opdrachtgever verwacht.

Organisatiestrategie

Merkstrategie  
Campagnestrategie

FIGUUR 1.1 Strategie kan op verschillende niveaus betekenis hebben



Marketing-  
strategie

1

## Tactiek

Marketing-  
communicatie-  
strategie

## Merkstrategie

Er zijn twee dimensies: de eerste is de plek in de organisatie. De directie bepaalt de organisatiestrategie. De marketingafdeling bepaalt vervolgens de marketingstrategie, op basis van de organisatiestrategie. In principe vallen alle andere vormen van strategie die marketing- of merkgerelateerd zijn onder de verantwoordelijkheid van de marketingafdeling. Maar er is nog een andere dimensie, naast de plek in de organisatie waar de regie of de verantwoordelijkheid ligt, en dat is de dimensie van 'perspectief of aanpak'. Vaak zie je dat een marketeer het heeft over strategie terwijl hij eigenlijk campagnestrategie bedoelt. En nog vaker heeft hij het gewoon over tactiek (welke middelen zet je in?) Het is ook een kwestie van volgorde: voor een campagnestrategie komt een marketingcommunicatiestrategie, en daarvoor een merkstrategie et cetera. Het omgekeerde is ook waar: hoe kun je een merkstrategie bedenken als de directie geen heldere organisatiestrategie heeft?

## CASUS 1.1

## Een nieuwe strategie voor Juventus



De nieuwe visuele merkidentiteit van Juventus zoals gepresenteerd in 2017.

In 2017 presenteerde de Italiaanse voetbalclub Juventus een nieuw logo, als onderdeel van haar nieuwe visuele merkidentiteit, ontworpen door het internationale ontwerp bureau Interbrand. Zoals altijd het geval is bij logo's van publieke organisaties was daar behoorlijk wat commotie over. Logisch, want als het om voetbalclubs gaat dan heb je te maken met een achterban die gehecht is aan alles wat met de club te maken heeft. Kom je aan hun symbolen, dan kom je aan hen!

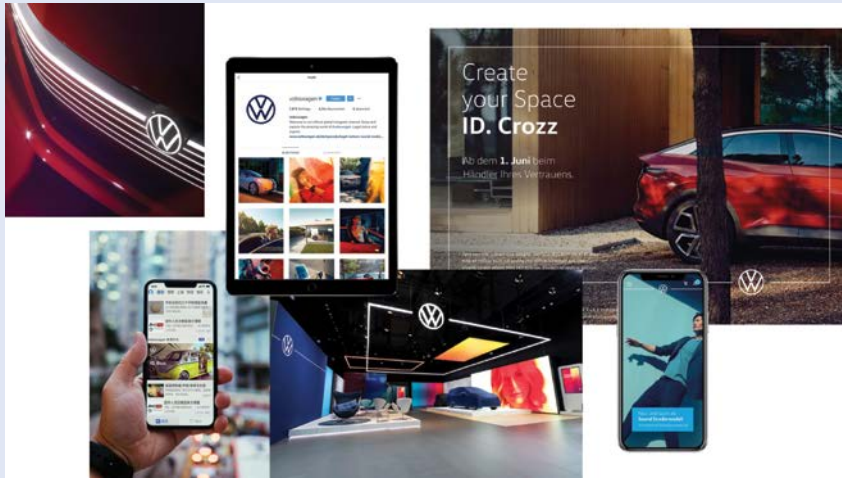
Maar in dit geval was het de club niet te doen om de vaste schare fans. Juventus is een serieus bedrijf met ambitieuze bedrijfsdoelstellingen. Het logo en de nieuwe stijl waren onderdeel van een grotere strategie

om Juventus voorop te laten lopen in de internationale markt van het voetbal. Het richtte zich op een toekomst met nieuwe stakeholders. Het zag potentie in een geheel nieuwe schare mogelijke fans in Azië. Dat was waar Juventus de grote groei zag. Juventus koos ervoor om dat nieuwe publiek aan te spreken met een visuele identiteit die meer lifestyle ademde. Passend bij de wensen van die markt. Het was dan ook een heel bewuste keuze om te breken met de geijkte stijl van clubwapens en de referentie aan historie. Alle protesten van oude fans ten spijt. Juventus definieerde Azië als het speelveld om te spelen en zag in die nieuwe lifestyle visuele identiteit een belangrijk instrument om in die markt op een onderscheidende manier te winnen.



## CASUS 1.2

## Een nieuw logo voor Volkswagen



De visuele merkidentiteit van Volkswagen zoals gepresenteerd in 2019.

In de afgelopen jaren hebben veel automerken hun visuele merkidentiteit veranderd. Bij veel van die merken was de strategische reden lastig te vinden. Dat was anders bij Volkswagen. Volkswagen presenteerde in 2019 haar nieuwe strategie en de consequenties van die strategie in een reeks shows op de autoshow van Frankfurt. Volkswagen had besloten dat het dé marktleider wilde worden op het gebied van elektrificatie. Het presenteerde een compleet portfo-

lio aan nieuwe auto's en een nieuwe visuele merkidentiteit. Is voor zo'n nieuwe strategie altijd een nieuwe visuele identiteit nodig? Niet per se. Maar in dit geval was het een verstandige keuze. Volkswagen had wat goed te maken na het dieselschandaal in de Verenigde Staten. De nieuwe visuele identiteit leidde een nieuwe toekomst in. Een belangrijk signaal naar buiten, maar vooral een belangrijke opdracht aan de hele organisatie.